

# Optimalizácia procesu výberu dodávateľov

Katarína Hlatká

---

Bakalárska práca  
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení  
Ústav logistiky  
akademický rok: 2011/2012

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Katarína HLATKÁ**  
Osobní číslo: **L090586**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Optimalizace procesu výběru dodávatelů**

Zásady pro vypracování:

- 1. Nákupní marketing**
- 2. Analýza trhu**
- 3. Návrh optimalizace procesu výběru dodávatelů a dodavatelského portfolia**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] LUKOSZOVÁ, Xenie. **Nákup a jeho řízení**. Prvé vydanie. Brno : Computer Press, a.s., 2004.170 s. ISBN 80-251-0174-6.

[2] TOMEK, Gustav; TOMEK, Jan. **Nákupní marketing**. Prvé vydanie. Praha: Grada Publishing, spol.s.r.o., 1996. 176 s. ISBN 80?-85623-96-X.

[3] TOMEK, Jan; HOFMAN, Jiří. **Moderní řízení nákupu podniku**. Prvé vydanie. Praha: Management Press, 1999. 276 s. ISBN 80-85943-73-5.


Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Xénie Lukoszová, Ph.D.**

Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **11. května 2012**

V Uherském Hradišti dne 20. února 2012



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.  
*děkan*



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.  
*ředitel ústavu*

## **ABSTRAKT**

Bakalárska práca je zameraná na vybranú tému – optimalizácia výberu procesu dodávateľov. Rozdelená je na tri časti. Prvá je opisná, zameraná na marketingu a marketingovému nákupu. Druhá časť je analytická, kde sa analyzuje trh, výskum trhu, ktorý je dôležitý pre dodávateľsko-odberateľské vzťahy. Celý proces je závislý od konečného zákazníka, ktorý určuje svoje potreby a snaží sa ich uspokojiť. Tretia časť je návrhová, ktorá sa zameriava hlavne na nový návrh výberu dodávateľov pre firmu Saktal, a.s., používaný bol Scoring model výberu dodávateľov, ktorý by mohol byť pre firmu tou najlepšou voľbou - jednoduchší, prehľadnejší a rýchlejší.

Kľúčové slová: nákup, dodávatelia, zákazník, trh, marketing, kritériá rozhodovania, scoring model, hodnotenie dodávateľov

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis is oriented on the topic- the Optimizing of suppliers selection process. It is divided into three parts. The first one is descriptive, and it is oriented in the marketing and the marketing buying. The second part is analytical and there is analysed the trade and trade research, that is important for supply chain management. This all process depends on the final customer who identify his needs and demands and he attempts to satisfy them. The third part is of suggestion for optimizing of suppliers selection for Saktal, a.s. There is used Scoring model of suppliers selection, which could be the best choice – easier, clearer and faster.

Keywords: purchase, suppliers, customer, trade, marketing, desicion making criterions, scoring model, evaluation of suppliers

## **Pod'akovanie**

Pod'akovanie patrí firme Saktal, a.s., ktorá bola ochotná so mnou spolupracovať a poskytla mi interné informácie, dovolila mi ich použiť v tejto bakalárskej práci za účelom úspešného spracovania, a za čas strávený konzultáciami v tejto firme, keďže čas je pre nich veľmi vzácny.

V neposlednom rade by som sa chcela poďakovať pani Doc. Ing. Xenie Lukoszová, Ph.D., za jej cenné rady a skúsenosti, ktoré mi s ochotou poskytla.

### **Prohlašuji, že**

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

**Prohlašuji,**

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

V Uherském Hradišti, dne 3.5.2012.....

*Klačka*  
.....  
podpis studenta/ky

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČASŤ .....</b>	<b>11</b>
<b>1 NÁKUP A NÁKUPNÝ PROCES .....</b>	<b>12</b>
1.1 VÝVOJ NÁKUPU .....	12
1.2 DEFINÍCIA NÁKUPU .....	13
1.3 ZÁKLADNÉ CIELE NÁKUPU .....	13
1.4 NÁKUPNÉ SITUÁCIE .....	14
1.5 ŠTÁDIA NÁKUPNÉHO PROCESU .....	15
Rozpoznanie problému .....	15
Všeobecný popis potreby .....	15
Hľadanie dodávateľa .....	15
E- procurement .....	15
Kolekcia návrhov .....	16
Výber dodávateľa .....	16
Špecifikácia objednávacích postupov .....	16
Hodnotenie výkonu .....	17
1.6 NÁKUPNÁ LOGISTIKA .....	17
<b>2 ANALÝZA TRHU .....</b>	<b>19</b>
2.1 MARKETINGOVÝ VÝSKUM .....	19
2.2 ANALÝZA NÁKUPNÉHO TRHU .....	21
2.3 NÁKUP NA TRHU ORGANIZÁCIÍ .....	22
2.3.1 Priemyselný trh .....	22
2.3.2 Obchodný trh .....	23
2.3.3 Štátny trh .....	23
<b>3 VÝBER DODÁVATEĽA.....</b>	<b>24</b>
3.1 KRITÉRIÁ ROZHODOVANIA PRI VÝBERE DODÁVATEĽA.....	25
3.2 METÓDY HODNOTENIA DODÁVATEĽOV .....	25
3.2.1 Scoring – model .....	26
3.2.2 Alternatívny spôsob hodnotenia .....	26
3.2.3 Grafická metóda hodnotenia .....	26
3.3 SLEDOVANIE A HODNOTENIE VÝKONU DODÁVATEĽA .....	27
3.4 KONTROLA VÝSLEDKOV DODÁVATEĽOV .....	27
<b>4 SUPPLY CHAIN MANAGEMENT .....</b>	<b>28</b>
<b>5 CIELE A METODIKA BAKALÁRSKEJ PRÁCE .....</b>	<b>29</b>
5.1 CIEĽ BAKALÁRSKEJ PRÁCE .....	29
5.2 METODIKA BAKALÁRSKEJ PRÁCE .....	29
<b>II PRAKTICKÁ ČASŤ .....</b>	<b>31</b>



<b>6</b>	<b>SAKTAL, A.S.</b> .....	<b>32</b>
6.1	ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA RIADENIA SPOLOČNOSTI .....	34
6.2	VÝROBKOVÉ PORTFÓLIO FIRMY SAKTAL, A.S. ....	34
6.3	ZÁKAZNÍCKE ZAMERANIE.....	37
<b>7</b>	<b>PROCES NAKUPOVANIA MATERIÁLU FIRMY SAKTAL, A.S.</b> .....	<b>39</b>
7.1	POŽIADAVKY NA NÁKUP OD FIRMY SAKTAL, A.S. ....	39
7.2	VÝBER DODÁVATEĽA .....	39
7.3	UZATVÁRANIE KÚPNÝCH ZMLÚV .....	40
7.4	HODNOTENIE DODÁVATEĽOV .....	40
<b>8</b>	<b>VÝBER DODÁVATEĽA</b> .....	<b>42</b>
8.1	NÁVRH MODELU PRE PROCES VÝBERU.....	42
8.2	ZNÍŽENIE NÁKLADOV.....	47
	<b>ZÁVER</b> .....	<b>50</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY</b> .....	<b>51</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK</b> .....	<b>53</b>
	<b>ZOZNAM OBRÁZKOV</b> .....	<b>54</b>
	<b>ZOZNAM TABULIEK</b> .....	<b>55</b>
	<b>ZOZNAM PRÍLOH</b> .....	<b>56</b>

## ÚVOD

Bakalárska práca je venovaná optimalizácií procesu výberu dodávateľov jedného sortimentného výrobku firmy Saktal, a.s. Táto firma je jedna z najväčších a najznámejších vo svojom odbore – výroba stavebného materiálu. Medzi sortiment firmy sa radia napríklad tehly, tvárnice, a rôzne iné výrobky. Na výrobu stavebných materiálov je potreba rôznych materiálov, ktoré firma nakupuje od iných dodávateľov, ktorých sa na slovenskom a českom trhu pohybuje pomerne málo.

Ľudia už oddávna stavali svoje príbytky, poväčšine pozostávali z dreva, slamy a kameňa. Firma Saktal, a.s. má dlhoročnú históriu vo svojom odbore, výrobe stavebného materiálu, pálených tehál pre stavebné účely. V dnešnej dobe sa mestá alebo dediny rozrastajú do enormných veľkostí vďaka novým budovám a stavbám, ktorých základy pozostávajú zo stavebného materiálu – tehál a iných prídavných komponentov na postavenie budovy.

Bakalárska práca bude rozdelená na dve časti a to teoretickú a praktickú časť. V praktická časť bude sústredená na poznatky získané z učebníc a v teoretická časť na uplatňovanie optimalizácie výberu na určitý výrobok, kde bude návrh nového modelu pre proces výberu dodávateľov a tým znižovanie nákladov či už na výber, alebo na dopravu s tým spojenú.

Predmetom bakalárskej práce je nákupný marketing, do ktorého spadajú dodávateľsko-odberateľské vzťahy, predpoveď dopytu, prognóza a najmä hodnotenia dodávateľov, ktoré tvoria základný vzťah v procese obchodovania a to vo všetkých oblastiach. Práve dodávateľia patria medzi najsilnejšie kritériá nákupu a ďalšieho poskytovania služieb. Riadenie výberu a vzťahov medzi dodávateľmi a odberateľmi v sebe zahŕňa všetky činnosti počnúc tokom tovarov a služieb od dodávateľov k zákazníkom až po prislúchajúce informácie. Tieto vzťahy sa radia pod skupinu makrologistika, ktorá sa zaoberá hlavne logistickými reťazcami, ktorých súčasťou sú aj dodávateľsko-odberateľské vzťahy.

Hlavným cieľom bude optimalizácia množstva dodávateľov určitého sortimentného výrobku, a tzv. vedľajším zníženie nákladov na dopravu s tým spojenú. Na záver celej bakalárskej práce bude spracovaná jednoduchá tabuľka na vypočítanie si nákladov na dopravu spojenú s výberom nového dodávateľa a prepravou požadovaného materiálu na firmu Saktal, a.s. pre jeho ďalšie spracovanie.

## **I. TEORETICKÁ ČASŤ**

## 1 NÁKUP A NÁKUPNÝ PROCES

Nákup má z teoretického i praktického hľadiska významný podiel na príspevku k podnikovému úspechu a to zo strategického i operatívneho hľadiska. Predstavuje väčšiu opatrení smerujúcich k zaisteniu vhodných zdrojov a ich ďalšiemu využitiu v rámci podniku. Na základe toho je možné nákup chápať ako:

- funkciu – významná úloha v rámci súboru podnikových aktivít,
- proces – priebeh dispozície s dodávaným tovarom,
- organizačnú jednotku – pracovné miesto, ku ktorému je pridelená nákupná činnosť.[10]

### 1.1 Vývoj nákupu

V 20. storočí prinášajú desaťročia nové myšlienky i do podniku a podnikových „vstupov“. Povojnový nedostatok tovaru si vyžiadala „zásobovanie za každú cenu“. V 50. rokoch prevládala, so zavádzaním hromadnej výroby, silná orientácia na výrobu a predaj. Koncom 50. rokov sa východiskom stala zmena trhu predávajúceho na trh kupujúceho, a to pri súčasných všeobecných trhových rastových tendenciách. Už od vtedy bolo požadované dlhodobé zameranie ponuky výkonu podľa potrieb dopytujúcich. [11]

V 60. rokoch 20. storočia sa výrazne vývoj nákupu prejavuje v USA a vo vyspelých krajinách sveta. Dochádza k prevahe ponuky nad dopytom, teda stále viac i k vykonávaniu cenových porovnaní, a v USA vznikajú prvé výskumné práce skúmajúce trh organizácií.[5]

80. roky 20. storočia priniesli formulovanie teórie v oblasti informačných a hmotných tokov, čo prinieslo rozdelenie zásobovania či nákupu podniku medzi vlastný nákup a vlastnú logistiku. Súťaž o konkurenčné výhody na strane predaja (dodávateľa) sa prejavuje aj potenciálnou výhodou na strane nákupu. [11]

90. roky 20. storočia prinášajú väčšiu pozornosť širšiemu spektru marketingu, a to v súvislosti s postupujúcou orientáciou na okolitý trh. S tým súvisí i väčšia pozornosť dodávateľom. Tieto roky znamenali výrazný posun v oblasti logistiky, vrátane logistiky nákupu. [11]

## 1.2 Definícia nákupu

Nákup podniku je súbor činností ktoré súvisia so stanovením potrieb materiálových zdrojov na zabezpečenie predmetu činnosti podniku, spojených s jeho zaobstarávaním, dopravou, príjmom, distribúciou vstupov (skladové hospodárstvo), riadením zásob a poprípade ich úpravou pred predaním do výroby, kontrolou a reklamáciou nekvalitných vstupov. [11]

Materiálové vstupy sú do reprodukčného procesu zabezpečované v požadovanom množstve, kvalite, sortimente a čase, s rešpektovaním kritéria optimálnosti v podobe minimalizácie nákladov, vyplývajúcim z procesu zaobstarávania a skladovania materiálu. [11]

Nákup zahŕňa štyri kroky:

1. *Určovanie potrieb* – pre každý druh sortimentu musí nákupca rozhodnúť čo a v akom množstve budú zákazníci chcieť. Znamená to mať dokonalý prehľad o predaji, zásobách, sezónnosti, ponuke tovaru, cenových reláciách, dodávateľoch a ich možnostiach a hlavne poznať potreby kupujúcich.
2. *Volba dodávateľov* – je len obmedzený okruh značkového sortimentu s jedným dodávateľom. Zväčša musí nákupca zvažovať ceny, služby, ponuku, dopravnú vzdialenosť, spoľahlivosť a iné dôležité aspekty viacerých dodávateľov.
3. *Vyjednávanie* – tiež u známych a zavedených dodávateľov sa z času na čas pristupuje k jednaniu o dodacích lehotách, zmene dodávok, nákladoch za poštovné a balné, o kvalite, špeciálnej ponuke, reklame a pod.
4. *Kontrola* – nákupca musí neustále kontrolovať a revidovať každého dodávateľa a kvalitu dodávateľských vzťahov a ďalej vyhľadávať a rozvíjať zdroje dodávok tovaru.[5]

## 1.3 Základné ciele nákupu

Súbor základných nákupných cieľov:

- *Uspokojovanie potrieb* – tak ako je ľudská potreba stavom pocitovaného nedostatku, vzniká i u organizácií potreba určitých výrobkov a služieb pre ich ďalší rozvoj.
- *Znižovanie nákupných nákladov* – môže viesť k nárastu rizika, napríklad na zníženie kvality nakupovaných produktov, alebo rast zásob. Týka sa to dvoch

oblastí, jednak znižovanie nákladov na predmet nákupu, tj. cena vlastného výrobku, a jednak znižovanie celkových nákladov spojených s nákupom (dopravné náklady, poisťné, atď.).

- *Zvyšovanie akosti nákupu* – vzťahuje sa k dvom hľadiskám a to k zvýšeniu akosti nakupovaných produktov, kedy sa usiluje o nulovú úroveň väd, dosiahnutie určitej certifikovanej normy a pod. Z ďalšieho hľadiska zvýšenie akosti nakupovaných produktov môže znamenať zvýšenie výkonu nakupovaného produktu, čo môže viesť až k nákupu substitútov, ktoré sú pre spotrebiteľa lacnejšie, alebo výhodnejšie, alebo k výmene dodávateľa.
- *Znižovanie nákupného rizika* – má mnoho podôb, so znižujúcou sa akosťou nakupovaných produktov vzniká riziko spojené so znížením alebo udrжанím konkurencie schopnosti konečných produktov podnikov.
- *Zvyšovanie flexibility nákupu* – čím neistejšia je budúcnosť, tým flexibilnejší musí byť plánovanie nákupných variant. Za zvláštne hľadisko flexibility sa považuje nezávislosť podniku, tj. dostatočný finančný potenciál, vecný potenciál v technickom, technologickom ale i personálnom vybavení podniku a znalosť know-how. Ďalším aspektom je image nakupujúceho podniku, ktorý tvorí percento významné pre úspech spoločnosti.
- *Verejne prospešné nákupné ciele* – nemajú dominantné postavenie v podnikoch.[12]

## 1.4 Nákupné situácie

Zákazník sa ocitá pred mnohými rozhodnutiami. Počet rozhodnutí závisí na nákupnej situácii ako napríklad na zložitosti riešeného problému, novosti kúpnych požiadaviek, počtu ľudí, ktorých sa to týka a na potrebnom čase. Rozlišujú sa tri typy kúpnych situácií:

1. *Priamy opakovaný nákup* – nákupné oddelenie rutinne objednáva u niektorého z dodávateľov. Dodávatelia sa usilujú o dodržovanie kvality výrobkov a služieb a často sami navrhujú pre úsporu času automatizované systémy pre doobjednanie potrebného tovaru.
2. *Modifikovaný opakovaný nákup* – kupujúci chce zmeniť špecifikáciu, cenu, dodacie požiadavky alebo iné podmienky výrobkov. Tento nákup obvykle zahŕňa na oboch stranách nových účastníkov nákupu.

3. *Prvý nákup* – zákazník kupuje určitý druh tovaru po prvý krát. Čím väčšie náklady alebo riziko, tým väčší počet možných dodávateľov a väčšie množstvo informácií, ktoré zhromažďujú, čo znamená dlhší čas potrebný ku konečnému rozhodnutiu zákazníka.[2]

## 1.5 Štádia nákupného procesu

Model ôsmich nákupných štádií popisuje hlavné kroky nákupného procesu spoločnosti. V situácií modifikovaného opakovaného nákupu alebo priameho opakovaného nákupu má kupujúci obvykle obľúbeného dodávateľa, alebo zoznam dodávateľov radených podľa priorít zákazníka. Preto môžu byť vynechané dve štádia nákupného procesu.[2]

### Rozpoznanie problému

Nákupný proces začína vo chvíli rozpoznaní problému alebo potreby, ktorá môže byť vyriešená nákupom tovaru alebo služby. Takéto rozpoznanie problému môže byť spustené interným alebo externým podnetom. [2]

### Všeobecný popis potreby

V ďalšej fáze určujú kupujúci všeobecné charakteristiky a požadované množstvo nakupovanej položky. U štandardných predmetov je to jednoduché. U zložitejších predmetoch je potreba spolupráce s ďalšími osobami pri zisťovaní definícií vlastností, ako je spoľahlivosť, trvanlivosť alebo cena. [2]

### Hľadanie dodávateľa

Nakupujúci sa pokúša identifikovať najvhodnejšieho dodávateľa pomocou firemných adresárov, kontaktov s ostatnými spoločnosťami, obchodnej inzercie alebo veľtrhov.[2]

### E- procurement

Špeciálne webové stránky (e-hub) sú usporiadané podľa dvoch typov: *vertikálne huby*, ktoré sa sústreďujú na odvetvie (umelé hmoty, oceľ, chemikálie, papier) a *funkčné huby* (logistika, nákupy priestoru v médiách, reklama, energie). Okrem týchto stránok môžu spoločnosti vykonávať e-procurement ešte ďalšími spôsobmi a to:

- priame extranetové spojenie s hlavnými dodávateľmi – spoločnosť si môže zriadiť e-procurement účet u nejakej spoločnosti a zamestnanci ďalej môžu nakupovať týmto pre nich výhodným spôsobom;
- nákupná aliancia – niekoľko spoločností si vytvorilo nákupnú alianciu, aby mohli využiť nákupné sily k dosiahnutiu nižších cien surovín. Títo členovia môžu zdieľať dáta o menej nákladných spôsoboch sledovania zásob a dopravy výrobkov;
- nákupné webové stránky rôznych spoločností.[2]

### **Kolekcia návrhov**

Kupujúci vyzýva kvalifikujúcich dodávateľov, aby predkladali návrhy. Ak sa jedná o zložitú alebo nákladnú položku, kupujúci žiada podrobne rozpísaný návrh, ktorý je ľahko zrozumiteľný. Po vyhodnotení si nákupca pozýva niekoľko vybraných dodávateľov aby vykonali formálnu prezentáciu.[2]

### **Výber dodávateľa**

Pred výberom dodávateľa špecifikuje nákupné centrum žiaduce atribúty dodávateľa a označí ich relatívnu dôležitosť. Výber a dôležitosť rôznych atribútov sa líši podľa typu nákupnej situácie. U technicky zložitejších výrobkov, sú tromi najdôležitejšími atribútmi technický servis, pružnosť dodávateľa a spoľahlivosť výrobku. U kontroverzných výrobkov, ktoré spôsobujú v spoločnosti spory sú najdôležitejšími atribútmi cena, povest' dodávateľa, spoľahlivosť výrobku, spoľahlivý servis a pružnosť dodávateľa.[2]

### **Špecifikácia objednávacích postupov**

Po výbere dodávateľov, nakupujúci jedná o konečnej objednávke, vrátane zoznamu technických špecifikácií potrebného množstva, očakávaného termínu dodávky, podmienkach vrátenia dodávky, záruky a podobne. Mnoho priemyselných zákazníkov si berie nákladné zariadenia na leasing. [2]

V záležitostiach položiek údržby, opráv a prevádzky sa zákazníci uchylujú skôr k rámcovým kontaktom než k periodickým nákupným objednávkam. Rámcový kontrakt sa zakladá na dlhodobom vzťahu, v ktorom dodávateľ sľúbi zásobovať kupujúceho podľa potreby za dohodnuté ceny po dobu určeného časového obdobia. Tento systém zväzuje



dodávateľa a zákazníka a preto iný dodávateľ má sťažené podmienky na preniknutie, pokiaľ zákazník nie je spokojný s cenami, kvalitou alebo službami ktoré mu ponúka stály, rámcový dodávateľ. [2]

### **Hodnotenie výkonu**

Nakupujúci opakovane vyhodnocuje výkony ním vybraného dodávateľa. Nakupujúci môže kontaktovať konečných užívateľov a požiadať ich o hodnotenie, môže hodnotiť dodávateľa podľa niekoľkých kritérií, alebo môže sčítať náklady spôsobené nedostatočnými výkonmi a získať tak upravené zriaďovacie náklady zahrňujúce i cenu. Hodnotenie výkonu môže viesť k ďalšiemu pokračovaniu vzťahov s dodávateľmi, alebo k zmene, prípadne k ukončeniu. [2]

## **1.6 Nákupná logistika**

Nákupná logistika sa dotýka ako obchodnej logistiky (z väčšej časti), tak logistiky priemyselnej, ktorá sa odohráva predovšetkým vo vnútri podniku a týka sa hlavne riadenia toku materiálu v procesoch premeny (výroba, spracovanie). Zjednodušene sa nákupná logistika zaoberá plánovaním, riadením a realizáciou vlastného toku surovín, materiálov a výrobkov a informácií tak, aby sa ich správne množstvo, v správnej kvalite a v správny čas, za podmienok správnych nákladov dostalo na správne miesto, tj. na miesto spotreby alebo použitia. Platí pritom požiadavka najväčšej ekonomickej efektívnosti, teda za podmienok optimálnych nákladov. [11]

Nákupná logistika začína od dohotovenia finálneho výrobku, pokračuje jeho kontrolou, balením, prípravou na expedíciu, expedíciou, prepravou, príjmom u odberateľa, uskladnením a končí prísunom na miesto bezprostrednej spotreby a použitia. Cieľom je tak uspokojenie konkrétnych potrieb odberateľov, a to na požadovanej kvalitatívnej úrovni a pri rešpektovaní kritérií ekonomickej efektívnosti a ekologickej prijateľnosti.[11]

Existuje celá rada definícií vzťahujúcich sa k pojmu logistika. Stručne sa dá povedať, že sa logistika zaoberá pohybom tovaru a materiálu z miesta vzniku do miesta spotreby a s tým súvisiacim informačným tokom. Priamo sa týka všetkých komponentov obehového procesu, tzn. predovšetkým dopravy, riadenia zásob, manipulácie s materiálom, balenie, distribúcia a skladovanie. Zahrňuje tiež komunikačné, informačné a riadiace systémy. Jej úlohou

je zaistiť správne materiály na správnom mieste, v správnom čase, v požadovanej kvalite, s príslušnými informáciami so zodpovedajúcim finančným dopadom. [1]

Pôvod logistiky je odvodený od gréckeho slova *logistikon* - dômysel, rozum, alebo *logos* - slovo, reč, myšlienka, pojem, rozum, zákon, pravidlo, zmysel. [1]

## 2 ANALÝZA TRHU

Analýza trhu je trvalým východiskom. pre uplatňovanie princípu marketingovej koncepcie a stratégie. [9]

### 2.1 Marketingový výskum

Marketingový výskum slúži na triedenie si informácií. Dôležité sú iba tie, ktoré sú potrebné pre ďalšie spracovanie. Je to vlastne systematický (pravidelný) zber, zaznamenávanie a vyhodnocovanie informácií. Podstatou marketingového výskumu je:

- odhaľovanie trhu a jeho vývoja;
- umožňuje poznávať potreby ľudí;
- pomáha realizovať marketingové rozhodnutia;
- minimalizuje riziko hmotných strát;
- pomáha bližšie realizovať marketingový mix.[18]

Na realizáciu marketingového výskumu je potrebný dostatok času a presné a spoľahlivé informácie. Ak je nie je splnená ani jedna z týchto podmienok, realizácia je neúspešná.[18]

Proces uskutočňovania marketingového výskumu je nasledovný:

- formulácia problému, kedy je treba presne charakterizovať daný problém a potreba definície cieľa;
- výber metódy ako napríklad pozorovanie, experiment a anketa;
- zber a analýza informácií, potreba štatistického vyjadrenia;
- vyhodnotenie marketingového výskumu ako aj návrh opatrení, rozhodnutí a alternatív. [18]

Marketingový výskum sa delí na dve základné časti:

1. *Primárny marketingový výskum* – zber, analýza, vyhodnotenie informácií, ktoré sú priamo získavané z trhu, alebo od skúmaných objektov či subjektov.
2. *Sekundárny marketingový výskum* – informácie, ktoré boli zozbierané pre iné účely ako napríklad z dennej tlače, internetu a podobne.
  - a) Interné – informácie vo vnútri podniku, napríklad výkaz ziskov a strát, faktúry, pohľadávky apod.,

- b) Externé – štatistické údaje, odborná denná tlač, internet, komerčné údaje.[18]

Základné techniky kvantitatívneho výskumu (techniky podľa spisovateľa Foreta a metódy podľa spisovateľky Richterovej) tvoria:

- *pozorovanie* – môže byť buď vedomé alebo nevedomé, alebo naivné a vedecké pozorovanie. Umožňuje sledovať vzťahy a správanie konečného spotrebiteľa, bez ohľadu na pozorovateľa a jeho schopnosti;
- *experiment* – nie je samostatnou metódou zberu údajov ale určitý vedecký prístup, ktorého cieľom je skúmanie pôsobenia jedného alebo viacerých nezávislých faktorov a meranie efektu závislého od premennej;
- *dopytovanie* – môže byť osobné, telefonické, písomné alebo elektronické. Jedným z najpoužívanějších nástrojov dopytovania je anketa. Osobné rozhovory sú vedené školenými moderátormi. V prípade písomného kontaktu je možné odpovede zaznamenávať okamžite, alebo neskôr po skončení akcie pomocou diktafónu.[15]

Výskum trhu všeobecne znamená nepretržité skúmanie:

- chovanie dopytujúcich, tj. stálych a potenciálnych zákazníkov;
- ponúkajúcich, tj. konkurencia, ktorá má rovnaké či podobné zámery v uspokojovaní trhu ako podnik vykonávajúci výskum;
- okolie, tj. všetkých spoločenských, ekonomických, technických a iných faktorov utvárajúcich prostredie, v ktorom sa podnik nachádza;
- vlastné situácie podniku.[9]

Medzi najznámejšie analýzy trhu patrí *SWOT analýza*, ktorá vytvára realistický obraz.

Výsledkom výskumu SWOT analýzy, ktorá rozoberá vonkajších a vnútorných činiteľov, sú dve základné zložky. Výskum trhu musí určovať východiská pre uspokojenie potrieb zákazníkov. Znamená to, že musí poskytnúť podklad pre základné marketingové prognózy. To znamená, že musí na základe požiadavky trhu a jeho uspokojenia jednotlivými ponúkajúcimi s vlastnými silnými a slabými stránkami a svojimi špecifickými prednosťami, a na základe znalostí svojich príležitostí a ohrození, určiť:

- čo a pre koho vyrábať, aké služby zaistiť;

- koľko týchto výrobkov alebo služieb treba uvažovať z hľadiska dlhodobého ale i krátkodobého;
- na ktoré trhy je potreba sa zamerať;
- zamerať sa na ceny a ďalšie výhody pre trh;
- zamerať sa na odbytové cesty, v rámci akých kooperačných vzťahov a pod.[9]

## 2.2 Analýza nákupného trhu

Analýza nákupného trhu predstavuje jeho systematické a komplexné sledovanie. Z hľadiska prípravy konkrétnych nákupných aktivít sa jedná o účelový výskum pre vytvorenie prehľadu a transparentnosti trhových vzťahov. Vo svojom výsledku poskytuje analýza nákupného trhu množinu dodávateľov, ktorých je potreba v nasledujúcom kroku analyzovať podľa určených kritérií a redukovať ich. [10]

Za sekundárne informácie považujeme tie, ktoré už boli vytvorené k inému účelu. Každému solídному marketingovému výskumu musí predchádzať práca so sekundárnymi informáciami, ktoré (okrem toho, že šetria čas a náklady) pomáhajú spresniť problém a cieľ výskumu. Primárne informácie sú potom získavané priamo v teréne, tzn. pomocou metód (akou je dotazník alebo experiment) marketingového výskumu, uplatňovaných voči skúmaným subjektom trhu.[4]

Medzi zdroje sekundárnych informácií o nákupnom trhu patrí napríklad:

- správy o nákupcoch (obsahujú informácie o dodávateľoch a podmienkach dodávok);
- prehľady o obchodných jednaniach (informácie o kontaktných osobách a ich charakteristikách);
- zoznamy dodávateľov (databázy firiem);
- internet;
- tlač;
- štatistické prehľady a pod.[4]

Získavanie primárnych informácií je spojené s vykonaním výskumu priamo v teréne (napríklad u dodávateľa), najčastejšie používanou metódou pritom je dotazník. Získané informácie môžu byť kvantitatívnej povahy, ktoré konštatujú vyčísliteľné skutočnosti, alebo

kvalitatívnej povahy, ktoré vysvetľujú chovanie zúčastnených subjektov. Pri tomto výskume sa zisťujú jednak identifikačné údaje o dodávateľovi ako firme, o jeho managemente, povesti, ekonomickej a technickej situácii, kapacitných možnostiach a podobne. Ďalej sa môžu zisťovať údaje o výrobkoch (kvalita, spoľahlivosť, príslušné technické parametre akosti, funkčnosť a pod.), o cene a kontrakčných podmienkach (dodacie, platobné podmienky), o službách, ktoré dodávateľ poskytuje, ako aj o logistických podmienkach (doprave, manipulácii, balení, a pod.). dôležité sú informácie o spoľahlivosti, pružnosti a ochote dodávateľa riešiť vzniknuté rozpory.[4]

### 2.3 Nákup na trhu organizácií

Nakupujúci na trhoch organizácií môžu nakupovať na troch trhoch a to:

- priemyselnom trhu;
- obchodnom trhu (trh sprostredkovateľov);
- štátnom trhu (vládny trh).[12]

#### 2.3.1 Priemyselný trh

Zahŕňa všetky subjekty, ktoré nakupujú výrobky alebo služby za účelom vstupov do ďalšieho procesu (výroby), s cieľom produkovať ďalšie výrobky alebo služby, ktoré potom predávajú, prenajímajú alebo ďalej dodávajú ďalším odberateľom. Priemyselný trh je najväčším a jedným z diverzifikovaných trhov organizácií. Tento trh sa vyznačuje nasledujúcimi špecifikami:

- pri nákupe hlavnú úlohu hrajú technológie (technologické parametre) – výrobky sú veľmi často definované pomocou noriem a sú zhotovované na základe veľmi presných požiadaviek (bezpečnosť, hmotnosť, rozmery, odolnosť, atď.);
- dopyt väčšinou nereaguje pružne na ceny – dopyt priemyselného trhu je odvodený od spotrebiteľského trhu, čo zapríčiňuje jeho nepružnosť;
- životnosť niektorých produktov môže byť veľmi dlhá;
- vzájomná závislosť odberateľov a dodávateľov – tieto vzťahy sú na priemyselných trhoch všeobecne charakterizované vyššou stabilitou než vzťahy spotrebiteľa a distribučného medzičlánku na spotrebných trhoch;

- prevláda vyšší trend k využívaniu leasingu než na spotrebiteľských trhoch – leasing má veľa výhod ako napríklad získanie novšieho výrobku, lepších služieb, zachovanie kapitálu a lepších určitých daňových výhod. [12]

### 2.3.2 Obchodný trh

Obchodný trh pozostáva zo všetkých jednotlivcov a organizácií, ktorí nakupujú tovar a služby za účelom jeho ďalšieho predaja alebo prenájmu so ziskom. Namiesto výroby ponúkajú obchodníci čas, miesto a predajné služby. Obchodný trh tvorí veľkoobchodné a maloobchodné jednotky. [12]

U obchodného trhu rozlišujeme tri trhové situácie:

1. *Ponuka nového výrobku* – obchodníkovi sa ponúka nový výrobok, ktorý môže odmietnuť alebo prijať.
2. *Voľba najlepšieho dodávateľa* – nastáva vtedy, keď obchodník potrebuje výrobok a hľadá najvhodnejšieho dodávateľa vyhovujúceho jeho kritériám.
3. *Hľadanie najlepších podmienok* – obchodníci vyžadujú od svojich dodávateľov výhodnejšie jednanie vo forme väčších zliav, lepšieho servisu a lepších úverových podmienok. [12]

### 2.3.3 Štátny trh

Štátny alebo vládny trh pozostáva zo štátnych organizácií, ktoré nakupujú alebo prenajímajú výrobky alebo služby pre plnenie hlavných činností štátu. Nákupy môže uskutočňovať ako vláda, jednotlivé ministerstvá pre svoje odvetvia, tak i ďalšie orgány štátnej správy a samosprávy (kraje, mestá a obce).[12]

Štátny alebo vládny trh sa vyznačuje :

- dobrou garanciou dodržania podmienok zákazky a hlavne platby;
- vysokou byrokraciou, pre všetky nákupy verejného sektoru platí, že môžu byť realizované na základe výsledkov verejnej súťaže;
- väčšinou veľkým finančným objemom realizovaných zákaziek;
- širokou kontrolou verejnosti, počínajúc opozičnými politickými stranami, cez masmédiá až po jednotlivcov. [12]

### 3 VÝBER DODÁVATEĽA

Výber dodávateľa je mimoriadne dôležitý, možno povedať až dominantným prípadom rozhodovania, ktoré sa v značnej miere dotýka nákupu (nákupného marketingu) každého podniku.[11]

Kvalita voľby má mimoriadne závažný vplyv na výsledky hospodárenia každého rozvoja. Prejavuje sa v kvalite, zásobách i nákladoch, a predajnosti výrobkov a tým vo svojich dôsledkoch v zisku. [11]

Rozhodovaní o dodávateľovi je proces, ktorému predchádza náročná fáza získavania pomerne početných súborov informácií a po ňom nasleduje ďalšia nákupná komunikácia s dodávateľom.[11]

I keď je o dodávateľovi na základe uskutočneného výberového riadenia rozhodnuté, nie je možné prestať v hľadaní nových nákupných príležitostí, tj. v posudzovaní a výbere iného nového dodávateľa, ktorý ponúka lepšie podmienky.[11]

Dôležité pri rozhodovaní o dodávateľovi je kontakt s dodávateľom. Spôsob kontaktu a jeho obsah do značnej miery závisí na informáciách, ktoré o ňom doposiaľ podnik má. Pri uskutočnení kontaktu, bez ohľadu na formu (list, fax, e-mail, telefón alebo osobný kontakt), je dôležité vedieť „čo podnik chce“, včas zachytiť a posúdiť reakciu dodávateľa, získať také doplňujúce informácie, aby bolo možné posúdiť solídnosť dodávateľa a získať obraz o jeho managemente. Pre rozhodovanie sú dôležité informácie o nákladoch na získanie dodávok od dodávateľa, ako aj o tom, aké sú predpoklady pre zvýšenie hospodárnosti týchto dodávok. Dôležité je poznať i rezervy v kapacitách, ktoré by dodávateľovi umožňovali v prípade potreby pružne zvýšiť objem dodávok. [11]

Zníženie administratívneho zaťaženia pracovníkov nákupu je možné dosahovať uzatvorením zmlúv (objednávok), ktoré zakladajú dlhodobejší vzťah, kedy sa dodávateľ zaväzuje zásobovať firmu podľa potrieb za dohodnutú cenu po dobu vymedzenú v zmluve. Dodávateľ pre tento účel udržuje primerané zásoby a dodáva z nich podľa automaticky vyhotovených objednávok odberateľa. Nákup vykonávaný týmto spôsobom vytvára úzke vzťahy medzi odberateľom a dodávateľom – dodávateľ má istotu dodávok bez hrozby konkurencie, pokiaľ nenastanú dôvody pre výpoveď zmluvy s dodávateľom.[11]



### 3.1 Kritériá rozhodovania pri výbere dodávateľa

Pri výbere dodávateľa je nutné dať prednosť tým kritériám, ktoré ovplyvňujú ekonomické a obchodné výsledky podnikov, tj. náklady na zásoby, akosť a tým i predajnosť finálneho výrobku. Je nutné zvažovať i objem nákupu od príslušného dodávateľa, tj. jeho finančnú a ekonomickú závažnosť. [11]

Pre účely rozhodovania pri výbere dodávateľa sa vyberajú rôzne kritéria. Medzi ne patria aj tieto:

- kritériá, ktoré sa týkajú výrobkov a služieb k nim ako napríklad servisné služby;
- kritériá, ktoré sa týkajú cien a kontraktačných podmienok (dodacích, platobných, a pod.);
- kritériá ktoré sa dotýkajú dodávateľa, jeho image, ako aj chovania (predzmluvného aj pri realizácii dodávok). [11]

Existujú rôzne postupy v rozhodovaní o dodávateľoch ako napríklad:

- expertný odhad tímu alebo zodpovedného jednotlivca z tímu;
- scoring model – je bodovacie hodnotenie, či už je to prosté hodnotenie alebo vážením významnosti jednotlivých kritérií;
- zváženie výsledkov kalkulácie priamo kvantifikovateľných faktorov a faktorov nepriamej kvantifikácie kvalitatívnych charakteristík, ako je napríklad cena;
- kombinácia predchádzajúcich postupov, čo sa javí ako najlepší spôsob.[11]

### 3.2 Metódy hodnotenia dodávateľov

Tieto modely slúžia k nezaujatej voľbe a sú nástrojmi kvantitatívneho vyhodnocovania jednotlivých dodávateľov podľa vopred stanovených kritérií. Medzi základné kritériá patria hlavne:

- spoľahlivosť dodávky, tzn. požiadavka na dodanie potrebného množstva podľa dohodnutých náležitostí v dohodnutom čase;
- kvalita;
- spôsob platby (úvery, pôžičky);

- cena;
- rychlost dodávky;
- přístup zaměstnanců;
- možnosti zliav;
- záruky a servis;
- balenie;
- odhad životaschopnosti dodávatele'a.[4]

### 3.2.1 Scoring – model

Táto metóda spočíva predovšetkým na bodovom hodnotení hlavných ukazovateľov výkonnosti dodávateľov. Výsledné bodové ohodnotenie každého dodávateľ'a sa vypočíta nasledujúcim vzorcom:

$$A_j = \sum_{i=1}^n a_i b_{ij}$$

kde:

$A_j$  = celkový počet bodov dodávateľ'a j

$a_i$  = váha kritéria i

$b_{ij}$  = hodnotenie výkonu dodávateľ'a j podľa kritéria i

$n$  = počet hodnotených kritérií [13]

### 3.2.2 Alternatívny spôsob hodnotenia

K priebežnému hodnoteniu spôsobilosti dodávateľov existujú aj zložité a pre výpočet náročné metódy. Ako príklad tejto metódy hodnotenia kritéria plnenia dodacích termínov je postup, ktorý vychádza z výpočtu tzv. určujúceho čísla – UČ. Podstatou metódy je prísnejšie hodnotenie odchýlok neskorších dodávok od odchýlok skorších dodávok voči stanoveným termínom.[16]

### 3.2.3 Grafická metóda hodnotenia

Touto metódou sa celková výkonnosť dodávateľ'a zobrazuje pomocou grafického znázornenia. Diagram je typom terča, ktorého stred predstavuje najnižšie hodnotenie a jednotlivé kritériá sú znázornené pomocou priamok vedúcich od stredu terča. Spojením rôznych bodov predstavujúcich dodávateľov, sa na priamkach patriacich hodnoteným elementárnym

kritériám grafu vznikne geometrický tvar, ktorého ohraničená plocha je proporcionálna celkovej výkonnosti (konkurencieschopnosti) dodávateľa. [7]

### 3.3 Sledovanie a hodnotenie výkonu dodávateľa

Informácie o dodávateľovi podnik získava ako zo svojej vlastnej operatívnej informačnej databázy (evidencia dodávok, reklamácií, urgencií, riešených sporov, väd v dodávkach a pod.) ale tiež od užívateľov (vnútro podnikových spotrebiteľov). Hodnotenie dodávateľa vytvára podklady pre rozhodovanie odberateľa o pokračovaní spolupráce, o modifikácií či o úplnom zrušení obchodných vzťahov. [11]

Hodnotenie dodávateľov je možné uskutočniť aj podľa toho, ako boli dodávateľom splnené očakávania, ktoré si odberateľ pri voľbe kládol. Napríklad:

- ochota dohodnúť sa na časovom pláne dodávok;
- ochota dodávateľa dodať podľa potreby i malé množstvá výrobkov;
- poskytovanie rabatu za celkový objem nákupu na určité obdobie;
- garantovanie potrebnej technickej podpory a iné.[11]

Dôležitou súčasťou hodnotenia dodávateľa je hodnotenie jeho životaschopnosti. To má význam pri dodávkach pre výkony, ktoré majú ďalšiu priebežnú dobu realizácie a vyžadujú rovnaký vstupný materiál.[11]

Vždy je nutné, aby podnik mal na zreteli, že vzťah „dodávateľ – odberateľ“ musí byť pre oboch partnerov výhodný, a i odberateľ sa musí pričiniť o to aby dodávateľ prosperoval.[11]

### 3.4 Kontrola výsledkov dodávateľov

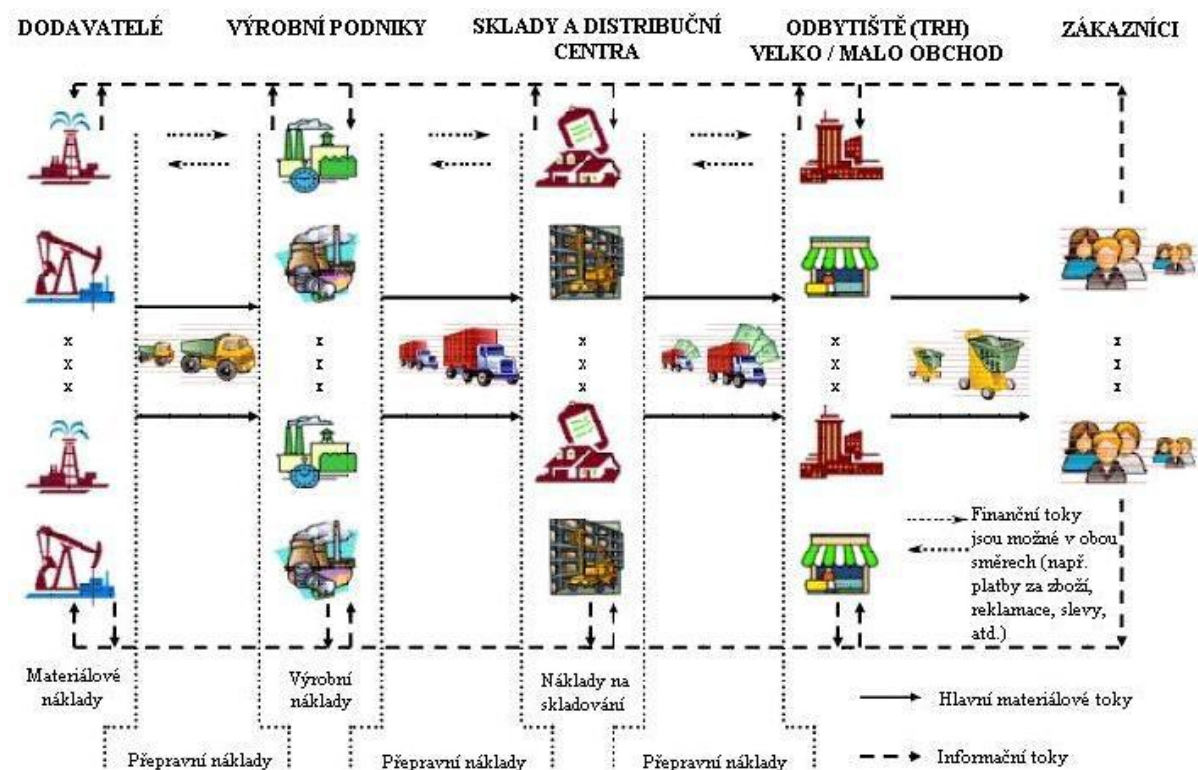
V tejto fáze kupujúci kontroluje výsledky všetkých činností dodávateľa. Môže sa obrátiť na užívateľa s otázkou, ako sú s týmito výsledkami spokojný. Kontrola výsledkov vedie k rozhodnutiu, či kupujúci bude v zmluve pokračovať, zmení ju alebo ju zruší. Úlohou predajcu je sledovať rovnaké faktory ako kupujúci a uistiť sa, že podáva očakávaný výkon ku spokojnosti kupujúceho.[3]

## 4 SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Pojem logistický reťazec je kľúčovým pojmom logistiky, ktorý je možno chápať ako jeden z dvoch stránok, a to hmotný a nehmotný logistický reťazec. Hmotná stránka spočíva v premiestňovaní vecí alebo osôb a nehmotná v premiestňovaní informácií, presnejšie v premiestňovaní nosičov informácií, resp. signálov, ako sú správy, a údaje obsahujúce informácie. Nehmotná stránka je potrebná k tomu, aby sa premiestnenie vecí či osôb mohlo uskutočniť. Toto poňatie logistiky môžeme rozšíriť i na toky peňazí.[6]

Všeobecne sa tento pojem uvažuje ako previazaná postupnosť všetkých činností, alebo aktivít, ktorých uskutočnenie je nutnou podmienkou k dosiahnutiu daného konečného efektu, ktorý má synergickú povahu.[6]

Obrázok 1 Dodávateľsko-odberateľský reťazec



Zdroj: [19]

Nákup je súčasťou vstupnej časti dodávateľského reťazca priemyselného podniku. Na obrázku je znázornený dodávateľsko-odberateľský reťazec, ktorý sa zaoberá materiálovými a informačnými tokmi. Informačný tok začína u zákazníka a končí u dodávateľa, naopak materiálový začína u dodávateľa a končí u konečného zákazníka. Tieto toky sú dôležité z hľadiska informovanosti a následnej spolupráce medzi dodávateľmi a odberateľmi.

## 5 CIELE A METODIKA BAKALÁRSKEJ PRÁCE

Kapitola je venovaná popísaniu cieľu a metodiky bakalárskej práce, ktoré sú smerodajné pre celé spracovanie a správne ukončenie bakalárskej práce.

### 5.1 Cieľ bakalárskej práce

Základným cieľom bakalárskej práce je optimalizácia procesu výberu dodávateľa. Zamerala som sa hlavne na zlepšenie metodiky výberu dodávateľa pre jednu sortimentnú položku nákupu, keďže firma je veľká, na trhu sa pohybuje už niekoľko rokov a preto už má určité vypracované podklady pre svojich dodávateľov. Cieľom práce je tiež navrhnúť základného dodávateľa.

### 5.2 Metodika bakalárskej práce

Postup spracovania bakalárskej práce:

1. Štúdium odbornej literatúry.
2. Zber informácií v teréne k danej téme.
3. Vypracovanie teoretickej časti k riešenej téme.
4. Analýza nákupného trhu s dôrazom na výskum dodávateľov.
5. Návrh riešenia, tj. optimalizácie procesu a konkrétnych dodávateľov.

Ako prvé som si najprv vybrala svoje zadanie bakalárskej práce. Po preskúmaní tém sa mi práve táto, optimalizácia procesu výberu dodávateľov, zdala prijateľná a zaujímavá, keďže som už mala vopred vybrané veľké výrobné podniky kde by realizácia tejto témy nebola problémom.

Po výbere témy som začala uvažovať nad výrobnými firmami. Snažila som sa ich skontaktovať pomocou elektronickej komunikácie a osobného stretnutia. Nakoniec som sa dohodla s firmou Saktal, a.s. a jej zástupcom nákupu, že budú so mnou spolupracovať.

Ďalej nasledovalo vyhľadávanie kníh. Snažila som sa nájsť knihy, ktoré boli zamerané hlavne na nákup, nákupný marketing, výskum trhu a výber dodávateľov. Knižnice a študovne ponúkali široké spektrum kníh, v ktorých bolo mnoho informácií. Knihy, ktoré boli potrebné na dohľadanie potrebných informácií som získavala z univerzitnej knižnice a iné, ktoré sa buď nenachádzali v knižnici, alebo boli dlhodobo požičané som si zaobstara-

la z iných vysokoškolských knižníc. Námety som taktiež čerpala z iných bakalárskych prác, ktoré som prečítala na získanie dostatočných informácií ktoré mi pomohli pri písaní tejto bakalárskej práce.

Po naštudovaní kníh som začala s osnovou bakalárskej práce. So scelením osnovy mi pomáhala moja vedúca bakalárskej práce Doc. Ing. Xenie Lukoszová, Ph.D. Bakalársku prácu som si rozdelila na tri časti, na nákupnú, analytickú a návrhovú časť. V nákupnej časti, ktorá patrí do teoretického hľadiska bakalárskej práce, sa venujem rozboru nákupu, nákupného marketingu, štádií nákupu a podobne. Analytická a návrhová časť patria do praktickej analýzy, tam sa budem venovať hlavne analýze trhu, výberu a hodnoteniu dodávateľov a v konečnom dôsledku sa zameriam na optimalizáciu dodávateľov na určité portfólio výroby.

V priebehu písania bakalárskej práce som sa pravidelne kontaktovala so zástupcom nákupného oddelenia firmy Saktal, a.s., ktorý mi poskytoval informácie a konzultácie potrebné k písaniu.

## II. PRAKTICKÁ ČASŤ

## 6 SAKTAL, A.S.

V záводе v okrese Prievidza bol pred viac ako 50-timi rokmi v Československu prvýkrát vyrobený pórobetón. Od tých čias popularita tohto stavebného materiálu stúpa u odbornej i laickej verejnosti. [20]

Oblíbeným sa stal vďaka svojim mimoriadnym vlastnostiam, ktoré umožňujú stavať rýchlo a jednoducho, bývať moderne, zdravo a pohodlne. [20]

Spoločnosť Saktal a.s. stavia na bohatej tradícii výroby pórobetónu. Zo skúseností z minulosti firma čerpá aj dnes a neustále investuje do modernizácie výrobkov a služieb. Závod bol súčasťou štátneho podniku v Bratislave. [20]

Základné imanie firmy : 5 580 454 EUR

Forma : Akciová spoločnosť založená zakladateľskou zmluvou zo dňa 16.4.1992 s počtom akcií 164 131 kmeňového druhu, listinnej podoby, menovitej formy v hodnote 34 EUR, vydávaných na meno akcionára. [20]

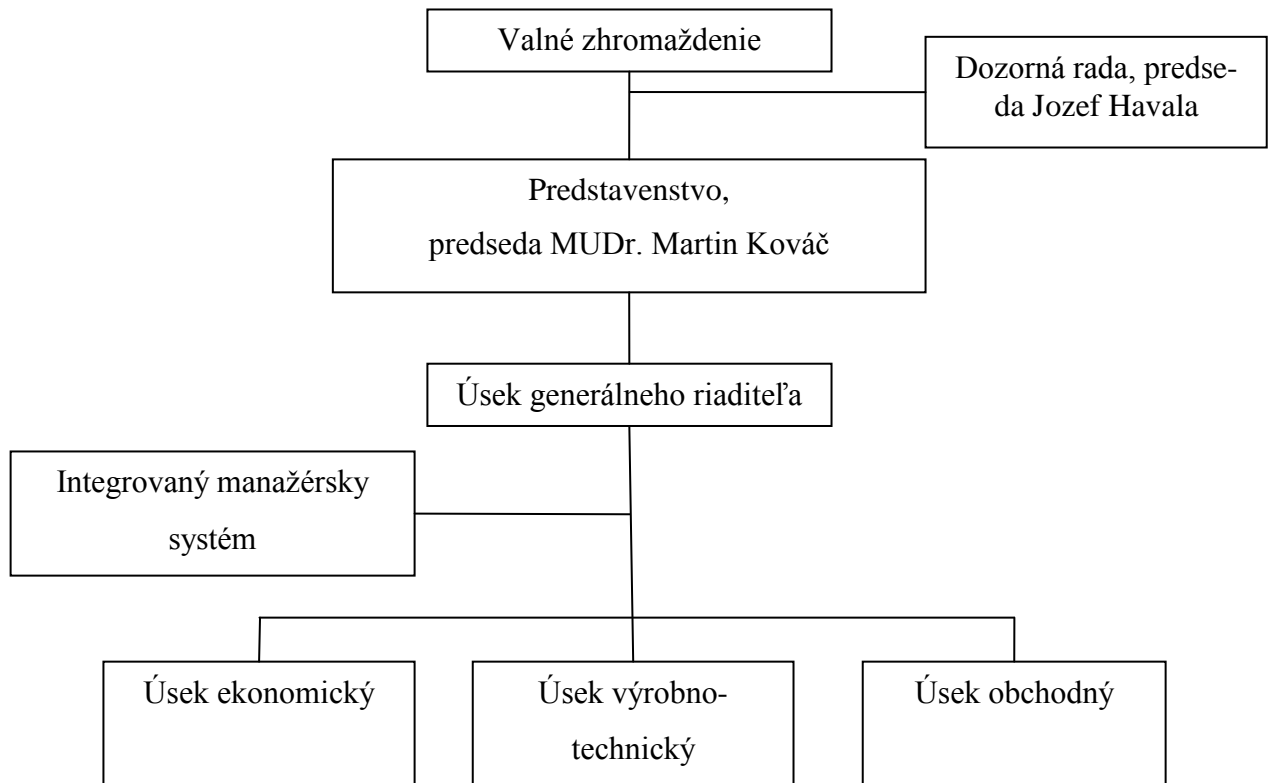
Kľúčové historické udalosti:

- 4.máj 1958 – začiatok výstavby závodu, celkové náklady na projekt boli 111 mil. Kčs s plánovanou ročnou kapacitou 180 tis. m<sup>3</sup>;
- 7.november 1959 – spustenie skúšobnej prevádzky;
- 1959 – 1963 - rozširovanie výroby na izolačné dosky, prvé veľkorozmerové prvky pre obvodový plášť, stropné vložky, priečkovky, panely a strešné nosné dosky;
- 1965 – prekročenie projektovanej kapacity, ročná produkcia na 185 tis. m<sup>3</sup>, o dva roky neskôr sa opäť zvyšovala kapacita;
- 1969 – vzniká nový závod KX2 podľa holandskej licencie;
- 1974 – začiatok výroby v novom závode KX2 podľa novej technológie Calsilox;
- 1976 – začína výroba veľkorozmerových armovaných prvkov;
- 1982-1983 – výroba celostenových panelov v objeme 52 tis. m<sup>3</sup>;
- 1984 – historicky najvyšší objem výroby v závodoch ZX1 a ZX2 v objeme 560 tis. m<sup>3</sup>;



- 1990 – odčlenenie od štátneho podniku v Bratislave;
  - 1992 – vznik novej akciovej spoločnosti;
  - 1994 – vznik ZEDE, s.r.o. v závode KX2 s väčšinovým zahraničným vlastníkom;
  - 1997 – odčlenenie spoločnosti Saktal, a.s. a ZEDE, s.r.o.;
  - 2000 – 2004 – zavedenie počítačového riadenia výrobných procesov, progresívnych metód krájania expedície výrobkov;
  - 2003 – vznik dcérskej spoločnosti so sídlom v Prahe;
  - 2006 – získanie 50% podielu v českej spoločnosti Pórobetón Trutnov, a.s.;
  - 2008 – odkúpenie zvyšných 50% akcií v spoločnosti Pórobetón Trutnov, a.s. - Saktal, a.s. sa stáva jej jediným vlastníkom;
  - 2010 – rozsiahla investícia do modernizácie výrobných technológií v spoločnosti Saktal, a.s.; zmena názvu spoločnosti Pórobetón Trutnov, a.s. na Saktal CZ, a.s.
- [20]

## 6.1 Organizačná štruktúra riadenia spoločnosti



Zdroj: [20]

Každý úsek sa ďalej rozvetvuje na ďalšie štruktúry, keďže je firma veľká a spadá pod ňu veľa odborov ako napríklad odbor výroby, údržby a energetiky a podobne.

## 6.2 Výrobné portfólio firmy Saktal, a.s.

Firma Saktal, a.s. vyrába veľké množstvo tvárnic a stavebných materiálov na vyhotovenie budov, či už obytných domov alebo iných budov vhodných na rôzne účely. [20]

### Tvárnice Plus (P2 – 420)

Obsahujú vyšší podiel vzduchových pórov, čím dosahujú vynikajúce hodnoty tepelného odporu. Vďaka výborným tepelnoizolačným vlastnostiam sú vhodné najmä na murovanie obvodových stien a ako výplň do železobetónových konštrukcií. Prinášajú úspory nielen pri ich nákupe, ale najmä vďaka nižším nákladom na vykurovanie. [20]

Pri použití tvárnic na murovanie na šírku múru 500 mm, spĺňa obvodová stena z tejto tvárnice – Saktal Plus – bez zateplenia parametre požadované pre nízkoenergetické budovy. [20]

Obrázok 2 *Tvárnica P2 – 420* firmy Saktal, a.s.



Zdroj: [20]

### **Tvárnice P2 – 480**

Tento produkt je prémiový, so špičkovými tepelnoizolačnými vlastnosťami, ktorý je bez zateplenia vhodný aj pre výstavbu nízkoenergetických domov. Tento sortiment postupne nahrádza predošlý, P3 – 520. [20]

Obrázok 3 *Systém tvárnic P2 – 480*



Zdroj: [20]

**Tvárnice P4 – 580**

Firma vyvinula nové tvárnice s vyššou pevnosťou 4 MPa v objemovej triede 580 kg / m<sup>3</sup>. Tvárnice sa vyrábajú v prevedení perodrážka – kapsa a hladké. Pri ich použití na vymurovanie spodného podlažia je možné túto tvárnicu použiť na výstavbu budov až do štyroch poschodí. Majú aj vylepšené zvukovo-izolačné vlastnosti, čo ich predurčuje na použitie na vnútorné nosné priečky a ako deliace priečky medzi bytovými jednotkami. [20]

**Priečkovky (P2 – 480)**

Priečkovky z pórobetónu, rovnako ako tvárnice, pohlcujú a uvoľňujú vlhkosť vzduchu. Vyrovnávajú tak zmeny vlhkosti v miestnosti a umožňujú vodným parám prestup stenami. Je možné ich opracovať bežným náradím. [20]

**U – profily (P3- 520)**

Tento stavebný prvok je založený na princípe strateného debnenia a je vhodný pre zhotovenie nosných prekladov či stužujúceho venca stavby. Zabezpečuje vytvorenie uceleného tepelno-izolačného systému a redukuje tepelné mosty v kritických miestach na minimum. [20]

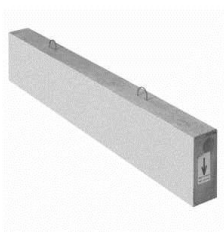
**Nosné preklady**

Pozostávajú z pórobetónu, oceľovej výstuže a betónovej zálievky (C20/25). Vhodné sú pre uľahčenie manipulácie na stavbe vybavené manipulačnými oknami, ktoré umožňujú využitie zdvíhacieho zariadenia. Je ich možné z konštrukčného hľadiska vyskladať na požadovanú šírku muriva. [20]

**Samonosné preklady**

Využívajú sa na preklopenie otvorov v nenosných priečkach. Sú zhotovené z pórobetónu, tenkovrstvového lepidla, oceľovej výstuže a betónovej zálievky (minimálne C15/20). [20]

Obrázok 4 *Samonosný preklad Saktal*



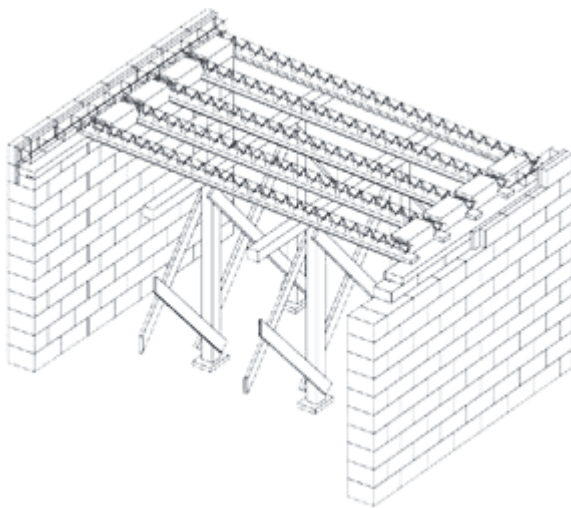
Zdroj: [20]

### Stropný systém

Navrhovaný je pre premenné zaťaženie typ „A“ – obytné priestory do  $2,0 \text{ kN} / \text{m}^2$ . Na základe individuálneho dopytu je možné vyrobiť aj stropné nosníky pre stropnú konštrukciu typu „B“ – administratívne priestory do  $3,0 \text{ kN} / \text{m}^2$  a pre stropnú konštrukciu typu „C“ – skladovacie priestory do  $5,0 \text{ kN} / \text{m}^2$ . [20]

Vložky i nosníky absorbujú vlhkosť rovnako a zabezpečujú rovnaký vzhľad stropu i stien. [20]

Obrázok 5 *Návrh stropného systému*



Zdroj: [20]

Každý z týchto výrobkov sa skladá z určitého druhu materiálu, ktorý je dôležitý na výrobu ponúkaného sortimentu od firmy Saktal, a.s.

### Lepidlo

Firma Saktal, a.s. vyrába vlastné lepidlo na používanie pre stavebné materiály. Je dôležité aby lepidlo bolo vhodné na pórobetón. [20]

## 6.3 Zákaznícke zameranie

Firma Saktal, a.s. je zameraná na široké spektrum zákazníkov, od zákazníka, ktorý má záujem o stavbu rodinného domu alebo inej funkčnej budovy, až po veľkoodberateľov, ktorí odoberajú od firmy vo veľkom množstve a predávajú tovar ďalej. Firma ponúka sortiment

výrobkov, ktoré sú vhodné na postavenie celej hrubej stavby budovy okrem strešného pokrytia.

Výroba vo firme Saktal, a.s. je plánovaná na rok vopred. Koncom predošlého roka, poväčšine v mesiaci november, je vydaná nová smernica na výrobu materiálu. Táto smernica je vydávaná obchodným úsekom a schválená odborom výroby.

## **7 PROCES NAKUPOVANIA MATERIÁLU FIRMY SAKTAL, A.S.**

Nakupovanie predstavuje súbor činností vedúcich k zabezpečeniu vstupného materiálu, prác a služieb potrebných k výrobe, investícií a nákup tovaru určeného pre ďalší predaj. [20]

### **7.1 Požiadavky na nákup od firmy Saktal, a.s.**

Nákupy materiálu realizuje oddelenie MTZ na základe požiadaviek jednotlivých žiadateľov. Požiadavky na nákup sú vedúcemu oddelenia MTZ predkladané formou žiadanky materiálu, pričom ju predloží na schválenie vedúcemu daného útvaru. [20]

Žiadanka materiálu musí obsahovať tieto náležitosti:

- presnú špecifikáciu materiálu,
- požadované množstvo,
- požadovaný termín dodania,
- stredisko žiadateľa,
- dátum vystavenia,
- podpisy žiadateľa a schvaľovateľa,
- zdôvodnenie potreby nákupu,
- odporúčaného dodávateľa, ak je to potrebné. [20]

### **7.2 Výber dodávateľa**

Pri výbere dodávateľa sa oslovujú dodávatelia odporúčení žiadateľom v žiadanke materiálu, prípadne dodávatelia navrhnutí vedúcim oddelenia MTZ po vykonaní prieskumu trhu. Prieskum sa realizuje pre zabezpečenie rozšírenia portfólia potenciálnych dodávateľov, s cieľom získania najvýhodnejšieho a najekonomickejšieho nákupu. [20]

Počet oslovených dodávateľov stanoví vedúci oddelenia MTZ tak, aby bola zabezpečená dostatočná konkurencia a konečný výber dodávateľa bol v súlade so záujmami spoločnosti. [20]

Potenciálních dodávateľov oslovuje oddelenie MTZ, je možné aby ich oslovil aj žiadateľ, pričom priloží cenovú ponuku k žiadanke materiálu. Spolu s cenovým dopytom sa vyžadujú aj všetky dostupné certifikáty žiadaného materiálu a bezpečnostné listy. [20]

Vedúci oddelenia MTZ po získaní ponúk prehodnotí spolu so žiadateľom kvalitatívne a ekonomické ukazovatele jednotlivých ponúk, príslušné certifikáty, karty bezpečnostných údajov a vyberú najvhodnejšieho dodávateľa. [20]

### **7.3 Uzatváranie kúpnych zmlúv**

Kúpne zmluvy sa uzatvárajú v prípade, ak hodnota objednávaného materiálu presahuje sumu 3 500 € bez DPH. Za prípravu kúpnej zmluvy je zodpovedný vedúci OSMI. [20]

V prípade ak cena objednávaného materiálu nepresiahne 3 500 € bez DPH, stačí na objednanie vystavená a schválená objednávka. Objednávku vystavuje vedúci oddelenia MTZ na základe žiadanky materiálu a predkladá ju na schválenie vedúcemu OSMI a generálnemu riaditeľovi spolu s predmetnou žiadankou materiálu a cenovými ponukami oslovených dodávateľov. [20]

### **7.4 Hodnotenie dodávateľov**

Hodnotenie dodávateľov je systematická činnosť, ktorá vedie k posúdeniu vhodnosti dodávateľov podľa stanovených kritérií. V spoločnosti sa vykonáva interné hodnotenie, ktoré je všeobecným hodnotením bez priamej účasti dodávateľa. [20]

Cieľom je posúdiť kvalitu dodávok a efektívnosť spolupráce s dodávateľmi. Umožňuje určiť strategicky významných dodávateľov a tiež odhaliť potenciálne riziká výpadku dodávateľa. Hodnotí sa spôsobilosť dodávateľov dodávať tovary, poskytovať služby a práce efektívne, v požadovanom množstve, čase a kvalite. [20]

Každý dodávateľ je hodnotený známku od 1 do 5, ktorá je výsledkom bodového hodnotenia (viď príloha P I). V tabuľke pre hodnotenie požiadaviek sa známkuje požadované kritérium. Znáмка sa prideli na základe bodového zisku nasledovne:



Tabuľka 1 *Hodnotenie dodávateľov služieb a investícií*

<i>Počet bodov</i>	<i>Znám- ka</i>
<i>29 – 27</i>	1
<i>26 – 24</i>	2
<i>23 – 21</i>	3
<i>20 – 18</i>	4
<i>17 – 0</i>	5

Zdroj: [20]

Na základe dosiahnutej známky sa dodávateľ zaradí do kategórie dodávateľov, o čom hovorí nasledujúca tabuľka.

Tabuľka 2 *Kategorizácia dodávateľov*

<i>Znám- ka</i>	<i>Popis</i>	<i>Kategória</i>
<i>1</i>	Preferujúci dodávateľ	A
<i>2</i>	Odporúčaná dodávateľ	B
<i>3</i>	Vyhovujúci dodávateľ	C
<i>4</i>	Akceptovateľný dodávateľ, v prípade absencie A, B, C	D
<i>5</i>	Nevyhovujúci dodávateľ	E

Zdroj: [20]

## 8 VÝBER DODÁVATEĽA

Výrobky ktoré firma ponúka sa skladajú z rôznych materiálov, ktoré sú veľmi dôležité pre ich výrobu. Pre výrobu nosných prekladov je potrebné:

- popolček fluidný – lôžkový,
- cement I 42,5 R,
- hliníkový prášok,
- vápno biele jemne mleté,
- odformovací olej.

Jeden z dôležitých materiálov je cement CEM I 42,5 R, technickej normy EN 197 – 1: 2000 – 06, ktorý je dovážaný týždenne v hmotnosti 7 ton.

Portlandský cement CEM I 42,5 R sa používa k výrobe betónov vysokých pevnostných tried, hlavne pre náročné konštrukcie z predpätného betónu a železobetónu, pre všetky druhy stavieb, či už priemyselných alebo občianskych. Je možné ho použiť aj na špeciálne zálievky stykov a železobetónových montovaných konštrukcií. Je vhodný aj na spracovanie v prostredí do 5°C, pod touto teplotou je možné ho spracovať iba za použitia špeciálnych prísad. [14]

Firma Saktal, a.s. používa pri výbere vhodného dodávateľa bodové hodnotenie, ktoré je veľmi všeobecné a vhodné pre hodnotenie dodávateľov normovaných surovín a materiálu, dodávateľov ostatných surovín, alebo dodávateľov služieb a investícií.

### 8.1 Návrh modelu pre proces výberu

Návrh procesu spočíva vo výbere dodávateľa pre jeden sortimentný výrobok potrebný pre zhotovenie materiálu vhodného na stavbu akejkolvek budovy.

Dodávateľa boli vybraný z Českej republiky a Slovenskej republiky, ktoré mali v ponuke dopytovaný cement CEM I 42,5 R v požadovanej technickej norme. Pre optimálny výber dodávateľa bol zvolený Scoring model výberu dodávateľov, ktorý je jednoduchý a rýchly ako pôvodný výber dodávateľov, ktorý spočíval v rozosielení materiálového listu vybraným firmám, ktoré boli vybrané podľa hodnotiaceho listu dodávateľov, a firmy spätne

odosielali vyplnené materiálové listy firme Saktal, a.s., ktorá po preskúmaní listov rozhodla o podpísaní zmluvy alebo nie.

Návrh Scoring modelu spočíva v najdôležitejších kritériách, na ktoré firma kladie dôraz pri výrobe potrebného materiálu. Pri scoring modele sú dôležitý dodávatelia, ktorých materiály spĺňajú požadované normy, váha kritérií pre firmu Saktal, a.s. ktoré nesú určitú dôležitosť, a v neposlednom rade ukazovatele kritérií. Všetky tieto potrebné údaje sú vložené do tabuľky, ktorá sa potom vyplňa na základe podkladov dopytovanej firmy. Ďalej sa urobí recipročný index, z ktorého vychádza percento vhodné alebo nevhodné pre firmu a nakoniec sa vypočíta vážená relatívna hodnota kritérií a celkové skóre, ktoré ukazuje, či je dodávateľ vhodný alebo nie na spoluprácu. Čím väčšie číslo celkového skóre dodávateľa, tým je dodávateľ vhodnejší a firma s ním môže podpísať obchodnú zmluvu.

Tabuľka 3 Scoring model výberu vhodného dodávateľa

Hodnotiace kritérium	Ukazovateľ	Dodávateľ				
		CEMM AC, a.s.	Cementáreň Ladce	Cement Hranice, a.s.	Českomoravský cement Heidelbergciment Group	Holcim Česká republika
<b>Akost' I. (váha 10)</b>	Počiatok tuhnutia [min] <sup>1</sup>	210	193	180	150	190
		ÁNO	ÁNO	ÁNO	NIE	ÁNO
	Recipročný index	100%	100%	100%	0%	100%
	Vážené relatívne hodnoty kritérií a celkové skóre	1000	1000	1000	0	1000

<sup>1</sup> Zmluvné kritérium 170 – 215 min

<i>Akost'</i>	Pevnost' v tlaku	24,5	32,5	35,6	30,0	26,8
<i>II.</i>	2 dny [MPa] <sup>2</sup>	NIE	ÁNO	NIE	ÁNO	NIE
<i>(váha 40)</i>	Recipročný index	0%	100%	0%	100%	0%
	Vážené relativně hodnoty kritérií a celkové skóre	0	2000	0	2000	0
	Pevnost' v tlaku	53,5	61,9	59,9	59,5	50,0
	28 dní [MPa] <sup>3</sup>	NIE	ÁNO	NIE	NIE	NIE
	Recipročný index	0%	100%	0%	0%	0%
	Vážené relativně hodnoty kritérií a celkové skóre	0	2000	0	0	0

---

<sup>2</sup> Zmluvné kritérium 29,5 – 33,5 MPa

<sup>3</sup> Zmluvné kritérium 60,3 – 63,5 MPa

<i>Možná zľava z ceny (váha 30)</i>	Možná zľava pri odbere 10 ton <sup>4</sup>	1	3	2	2	3
		NAJME EJ VHODNÉ	VHODNÉ	MENEJ VHODNÉ	MENEJ VHODNÉ	VHODNÉ
	Recipročný index	33,33%	100%	33,33%	66,67%	100%
	Vážené relatívne hodnoty kritérií a celkové skóre	499,95	1500	499,95	1000,05	1500

---

<sup>4</sup> Možná zľava pri odbere 10 paliet – 3 body

Možná zľava pri odbere 20 paliet – 2 body

Možná zľava pri odbere 35 paliet – 1 bod

Zľava nie je možná – 0 bodov

<b>Spol'ahli- vosť (váha 20)</b>	Dodávateľ nemá žiadne reklamá- cie v hodnotenom období <sup>5</sup>	3 VHODNÉ	2 MENEJ VHODNÉ	2 MENEJ VHODNÉ	3 VHODNÉ	2 MENEJ VHODNÉ
	Recipročný in- dex	100%	66,67%	66,67%	100%	66,67%
	Vážené relatív- ne hodnoty kri- térií a celkové skóre	1000	666,7	666,7	1000	666,7
	Pri zmene ob- chodného prí- padu dodávateľ akceptuje všet- ky zmeny ob- chodnej doho- dy <sup>6</sup>	2 MENEJ VHODNÉ	3 VHODNÉ	2 MENEJ VHODNÉ	2 MENEJ VHODNÉ	1 NAJMEN EJ VHODNÉ

<sup>5</sup> Dodávateľ nemá žiadne reklamácie v hodnotenom období – 3 body,

Dodávateľ má za hodnotené obdobie 1 reklamáciu – 2 body

Dodávateľ má za hodnotené obdobie 2 reklamácie – 1 bod

Dodávateľ má za hodnotené obdobie viac ako 2 reklamácie – 0 bodov

<sup>6</sup> Pri zmene obchodného prípadu dodávateľ akceptuje všetky zmeny obchodnej dohody – 3 body

Pri zmene obchodného prípadu dodávateľ čiastočne akceptuje zmeny obchodnej dohody – 2 body

Pri zmene obchodného prípadu dodávateľ podmieňuje zmeny obchodnej dohody – 1 bod

Pri zmene obchodného prípadu dodávateľ nie je ochotný akceptovať zmeny obchodnej dohody – 0 bodov

Recipročný index	66,67%	100%	66,67%	66,67%	33,33%
Vážené relativní hodnoty kritérií a celkové skóre	666,7	1000	666,7	666,7	333,3
<b>Celkom</b>	3166,65	8166,7	2833,35	4666,75	3500

Zdroj: Vlastné spracovanie

Z uvedenej tabuľky bolo zistené, že najvyhovujúcejší dodávateľ pre firmu Saktal, a.s. na dovoz cementu CEM I 42,5 R je najvhodnejšia firma Cementáreň Ladce, ktorá je výhodná aj z hľadiska lokalizácie, keďže sídli na Slovensku, cca 65 km od firmy Saktal, a.s. výberom tohto dodávateľa sa firme znížia taktiež náklady na dopravu, keďže pôvodným dodávateľom bola firma Lafarge z Českej republiky. Táto firma bola vybraná z pomedzi rôznych firiem hodnotených viackritériálnou analýzou hodnotenia dodávateľov. Táto firma mala i svojich dopravcov, ktorý zabezpečovali kamiónovú dopravu na prevoz hrubého stavebného materiálu, pomocou cisterien, ktorých maximálna prípustná hmotnosť bola 19 ton. Cementáreň Ladce si zabezpečuje kamiónovú dopravu od firmy Almotrans Ilava, ktorá preváža cement taktiež v cisternách, ktorých maximálna prípustná hmotnosť je 24 ton, čo je z hľadiska znižovania nákladov taktiež veľmi výhodné.

Firma Saktal, a.s. uzatvára kúpno-predajné zmluvy, v ktorých je zahrnuté, že dodávateľská firma si zabezpečuje svojho dopravcu a cena dopravy je zahrnutá v cene materiálu.

## 8.2 Zníženie nákladov

Znižovanie nákladov vzniká hlavne novou spoločnosťou, ktorá poskytuje dopravu Cementárni Ladce, firme Almotrans Ilava, ktorá má dlhoročné skúsenosti s prevozom stavebných materiálov. Táto firma má väčšie cisterny s väčším objemom (prípustná hodnota materiálu 24 ton). Svojim dlhoročným spolupracujúcim firmám ponúka svoje služby s veľmi vhodnými platovými podmienkami, o ktorých hovoria nasledujúce tabuľky.

Tabuľka 4 Jednoduchý cenník dopravy firmy Almotrans Ilava

<i>Naplnenie cisterny [%]</i>	<i>Cena za km pri percentuálnom naplnení cisterny [€]</i>
<b>100% – 67%</b>	Do 55 km 0,15
<b>66,99% - 33%</b>	Do 150 km 0,18
<b>32,99%<sup>7</sup></b>	Nad 150 km 0.21

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 5 Pristavenie / odvoz prázdneho kamiónu s cisternou pre prevoz hrubého stavebného materiálu

<i>Pristavenie / odvoz prázdneho kamiónu</i>	<i>Percentuálne naplnenie cisterny</i>	<i>Cena za km pri pristavení / odvoze prázdneho kamiónu [€]</i>
<b>do 55 km</b>	100% – 67%	Zdarma / zdarma
	66,99% - 33%	0,05 € / 0,04 €
	32,99%	0,08 € / 0,07 €
<b>Do 150 km</b>	100% – 67%	0,08 € / 0,07 €
	66,99% - 33%	0,11 € / 0,10 €
	32,99%	0,14 € / 0,13 €
<b>Nad 150 km</b>	100% – 67%	0,14 € / 0,13 €
	66,99% - 33%	0,17 € / 0,16 €
	32,99%	0,20 € / 0,19 €

Zdroj: Vlastné spracovanie

Z tabuliek vyplýva, že firme Cementáreň Ladce vznikajú nasledujúce náklady na dopravu:

Vzdialenosť Cementárni Ladce od firmy Almotrans Ilava je cca 7 km.

<sup>7</sup> Almotrans Ilava neponúka prevoz materiálu pod 8 ton.



Pristavenie prázdneho kamiónu do 55 km je zdarma. Firma Saktal, a.s. si objednáva na jednu dávku 22 ton cementu CEM I 42,5 R, tzn. že dodávateľ naplní kamión v hodnote 91,67 %, z čoho vyplýva, že platí 0,15 € za km. Vzdialenosť dodávateľskej firmy od firmy Saktal, a.s. je cca 65 km, tzn. že cena za dopravu 9,75 €, ktorá je ale zahrnutá už v cene materiálu. Pre firmu Saktal, a.s. už nie je podstatné akú kúpno-predajnú zmluvu majú medzi sebou dodávateľská firma a firma poskytujúca kamiónovú prepravu.

## ZÁVER

Cieľom bakalárskej práce bola optimalizácia procesu výberu dodávateľov. Teoretické poznatky získané z rôznych knižných či internetových zdrojov som použila v praktickej časti.

Pri vypracovávaní bakalárskej práce som pracovala so skutočnými údajmi firmy Saktal, a.s. a z interných zdrojov firmy a taktiež zo znalostí zamestnancov. Tieto údaje boli pravdivé, no meno firmy bolo zmenené.

Potvrdila som, že firma i keď má svoje kritériá pre vhodného dodávateľa, má určité rezervy v tomto smere, keďže ich výber je zdĺhavý, i keď sa koná každoročne na plánovaný rok dopredu. Formou, ktorú som navrhla, je možné rýchlejšie oboznámenie sa s vhodnými podmienkami pre výber dodávateľa, je šetrná na čas a je menej náročná a samozrejme menej nákladná. Scoring model si vyžaduje potrebné informácie na jeho vytvorenie, nemá limitované množstvo informácií a taktiež nie je limitovaný na počet dodávateľov. Scoring model je možné aplikovať na rôzne produkty, kedy je potreba výberu dodávateľov. Tento model parí medzi najjednoduchšie a najpresnejšie modely. Každý odberateľ si môže určiť svoje kritérium, ktoré je pre neho vedúce.

Pri vytváraní Scoring modelu pre výber dodávateľa na sortiment CEM I 42,5 R - portlandský cement, som pracovala s internými informáciami, taktiež z normami ktoré sú dodržiavané v prípade tohto výrobku pre výrobu betónových a iných tvárnic a výrobkov pre hrubú stavbu obytného domu alebo budovy. Preskúmané firmy ponúkali rôzne druhy cementu, no nie každý bol vhodný práve pre firmu Saktal, a.s. a nespĺňal kritéria tlaku pri udržaní tvárnice v určitom tvare a nemal dlhú životnosť.

Cieľom celej bakalárskej práce bolo optimalizovanie procesu výberu dodávateľa pre jeden sortimentný výrobok, ktorý bol preukázaný v praktickej časti ako jednoducho a rýchlo je možné túto optimalizáciu vykonať. Firma má už svoje praktiky, ktoré možno bude ochotná časom zmeniť, no nateraz ostáva verná svojim ešte stále zdĺhavým a pomalým procesom výberu dodávateľa, kde ešte stále stráca na nákladoch, i keď ich má pokryté v iných častiach.

Bakalárska práca bude poskytnutá zamestnancom firmy na jej preskúmanie aby mohla byť pripustená možnosť zavedenia nového modelu do podniku v procese rozhodovania o dodávateľoch.

## ZOZNAM POUŽITÉJ LITERATURY

### Knižné zdroje

- [1] DRAHOTSKÝ, I. a ŘEZNÍČEK, B. (2003). *Logistika - procesy a jejich řízení*. Brno: Vydavatelství a nakladatelství Computer Press
- [2] KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [3] KOTLER, Philip et al. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-1545-7.
- [4] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno : Computer Press, a.s., 2004. ISBN 80-251-0174-6.
- [5] NOVÁČEK, Miroslav. *Základy obchodu*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 1997. ISBN 80-210-1631-0.
- [6] PERNICA, Petr . *Logistika (supply chain management) pro 21. století*. Praha : Radix, spol. s.r.o., 2005. ISBN 80-86031-59-4.
- [7] PERROTIN, Roger; ŠTEINER, Dušan a Pierre HEUSSCHEN. *Jak nakupovat se ziskem: příprava jednání, vyvracení námitek, případové studie*. Praha: Computer Press, 1999. ISBN 807226253
- [8] SIXTA, Josef a ŽIŽKA, Miroslav. *Logistika*. Brno : Computer Press, a.s., 2009. ISBN 978-80-251-2563.
- [9] TOMEK, Gustav a TOMEK, Jan. *Nákupní marketing*. Praha: Grada Publishing, spol.s.r.o., 1996. ISBN 80-85623-96-X.
- [10] TOMEK, Gustav a VÁVROVÁ, Věra. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1479-0.
- [11] TOMEK, Jan a HOFMAN, Jiří. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-73-5.
- [12] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava . *Nákupní marketing*. Karviná : Slezská univerzita v Opavě Obchodně podnikatelská fakulta v Karvině, 2007. ISBN 978-80-7248-440-9.

[13] VEBER, Jaromír. *Management kvality a environmentu: učební texty vedlejší specializace management kvality, environmentu, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2002. ISBN 80-245-0289-5.

### Internetové zdroje

[14] CEMMAC a.s. *CEMMAC* [online]. 1995 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: <http://www.cemmac.sk/cem425.html>

[15] EuroEkonom.sk. *Ekonomická príručka moderného ekonóma* [online]. 2004 [cit. 2012-03-22]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/marketing/vyskum-trhu/marketingovy-vyskum-trhu/>

[16] Moderní řízení. *ModerniRizeni* [online]. 2007 [cit. 2012-03-22]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-20599570-hodnoceni-kvality-dodavatelskych-sluzeb>

[17] Slovenský ústav technickej normalizácie. *SUTN* [online]. 2005 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: [http://www.sutn.sk/eshop/public/standard\\_detail.aspx?id=115007](http://www.sutn.sk/eshop/public/standard_detail.aspx?id=115007)

[18] Ťaháky-referáty. *Ťaháky - referáty* [online]. 2009 [cit. 2012-02-22]. Dostupné z: <http://referaty.aktuality.sk/marketingovy-vyskum/referat-8359>

[19] Téma: Síťová analýza. Základy teórie grafů, prednáška pána doktora Martina Harta, Uherské Hradiště 3.10.2011

[20] Saktal, a.s. *Saktal, a.s. Prievidza*, 2012

**ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK**

MTZ – materiálo-technologické zabezpečenie

OSMI – oddelenie správy majetku a investícií

CEM I 42,5 R – portlandský cement, ktorého výroba sa vykonáva jemným zomletím kremičitanového (portlandského) slinku a sádrovca, dosahuje vysokú pevnosť a je vyrábaný bez prísady vysokopecne trosky. [14]

EN 197 – 1: 2000 – 06 – norma pre cement, sú to špecifikácie a kritériá na preukazovanie zhody cementov na všeobecné použitie [17]

Hodnotené obdobie – obdobie 6 mesiacov

**ZOZNAM OBRÁZKOV**

Obrázok 1 <i>Dodávateľsko-odberateľský reťazec</i> .....	28
Obrázok 2 <i>Tvárnica P2 – 420 firmy Saktal, a.s.</i> .....	35
Obrázok 3 <i>Systém tvárnic P2 – 480</i> .....	35
Obrázok 4 <i>Samonosný preklad Saktal</i> .....	36
Obrázok 5 <i>Návrh stropného systému</i> .....	37

**ZOZNAM TABULIEK**

Tabuľka 1 <i>Hodnotenie dodávateľov služieb a investícií</i> .....	41
Tabuľka 2 <i>Kategorizácia dodávateľov</i> .....	41
Tabuľka 3 <i>Scoring model výberu vhodného dodávateľa</i> .....	43
Tabuľka 4 <i>Jednoduchý cenník dopravy firmy Almotrans Ilava</i> .....	48
Tabuľka 5 <i>Pristavenie / odvoz prázdneho kamiónu s cisternou pre prevoz hrubého stavebného materiálu</i> .....	48

## ZOZNAM PRÍLOH

Príloha 1 <i>Hodnotenie dodávateľov služieb a investícií</i> .....	57
--	----



**PRÍLOHA P I: HODNOTENIE DODÁVATEĽOV DODÁVOK**Príloha 1 *Hodnotenie dodávateľov služieb a investícií*

<b>Hodnotená požiadavka</b>	<b>Body</b>	<b>Úroveň hodnotenia</b>	<b>Bodový zisk</b>
Služba alebo dodávka investičnej akcie bola vykonaná v požadovanom rozsahu a kvalite	3		
Služba alebo dodávka investičnej akcie bola vykonaná v menšom rozsahu ako bolo požadované, ale v požadovanej kvalite	2		
Služba alebo dodávka investičnej akcie bola vykonaná v požadovanom rozsahu, ale v nižšej kvalite	1		
Služba alebo dodávka investičnej akcie bola vykonaná v menšom rozsahu a v nižšej kvalite	0		
Termín realizácie služby alebo investičnej akcie bol dodržaný požadovaný	3		
Termín realizácie služby alebo investičnej akcie bol mierne oneskorený ale bez ovplyvnenia následných činností a nadväzujúcich procesov	2		
Termín realizácie služby alebo investičnej akcie bol oneskorený ale bez závažného ovplyvnenia následných činností a nadväzujúcich procesov	1		
Termín realizácie služby alebo investičnej akcie bol oneskorený so závažným ovplyvnením následných činností a nadväzujúcich procesov	0		
Dodávateľ má najvýhodnejšie ceny	5		
Konkurenčný dodávateľ má nižšie ceny	3		
Dodávateľ má najvyššie ceny	0		

Pri zmene podmienok obchodného prípadu dodávateľ akceptuje všetky zmeny obchodnej dohody	3		
Pri zmene podmienok obchodného prípadu dodávateľ čiastočne akceptuje zmeny obchodnej dohody	2		
Pri zmene podmienok obchodného prípadu dodávateľ podmieňuje zmeny obchodnej dohody	1		
Pri zmene podmienok obchodného prípadu dodávateľ nie je ochotný akceptovať zmeny obchodnej dohody	0		
Splatnosť faktúr je 21 dní	3		
Splatnosť faktúr je 14 dní	2		
Splatnosť faktúr je 7 dní	1		
Zálohová platba	0		
Dodávateľ nemá za hodnotené obdobia žiadnu reklamáciu	3		
Dodávateľ nemá za hodnotené obdobie 1 reklamáciu	2		
Dodávateľ nemá za hodnotené obdobie 2 reklamácie	1		
Dodávateľ nemá za hodnotené obdobie viac ako 2 reklamácie	0		
Dodávateľ rieši reklamáciu promptne do 3 dní	3		
Dodávateľ rieši reklamáciu do 6 dní	2		
Dodávateľ rieši reklamáciu dlhšie ako 6 dní	1		
Dodávateľ zamietol reklamáciu bez záujmu o riešenie	0		
Dodávateľ má certifikovaný SMK, SEM a SMBOZP	3		
Dodávateľ má certifikované aspoň dva zo systémov	2		
Dodávateľ má certifikovaný aspoň jeden zo systémov	1		
Dodávateľ nemá certifikovaný ani jeden zo systémov	0		

