



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

RACIONALIZACE NÁKUPNÍ LOGISTIKY VE SPOLEČNOSTI GRAFOBAL A.S.

A RATIONALIZATION OF PURCHASING LOGISTICS IN GRAFOBAL A.S.

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

DOMINIK BALÁT

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

ING. VLADIMÍR BARTOŠEK, PH.D.

BRNO 2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Balát Dominik

Ekonomika a procesní management (6208R161)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Racionalizace nákupní logistiky ve společnosti Grafobal a. s.

v anglickém jazyce:

A Rationalization of Purchasing Logistics in Grafobal a. s.

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému, cíle práce a metody zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- CAVINATO, J. L., a R. G. KAUFMAN. The Purchasing Handbook: A Guide for the Purchasing and Supply Professional. 6th ed. New York: McGraw-Hill Professional, 2000. ISBN 0-07-139548-4.
- DUPAL, A. a I. BREZINA. Logistika v manažmente podniku. Bratislava: Sprint, 2006. ISBN 80-89085-38-5.
- FORT, J. a kol. Manažerské rozhodování. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-15-9.
- LUKOSZOVÁ, X. Nákup a jeho řízení. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0174-6.
- NENADÁL, J. Management partnerství s dodavateli. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-152-6.
- TOMEK, J., HOFMAN, J. Moderní řízení nákupu podniku. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-73-5.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Vladimír Bartošek, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 12.05.2013

Abstrakt

Táto bakalárska práca je zameraná na nákupnú logistiku akciovej spoločnosti Grafobal so sídlom v Skalici, ktorej hlavnou výrobnou činnosťou je výroba obalov z hladkej lepenky. V práci sa zameriavam najmä na hodnotenie dodávateľov a výber najvhodnejšieho zo skupiny uchádzačov, ktorý spĺňa kritéria pre dodávanie oblečenia pre firmu. Súčasťou bakalárskej práce je teoretická a analytická časť, v ktorých som sa pokúsil priblížiť a zhodnotiť proces výberu dodávateľa. V tretej časti sa venujem návrhu na zlepšenie hodnotenia pri výbere dodávateľov.

Abstract

This bachelor thesis is focused on the purchase logistics of the joint stock company based in Grafobal Skalica, which key production activity is the manufacture of solid cardboard packages. In thesis I am focusing mainly on vendor evaluation and selection of the most suitable candidates, which accomplish the criteria for supplying clothing for the company. The thesis has a theoretical and analytical part where I tried to explain and evaluate the contractor selection process. The third part deals with the proposal to improve the evaluation when selecting suppliers.

Kľúčové slová

Logistika, Nákup, Dodávateľ, Hodnotenie dodávateľov.

Key words

Logistics, Purchasing, Supplier, Evaluation of suppliers.

Bibliografická citácia

BALÁT, D. *Racionalizace nákupní logistiky ve společnosti Grafobal a.s.*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 63 s. Vedúci bakalárskej práce Ing. Vladimír Bartošek, Ph.D..

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že predložená bakalárska práca je pôvodná a spracoval som ju samostatne.
Prehlasujem, že citácie z použitých prameňov sú úplné, že som vo svojej práci neporušil autorské práva (v zmysle Zákona č. 121/2000 Zb., o práve autorskom a o právach súvisiacich s právom autorským).

V Brne, dňa.....

.....

Pod'akovanie

Týmto by som sa chcel poďakovať vedúcemu bakalárskej práce pánovi Ing. Vladimírovi Bartoškovi, Ph.D. za jeho pomoc a vedenie pri vypracovávaní bakalárskej práce. Taktiež chcem týmto poďakovať spoločnosti Grafobal a.s. za ich ochotu a poskytnutie podkladov potrebných k vypracovaniu bakalárskej práce.

Obsah

Úvod.....	11
Vymedzenie problému, ciele práce a metódy spracovania	12
1 Teoretické východiská práce	13
1.1 Logistika.....	13
1.1.1 Nákup	14
1.1.2 Základná úloha nákupu.....	14
1.1.3 Podniková funkcia nákupu	14
1.1.4 Formy nákupu.....	15
1.2 Politika a stratégia vzťahu s dodávateľmi	16
1.3 Postup pri hodnotení dodávateľa.....	16
1.3.1 Požiadavky na dodávateľov.....	18
1.4 Hodnotenie dodávateľov	18
1.4.1 Kritéria hodnotenia	20
1.5 Predbežné hodnotenie dodávateľov	21
1.6 Základné metódy hodnotenia dodávateľov	21
1.6.1 Bodovacia metóda	21
1.6.2 Profilová analýza	23
1.6.3 Grafická metóda	23
1.6.4 Scoring metóda.....	23
1.7 Výber dodávateľov.....	25
1.8 Vzťahy s dodávateľmi.....	27
1.9 Komunikácia s dodávateľmi	29
1.9.1 Komunikácia pred zahájením projektu partnerstva s dodávateľmi	30
1.9.2 Komunikácia po zahájení projektu partnerstva s dodávateľmi	31
1.9.3 Formy komunikácie s dodávateľmi	31

1.10	Moderné spôsoby hodnotenia.....	31
2	Analýza problému a súčasnej situácie.....	34
2.1	História spoločnosti.....	34
2.2	Charakteristika spoločnosti a výrobný program.....	34
2.3	Činnosť útvaru nákupu.....	36
2.3.1	Nákup materiálov/služieb na základe žiadanky.....	39
2.3.2	Výber dodávateľa	40
2.3.3	Objednávanie materiálov a služieb a potvrdzovanie objednávok	40
2.3.4	Vytvorenie zásoby na sklade	41
2.3.5	Dopĺňanie výšky zásob	41
2.3.6	Vzorky nových materiálov na vyskúšanie	42
2.3.7	Reklamácie	42
2.4	Postup hodnotenia dodávateľov	43
2.5	Spôsob a frekvencia hodnotenia dodávateľov.....	43
2.6	Spôsob hodnotenia dodávateľov v spoločnosti GRAFOBAL a.s.	46
2.7	Informovanie dodávateľov o výsledkoch hodnotenia	47
2.8	Kategorizácia a výber dodávateľov.....	47
2.8.1	Kategorizácia dodávateľov pomocného materiálu	47
2.8.2	Výber dodávateľov	47
2.8.3	Zoznam dodávateľov základných, pomocných materiálov	47
3	Vlastné návrhy riešenia, prínos návrhov riešení	49
3.1	Priebeh tendra.....	56
3.2	Ekonomické zhodnotenie	58
	Záver	59
	Zoznam použitej literatúry	60
	Zoznam tabuliek	61

Zoznam obrázkov	62
Zoznam príloh.....	63

Úvod

Tržné prostredie a z neho vyplývajúca konkurencia sa v súčasnosti vyvíja rýchlejšie a dynamickejšie než v minulosti. Firmy musia pružnejšie reagovať na tento vývoj a využívať možnosti a potenciál, ktoré prináša. Znamená to zameriavať sa nielen na zefektívňovanie výrobného procesu a skvalitňovanie svojej ponuky, ale i hľadanie nových možností a potenciálov pri nakupovaní vstupných materiálov v konkurenčných cenách, a teda zefektívnenie nákupných procesov.

Pre každú firmu sú dodávateľské vzťahy nedielnou súčasťou podnikových procesov a preto je dôležité ich riadenie, sledovanie a analýza. Veľký dôraz firmy kladú na realizáciu výberových konaní na dodávateľov surovín, nakoľko im to môže v značnej miere ušetriť vstupné náklady pre vlastné výroby.

Mojou témou bakalárskej práce je Racionalizácia nákupnej logistiky, presnejšie sa budem zaoberať hodnotením uchádzačov podľa stanovených kritérií a následným výberom dodávateľa pracovného oblečenia pre firmu Grafobal a.s.. Pre túto tému som sa rozhodol preto, lebo chcem bližšie nahliadnuť do fungovania nákupných tokov v spoločnosti a oboznámiť sa s procesom výberu dodávateľa.

V návrhu riešenia tejto bakalárskej práce by som sa chcel zamerať na zlepšenie a zefektívnenie výberového konania, ktoré sa používa pre výber najvhodnejšieho dodávateľa na nákup pracovného oblečenia pre zamestnancov spoločnosti Grafobal a.s.

Je trendom v mnohých firmách uskutočňovať výberové konania na nákup materiálov a surovín formou vopred ohlásených elektronických tendrov, kedy sa prihlásení účastníci pripoja v stanovenom termíne a realizujú svoju ponuku predaja s možnosťou jej znižovania, vrámci stanovených kritérií.

Vymedzenie problému, ciele práce a metódy spracovania

Hlavným cieľom mojej bakalárskej práce je celková analýza procesu nákupu, procesu hodnotenia dodávateľov a dodávateľských vzťahov a následný výber najvhodnejšieho dodávateľa ochranného pracovného oblečenia v akciovej spoločnosti Grafobal na základe splnenia stanovených kritérií a podmienok firmy.

Postup spracovania práce

Najskôr sa budem venovať dôvodom, prečo je prepracovaný systém výberu dodávateľa pre firmu dôležitý a treba mu venovať veľkú pozornosť, rozoberiem spôsoby rozdelenia a hodnotenia dodávateľov a potom sa zameriam na samotný proces hodnotenia dodávateľov.

V praktickej časti vlastných návrhov sa budem zaoberať zlepšením stávajúceho systému hodnotenia dodávateľov a efektívnejšiemu výberu najlepšieho z uchádzačov, pričom konkrétne sa budem venovať možnosti vyhlásenia a následnej realizácii elektronického tendra.

Metódy riešenia

V počiatočnej fáze písania práce som získaval informácie štúdiom domácej a zahraničnej odbornej literatúry z oblasti logistiky podniku. Informácie k tejto téme som zhromažďoval od rôznych autorov z dostupných knižných a internetových zdrojov, následne som ich zanalyzoval a spracoval. V práci som využíval viaceré overené všeobecné metódy skúmania. V teoretickej časti som využíval metódu abstrakcie, čo je odhliadnutie od nepodstatných znakov a sústredenie pozornosti na podstatné informácie. Taktiež pomocou analýzy som z celku jednotlivé informácie rozložil na jednotlivé zložky, čím som ich podrobnejšie preskúmal a špecifikoval podľa dôležitosti, a nakoniec metódu indukcie, pomocou ktorej som sa od skúmania skutočnosti dostal ku všeobecným záverom.

1 Teoretické východiská práce

1.1 Logistika

V teoretickej časti stručne popíšem pojmy ako sú logistika, nákup a ďalej sa budem zaoberať samotným hodnotením a výberom dodávateľov. Na úvod je potrebné vymedzenie pojmov, ktoré budú v texte použité, nakoľko existujú rôzne koncepcie ich chápania a vysvetľovania.

Logistiku, v jednoduchšom ponímaní, uplatňujeme v bežnom živote často, keď takmer denne hodnotíme výrobky, či služby podľa našich vlastných kritérií a následne vyberieme ten, ktorý spĺňa naše požiadavky. Samotná logistika pochádza z gréckeho slova *logistikon*, čo znamená dômysel alebo rozum. Každý autor logistiku definuje trochu inak, avšak prakticky tieto definície znázorňujú to isté.

Kotler definoval logistiku nasledovne: „*Logistika zahrňa plánovanie, implementáciu a riadenie fyzického toku materiálov a finálnych produktov z miesta ich vzniku do miesta ich používania s cieľom uspokojiť požiadavky zákazníkov a dosiahnuť zisk.*“ (11, s. 11)

Schulte definoval logistiku nasledovne: „*Logistika je integrované plánovanie, formovanie (resp. vytváranie), realizovanie a kontrolovanie hmotných a s nimi spojených informačných tokov od dodávateľa do podniku, vnútri podniku a od podniku k odberateľovi.*“ (11, s. 11)



Obr. č. 1: Vnútročné podnikové logistické procesy (2)

1.1.1 Nákup

Predstavuje základnú podnikovú funkciu vo výrobných podnikoch, obchodných podnikoch ale aj v službách (7).

1.1.2 Základná úloha nákupu

V priemyselnom alebo obchodnom podniku predstavuje nákup (predaj) medzný prvok tohto systému, je v priamej nadväznosti na trh nákupný a nadväzuje na trh predajný. Úlohy nákupu sú realizované s ohľadom na vlastnú kapacitu podniku. Vyriešenie otázky, či určitý vstup nakúpiť alebo vyrobiť vo vlastnej réžii, sa môže stať jedným z najdôležitejších rozhodnutí podniku (7).

1.1.3 Podniková funkcia nákupu

Základnou funkciou útvaru nákupu je efektívne zabezpečenie predpokladaného priebehu základných, pomocných a obslužných výrobných a nevýrobných procesov surovinami, materiálom a výrobkami v potrebnej kvalite, množstve, sortimente, čase a mieste.

Splnenie tejto funkcie predpokladá:

- Systematicky zvažovať disponibilné zdroje

- Presne a včas zaistiť predpokladanú budúcu spotrebu
- Systematicky sledovať a regulovať stav zásob
- Vytvárať a zdokonaľovať IS
- Včas uzatvárať zmluvy v ekonomicky efektívnych dodávkach
- Zabezpečiť efektívne fungovanie dopravy, manipulačných procesov a skladového hospodárstva
- Zabezpečovať organizačný, personálny, metodický a technický rozvoj riadiacich a hmotných procesov

Subjekty a objekty nákupu:

- Subjekty:
 - Dodávateľia
 - Odberateľia
- Objekty
 - Vstupné hmotné statky
 - Cudzie služby
 - Obchodný tovar (7).

1.1.4 Formy nákupu

Nákup priemyselných výrobkov môže mať jednu z troch foriem:

- Priamy nákup – jedna platba alebo formou splátok
- Leasing – nevyžaduje okamžité výdaje, ale v konečnom zúčtovaní je drahší
- Prenájom – pri potrebe určitého výrobného zariadenia

Kategórie nakupovaných priemyselných výrobkov:

- Suroviny
- Procesné základné materiály, medziprodukty
- Doplnkový režijný materiál
- Komponenty, diely, polotovary
- Zariadenie
- Systémy
- Služby (7).

1.2 Politika a stratégia vzťahu s dodávateľmi

Prvým z procesov vedúci k budúcemu partnerstvu medzi dodávateľmi je politika a stratégia vzťahu medzi dodávateľmi. Túto politiku a stratégiu nemusí mať každá firma vždy presne definovanú, avšak veľmi dôležité je, aby boli konkretizáciou celkových strategických zámerov odberateľskej organizácie. K jednej zo štandardných aktivít strategického manažmentu patrí prevedenie politiky a stratégie do sústavy strategických cieľov. Cieľom sa obecné rozumie kvantifikovateľná charakteristika budúceho stavu. U odberateľa by hlavnou úlohou mali byť obchodné ciele a ciele v oblasti zlepšovania. Pre samotného dodávateľa a odberateľa je výhodnejšie, ak ich dodávateľsko-odberateľský vzťah netrvá len pre jeden prípad. Zmluvy, ktoré sa uzatvárajú viac ako na 3 roky majú pre dodávateľa pozitívnejšie efekty ako zmluvy, uzatvárajúce sa na dobu kratšiu. Medzi tieto efekty patria napríklad istota, menšie kontrolné opatrenia, ochota ďalších inovácií produktu a technológií (6).

1.3 Postup pri hodnotení dodávateľa

Postup používaný pri hodnotení dodávateľa sa skladá z niekoľkých nasledujúcich krokov. Prvým krokom k rozhodnutiu o dodávateľovi je zostavenie tímu, ktorý sa bude zúčastňovať na spracovaní údajov potrebných pre dobré rozhodnutie.

Činnosti rozhodovacieho tímu môžeme rozdeliť podľa funkcií, ktoré daná osoba vykonáva:

- Užívatelia (spotrebitelia) – ktorí sú nositeľmi identifikácie potreby nákupu a taktiež dôsledkov nesprávneho rozhodnutia.
- Poradcovia (ovplyvňovatelia) – pôsobia ako korektori požiadaviek užívateľov a vnášajú do rozhodovania ďalšie aspekty, sú to napríklad: ekológovia, pracovníci v oblasti prípravy technológie a riadenia výroby, predajcovia a pracovníci marketingu.
- Preskriptori (projektanti, návrhári, vývojári, konštruktéri) – určujú presnú technickú špecifikáciu požadovaných surovín, materiálov a výrobkov, ktoré majú byť nakupované. Ich činnosť býva pri rozhodovaní dominantná.

- Kontrolóri (dohliadajúci, filtrovatelia) – sledujú vzťahy pri nákupnom rozhodovaní vnútri podniku, ale aj s dodávateľmi. Ďalšou dôležitou úlohou je zamedziť presadzovaniu subjektívnych názorov pri rozhodovaní o nákupe.
- Rozhodovatelia (schvaľovatelia) – majú posledné slovo pri rozhodovaní, pre túto funkciu je dôležité jasne vymedziť právomoci, a to podľa rozsahu a významnosti nákupného rozhodnutia, kto aké nákupy musí schvaľovať.
- Kupujúci (nákupcovia) – realizujú vlastný akt kúpy tým, že väčšinou priamo jednájú s dodávateľom o všetkých parametroch dodávky a jej realizácie.
- Finančníci – pracovníci finančného útvaru, ktorý sleduje finančné vysporiadanie, aby nebola narušená povest' podniku.

Po vytvorení tímu sa môže prejsť priamo k postupu hodnotenia dodávateľa. Neexistuje žiadny štandardizovaný postup pre výber dodávateľa, preto je teda na pracovníkoch tímu, aký konkrétny postup výberu dodávateľa si zvolia. Avšak rámcový postup výberu dodávateľa je:

- Predbežné hodnotenie.
- Hodnotenie potenciálnej spôsobilosti dodávateľa.
- Hodnotenie dodávateľov podľa ďalších kritérií.

Základné kritéria hodnotenia si určuje každá firma individuálne, avšak medzi tie najrozšírenejšie, na ktoré kladie podnik dôraz sú najmä:

- Kvalita (surovín, materiálu, balenia, atď.)
- Spoľahlivosť (dodávateľa, materiálu, surovín)
- Rýchlosť dodávateľa
- Úroveň služieb (servis, zaškolenie pracovníkov)

Do ďalšej skupiny hodnotenia patria:

- Zľavy a zrážky poskytnuté od dodávateľa
- Ceny surovín, materiálov, polotovarov, výrobkov a služieb
- Platobné podmienky

Poslednou skupinou kritérií je orientácia na dodávateľa. Je tu hodnotená povest' podniku, image, chovanie, firemná kultúra, komunikácia, ekologické aspekty, atď. (9).

Tab. č. 1: Klasifikácia dodávateľov z hľadiska akosti dodávok (9)

Kategória	Označenie kategórie	Stručná charakteristika
A	Dodávateľ plne vyhovujúci	Dodávateľ, ktorý už dlhodobo preukázal schopnosť dodržiavania všetkých dohodnutých požiadaviek týkajúcich sa kvality dodávok, je v tomto smere stabilne spoľahlivý, riziko zlyhania je prakticky nulové. Je zaistená trvalá komunikácia a ústretovosť.
B	Dodávateľ podmienene vyhovujúci	Dodávateľ celkom uspokojivo plní dohodnuté a predpísané parametre akosti. Je kladne ohodnotený k odstráneniu nedostatkov.
C	Dodávateľ nevyhovujúci	Dodávateľ, ktorý vykazuje podstatné nedostatky a opakujúce sa slabiny, ak ide o plnenie parametrov akosti, pričom u neho nie sú predpoklady pre rýchlu nápravu. V tomto prípade je potreba voliť náhradného – nového dodávateľa.

1.3.1 Požiadavky na dodávateľov

Požiadavky sú potreby alebo očakávania, ktoré sú stanovené odberateľom, sú buď záväzné alebo sa obecné predkladajú. Požiadavky odberateľa môžeme zlúčiť do troch skupín:

1. Požiadavky na vlastné dodávané produkty.
2. Požiadavky na procesy a systémy manažmentu u dodávateľov.
3. Požiadavky na ďalšie služby a činnosti spojené s dodávkami.

Základnou požiadavkou manažmentu podniku na dodávateľa je spoľahlivosť informácií. Ďalej, ak dodávateľ zaostáva v niektorej z oblastí, je kladený dôraz na plánovanie nápravných opatrení (6).

1.4 Hodnotenie dodávateľov

Procesy hodnotenia a výberu vhodných dodávateľov patria dnes k štandardne vykonávaným aktivitám prakticky vo všetkých typoch organizácií. Výrazne sa však líšia používanými postupmi, zvolenými kritériami, spôsobom ich vyhodnocovania, taktiež náročnosťou, ale aj mierou pochopenia jej podstaty. Je dôležité zdôrazniť, že podstata

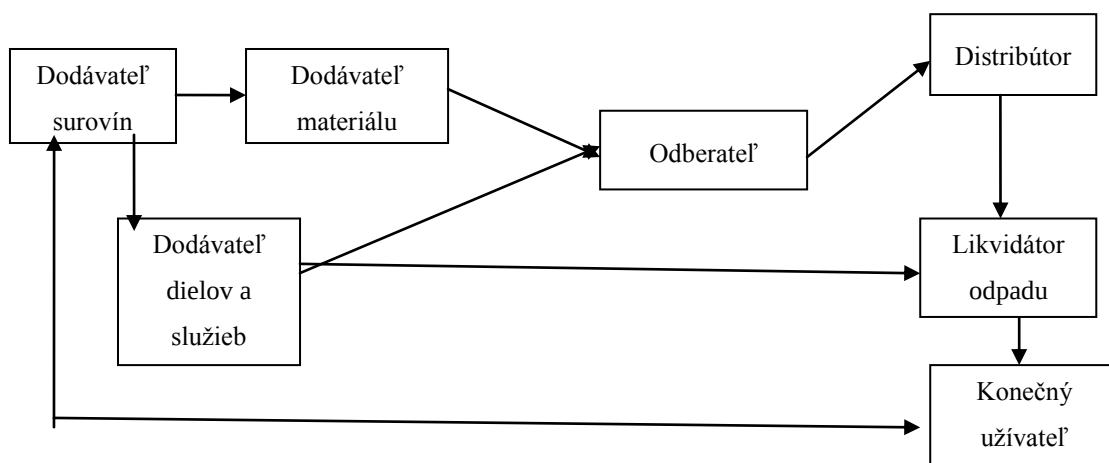
všetkých podobných aktivít spočíva predovšetkým vo vytvorení podmienok pre náležitú prevenciu, k získaniu istoty, že sa nebudú žiadne služby ani tovar nakupovať od partnerov, ktorí nie sú schopní dlhodobo plniť požiadavky odberateľov. Avšak je viacero dôvodov prečo by sme mali dôkladnejšie hodnotiť a vyberať dodávateľov. Ako napríklad činnosti, ktoré:

- a) podporujú obojstrannú spoluprácu
- b) pomáhajú nám poznať, ktorý z možných uchádzačov bude naplňovať dlhodobú politiku a stratégiu odberateľskej firmy
- c) prispievajú k znižovaniu nákladov
- d) identifikujú schopnosť splňovať požiadavky odberateľov

Takmer všetky odberateľské firmy si vytvárajú databázu možných budúcich dodávateľov, z ktorých si pomocou vhodných nástrojov, firma môže v predbežnom hodnotení zvoliť potenciálnych dodávateľov, ktorí budú neskôr podrobení ďalšiemu obvykle užšiemu posúdeniu. Výstupom z tohto procesu hodnotenia je definitívny zoznam dodávateľov, s ktorými odberateľ uzaviera zmluvy na určité dodávky (6).

V hodnotení dodávateľov rozlišujeme dva typy skupín hodnotenia. Prvú skupinu tvorí hodnotenie nového dodávateľa. Jeho hodnotenie spočíva vo voľbe dodávateľa, postupe hodnotenia a výbere dodávateľa. Do druhej skupiny patrí hodnotenie už existujúceho dodávateľa, ktorého hodnotenie spočíva v hodnotení už dodaných výrobkov, služieb materiálu, surovín a jeho chovaní (2).

Dôležité sú otázky týkajúce sa možností spolupráce s dodávateľmi v otázkach inovácií a jej kvality. O úspešnosti rozhodovania o dodávateľovi je potrebné, aby podnik konštituoval nákupný rozhodovací tím a presne stanovil postup pri rozhodovaní podľa významnosti nákupného výrobku, surovín, materiálu a podľa hodnoty materiálu z hľadiska prosperity výrobku (9).



Obr. č. 2: Zjednodušený model dodávateľského reťazca (6)

Rozhodovanie o dodávateľovi patrí k hlavným rozhodnutiam útvaru nákupu. Úspešnosť rozhodnutí ovplyvňujú najmä zásoby, kvalita výroby, náklady nákupu, ale aj podnikové výsledky na trhu pri predaji. Význam rozhodovania rastie v súvislosti s globalizáciou ekonomiky a s rastúcimi možnosťami nákupu od rôznych dodávateľov. Avšak na rozhodovaní sa nepodieľa iba nákupný útvar. Pri tomto procese sa zvažuje celá rada kritérií, ktoré sa rozdeľujú podľa toho či sa týkajú výrobkov, služieb, ceny, kontrakčných podmienok, ale aj chovania samotného dodávateľa. Samotná cena nie je vždy tým najdôležitejším faktorom, význam majú hlavne platobné a dodacie podmienky, kvalita dodávok, ale aj chovanie dodávateľa (9).

1.4.1 Kritéria hodnotenia

Kritéria hodnotenia predstavujú hľadisko, ktoré si zvolí rozhodovateľ na základe hodnotovej sústavy jeho firmy. Tieto kritéria slúžia k zhodnoteniu výhodnosti jednotlivých variant rozhodovania. Ich uplatnenie pri posudzovaní výhodnosti týchto variant rozhodovania vyžaduje chápať určité odlišnosti kritérií. Je treba rozlišovať kritéria, ktorých hodnoty sú vyjadrené číselne, to sú kvantitatívne kritéria (čistá súčasná hodnota, zisk, rentabilita) a kritéria kvalitatívne.

Medzi prednosti kvantitatívnych kritérií patrí jasná náplň, ľahká merateľnosť a jednoznačný zmysel pre rozhodovateľa. Tieto kritéria je možné rozčleniť do dvoch skupín:

- kritéria výnosového typu (preferovanie vyšších hodnôt pred nižšími)
- kritéria nákladového typu (preferovanie nižších hodnôt pred vyššími)

Kvalitatívne kritéria sú obvykle agregovanejšie s širšou náplňou, ako napríklad dopad na životné prostredie pri hodnotení investičných variant alebo kritéria sociálnej a politickej povahy (3).

1.5 Predbežné hodnotenie dodávateľov

Predbežné hodnotenie dodávateľov je takzvaným kvalifikačným kolom hodnotenia a výberu, kedy z veľmi širokého spektra potenciálnych dodávateľov, odberateľ vyberie zopár dodávateľov, ktorí spĺňajú podmienky a postúpia do ďalšieho kola hodnotenia. Toto hodnotenie býva založené na:

- Posudzovaní prvých vzoriek od dodávateľa.
- Zanalyzovaní referencií od iných odberateľov.
- Predbežnom posúdení úrovne systému manažmentu dodávateľa (6).

1.6 Základné metódy hodnotenia dodávateľov

Existuje množstvo metód hodnotiacich systémov a metód, pričom neexistuje najlepšia, ktorá by bola vhodná pre všetky organizácie v každom čase a každej situácii. Zároveň je veľmi dôležité, aby podnik používal konzistentné metódy hodnotenia, aby bola zaistená čo najvyššia objektívnosť procesu.

Metódy hodnotenia sú:

- Bodovacia metóda.
- Profilová analýza.
- Grafická metóda (11).

1.6.1 Bodovacia metóda

Táto metóda sa v podnikoch najčastejšie používa, od jednoduchého priradovania bodov sa odlišuje tým, že sa k jednotlivým kritériám priradia váhy. Prvým krokom je

zostavenie zoznamu všetkých potenciálnych dodávateľov pre určité nakupované položky. Ďalší krok pozostáva s vytvorenia zoznamu kritérií, pomocou ktorých sú dodávatelia hodnotení. Najčastejšie kritéria hodnotenia sú:

- kvalita dodávok
- spoľahlivosť
- finančná situácia dodávateľov
- dodacie podmienky
- vzdialenosť dodávateľov
- postavenie dodávateľa na trhu
- úroveň vzťahov a komunikácia
- kvality dodávateľa
- rozsah služieb poskytovaných dodávateľom
- úplné náklady zásobovania

Pred samotným hodnotením musí byť každému kritériu priradená dôležitosť, teda váha, vzhľadom na špecifickú situáciu a podmienky podniku. Súčet váh týchto kritérií sa pri použití tejto metódy rovná jednej. V nasledujúcom kroku sa u každého dodávateľa a u každého kritéria vypočíta ohodnotenie (vynásobením ohodnotenia v danom kritériu a priradenej váhe). Súčtom týchto ohodnotení jednotlivých kritérií sa získa celkové hodnotenie, ktoré sa následne porovná s ostatnými dodávateľmi. Čím vyšší počet bodov, tým lepšie dodávateľ vyhovuje podmienkam podniku (11).

Tab. č. 2: Použitie bodovacej metódy pri hodnotení dodávateľov (11)

Kritérium	Váha	Dodávateľ A		Dodávateľ B	
		Hodnotenie	Body	Hodnotenie	Body
Kvalita	30%	5	1,5	4	1,2
Cena	30%	5	1,5	3	0,9
Spoľahlivosť	15%	2	0,3	4	0,6
Čas dodania	15%	3	0,45	4	0,6
Trhová pozícia	5%	4	0,2	5	0,25
Poloha	5%	4	0,2	5	0,25
Súčet	100%		4,15		3,8

1.6.2 Profilová analýza

Pri tejto analýze sa berú do úvahy všetci dodávatelia, aby sa určili tí najlepší. Zároveň profilová analýza poukazuje aj na minimálne požiadavky, ktorých splnenie odberateľ požaduje a pomáha rozpoznať, ktorí dodávatelia tieto požiadavky najlepšie spĺňajú. V prvom kroku sa premyslia kritéria, ktoré sú pre spoločnosť významné a vytvorí sa matica v tabuľkovej forme. Tieto údaje sa rozdelia do primeraného počtu stupňov (pričom stupeň „0“ zodpovedá minimálnym požiadavkám). V ďalšom kroku sa určí v akom stupni sa nachádzajú jednotliví potenciálni dodávatelia a označí sa ich poloha. Nakoniec sa všetky body v jednotlivých kritériách daného dodávateľa spoja, čím získame individuálny priebeh hodnotiacej krivky (11).

1.6.3 Grafická metóda

Táto metóda znázorňuje celkovú výkonnosť dodávateľa. Maximálna výkonnosť dodávateľa je terčom, ktorého stred je spojený s minimálnou hodnotou jeho výkonnosti. Každý z hodnotených parametrov môže byť spresnený jeho dekompozíciou na čiastkové kritéria a následne po ich určení im v závislosti od podnikom určenej stupnice treba priradiť hodnoty (11).

1.6.4 Scoring metóda

Jednou z ďalších metód výberu dodávateľa je metóda scoring modelu. Na základe tohto modelu sa každý dodávateľ hodnotí podľa vopred stanovených spoločných kritérií, medzi najpoužívannejšie patria kvalita, cena, záruka, servis, spôsob platby, spoľahlivosť, zľavy a rýchlosť dodávok. Konečné ohodnotenie následne získame výpočtom aritmetického priemeru. Výsledok a maximálne dosiahnuté množstvo bodov potom porovnáme a roztriedime. Samotné váhy jednotlivých kritérií si podnik sám priradí podľa ich dôležitostí.

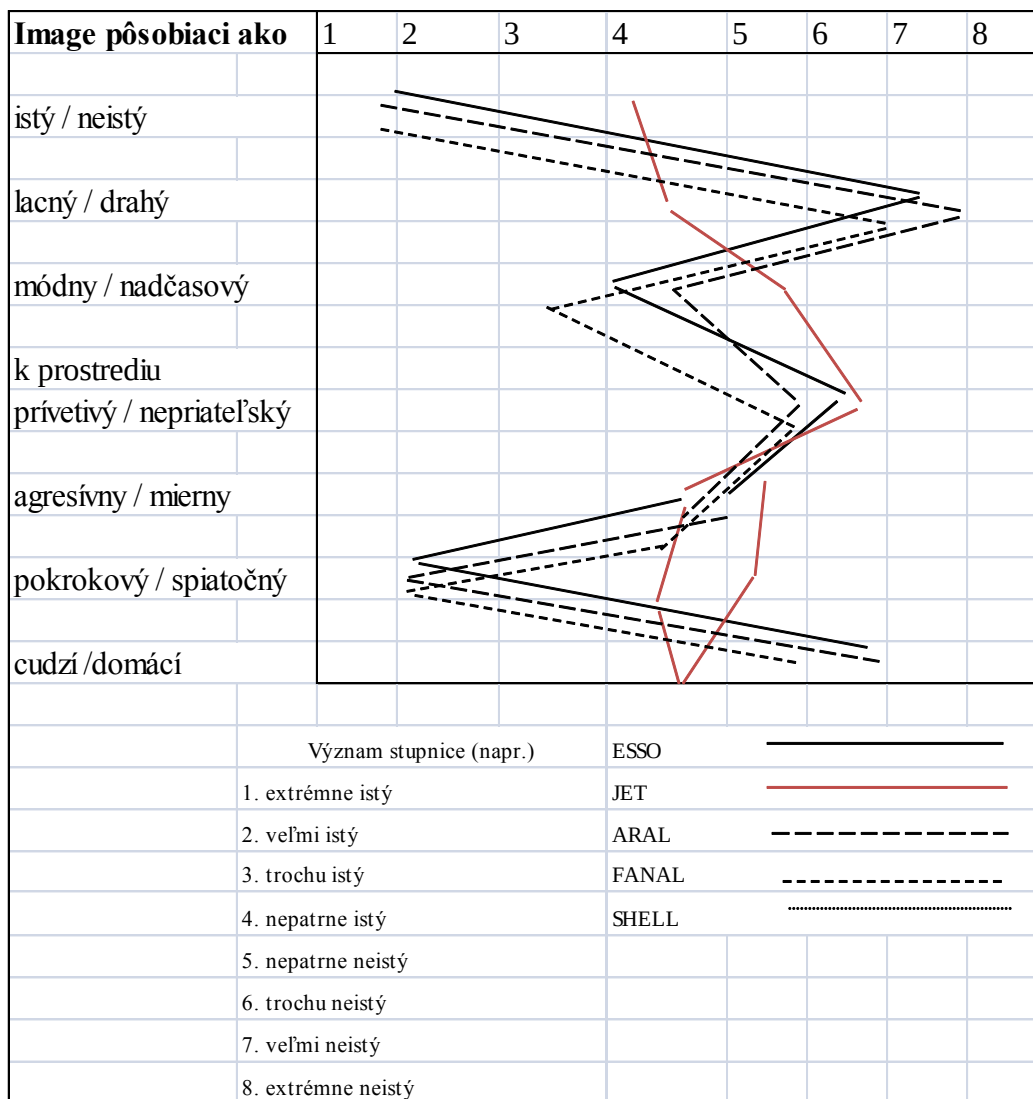
Postup pri použití scoring modelu:

- Prvá fáza (Vytvorenie prehľadného dotazníku. Je to najnáročnejšia časť, podnik si stanoví smerodajné kritéria, podľa ktorých sa hodnotí a ktoré vyžaduje. Ďalej

je dôležité určiť váhu a dôležitosť kritérií alebo bodové ohodnotenie jednotlivých možností výberu).

- Druhá fáza (Vyplnenie dotazníku dodávateľmi. Kvôli zachovaniu objektívnosti je možné, aby dotazník vyplnilo viacero nákupcov pre každého dodávateľa a nakoniec sú výsledné hodnoty spriemerované).
- Tretia fáza (Vyhodnotenie dotazníkov a následné určenie získaného počtu bodov jednotlivých dodávateľov. Podľa výsledných bodov vieme určiť najproblémavejších dodávateľov a taktiež hlavné príčiny bodových strát) (8).

K porovnávaní dodávateľov sú používané Scoring modely, ktoré sú považované za rozhodujúce pre voľbu dodávateľa. Je to formula známych bodov založená na predpovedaní budúceho neznámeho výsledku (4).



Obr. č. 3: Scoring graf (4)

1.7 Výber dodávateľov

Dodávateľ a dodávané produkty rozhodujú o úspešnosti podniku, o jeho konkurencieschopnosti a flexibilitu voči požiadavkám zákazníkov. Ovplyvňujú taktiež rýchlosť dodávky, flexibilitu, včasnosť a spoľahlivosť, čo má priamy dopad na podnik a jeho pozíciu k zákazníkom.

Oslovenie dodávateľa:

1. Konkurzné jednanie (výzva):

➤ Priama

- Nepriama (cez sprostredkovateľa)
- Ústna
- Osobná (list, e-mail)
- Neosobná (inzerát)

2. Verejná súťaž:

- Každý z oslovených dodávateľov uvedie svoje podrobné ceny za produkt, dopravu, balenie, dodatočné náklady atď.
- Požiada sa len o uvedenie najvýhodnejších obchodných podmienok od dodávateľa.

V každom podniku je jedným z najdôležitejších krokov vhodný výber dodávateľa, pretože je nevyhnutný k uspokojeniu konkrétnej potreby zákazníka. Výber dodávateľa ovplyvňuje veľa faktorov, ako napríklad:

- kvalita
- rýchlosť
- náklady
- úroveň služieb poskytovaných dodávateľom
- jednanie dodávateľa
- doplnkové služby
- odporúčenie

Samotný výber dodávateľa sa skladá z nejakej postupnosti. Delí sa na päť po sebe idúcich fáz:

1. Prípravná fáza

Prípravná fáza vzniká, ak si podnik uvedomí potrebu nakupovať a musí si uvedomiť aké suroviny, materiál či polotovary potrebuje.

2. Identifikácia potenciálnych dodávateľov

Potenciálni dodávatelia sa určujú podľa kritérií, ktoré si podnik stanoví. U každého podniku sú individuálne a výber závisí na samotnom podniku, ktoré sú pre neho potrebné.

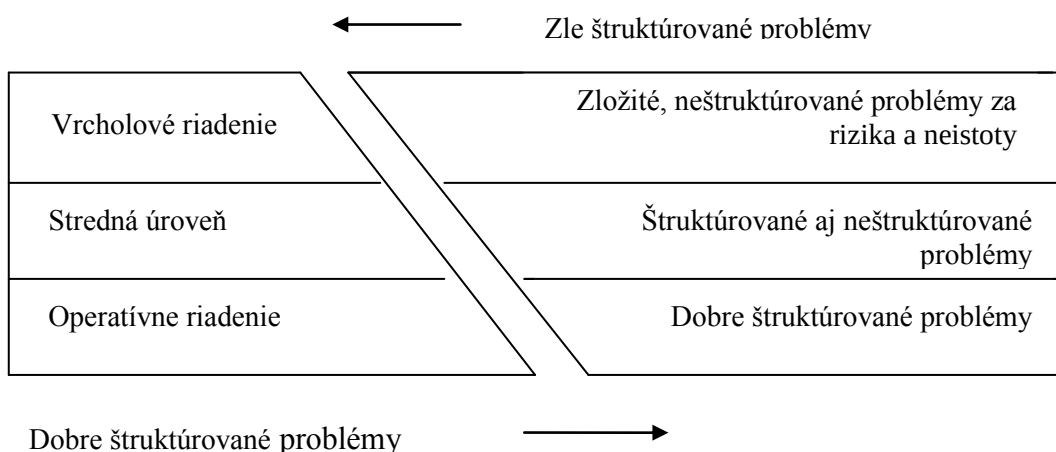
3. Preskúmanie a výber dodávateľa

Táto fáza sa týka hlavne nadviazania kontaktu s potenciálnym dodávateľom, ale aj hodnotenia dodávateľov a výberu toho najvhodnejšieho dodávateľa.

4. Nadviazanie vzťahu
5. Ohodnotenie vzťahu

Ohodnotenie vzťahu vychádza zo samotného nadviazania a pokračovania vzťahu, alebo rozšírenia vzťahu či jeho obmedzenia (11).

Na samotnom rozhodovacom procese sa podieľajú takmer všetky úrovne manažmentu, ktoré v podniku pôsobia. Tie si podľa významnosti a dôležitosti rozdeľujú problémy, ktoré sa vo firme vyskytujú. Rozdelenie je znázornené na obrázku číslo 3.



Obr. č. 4: Typy rozhodovacích procesov podľa úrovne riadenia (2)

1.8 Vzťahy s dodávateľmi

Dodávateľsko-odberateľské vzťahy predstavujú obchodný kontakt alebo rôzne druhy spolupráce medzi podnikom dodávateľ a odberateľ na trhu organizácií. Tieto vzťahy sa zabezpečujú podľa legislatívy obchodne záväzkových vzťahov vo forme zmluvy. S realizáciou týchto vzťahov sa spája rada marketingových, logistických a obchodných aktivít ako napríklad výskum trhu, uzavretie kúpnej zmluvy, poistenie, kontrola, skladovanie atď. Pri usporiadaní dodávateľsko-odberateľských vzťahov musíme vychádzať z vnútorných a vonkajších vplyvov, pričom jedným z najdôležitejších faktorov je pozícia podniku na trhu.

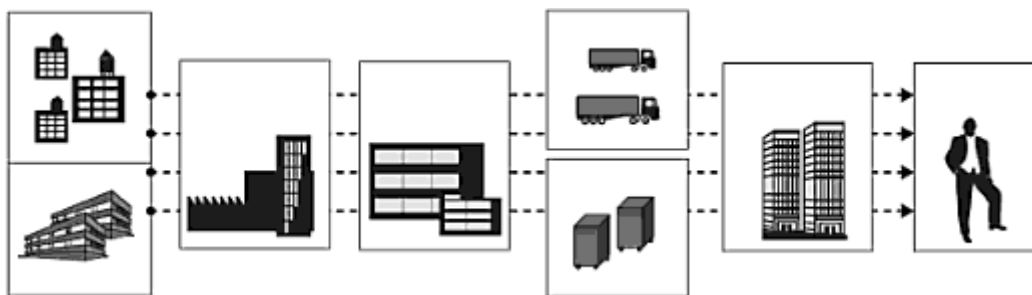
Riadenie vzťahov s dodávateľmi je nevyhnutný predpoklad k zaisteniu a udržiavaniu kvalitných dodávateľov, ktorí majú svoje špecifiká ako sú: vlastné ceny, kvalita tovaru či rýchlosť dodania (5).

K zabezpečeniu trvale kvalitného zásobovania podniku formou nákupu, sa nestačí venovať len skvalitňovaniu nákupu a vnútropodnikovému riadeniu, ale je potrebné sa venovať aj zvyšovaniu kvality dodávateľsko-odberateľských vzťahov (12).

Vonkajšie vzťahy firmy vytvárajú priestor pre strety marketingovej koncepcie podniku, ako na strane dodávateľov, tak aj na strane odberateľov. Preto na odstránenie všetkých rozporov a stretov je potrebné zapojiť všetky subjekty mikroprostredia, ktoré ovplyvňujú vstup a výstup do vnútropodnikového reťazca tvorby hodnôt. Dochádza tak k vytvoreniu nového procesu tzv. dodávateľského reťazca, ktorý zahŕňa dodávateľov, odberateľov a výrobcov. Patria k nemu všetky podniky, ktoré sa zúčastňujú na vývoji, výrobe produktu a dodávateľských aktivitách súvisiacich s ním. Tento procesný pohľad, sleduje tok výkonových objektov pomocou siete podnikov, ktoré sa podieľajú na tomto procese. Táto sieť je označovaná ako dodávateľský reťazec (supply chain) a predstavuje komplexný hodnotový reťazec. Ak nadviažeme na riadenie procesov z hľadiska vnútorno-podnikového hodnototvorného reťazca, tak môžeme hovoriť o riadenej kooperácii, ktorá siaha mimo podnik, pretože sú dodávateľia na jednej a odberatelia na druhej strane reťazca. Tento prístup je označovaný ako riadenie dodávateľského reťazca (supply chain management).

Otázka úspechu firmy (hodnototvorného reťazca) závisí na prepojení podniku s ostatnými firmami zúčastňujúcimi sa na tvorbe výslednej hodnoty produktu. Konkurencia medzi jednotlivými firmami sa mení na konkurenciu celých reťazcov. Na týchto reťazcoch sa podieľa viacero subjektov, ktoré začínajú dodávateľom, pokračujú výrobným podnikom a končia odbytom a koncovým užívateľom. Tento reťazec je znázornený na nasledujúcom obrázku.

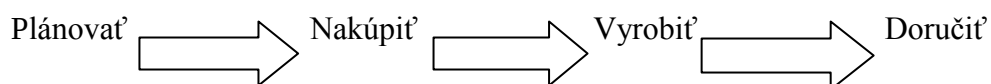
Ak sa pokúsime dodávateľský reťazec znázorniť, môžeme buď pomocou procesného alebo štruktúrneho pohľadu. Štruktúrny pohľad, ktorý je znázornený na obrázku vyjadruje väzby medzi jednotlivými účastníkmi hodnototvorného procesu (10).



Obr. č. 5: Medzipodniková sieť zaisťujúca tvorbu hodnôt (10)

Je dôležité si uvedomiť, že tieto mnohonásobné organizácie existujú vo väčšine dodávateľských reťazcov.

Každá organizácia musí:



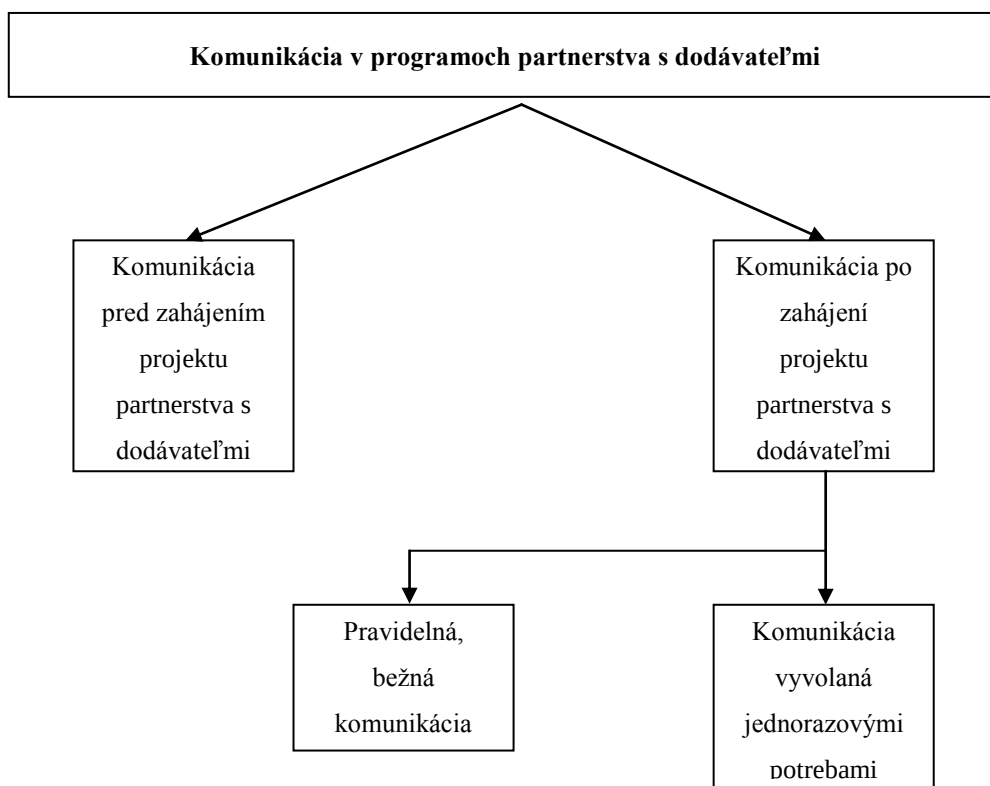
s cieľom poskytnúť výrobok alebo službu, a predpokladá sa, že každá organizácia pridá svoju hodnotu k celkovému procesu. Okrem toho, každá organizácia má vlastnú firemnú kultúru, poslanie a ciele, vlastné procesy a systémy odmeňovania a vlastné riadiace systémy. Tu môžeme vidieť ako je v dodávateľskom reťazci komunikácia a riadenie vzťahov dôležitá pre úspech (1).

1.9 Komunikácia s dodávateľmi

Komunikácia je definovaná ako vzájomná výmena a zdieľanie informácií. Avšak medzi dodávateľmi a odberateľmi musí byť komunikácia rozvíjaná a formovaná ako obojstranný tok informácií. Taktiež medzi nimi v obchodnom styku žiadne informácie nesmú byť úmyselne zatajené alebo skreslené. Jednu z významných úloh v komunikácii hrá spätná väzba, čo je cyklicky sa opakujúci prvok vzájomnej komunikácie.

Odhaduje sa že až 40% všetkých problémov vyplýva z nedostatku vzájomnej komunikácie medzi dodávateľom a odberateľom (6).

Na obrázku je uvedených niekoľko druhov komunikácie, ktoré rozlišujeme medzi dodávateľmi.



Obr. č. 6: Základné druhy komunikácie v programoch partnerstva s dodávateľmi (5)

1.9.1 Komunikácia pred zahájením projektu partnerstva s dodávateľmi

Začína v okamžiku, kedy sa odberateľ rozhodne zahájiť projekt s vybranými dodávateľmi. Preferuje sa priama komunikácia, aby manažér odberateľa mohol zblízka poznať prostredie, v ktorom sa rodia dodávky pre ich produkty. Medzi hlavné námety, ktoré by mali byť prediskutované patrí napríklad:

- Politika a stratégia odberateľa aj dodávateľa
- Strategické ciele odberateľa aj dodávateľa a plány ich dosiahnutia.
- Pojmy a termíny, ktoré budú v ďalších fázach používané.
- Prístupy k ochrane životného prostredia.
- Spôsoby a technické prostriedky budúcej komunikácie.
- Kontaktné údaje všetkých členov obidvoch organizácií (6).

1.9.2 Komunikácia po zahájení projektu partnerstva s dodávateľmi

Ak sa vrcholové vedenie rozhodne, že v blízkej budúcnosti budú rozvíjať ďalšiu spoluprácu, nastáva ďalšia fáza rozvoja vzájomnej komunikácie. Tá sa delí na dve formy:

a) Pravidelná, bežná komunikácia.

Do pravidelnej komunikácie patrí veľa tém, ktoré by mali byť predmetom systematickej komunikácie ako sú plány produkcie, význam akosti dodávok, rôzne ponuky od dodávateľa, taktiež požiadavky odberateľa, výsledky pravidelného hodnotenia výkonnosti dodávateľa odberateľom, preventívne opatrenia, formy motivovania a rôzne ďalšie.

b) Komunikácia vyvolaná jednorazovými potrebami niektorého z partnerov.

Táto komunikácia nastáva v situácii, kedy ju nemôžeme považovať za cyklicky sa opakujúcu, je vyvolaná rôznymi problémami jedného z partnerov. Napríklad problémy s plnením podmienok odberateľa, zmeny v kontaktných údajoch, v procesoch systému manažmentu, v stratégiách a politikách. Avšak toto je len zlomok z tých udalostí, ktoré môžu neočakávane nastať v podnikoch (6).

1.9.3 Formy komunikácie s dodávateľmi

Okrem obsahu oznámenia a výmeny informácií je vo vzťahu partnerov veľmi dôležitá aj forma komunikácie. V dnešnom nasadení informačných systémov komunikácia medzi dodávateľom a odberateľom umožňuje rýchly, presný, komfortný a úsporný styk obchodných partnerov. Avšak moderný manažment stále uprednostňuje osobný styk pri komunikácii. Určitou neformálnou alternatívou komunikácie môžu byť pracovné obedy a slávnostné stretnutia. V jednoročných cykloch niektoré firmy organizujú aj tzv. dodávateľské sympóziá a konferencie (6).

1.10 Moderné spôsoby hodnotenia

Medzi jeden z veľmi sa rozvíjajúcich a moderných spôsobov hodnotenia dodávateľov patrí elektronický tender (e-tender). E-tender umožňuje jeho zadávateľovi osloviť prostredníctvom internetovej aplikácie svojich potenciálnych dodávateľov s požiadavkou na vypracovanie cenovej ponuky. Dodávatelia na základe vopred

stanovených podmienok a špecifikácie parametrov jednotlivých požadovaných produktov zadajú prostredníctvom portálu svoje cenové ponuky, ktoré môžu ďalej upravovať až do uzavretia e-tendra, pričom nemajú prístup k informáciám o konkurenčných cenových ponukách. Po uzavretí e-tendra systém automaticky porovná a vyhodnotí cenové ponuky obdržané od jednotlivých dodávateľov. Použitie e-tendra je vhodné najmä pri obstarávaní tovarov a služieb, ktoré je schopný ponúknuť len úzky okruh dodávateľov alebo ktorých vyhotovenie, resp. prevedenie je od každého dodávateľa jedinečné. Zadávatel' má však možnosť aj po uzavretí e-tendra vyhlásiť dodatočne výberové konanie na tie položky, ktoré je podľa výsledkov e-tendra v požadovanej kvalite a množstve schopných súčasne dodať viacero dodávateľov a dosiahnuť tak dodatočné zníženie cien priamou konfrontáciou zúčastnených dodávateľov.

Výhody e-tendra

➤ Zadávatel':

- ✓ jednoduché zadávanie tendra prostredníctvom internetovej aplikácie
- ✓ zníženie nákladov procesu výberového konania
- ✓ urýchlenie procesu výberového konania
- ✓ zvyšovanie konkurencieschopnosti zadávateľa znižovaním jeho vstupných nákladov
- ✓ dosiahnutie vysokej miery transparentnosti celého procesu výberového konania
- ✓ umožnenie objektívneho porovnávania cien predmetu obstarávania zjednotením obchodných podmienok
- ✓ multikriteriálne hodnotenie ponúk
- ✓ vytváranie medzinárodných výberových konaní
- ✓ archivovanie realizovaných e-tendrov s možnosťou opätovného otvorenia výberového konania
- ✓ vytvorenie vlastného zoznamu dodávateľov

➤ Dodávateľ:

- ✓ bezplatná účasť na všetkých e-tendroch, na ktoré bol dodávateľ prizvaný

- ✓ nadviazanie obchodných vzťahov a získavanie nových kontraktov s odberateľmi
- ✓ prizývanie k účasti na výberových konaniach, o ktorých by sa dodávateľ inak nedozvedel
- ✓ možnosť zúčastniť sa medzinárodných výberových konaní
- ✓ urýchlenie procesu výberového konania
- ✓ bezplatné zaradenie do katalógu firiem
- ✓ archivovanie odoslaných cenových ponúk

2 Analýza problému a súčasnej situácie

V nasledujúcej analytickej časti bakalárskej práce som sa rozhodol zamerať na charakteristiku spoločnosti Grafobal a.s., sídliacej v Skalici. Uvediem stručný popis podniku, jeho vývoj z jeho začiatkov v minulosti až do súčasnosti a tiež štruktúru produkcie za posledné roky.

2.1 História spoločnosti

Grafobal a.s., Skalica, spolu so svojimi dcérskymi spoločnosťami rozmiestnenými v piatich členských štátoch Európskej únie (Bulharsko, Poľsko, ČR, Litva, Maďarsko) a v Rusku, patrí k popredným výrobcam obalov z hladkej a vlnitej lepenky v strednej a východnej Európe. Táto akciová spoločnosť s vyše sto ročnými skúsenosťami predstavuje neustály vývoj a napredovanie vo svojom odbore. Jej vznik je spätý s rokom 1905, kedy viedenská firma Hammer a Voršak v Skalici vybudovala továreň na lekárske i laboratórne potreby a začala s výrobou v tlačiarenskom priemysle v oddelení ručnej poťahovanej kartonáže. V priebehu svojej existencie podnik viackrát zmenil svojich majiteľov ako i názov. Samostatná éra podniku pod súčasným názvom "Grafobal a.s.", Skalica sa začala až od roku 1969. V roku 1992 bol bývalý štátny podnik pretransformovaný v rámci prvej vlny privatizácie na Grafobal, akciovú spoločnosť. V súčasnej dobe má podnik 756 zamestnancov v trvalom pracovnom pomere z toho 63 pracovníkov tvorí manažment na rôznych úrovniach riadenia. Rok 2011, ktorý bol najúspešnejší v jeho 105-ročnej histórii, dosiahol obrat vo výške 54,3 milióna eur (14).

2.2 Charakteristika spoločnosti a výrobný program

Dominantnou oblasťou je výroba obalov určených predovšetkým stredným a veľkým zákazníkom s medzinárodnou pôsobnosťou. Medzi ďalšie výrobné činnosti patrí tlač hospodárskych tlačív, kníh, polygrafických výrobkov, spoločenských tlačív, výroba a odbyt obalov a ostatných výrobkov z kartónu, papiera a iných materiálov a s tým spojené služby.

Výrobný program spoločnosti Grafobal a.s. zahŕňa:

- ✓ široký sortiment polygrafických výrobkov (puzzle, kalendáre, leporelá, katalógy, plagáty, propagačné materiály, pohľadnice)
- ✓ papierové vrecká, rezané i vysekávané etikety
- ✓ obaly z kaširovanej vlnitej lepenky
- ✓ obaly z hladkej lepenky
- ✓ grafické návrhy, návrhy konštrukcie obalov, litografie
- ✓ kartonáž a okienkovanie (transportné obaly)

Kľúčovým výrobným sortimentom spoločnosti Grafobal a.s. sú obaly z hladkej skladačkovej lepenky. Používajú sa pri spotrebiteľskom balení potravín, liekov, kozmetiky, tabakových výrobkov, elektroniky, hračiek, pančúch topánok, a pod. Často sa využíva zušľachtenie špeciálnymi povrchovými úpravami ako je tlač akrylickým lakom, slepotlač, tlač raziacou fóliou, okienkovanie, UV lakovanie (14).

Spoločnosť investuje nemalé finančné prostriedky na podporu exportnej činnosti prostredníctvom priamych zahraničných investícií do rôznych fúzií, akvizícií a do nových závodov. Predaj na zahraničných trhoch je realizovaný aj prostredníctvom dcérskych spoločností a obchodných zastúpení.

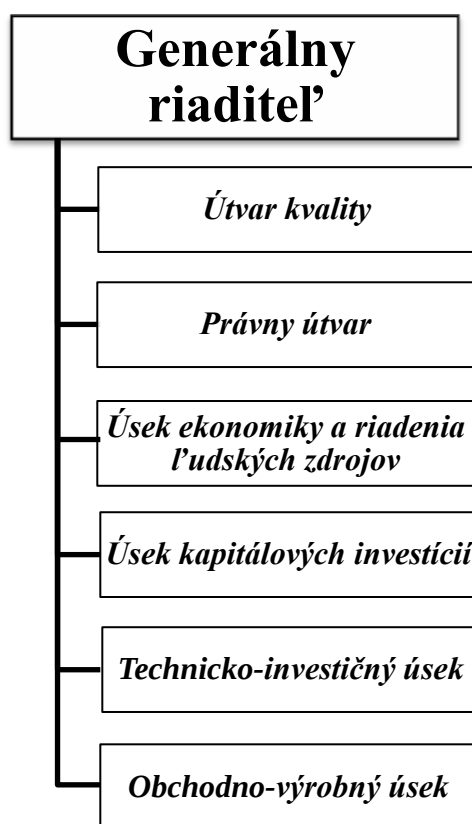
Podnik Grafobal a.s. je výrazne proexportne orientovaný, v súčasnosti na domácom trhu predáva 36,6 % a celkový export do zahraničia predstavuje až 63,4 % jeho produkcie. Okrem Českej republiky smerujú jeho produkty aj do ďalších európskych krajín, najmä do Ruska, Slovinska, Nemecka, Poľska, Maďarska, Rakúska, či na Ukrajinu.

Tab. č. 3: Teritoriálna štruktúra predaja (Spracované podľa 17)

Krajina	Predaj v €	Predaj v %
Slovenská republika	21 056 341	36,6
Česká republika	8 961 740	15,4
Ostatné krajiny	27 732 023	48,0

Z hľadiska organizačnej štruktúry je popri predstavenstve a dozornej rade, generálny riaditeľ najvyšším predstaviteľom podniku. Podlieha mu šesť základných útvarov riadených odbornými riaditeľmi, tí sú zodpovední za všetkých svojich podriadených v

danom útware. Každý jeden samotný útvar je rozdelený na menšie úseky, ktoré riadia určení vedúci s delegovanými právomocami.



Obr. č. 7: Organizačná štruktúra podniku (Spracované podľa 17)

2.3 Činnosť útvaru nákupu

Útvar nákupu zabezpečuje centrálnu pre celú akciovú spoločnosť GRAFOBAL nákup:

- ✓ základného materiálu
- ✓ pomocného materiálu
- ✓ strojných zariadení a náhradných dielov
- ✓ opráv a služieb

Uvedené sa zabezpečuje prostredníctvom referentov nákupu, pričom každý referent má pridelený určitý sortiment materiálov.

Útvar nákupu je v organizačnej štruktúre spoločnosti zaradený pod obchodno-výrobný úsek. Jeho hlavnú náplň vymedzuje smernica Činnosť útvaru nákupu.

Účastníci nákupu a pojmy nákupu:

RN - referent nákupu

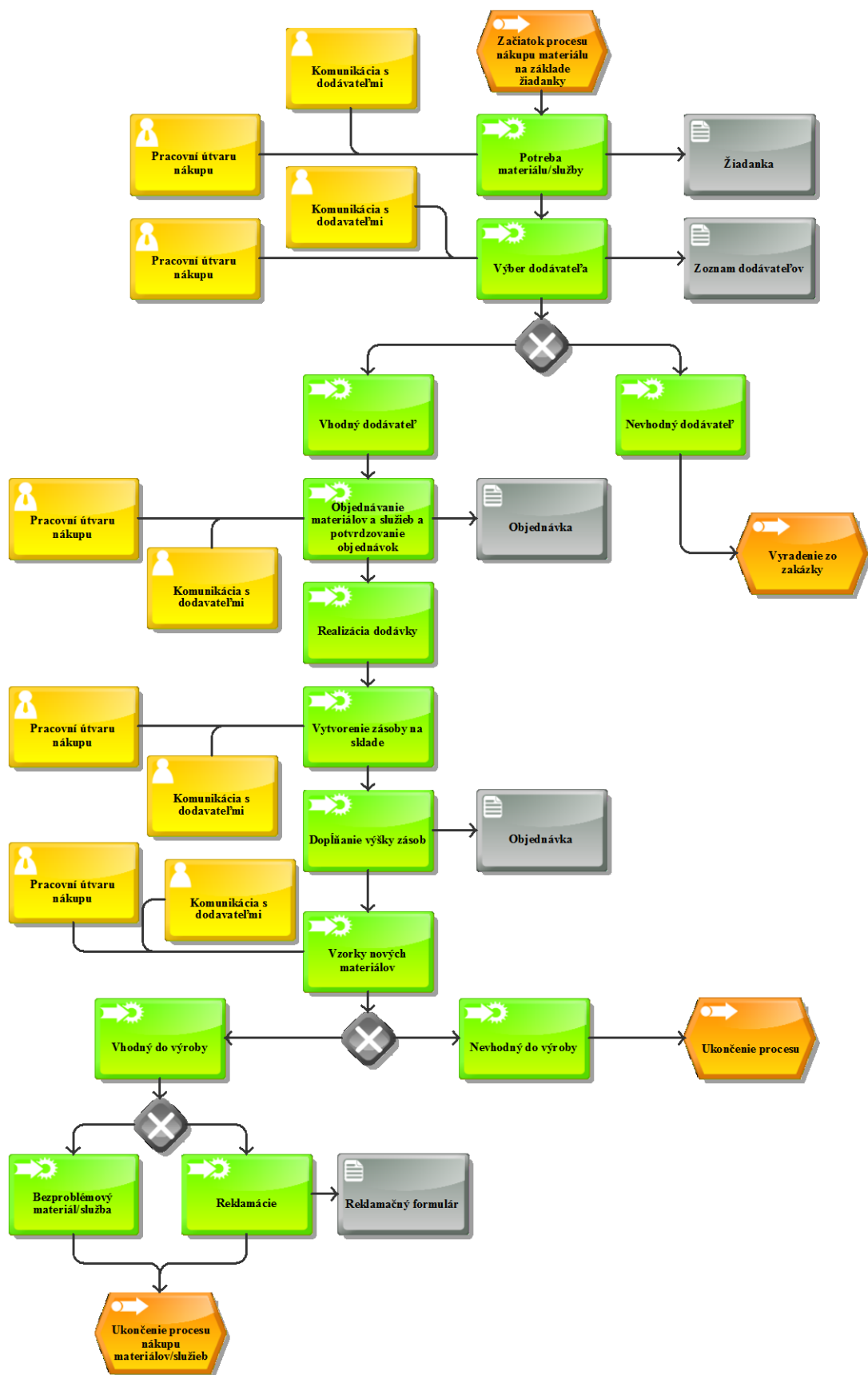
VÚN - vedúci útvaru nákupu

VSH - vedúci skladového hospodárstva

POV - protokol o vadách

OZ - obchodný zástupca

Zzob - „Limity zásob na rok“ (15).



Obr. č. 8: Priebeh nákupu materiálov/služieb (Vlastné spracovanie)

2.3.1 Nákup materiálov/služieb na základe žiadanky

Nákup materiálov/služieb sa realizuje, buď na základe žiadanky na nákup materiálu alebo služieb (viď Príloha č.2), alebo ako dopĺňanie vopred schválených zásob podľa konkrétnej zostavy v SAP R3 „Limity zásob na rok“.

Žiadanky na nákup sú podľa druhu objednávaného materiálu/služby predkladané na útvár nákupu nasledovne:

- ✓ papierový materiál – prostredníctvom transakcie „zzob“ – zadáva v divízii skladačiek dispečer, v divízii polygrafie a výroby vlnitej lepenky referent TPV kalkulant,
- ✓ špeciálne farby a laky – prostredníctvom transakcie „zzob“ – zadáva referent TPV kalkulant,
- ✓ bežné farby, laky, lepidlá a vybraný pomocný materiál – generuje systém SAP R3,
- ✓ pomocný materiál – na tlačive „Žiadanka na nákup“ alebo prostredníctvom transakcie „zzob“ - majstri jednotlivých stredísk,
- ✓ iný materiál/služby – na tlačive „Žiadanka na nákup“ alebo prostredníctvom transakcie „zzob“ - vedúci príslušného strediska.

Žiadanky na nákup používaných papierových materiálov (papiere, kartóny, skladačkové lepenky) schvaľuje OZ, ktorý prijal objednávku na zákazku, ktorá sa bude realizovať z objednávaného materiálu.

Žiadanky na nákup prvýkrát objednávaných materiálov schvaľuje riaditeľ výrobnnej divízie, na ktorej sa bude materiál spracovávať.

V žiadanke, v časti špecifikácia, uvedie žiadateľ údaje, ktorými jednoznačne určí objednávaný materiál (napr. plošná hmotnosť, rozmer hárkov, katalógové číslo), v časti požadovaný termín dodávok uvedie žiadateľ konkrétny termín, ktorý požaduje.

Pokiaľ chce mať žiadateľ potvrdené, že odovzdal žiadanku príslušnému RN, ten podpíše jednu kópiu žiadanky, uvedie dátum a čas a odovzdá jednu kópiu žiadateľovi.

V prípade, že po preverení všetkých možností RN zistí, že žiadaný materiál/službu nie je schopný zabezpečiť informuje o tom na tlačive žiadanky žiadateľa (15).

Žiadanka obsahuje:

- ✓ Číslo žiadanky

- ✓ Druh dodávaného materiálu
- ✓ Informácie o dodávateľovi
- ✓ Špecifikáciu
- ✓ Termíny dodávok
- ✓ Dátum vystavenia
- ✓ Žiadateľa
- ✓ Zodpovednú osobu

2.3.2 Výber dodávateľa

Pokiaľ nie je dodávateľ určený a uvedený na žiadanke alebo presne vymedzený druhom materiálu, RN vyberie dodávateľa na základe platného „Zoznamu dodávateľov“ v zmysle metodického pokynu „Hodnotenie a výber dodávateľov“ (v prípade, že je dodávateľ jasný a nerobí sa výber dodávateľa).

V prípade, že dodávateľ sa nenachádza na zozname dodávateľov, VÚN dá pokyn príslušnému RN, aby na základe požadovaných parametrov vyhľadal vhodného dodávateľa. RN osloví čo najviac dodávateľov, najmenej však dvoch, od ktorých vyžiada cenové ponuky a ďalšie obchodné podmienky, prehľadne spracuje porovnanie ponúk v tabuľke a tieto podklady predloží VÚN. Ten potom spolu s príslušným referentom vyberie dodávateľa. Všetky podklady, na základe ktorých sa dodávateľ vyberá, referent uloží a aktualizuje „Zoznam dodávateľov“.

Ak sa s dodávateľom uzatvára ročná zmluva, túto podpisuje buď obchodno-výrobný riaditeľ (nad 17 000,- €) alebo VÚN (do 17 000,- €).

2.3.3 Objednávanie materiálov a služieb a potvrdzovanie objednávok

Príslušný RN okamžite, najneskôr nasledujúci pracovný deň od prijatia žiadanky, odošle dodávateľovi na požadovaný materiál/službu objednávku, v ktorej sú uvedené množstvá, rozmery a kvalitatívne parametre objednávaného materiálu. Písomné potvrdenie termínu dodávky požaduje RN obratom, najneskôr však do 48 hodín od odoslania objednávky a vyžaduje, aby potvrdenie malo všetky nevyhnutné náležitosti (napr. množstvo, termín dodávky, cena atď.). Po obdržaní písomného potvrdenia objednávky vpíše RN potvrdený termín na žiadanku do časti „potvrdený termín

dodávky“, v prípade žiadanky cez transakciu „zzob“ doplní termín dodávky do políčka „Dodávka je potvrdená na“. Potvrdenie objednávky založí k objednávke.

Ak dodávateľ ako potvrdenie objednávky zašle kúpnu zmluvu, príslušný RN túto zmluvu skontroluje a overí podpisom, či je dodávateľom vystavená zmluva prijateľná. Zmluvu postúpi na schválenie VÚN. Schválenú kúpnu zmluvu zašle RN dodávateľovi a dodávka sa realizuje bežným ďalej popísaným postupom. Kúpnu zmluvu založí RN k objednávke.

V prípade, že dodávateľ dodatočne zmení termín dodávky, RN o tom bezodkladne informuje žiadateľa. U elektronických žiadanie cez transakciu „zzob“, pri písomných telefonicky alebo e-mailom.

RN si v indexe objednávok vedie evidenciu ním zaslaných objednávok spolu.

2.3.4 Vytvorenie zásoby na sklade

U materiálov, ktoré sú používané pravidelne a nie sú určené len pre niektoré špecifické zákazky sa na sklade vedie vopred stanovená výška zásoby.

Zoznam týchto materiálov je v systéme SAP R3 v zostave – Limity zásob. Zostava obsahuje názov materiálu a výšku minimálnej zásoby v členení podľa jednotlivých RN. Za aktuálnosť tejto zostavy sú zodpovední RN.

Pokiaľ nastane v priebehu roku potreba vytvorenia novej zásoby na sklade, prípadne potreba aktualizovania existujúcej zásoby, informuje o tejto skutočnosti žiadateľ písomnou formou RN. Žiadateľ v spolupráci s RN určí minimálnu kritickú výšku zásoby, ktorú je potrebné udržiavať na sklade. RN zabezpečí v systéme SAP R3 u príslušného materiálu nastavenie hladiny zásob.

2.3.5 Dopĺňanie výšky zásob

Po klesnutí zásob pod stanovené minimálne množstvo, upozorní systém SAP R3 referenta nákupu na potrebu doplnenia zásoby u predmetného materiálu. RN overí, či u tohto materiálu nedošlo ku zmene v používaní a požiadavku na doplnenie zásoby zo systému vytlačí. Vystaví objednávku s obvyklým dodacím termínom.

Raz za rok, počas mesiaca január prebehne aktualizácia stavu zásob (prehodnotenie výšky zásoby). Túto vykoná príslušný RN.

2.3.6 Vzorky nových materiálov na vyskúšanie

V prípade, že má RN, VÚN alebo technolog informáciu o novom materiále, ktorý má lepšiu cenu, kvalitu alebo dodacie podmienky v porovnaní so stávajúcim materiálom, zabezpečí jeho vyskúšanie.

Na základe žiadanky objedná RN primerane veľkú vzorku materiálu. Pred dodávkou zabezpečí technickú špecifikáciu, pre materiály, u ktorých sa to vyžaduje, tiež kartu bezpečnostných údajov, príp. iné potvrdenia a dohodne spôsob a termín dodávky.

Po dodaní materiálu a prevedení skúšky odovzdá vedúci oddelenia vstupnej kontroly vedúcemu útvaru nákupu tlačivo „Vyhodnotenie skúšky novej suroviny“. Na základe kladného výsledku skúšky je možné materiál používať vo výrobe. U materiálov, u ktorých je potrebné udržiavať na sklade zásobu, uvedie technolog túto požiadavku s údajom o výške požadovanej zásoby na zápis zo skúšky.

2.3.7 Reklamácie

Útvar nákupu zabezpečuje riešenie aktívnych reklamácií voči dodávateľom materiálu, opráv a služieb. Pri riešení reklamácií sa postupuje v súlade s internou smernicou „Reklamačný poriadok“. Evidencia reklamácií je zabezpečená elektronicky v internom informačnom systéme intranet.

Ďalšia organizácia priebehu nákupu je súčasťou interných dokumentov spoločnosti.

2.4 Postup hodnotenia dodávateľov

V súčasnosti je hodnotenie dodávateľov dôležitou súčasťou interných procesov takmer všetkých firiem, prebieha v rámci neho priebežná kontrola už existujúcich dodávateľov a tiež preverovanie ich kompatibility s vopred stanovenými kritériami.

Hodnotenie dodávateľov v spoločnosti Grafobal a.s. zabezpečuje útvar nákupu prostredníctvom príslušných referentov pre jednotlivé oblasti nákupu v spolupráci s pracovníkmi, ktorí zabezpečujú hodnotenie stanovených kritérií. Za hodnotenie a kategorizáciu dodávateľov zodpovedá vedúci útvaru nákupu. Súčasťou hodnotenia dodávateľov je aj hodnotenie „záväzkov spoločenskej zodpovednosti dodávateľa“ (dodržiavanie sociálnych aspektov ochrany práce). Hodnotenie dodávateľov strojných zariadení v zmysle spoločenskej zodpovednosti zabezpečuje vedúci oddelenia rozvoja investícií.

Hodnotenie dodávateľov sa vykonáva v jednotlivých oblastiach nákupu nasledovne:

- a) základný materiál – hodnotia sa všetci dodávatelia
 - ✓ hodnotí sa schopnosť dodávať produkt podľa požiadaviek spoločnosti
 - ✓ hodnotí sa spoločenská zodpovednosť
- b) pomocný materiál – hodnotia sa dodávatelia: tlačových platní, ofsetových gúm, chémie pre tlač, ochranných pomôcok
 - ✓ hodnotí sa schopnosť dodávať produkt podľa požiadaviek spoločnosti
 - ✓ hodnotí sa spoločenská zodpovednosť
- c) strojné zariadenia, náhradné diely – hodnotia sa dodávatelia investícií
 - ✓ hodnotí sa spoločenská zodpovednosť
- d) opravy a služby – hodnotia sa len dodávatelia metrologických dodávok a služieb, ostatní dodávatelia sú vymedzení dodávateľmi strojného zariadenia a určí ich žiadateľ o opravu alebo službu
 - ✓ hodnotí sa schopnosť dodávať produkt podľa požiadaviek spoločnosti
 - ✓ hodnotí sa spoločenská zodpovednosť

2.5 Spôsob a frekvencia hodnotenia dodávateľov

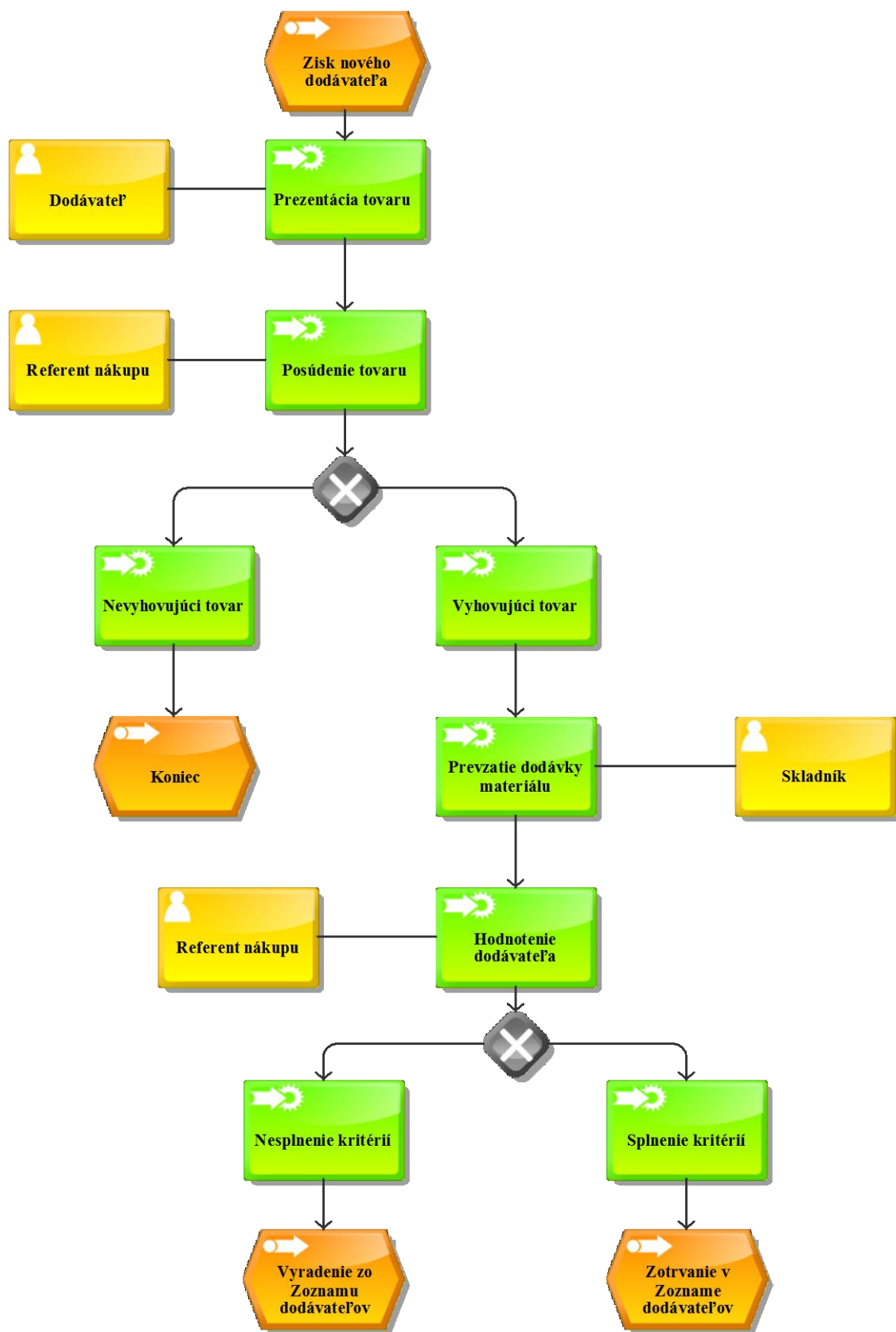
V prípade získavania nového dodávateľa príslušný referent nákupu vyžiada od nového dodávateľa vzorky materiálu, technické špecifikácie, preukázanie zhody dodávaného

materiálu s platnou legislatívou EU obchodné a ekonomické podmienky dodávateľa a prehlásenie o plnení požiadaviek spoločenskej zodpovednosti. Po prevzatí dodávky materiálu od nového dodávateľa vykoná príslušný referent útvaru nákupu hodnotenie dodávateľa do dvoch mesiacov od spracovania dodávky a zaradí dodávateľa do „Zoznamu dodávateľov“.

Hodnotenie dodávateľov sa vykonáva každoročne k 15. decembru a vykonáva sa vždy na začiatku spolupráce s dodávateľom. V prípade rizikových dodávateľov, z hľadiska spoločenskej zodpovednosti, alebo pri podozrení na porušovanie predpisov, pravidiel a záväzkov v tejto oblasti dodávateľom alebo subdodávateľom, je povinnosťou útvaru nákupu a útvaru hlavného mechanika monitorovať správanie tohto (sub-)dodávateľa v oblasti spoločenskej zodpovednosti (vyžiadanie si aktualizovaných alebo doplňujúcich informácií, získanie informácií od zainteresovaných strán o správaní sa organizácie v danej oblasti, osobná návšteva alebo audit u tohto dodávateľa).

V prípade, že sa v priebehu jedného štvrt'roka vyskytujú v dodávkach materiálu od konkrétneho dodávateľa opakovane chyby a nedostatky, vedúci útvaru nákupu resp. vedúci útvaru kvality dá podnet na vykonanie opakovaného hodnotenia dodávateľa.

Hodnotenie dodávateľov sa vykonáva bodovým hodnotením dodávateľov na základe skutočností a skúseností, ktoré hodnotiteľ pozná vo vzťahu k dodávateľovi. Toto hodnotenie slúži pre vnútornú potrebu spoločnosti.



Obr. č. 9: Spôsob hodnotenia dodávateľa (Vlastné spracovanie)

2.6 Hodnotenie dodávateľov v spoločnosti GRAFOBAL a.s.

Všetci dodávateľia spoločnosti GRAFOBAL akciová spoločnosť sa musia zodpovedne správať v sociálnej oblasti a zabezpečiť primeranú ochranu práv a sociálnych podmienok personálu pracujúceho pre týchto dodávateľov. V zmysle politiky IMS GRAFOBAL, akciová spoločnosť vyžaduje od dodávateľov takéto zodpovedné správanie. Preto pri vstupnom hodnotení nových a existujúcich dodávateľov útvar nákupu posúdi spôsobilosť dodávateľov plniť predpisy, pravidlá a záväzky v oblasti kvality environmentálnych požiadaviek spoločenskej zodpovednosti nasledovne:

- ✓ dodávateľ je povinný predložiť certifikát riadenia kvality výroby a služieb podľa STN EN ISO 9001:2009, ktorý špecifikuje požiadavky na uplatňovanie systému riadenia kvality
- ✓ dodávateľ musí taktiež spĺňať normu ISO 14001, ktorá súvisí s dodržiavaním environmentálneho riadenia v spoločnosti
- ✓ dodávateľ predloží certifikát o zavedení systému zameraného na ochranu práv a sociálnych podmienok personálu pracujúceho pre dodávateľa napr. certifikát o zhode s požiadavkami štandardu SA 8000, zavedení CSR, potvrdenie o pristúpení ku kódexu „ETI BASE Code“ alebo o zápise do registra „SEDEX“ a pod.(16).

Organizácia, ktorá porušuje uvedené zásady a pravidlá spoločenskej zodpovednosti nesmie byť dodávateľom spoločnosti GRAFOBAL a.s..

Príslušný referent útvaru nákupu vykoná hodnotenie dodávateľov za jemu určenú oblasť na tlačivách:

- a) Hodnotenie dodávateľov základného materiálu
- b) Hodnotenie dodávateľa pomocného materiálu (vid' Príloha č.1)
- c) Hodnotenie dodávateľa metrologických dodávok a služieb

Hodnotenie vykoná v spolupráci s pracovníkmi uvedenými v kolónke - jednotlivé kritériá hodnotenia.

Na základe dosiahnutého počtu bodov hodnotenia je dodávateľ zaradený do kategórie „Kategorizácia dodávateľov“. Výsledky hodnotenia dodávateľov a zaradenie do jednotlivých kategórií schvaľuje vedúci útvaru nákupu a vedúci útvaru kvality.

2.7 Informovanie dodávateľov o výsledkoch hodnotenia

O výsledkoch hodnotenia a zaradenia do kategórie informuje dodávateľa vedúci útvaru nákupu. Súčasne u dodávateľov, ktorí nedosiahli plné bodové ohodnotenie, s touto informáciou vyžaduje návrh opatrení na zabezpečenie zlepšenia a termín do kedy budú tieto opatrenia realizované.

2.8 Kategorizácia a výber dodávateľov

2.8.1 Kategorizácia dodávateľov pomocného materiálu

Na základe bodového hodnotenia v a.s. sú dodávatelia zaradení do kategórií:

- A-22-20 - dobrý dodávateľ (v hodnotení dodávateľa nesmie byť 0)
- B-19-16 - vyhovujúci dodávateľ
- C-15-11 - prijateľný dodávateľ (ak sú v hodnotení viac ako tri 0, dodávateľ sa zaraďuje do kategórie D)
- D-10-0 - nevyhovujúci dodávateľ (16).

2.8.2 Výber dodávateľov

Pri výbere dodávateľa sa uprednostňuje dodávateľ kategórie A. Dodávateľa kategórie B môžeme vybrať v prípade, ak nie je možný výber dodávateľa v kategórii A, taktiež dodávateľ kategórie C je prípustný len v tom prípade, ak nie je možnosť iného výberu alebo je dodávateľ vymedzený kontraktom. Výber dodávateľa kategórie D je prípustný len vtedy, ak je určený kontraktom (16).

2.8.3 Zoznam dodávateľov základných pomocných materiálov

Na základe bodového ohodnotenia a zaradenia dodávateľov základných a pomocných materiálov do kategórií vypracuje príslušný referent útvaru nákupu platný Zoznam dodávateľov, ktorý slúži pre výber dodávateľov. Tento zoznam sa vypracováva zvlášť pre každú oblasť nákupu a aktualizuje sa každoročne k 15. decembru Zoznam dodávateľov metrologických dodávok a služieb vypracuje referent nákupu, schvaľuje vedúci útvaru nákupu a vedúci útvaru kvality. Do zoznamu dodávateľov sa neuvádzajú dodávatelia, ktorí sa nehodnotia a dodávatelia zaradení do kategórie D.

Platný zoznam dodávateľov musí obsahovať:

- ✓ označenie hodnotenej oblasti nákupu
- ✓ označenie dodávateľa
- ✓ druh dodávaného materiálu, opravy, služby
- ✓ kategóriu
- ✓ meno pracovníka, ktorý zoznam vyhotovil, dátum
- ✓ dátum a podpisy vedúceho útvaru nákupu a vedúceho útvaru kvality, ktorí zoznamy schválili

V prípade, že príde v priebehu roka k opakovanému hodnoteniu dodávateľa a v prípade hodnotenia a zaradenia nového dodávateľa, príslušný referent nákupu je povinný aktualizovať zoznam dodávateľov pre danú oblasť.

Aktualizovaný zoznam dodávateľov (výtlačok č. 1) zostáva v evidencii u príslušného referenta nákupu, každý ďalší distribuovaný výtlačok označí príslušný referent pokračujúcim poradovým číslom a distribuuje sa prostredníctvom rozdeľovníka nasledovne:

Zoznamy dodávateľov základných a pomocných materiálov:

- ✓ vedúcemu útvaru nákupu
- ✓ vedúcemu útvaru kvality
- ✓ vedúcemu vstupnej kontroly
- ✓ vedúcemu oddelenia skladového hospodárstva
- ✓ vedúcemu útvaru predaja
- ✓ vedúcim oddelení TPV

3 Vlastné návrhy riešenia, prínos návrhov riešení

Tvrдый konkurenčný boj na svetovom, európskom či slovenskom trhu prináša so sebou mnohé inovatívne riešenia, ktoré sa uplatňujú pri obchodovaní. Dalo by sa generalizovať, že čím úspešnejšia firma, tým tvrdšie sú jej vyjednávacie postupy. Väčšina firiem sa sústreďuje na predaj svojej produkcie a teda venuje maximálnu pozornosť mimo marketingu a samozrejme svojim predajným oddeleniam respektíve obchodným zástupcom a presadeniu svojich výrobkov na náročnom konkurenčnom trhu.

To isté platí samozrejme aj pre firmu Grafobal a.s., ktorá má detailne prepracovanú a zavedenú politiku predaja. Niekedy však unikne pozornosti týchto spoločností, že i úspory v nakupovaní ovplyvňujú výraznou mierou zisk a teda treba upriamiť pozornosť i na obstarávacie aktivity firmy a inovovať celkovú politiku nákupu. Stručne povedané, vysoké odbytové ciele musia byť vyvážené rovnako efektívnym nákupom. Kladú sa vyššie nároky i na logistické a nákupné oddelenia firiem, ale dosahované výsledky bývajú veľmi presvedčivé. Jednu z možných možností ako inovovať a taktiež odstrániť nedostatky súčasného systému nákupu, by som videl zavedenia elektronickej aukcie či tzv. tendra v spoločnosti Grafobal a.s..

Podľa môjho názoru je komunikácia jednou z najväčších nevýhod stávajúceho systému hodnotenia (viď schéma Priebeh nákupu materiálov/služieb, strana 38). Obstarávanie základných a pomocných materiálov formou elektronickeho tendra, by bola jedna z možností na nákup, či už materiálu alebo iných potrebných komodít aj vo firme Grafobal a.s.. Zavedením tendra by firma získala viaceré výhody ako napríklad samostatná realizácia a ukončenie e-aukcie, čo by znamenalo nie len úsporu finančných prostriedkov, ale aj rutinných úkonov, ako napríklad sú administratívne činnosti, ktoré by už nezaťažovali pracovníkov. Pri porovnaní schém na strane 38 a strane 55 je zreteľné, že samotná komunikácia medzi dodávateľom a odberateľom sa neuskutočňuje v takej značnej miere.

Ďalšie nevýhody stávajúceho systému výberu dodávateľov sú napríklad nasledovné:

- ✓ nemusí byť dosiahnutá ekonomicky najvýhodnejšia ponuka
- ✓ možnosť uprednostňovania určitých dodávateľov na základe osobných kontaktov

- ✓ často krát sa stáva, že dodávateľ žiada o predĺženie termínu na predloženie ponuky, ktoré má za následok oneskorenie celého procesu výberu
- ✓ ďalšou nevýhodou je to, že referenti nákupu strávia veľa času administratívou pri jednaní s dodávateľmi o nových cenových ponukách a následnom výbere najoptimálnejšej z nich

Ďalšie dôvody výberu e-tendra:

- ✓ eliminácia nekompletných a nekorektných ponúk
- ✓ výber vhodných uchádzačov výberového konania podľa spoločnosťou presne stanovených kritérií
- ✓ automatická kontrola cenových ponúk
- ✓ prípadné oznámenie uchádzačom o ich vylúčení z aukcie s korektným zdôvodnením
- ✓ záverečné vyhodnotenie a vyhlásenie víťaza
- ✓ súhrn priebehu jednotlivých krokov každého z uchádzačov na CD alebo DVD nosiči

V mnohých výrobných podnikoch si myslia, že výber dodávateľa prostredníctvom elektronického tendra môže znamenať najnižšiu cenu a z nej vyplývajúce kompromisy v kvalite. Avšak firma si sama môže určiť, kedy je vhodné nakúpiť za najnižšie ceny a kedy sa viac oplatí brať do úvahy vyššiu kvalitu, termíny dodávky, podmienky servisu, či iné výberové kritériá. Je dosiahnuteľná ekonomicky najvýhodnejšia ponuka, ktorá však zohľadní ďalšie individuálne podmienky, dobrý výberový systém dokáže podchytiť odlišnosti.

Zrealizované kroky a zistené údaje sa zaznamenávajú a archivujú, a dajú sa kedykoľvek využiť pri ďalších nákupoch. Pre opakované nákupy si firma vytvorí databázu dodávateľov, pre ktorých môže v budúcnosti ľubovoľne zadávať kritériá výberu. Ak treba, súťaž sa dá opakovať a vďaka týmto nástrojom sa dá zrýchliť a zjednodušiť činnosť pracovníkov.

Elektronický tender býva ideálnym kritériom pre nákup všetkého od základných surovín, cez kancelárske potreby, stroje a náhradné diely, automobily, stravu, či ochranné pracovné oblečenie pre zamestnancov. Z uvedených skutočností si myslím, že

aj pre spoločnosť Grafobal a.s. by bol nákup realizovaný prostredníctvom etendra ideálnym riešením.

Transparentné a korektné správanie buduje celkový imidž firmy a vysíela dobrý signál jej okoliu. Ak dáva serióznym ponukám rovnaké šance, buduje si nielen dobré meno, ale i zdravé interné pracovné prostredie, v ktorom sa odstránia možné subjektívne vzťahové väzby a zníži vplyv lobingu.

Ak sa firma rozhodne uskutočniť nákup alebo obstarávanie elektronickým spôsobom na zabezpečenie výberu zmluvného partnera – dodávateľa, na dodanie tovaru, môže:

- ✓ kúpiť hotový softvér od firmy zaoberajúcej sa vytváraním počítačových programov
- ✓ vytvoriť si vlastný softvér, ak má silnú základňu IT pracovníkov
- ✓ realizovať elektronický tender prostredníctvom firiem, ktoré zabezpečia celý proces vrátane vlastného výberu dodávateľov a vyhodnotenia e-tendra

Podľa môjho názoru by bolo najoptimálnejším riešením, aby sa spoločnosť Grafobal a.s. rozhodla pre kúpu nového softvéru. Na vytvorenie vlastného softvéru spoločnosť nemá v tomto smere dostatočne zaškolených IT pracovníkov. Realizácia elektronického tendra prostredníctvom špecializovaných firiem by v tomto prípade nebola rentabilná, pretože spoločnosť plánuje uskutočňovať svoje nákupy prostredníctvom tendrov niekoľkokrát v roku. Podľa môjho prieskumu by spoločnosť mohla zakúpiť softvér, ktorý ponúka firma eBIZ Corp. Tento softvér je v súčasnosti jeden z najúspešnejších softvérov využívaných slovenskými, poľskými a českými firmami na riešenie elektronických výberových konaní. Softvér tiež umožňuje prispôbiť užívateľské rozhranie a funkcionality systému potrebám nákupcov. Kúpa licencie tohto softvérového e-aukčného balíku by umožnilo spoločnosti nekomplikované napojenie dát e-procurementu na nákupné katalógy, firemné ekonomické procesy vrátane fakturácie, zjednotenie dodávateľských podmienok a databázu, so skladovými zásobami.

Softvér sa dá prenajať ako jednorazový tender, ktorý by predstavoval náklady v hodnote 1000 EUR, ďalej ako ročný tender, za ktorý je licenčný poplatok 8000 EUR. Posledná možnosť je zakúpiť si doživotnú licenciu na softvér, ktorej cena je 15000 EUR. Táto doživotná licencia sa predáva aj so službou Maintenance, ktorá garantuje bezplatnú

technickú podporu po dobu šiestich mesiacov odo dňa predaja, či bezplatný upgrade softvéru. Zaškolenie pracovníkov administrácie je v cene (13).

V prípade firmy Grafobal a.s. by som odporučil realizovať spojenie prvých dvoch variant, teda kúpiť hotový softvér od zavedenej firmy s možnosťou jeho úpravy na interné podmienky spoločnosti, ktoré už by zrealizovali kompetentní IT pracovníci v spolupráci s pracovníkmi oddelenia nákupu firmy.

V mojej bakalárskej práci sa zameriavam na realizáciu nákupu ochranných pracovných prostriedkov prostredníctvom elektronického tendra.

Pred samotnou realizáciou konkrétnej dodávky predmetu zákazky musí firma:

1. implementovať program na základe interných potrieb firmy
2. určiť konkrétnu osobu zodpovednú za tender
3. vytvoriť špecifikáciu na konkrétny predmet dodávky
4. stanoviť interné podmienky e-tendra
5. určiť presný termín a hodinu konania e-tendra
6. vypracovať list so základnou informáciou
7. vytipovať okruh dodávateľov
8. osloviť vybraných dodávateľov – či majú záujem sa zúčastniť
9. zaregistrovať akceptačný list od dodávateľov
10. zaslať pokyny k účasti na e-tendre

1. Implementácia programu by mala prebehnúť na základe spracovaných interných potrieb firmy, s tým že zadávateľ tendra, teda Grafobal a.s. zakúpi v podstate polotovár teda hotový funkčný program, ktorý môže uspôsobiť svojim potrebám a nárokom.

2. Vedúci útvaru nákupu určí konkrétnu osobu, ktorá bude zodpovedná za priebeh tendra a zároveň bude kontaktnou osobou pre účastníkov prizvaných do tendra.

3. Ochranné pracovné pomôcky sa pre zamestnancov firmy nakupujú a pridelujú podľa presne stanovených kritérií vyplývajúcich z Organizačnej smernice – Zoznam pre poskytovanie OOPP zamestnancom akciovej spoločnosti Grafobal. Konkrétny plánovaný nákup sa realizuje na konci kalendárneho roka a účelom je aby sa zabezpečil nákup ochranných pracovných pomôcok na celý nasledujúci kalendárny rok.

Zodpovedný pracovník útvaru nákupu, ktorý má v svojej správe nákup týchto pomôcok vypracuje zoznam vychádzajúci z danej smernice, ktorá presne stanovuje potreby v rôznych pracovných zaradeniach a nepoužitých skladových zásob. V spolupráci s personálnym oddelením podniku, ktoré poskytne počty zamestnancov v daných pracovných zaradeniach, spracuje konkrétne potrebné množstvo pomôcok na daný rok. Tento počet sa paušálne navyšuje o 5% (pre prípad prijatia nových zamestnancov počas roka, poprípade straty či inej nepredvídanej situácie). Takže pracovník finálne spracuje materiál – špecifikáciu s presnými konkrétnymi údajmi k objednávke, a tento predloží pracovníkovi zodpovednému za tender.

4. V ďalšom kroku, po vytvorení špecifikácie, je potrebné všetko vložiť do pripraveného programu. V on-line tendre pracovník uvidí konkrétne prihlásené firmy teda účastníkov tendra, názov práve dopytovanej položky, ponúkanú cenu od zákazníka. V ďalšej kolónke by mala byť možnosť percentuálneho zníženia ceny napríklad o 1 % a posledný údaj - finálna cena po znížení. Doporučujem, aby bola v programe spracovaná požiadavka, že po každej úprave ceny ktorýmkoľvek z účastníkov, budú účastníci vždy zoradení do poradia od 1. s najnižšou cenou po konečného s najvyššou cenou.

5. Firma Grafobal a.s. si určí presný termín, čiže dátum i hodinu konania elektronického tendra. Samozrejme to musí byť s určitým časovým predstihom, aby mali oslovené firmy dostatok času na spracovanie špecifikácie a prípravu svojej cenovej ponuky.

6. Následne zodpovedný pracovník pripraví oficiálny list so všetkými potrebnými údajmi o dátume konania tendra ako pozvánku na účasť.

7. Po dlhých rokoch pôsobnosti v obore má Grafobal a.s. prehľad o dodávateľoch pracovného oblečenia, takže si vyberie konkrétne firmy. K úvahu bude brať len také firmy, o ktorých vie, že kvalitatívne a kvantitatívne spĺňajú základné podmienky a požiadavky na nákup ochranných pracovných pomôcok.

8. Týmto vybraným firmám zašle zodpovedný pracovník pripravený list, v ktorom oznámi vypísanie e-tendra na nákup s presnou špecifikáciou - množstvo a typ ochranných pracovných pomôcok. V priloženom akceptačnom liste firma podľa

zhodnotení svojich výrobných a kapacitných možností, prijme poprípade odmietne svoju účasť.

Tender bude rozdelený napríklad na 4 komoditné balíky v požadovanom množstve, za ktoré sa bude dopytovať spoločná cena (teda nie cena za jednotku). V každom balíčku bude určený presný počet kusov daného výrobku.

Balíky:

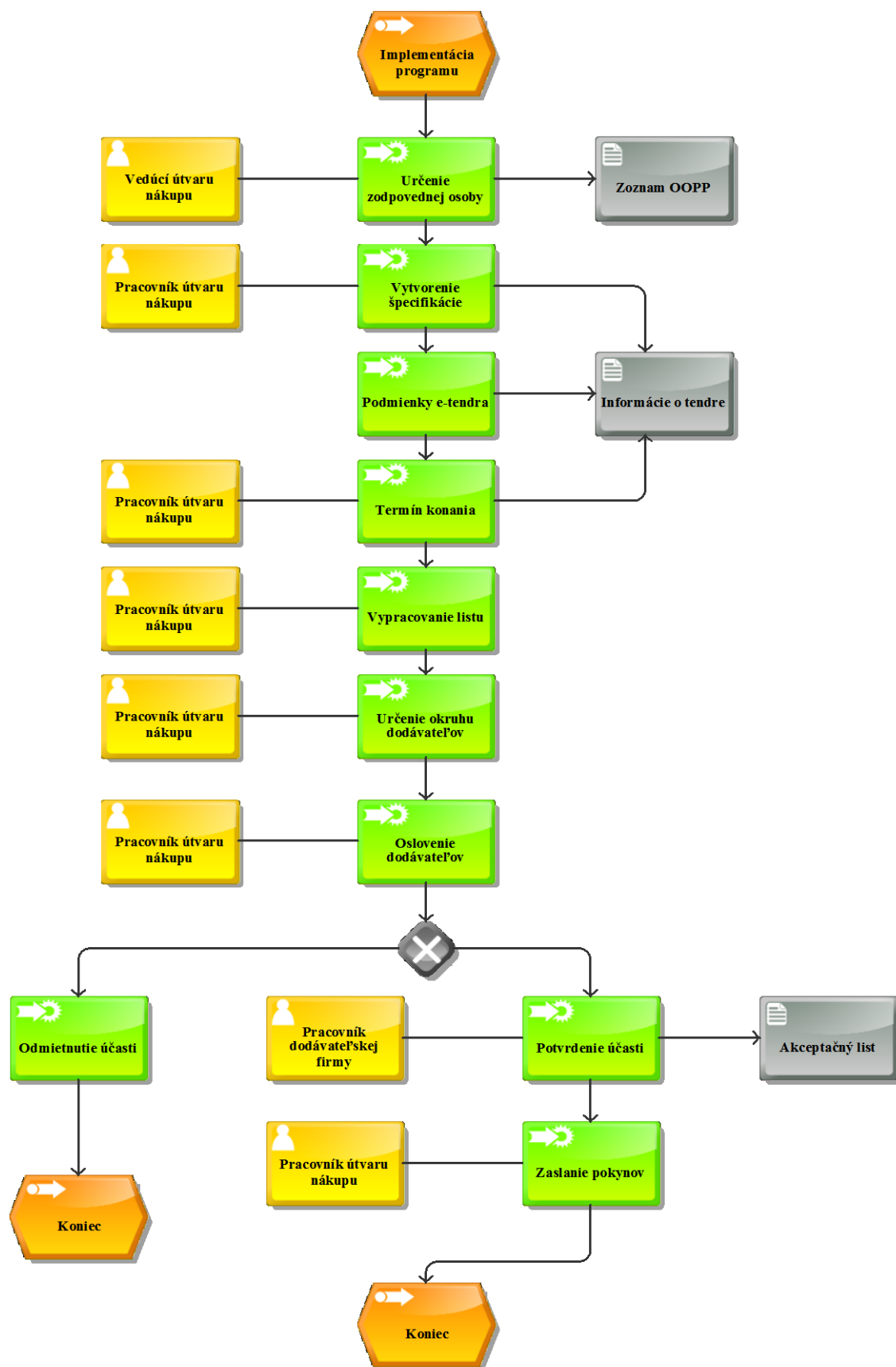
1. ochranná obuv (pracovná obuv protišmyková ochranná, zdravotná obuv ochranná, obuv ochranná s wibram podrážkou proti prepichnutiu)
2. gumové pomôcky (gumová obuv, plášť do dažďa, zástera gumová, rukavice gumové, rukavice PVC)
3. bavlnené pomôcky (plášť keprový, nohavice keprové, bavlnené tričko, pracovný plášť, rukavice bavlnené, čiapka ochranná, vesta)
4. plastové pomôcky (ochranné okuliare proti chemickým vplyvom, ochranné okuliare, ochranný štít na tvár)

E-tender bude prebiehať postupne, teda vždy po uzavretí jednej časti, začne druhá.

Zároveň bude v liste uvedená kontaktná zodpovedná osoba s kontaktnými údajmi, ktorú môžu osloviť v prípade organizačných nejasností.

9. V termíne, ktorý Grafobal a.s. určil vo svojom pozývacom liste už bude zodpovedný pracovník vedieť podľa obdržaných akceptačných listov, že do tendru sa prihlásilo napríklad 7 firiem desiatich oslovených, ktoré odmietli svoju účasť, či už z dôvodov neschopnosti realizovať danú objednávku alebo kapacitných dôvodov.

10. Týmto prihláseným účastníkom obratom pracovník zašle konkrétne údaje k tendru (dátum, čas, pravidlá a pokyny), informáciu o pridelení autorizácie to znamená inštrukcie k prihláseniu sa do tendra = adresu na prihlásenie + prístupové kódy. Dodávatelia dostanú aj informáciu, že na danú stránku sa môžu prihlásiť hodinu vopred, aby sa oboznámili s fungovaním stránky.



Obr. č. 10: Implementácia e-tendra (Vlastné spracovanie)

3.1 Priebeh tendra

Presne v stanovený deň, hodinu a minútu sa spustí elektronický tender. Zodpovedný pracovník dohliada nad chodom celého tendra, aby neprišlo k neželaným poruchám alebo výpadkom. Všetci prihlásení účastníci sa môžu prihlásiť prostredníctvom pridelených autorizačných hesiel už hodinu vopred, avšak až po oficiálnom spustení tendra môžu vložiť svoju ponukovú cenu.

Celý tender je rozdelený na 4 balíky. Ich zoznam dodávateľa obdržali a tiež postupnosť jednotlivých komoditných balíkov je im známa.

Na každý balík je vyčlenených 10 minút. Účastník po vložení svojej ponukovej ceny vidí na ktorom mieste sa so svojou cenou nachádza, a môže ju znižovať vždy o 1 percento. Systém po každej zmene ponukovej ceny vyhodnotí aktivitu a následne upraví poradie od najnižšej. Dodávateľia sa navzájom nevidia, nevidia kto je konkrétne prihlásený, aby sa zabránilo vzájomným dohodám medzi konkurentmi. Zodpovedný pracovník v Grafobale a.s. dodávateľov po prihlásení presne vidí, vidí ich ponukové ceny aj ich aktivitu, má presný prehľad o ich činnosti.

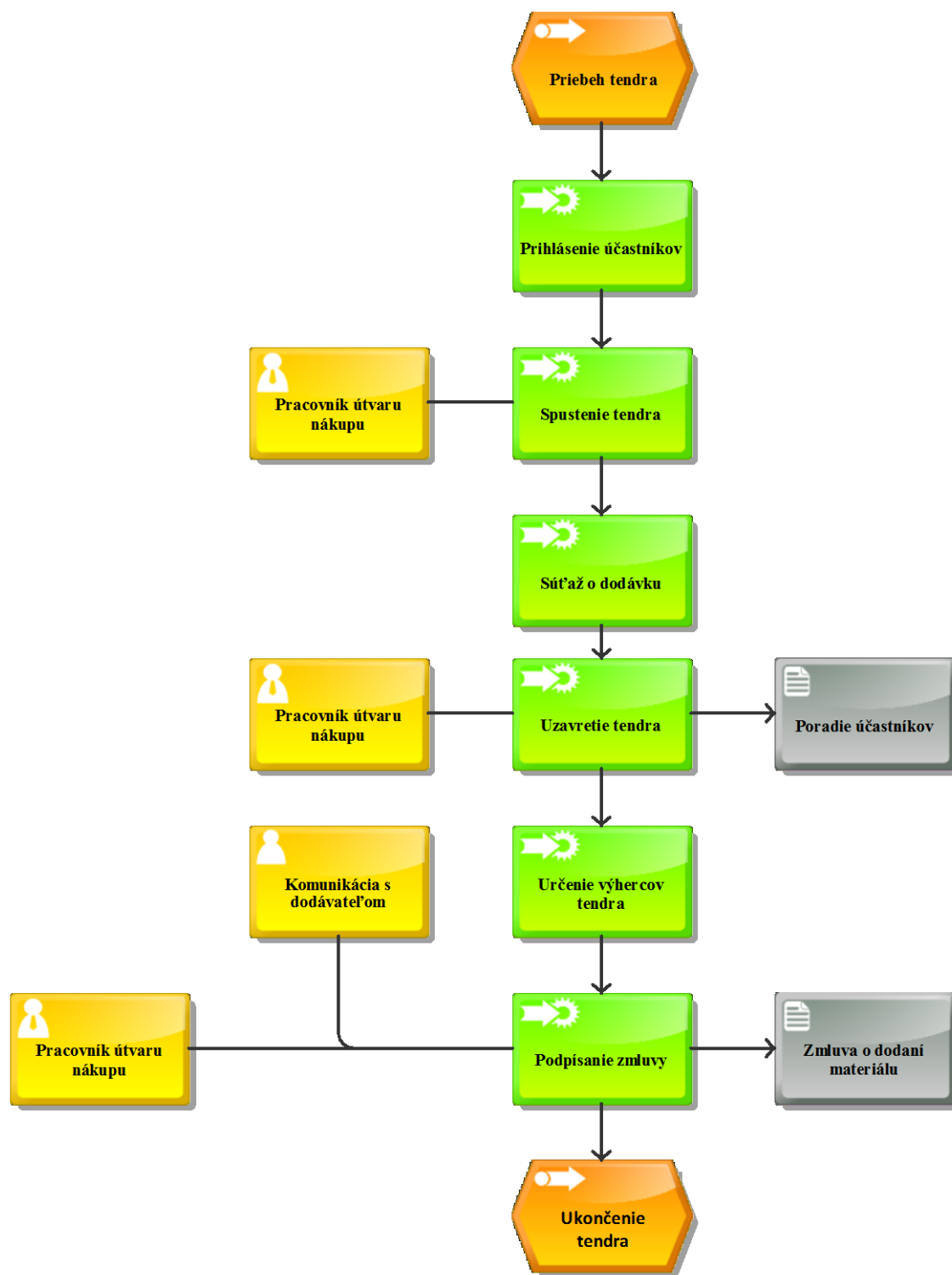
Spustením tendra systém začne odpočítavať čas od 30 minút a posledných 5 minút uplynutím stanovenej doby ukazuje červeným čas ostávajúci do uzavretia tejto časti tendra. Ak v poslednej polminúte času prebehne ešte nejaká aktivita zo strany niektorého z dodávateľov, prehodnotí poradie a pridá ešte 2 minúty do uzavretia ponuky. Ak už aktivita neprebehne, systém uzavrie túto časť tendra, uloží výsledné poradie a postúpi k druhej časti, ktorá prebieha obdobne a rovnako ako ďalšie 3.

Kompetentný človek, ktorý zastupuje v tomto tendre svoju firmu a je pravdepodobné, že spracovával ponukovú cenu svojich výrobkov podľa definovanej špecifikácie vie, aké je percento zisku, s ktorým ponukové konanie začína a aké je minimálne percento zisku, na ktoré môže klesnúť pri znižovaní svojej ponuky.

Vo finále vidí na akom mieste sa v každom čiastkovom tendre so svojou ponukou umiestnil.

Po ukončení nasleduje vyhodnotenie tendra, kde každá zo zúčastnených firiem môže vidieť, ktoré dodávky na oblečenie získala. Výsledky tendra sú záväzné. Výhercovia

jednotlivých tendrov sú informovaní a je s nimi podpísaná zmluva na dodanie ochranných pracovných pomôcok.



Obr. č. 11: Pribeh tendra nákupu materiálov/služieb (Vlastné spracovanie)

3.2 Ekonomické zhodnotenie

Spoločnosť Grafobal a.s. investuje do nákupu ochranných pracovných pomôcok pre svojich zamestnancov každoročne čiastku, ktorá sa pohybuje okolo 30 tisíc eur. Táto suma sa medziročne zvyšuje v súvislosti s rozvojom podniku a zároveň s pribúdajúcim počtom zamestnancov. Z uvedených skutočností usudzujem, že nie len realizácia nákupov prostredníctvom e-tendra, ale i zakúpenie vlastného softvéru, by bolo pre spoločnosť v budúcnosti jednou z možných rentabilných investícií.

Suma za zakúpenie softvéru na tender s doživotnou licenciou by predstavovala asi 15 tisíc EUR, pričom podľa uverejnených prieskumov spoločnosti eBIZ a tiež môjho odhadu, by sa mohlo ušetriť pri každom realizovanom nákupe cez e-tender 5-8% z celkovej ceny tovaru. Samozrejme to závisí od druhu tovaru a množstva uchádzačov.

Podľa mojich výpočtov, by spoločnosť pri každom nákupe ochranných pracovných pomôcok cez e-tender ušetrila od 1500-2400 EUR, pričom doba návratnosti by v tomto prípade predstavovala maximálne 20 rokov. Avšak spoločnosť Grafobal a.s. realizuje každoročne nákup materiálu v hodnote približne 30 miliónov EUR, takže ak by sa určité výberové konania na tento nákup realizovali tiež cez e-tendre návratnosť nákupu softvéru by nastala už v priebehu daného roka. Nakoľko pri úspore 5% z celkového ročného nákupu, by spoločnosť Grafobal a.s. ušetrila 1,5 milióna EUR.

Záver

V neurčitom a meniacom sa svete každá firma musí byť produktívna a musí byť pripravená a otvorená ku všetkým naskytujúcim sa príležitostiam, musí reagovať na vonkajšie stimuly, dobre ovládať meniace sa prostredie a mala by využívať všetky ponúkané príležitosti a promptne sa vedieť adaptovať.

Grafobal a.s. má stále a stabilné postavenie jedného z najväčších tlačiarenských a obalových producentov v strednej Európe. Výrobky a obaly Grafobalu a.s. získali na medzinárodných súťažiach množstvo prestížnych ocenení za kvalitné a dômyselné zhotovenie. Avšak ak si chce spoločnosť udržať postavenie na trhu, a ak sa chce ďalej rozvíjať je treba, aby modernizovala a to nie len výrobné postupy, ale aj nákupné procesy. Preto som sa v tejto práci venoval rozvíjaniu procesov nákupu, a to konkrétne procesu hodnotenia a výberu dodávateľov. Proces hodnotenia a výber dodávateľov sa dnes už štandardne vykonáva vo všetkých typoch organizácií. Avšak vždy sa od seba odlišuje použitými prístupmi, náročnosťou zvolených kritérií, metodikou, spôsobom hodnotenia a ich vyhodnocovania. Dôvodom využívania všetkých týchto nadväzujúcich aktivít je predovšetkým vytvorenie istôt, že nákup nebude prebiehať od partnerov, ktorí by neboli dlhodobo schopní plniť dohodnuté požiadavky odberateľov. Bez uskutočnenia výberu a stanovenia vhodných dodávateľov by podnik nemohol efektívne fungovať.

Pre firmu som navrhol hodnotenie najlepších dodávateľov a zákaziek pomocou elektronického tendra. Výber pomocou e-tendra by určite znamenal optimalizáciu procesu nákupu, čo znamená úsporu času jednotlivých pracovníkov a znížením celkových nákladov firmy, ktoré sú vynakladané pri klasickom výbere najvhodnejšieho dodávateľa spomedzi všetkých oslovených firiem.

Zoznam použitej literatúry

1. CAVINATO, J. L. and R. G. KAUFMAN. *The purchasing Handbook: A Guide for the Purchasing and Supply Profesional*. 6th ed. New York: McGraw-hill Professional, 2000. p. 1082. ISBN 0-07-139548-4.
2. DUPAL', A. a I. BREZINA. *Logistika v manažmente podniku*. Bratislava: Sprint, 2006. 326 s. ISBN 80-89085-38-5.
3. FORT, J. a kol. *Manažerské rozhodování*. 1. vydanie. Praha: Ekopress, 2006. 409 s. ISBN 80-86929-15-9.
4. JUROVÁ, M. *Obchodní logistika*. 2. vydanie. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009. 175 s. ISBN 978-80-214-3852-1.
5. LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*. 1. vydanie. Brno: Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6.
6. NENADÁL, J. *Management partnerství s dodavateli*. 1. vydanie. Praha: Management Press, 2006. 323 s. ISBN 80-7261-152-6.
7. KAŇOVSKÁ, L., I. ŠIMBEROVÁ a E. TOMÁŠOVÁ. *Strategický marketing*. Brno, VUT v Brne, FP: Ing. Zdeněk Novotný Csc., 2006. 70 s. ISBN:80-7355-067-9.
8. ŠLAPOTA B., K. GRABARCZYK a J. LETÁK. *Nákup?* 1. vydanie. Havířov: Question mark, 2005. 247 s. ISBN 80-239-5365-6.
9. TOMEK, J. a J. HOFMAN. *Moderní řízení nákupu podniku*. 1. vydanie. Praha: Management Press, Ringier ČR, 1999. 276 s. ISBN 80-85943-73-5.
10. TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vydanie. Praha: Grada, 2007. 378 s. ISBN 978-80-247-0.
11. URBLÍKOVÁ, D. a J. GAJDOŠ. *Podniková logistika*. Bratislava: Ekonóm, 2010. 127 s. ISBN 978-80-225-3087-3.
12. VAŠTÍKOVÁ, M. *Nákupní marketing*. 1. vydanie. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, 2007. 131 s. ISBN 978-80-72-48-440-9.
13. WEBIZ. *E-tender* [online]. ©2007-2013 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: <https://www.webiz.sk/home/box/hbid/23>
14. GRAFOBAL a.s.. *O firme* [online]. ©2007-2013 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: <http://www.grafobal.sk/index.php/o-firme>

Firemné smernice a dokumenty

15. GRAFOBAL a.s.. *Činnosť útvaru nákupu*. Skalica: Grafobal a.s. 2011.
16. GRAFOBAL a.s.. *Hodnotenie a výber dodávateľov*. Skalica: Grafobal a.s. 2011.
17. GRAFOBAL a.s.. *Výročná správa Grafobalu za rok 2011*. Skalica: Grafobal a.s. 2011.

Zoznam tabuliek

Tab. č. 1: Klasifikácia dodávateľov z hľadiska akosti dodávok.....	18
Tab. č. 2: Použitie bodovacej metódy pri hodnotení dodávateľov.....	22
Tab. č. 3: Teritoriálna štruktúra predaja.....	35

Zoznam obrázkov

Obr. č. 1: Vnútročné podnikové logistické procesy.....	14
Obr. č. 2: Zjednodušený model dodávateľského reťazca.....	20
Obr. č. 3: Scoring graf	25
Obr. č. 4: Typy rozhodovacích procesov podľa úrovne riadenia	27
Obr. č. 5: Medzipodniková sieť zaisťujúca tvorbu hodnôt	29
Obr. č. 6: Základné druhy komunikácie v programoch partnerstva s dodávateľmi.....	30
Obr. č. 7: Organizačná štruktúra podniku	36
Obr. č. 8: Priebeh nákupu materiálov/služieb	38
Obr. č. 9: Spôsob hodnotenia dodávateľa	45
Obr. č. 10: Implementácia e-tendra.....	55
Obr. č. 11: Priebeh tendra nákupu materiálov/služieb	57

Zoznam príloh

Príloha č. 1: Hodnotenie dodávateľa pomocných materiálov

Príloha č. 2: Žiadanka na nákup

Hodnotenie dodávateľa pomocných materiálov (ročné, opakované*)		
NÁZOV DODÁVATEĽA:		
DODÁVANÝ MATERIÁL:		
HODNOTENÉ OBDOBIE:		
KRITÉRIÁ HODNOTENIA:	FAK. ZÁV.	**BODOVÉ HODNOTENIE:
1. SRK a kvalita dodávok: 1.1. Úroveň SRK v zmysle noriem ISO radu 9000 (hodnotí: vedúci útvaru kvality)	2	2 - SRK je zavedený, certifikovaný 1 - SRK je zavedený len čiastočne 0 - SRK nie je zavedený
1.2. Kvalita dodávok % nevyhovujúceho materiálu z celkového množstva dodaného materiálu (hodnotí: vedúci vstupnej kontroly a príslušný ref. útvaru nákupu)	3	2 - maximálne 5% 1 - % nevyhovujúceho materiálu 6-10% 0 - viac ako 10%
2. Obchodné a ekonomické podmienky: 2.1. Ekonomika nákupu - ceny (hodnotí: vedúci útvaru nákupu)	3	2 - cena najvýhodnejšia 1 - cena druhá v poradí 0 - cena tretia v poradí
2.2. Pružnosť dodávky Hodnotí sa schopnosť prispôbiť dodávky požiadavkám kupujúceho (hodnotí: príslušný ref. útvaru nákupu)	2	2 - podľa požiadaviek kupujúceho 0 - neprispôsobenie dodávky požiadavkám kupujúceho
2.3. Spôsob dopravy a balenia (hodnotí: príslušný ref. útvaru nákupu)	1	2 - požadovaný - vyhovujúci 1 - iný ako požadovaný, ale vyhovujúci 0 - nevyhovujúci
BODOVÉ HODNOTENIE CELKOM:		
* nehodiace sa prečiarknite Maximálny počet bodov: 22 Dosiahnutý počet bodov: Zaradenie do kategórie:		
Hodnotenie spracoval: Dátum:		
Schválil: vedúci útvaru nákupu	Schválil: vedúci útvaru kvality	
** Bodové hodnotenie = Fak. záv. x počet pridelených bodov jednotlivých kritérií (v kolónke „bodové hodnotenie“)		

Príloha č. 2

Žiadanka na nákup

ŽIADANKA číslo:
na nákup/služby

Materiál:

Dodávateľ:

.....

Špecifikácia:

Požadovaný termín dodávok:

Potvrdený termín dodávok:

Dátum vystavenia:

Prevzal:

Žiadateľ:

Schvaľuje: