

Výběr a hodnocení dodavatelů

Lenka Müllerová

Bakalářská práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Lenka Müllerová
Osobní číslo: L10012
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Logistika a management
Forma studia: prezenční

Téma práce: Výběr a hodnocení dodavatelů

Zásady pro vypracování:

1. Shromážděte a vyberte teoretické poznatky, které souvisejí s oblastí výběru a hodnocení dodavatelů
2. Analyzujte současný stav výběru a hodnocení dodavatelů ve společnosti Emerson a.s., divize Branson a najděte problémy ve zkoumaných oblastech
3. Na základě zjištěných problémů v divizi Branson, navrhnete opatření vedoucí k jejich zmírnění či odstranění a zhodnoťte přínosy návrhů pro podnik

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] KITA, Jaroslav. **Nákup a prodej – základné obchodné funkcie výrobného podniku.** Bratislava: Iura Edition, 2010. ISBN 978-80-8078-380-8.

[2] LUKOSZOVÁ, Xenie. **Nákup a jeho řízení.** Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0174-6.

[3] SIXTA, Josef a Miroslav ŽIŽKA. **Logistika: metody používané pro řešení logistických projektů.** Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2563-2.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

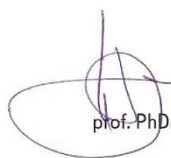
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Miroslav Musil, Ph.D.**

Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **25. února 2013**

Termín odevzdání bakalářské práce: **10. května 2013**

V Uherském Hradišti dne 25. února 2013



prof. PhDr. Ivo Barteček, CSc.
děkan



RNDr. Ing. Lenka Cimbáliková, Ph.D., MBA
ředitel ústavu

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti dne 10.5.2013


.....
podpis studenta/ky

ABSTRAKT

Bakalárska práca je spracovaná na problematiku výberu a hodnotenia dodávateľov. Teoretická časť je zameraná na nákup v logistike, na použité kritéria výberu dodávateľa a na metódy hodnotenia dodávateľa. V praktickej časti sú aplikované teoretické poznatky na vybranú firmu. Je vykonaná analýza hodnotenia dodávateľov a na zistené nedostatky sú navrhnuté opatrenia k zlepšeniu súčasného stavu. Pre skúmanie v riešenej oblasti bola vybraná spoločnosť Emerson a.s., Divízia Branson, ktorá pôsobí v strojárskom odvetví.

Kľúčové slová: logistika, nákup, nákupca, výber dodávateľa, hodnotenie dodávateľa

ABSTRACT

This bachelor thesis deals with the selection and evaluation of suppliers. Theoretical part is focused on the purchase of logistics, the criteria used in selecting the supplier and the supplier evaluating methods. In the practical part of work the theoretical findings are applied to the selected firm. Analysis is performed for the evaluation of suppliers and there are also designed measures for deficiencies to improve the current situation. To explore the covered issue was selected the company Emerson, Branson Division which operates in the engineering industry.

Keywords: logistics, purchase, buyer, suppliers selection, suppliers evaluation

Pod'akovanie

Touto cestou si dovoľujem vysloviť úprimné poďakovanie pánovi Ing. Miroslavovi Musilovi Ph.D. za poskytnutú pomoc, odborné rady, pripomienky a vedenie pri spracovaní bakalárskej práce.

Taktiež ďakujem Supervízorovi nákupu Ing. Marekovi Vienerovi z Divízie Branson za čas a ochotu spolupracovať na realizácii bakalárskej práce.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČASŤ	10
1 LOGISTIKA	11
1.1 ČLENIENIE LOGISTIKY	11
1.2 HLAVNÉ LOGISTICKÉ ČINNOSTI	12
1.3 NÁKUPNÁ LOGISTIKA	12
2 NÁKUP AKO SÚČASŤ LOGISTIKY	14
2.1 NÁKUPNÝ PROCES V ORGANIZÁCIÍ	14
2.2 NÁKUPCA	15
2.3 KRITERIA VÝBERU A HODNOTENIA DODÁVATEĽOV	16
2.4 KLASIFIKÁCIA DODÁVATEĽA.....	18
3 METÓDY VÝBERU A HODNOTENIA DODÁVATEĽOV	20
3.1 EMPIRICKÉ METÓDY ROZHODOVANIA	20
3.2 METÓDY PRI VÝBERE DODÁVATEĽA.....	21
3.2.1 Paretova analýza.....	21
3.2.2 ABC analýza	22
3.3 METÓDY V RÁMCI HODNOTENIA DODÁVATEĽA	23
3.3.1 Bodovacia metóda	23
3.3.2 Metóda poradia.....	24
3.3.3 Prosté hodnotenie podľa poradia.....	24
3.3.4 Váhové hodnotenie podľa poradia	25
3.3.5 Scoring model	26
II PRAKTICKÁ ČASŤ	27
4 EMERSON A.S.	28
4.1 PREDSTAVENIE DIVÍZIE BRANSON.....	28
4.2 ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA	29
4.3 PRACOVNÁ NÁPLŇ PRACOVNÍKOV NA ODDELENÍ NÁKUPU	30
4.4 PROCES NÁKUPU V DIVÍZIÍ BRANSON.....	32
4.5 SPÔSOB POSTUPU PRI VÝBERE DODÁVATEĽA V PODNIKU.....	33
4.6 POUŽÍVANÉ METÓDY HODNOTENIA DODÁVATEĽOV V PODNIKU	35
5 ANALÝZA SÚČASNÉHO SYSTÉMU VÝBERU A HODNOTENIA DODÁVATEĽOV	38
5.1 ZHODNOTENIE DOTERAJŠIEHO SYSTÉMU PRI VÝBERE A HODNOTENÍ DODÁVATEĽOV V DIVÍZIÍ BRANSON	38
5.1.1 Ročný obrat	38
5.1.2 Dĺžka dodania.....	39
5.1.3 Presnosť dodania	40
5.1.4 Platobné podmienky.....	41
5.1.5 Percentuálny podiel reklamácií.....	42
5.1.6 Servis.....	43
5.2 ZISTENÉ PROBLÉMY PRI VÝBERE A HODNOTENÍ DODÁVATEĽOV	44
5.2.1 Veľké množstvo dodávateľov	44

5.2.2	Ročný obrat	44
5.2.3	Dĺžka dodania.....	44
5.2.4	Presnosť dodania	45
5.2.5	Platobné podmienky	45
5.2.6	Percentuálny podiel reklamácií	45
5.2.7	Servis.....	45
5.2.8	Váha kritérií	45
6	NÁVRHY ZLEPŠENIA PRI HODNOTENÍ DODÁVATEĽOV V DIVÍZIÍ BRANSON	46
7	PRÍNOS NÁVRHOV PRE DIVÍZIU BRANSON.....	54
	ZÁVER	56
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	57
	ZOZNAM OBRÁZKOV	59
	ZOZNAM TABULIEK	60
	ZOZNAM PRÍLOH.....	61

ÚVOD

Téma bakalárskej práce rieši výber a hodnotenie dodávateľov. Oblasť, ktorá sa zaoberá problematikou výberu a hodnotenia dodávateľov spadá do oblasti logistiky. V rámci logistických činností sa téma zaoberá problematikou obstarania, resp. nákupu. Z hľadiska nákupu práve dodávateľ je významným faktor, ktorý vstupuje do nákupného procesu. V súvislosti so vznikom dopytu po požadovanej položke je veľmi dôležité vybrať dodávateľa, ktorý je pre podnik najvhodnejší, resp. dané obchodné podmienky sú pre obidve strany výhodné.

Pre podnik téma výberu a hodnotenia dodávateľov prinesie pozitíva, ktoré sa budú dať aplikovať v reálnej praxi. Na základe teoretických poznatkov a pomocou analýzy doterajšieho spôsobu riešenia výberu a hodnotenia bude navrhnutý spôsob, ktorý napomôže k zefektívneniu daného procesu.

Z teoretickej stránky sa bakalárska práca zaoberá logistikou s dôrazom na nákupný proces, sú taktiež vyzdvihované poznatky okolo práce a povinností nákupcu. Najmä sú využívané metódy, ktoré slúžia pre výber dodávateľa a patria sem metódy, ktoré sú špeciálne vyvinuté na danú problematiku. Metódy, ktoré sú vyvinuté na oblasť hodnotenia dodávateľa napomáhajú podnikom správne určiť hodnoty kritérií a dôležitosť kritérií.

V praktickej časti sa bakalárska práca zaoberá všeobecnými informáciami o podniku, nákupcom a jeho povinnosťami, ktoré má voči vedeniu podniku. Ale predovšetkým je kladený dôraz na problematiku výberu a hodnotenia dodávateľov. Je analyzovaný doterajší spôsob výberu a hodnotenia dodávateľov v Divízií Branson. V rámci analýzy sú zistené nedostatky a následne sú navrhnuté určité riešenia, ktoré by sa mali zaviesť, aby bol daný proces efektívnejší.

Cieľom bakalárskej práce s témou výber a hodnotenie dodávateľov bolo na základe analýzy zistiť problémy, navrhnúť ich riešenie a zhodnotiť ich prínos pre Divíziu Branson. Podpornými zdrojmi pre získanie požadovaných informácií sú vnútro podnikové zdroje a interné smernice zaužívané v podniku. Údaje, ktoré boli nevyhnutnou súčasťou pri analýze výberu a hodnotenia dodávateľov boli prekonzultované so spoločnosťou, ktorá poskytla príslušné informácie. Výstupom je návrh, ktorý má zlepšiť a skvalitniť výber a hodnotenie dodávateľov v analyzovanej firme. Metodika práce spočíva na základe vykonanej analýzy ABC, pridaní váh na určité kritéria dôležitosti a použítí viacerých metód, ktoré sú v danej problematike potrebné.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 LOGISTIKA

Pojem logistika pochádza z gréčtiny. Logistika vzniká už za svetovej vojny. Logistika sa postupne vyvíja a v súčasnosti je chápaná ako filozofia, ktorá riadi a zabezpečuje pohyb tovaru a služieb v reálnom čase, aby boli dodané na správne miesto, v správnom čase, v správnom množstve, v správnej kvalite a za správnu cenu [14]. Preto môžeme logistiku zaradiť aj do kybernetiky, pretože v rámci riadenia je časová, polohová a kapacitná. Logistický reťazec je vytváraný z viacerých procesov, ktoré vyžadujú koordináciu. [13]

Postupom času sa logistika začala členiť podľa rôznych hľadísk. Medzi najdôležitejšie hľadisko, podľa ktorého môžeme logistiku členiť sa zaoberá bod 1.1.

1.1 Členenie logistiky

Vzhľadom na rozsiahlosť logistiky je nevyhnutne brať v úvahu integráciu, ktorá spojuje a navzájom zladzuje mnohé činnosti. Logistika podľa úrovne problému sa rozdeľuje na:

- mikrologistiku – jej hlavné pôsobisko je na úrovni podnikovej logistiky, jej hlavnou náplňou je aplikácia technických, ekonomických, informačných a rozhodovacích metód pri riadení toku materiálu, zboží a služieb vo vnútri podniku. Je úzko prepojená s metalogistikou a poukazuje aj na vonkajšie väzby podniku a potom podniková logistika vystupuje ako systémová disciplína.
- makrologistiku – ktorá pôsobí globálne a z hľadiska národného hospodárstva, regiónov a krajov. Skúma makroekonomické hľadiská. Obvyklým faktorom skúmania pri makrologistike sú otázky medzinárodnej dopravy, globálna integrácia výrobných kapacít, dopravy a spojov. V súčasnosti je kladený dôraz na životné prostredie.
- metalogistiku – zahrňujeme do pôsobnosti dodávateľsko-odberateľských vzťahov. Jej hlavnou úlohou je riešiť problémy podniku, ktoré vznikajú nad právny rámec. Patrí sem sféra dodávateľov surovín, distribútorov, zákazníkov, činnosti dopravy a iné v rámci dočasných alebo trvalo vytvorených logistických podnikov. [11]

1.2 Hlavné logistické činnosti

V logistike je potrebné, aby jednotlivé činnosti prebehali hladko, aby produkty pravidelne plynuli z miesta vzniku do miesta spotreby.

Medzi hlavné činnosti, ktoré sú potrebné pre plynulý chod zahrňujeme:

- zákaznícky servis,
- prognózovanie a plánovanie dopytu,
- riadenie stavu zásob,
- logistická komunikácia,
- vybavovanie objednávok,
- balenie,
- servis,
- obstarávanie/nákup,
- spätná logistika,
- doprava a preprava,
- skladovanie. [11]

Z celkového rozsahu logistických činností sa téma bakalárskej práce zameriava na problematiku nákupu čiže nákupnej logistiky. Táto oblasť je dôležitá, keďže podnik nakupuje výrobky, služby a musí často zabezpečovať rôzne iné činnosti, ktoré bezprostredne súvisia s nákupom.

1.3 Nákupná logistika

Novodobo je logistika chápaná ako komplexné a integrálne riadenie materiálového toku a súčasne aj toku medzi dodávateľom a odberateľom vo forme informačného toku. Základnou úlohou v nákupnej logistike je pomocou najnižších nákladov a pri optimálnom množstve zásob zabezpečiť odpovedajúci dopyt.

V rámci podniku sa musia sledovať logistické reťazce, ktoré nadväzujú na seba a zároveň sú zladené logistickým systémom a podsystémom, ktorým prechádza materiálový tok. Z hľadiska nákupu má dôležité postavenie skladové hospodárstvo, ktorého hlavnou úlohou je riadenie skladovacieho procesu. Medzi hlavnú úlohu patrí rozhodovanie o skladových kapacitách. Je potrebné vykonať analýzu. V tejto oblasti sa snažíme nájsť optimálne nast-

viť systémy, aby priniesli úžitok vo forme zníženie nákladov, zrýchlenie procesov a iné. [17]

Pre podnik je významné, aby si v rámci nákupnej logistiky vytvoril nákupnú stratégiu, ktorá určuje voľbu zdrojov a ich väzbu na zásobovanie podniku. Sú to tzv. sourcingové stratégie, ktoré sa môžu členiť z rôznych hľadísk. Zahrňujú sa sem stratégie postavené na:

- geografickom rozložení čiže vzdialenosti dodávateľov – hlavnou úlohou tohto cieľa je nájsť vhodného resp. najlepšieho dodávateľa na svete, a týmto faktorom sú podporované medzinárodné nákupné zdroje. Tento typ je postavený na nákladových výhodách, ktoré sú vďaka nízkym mzdám v krajinách. Nastáva tu však problém priamej kontroly a priamej spolupráce s dodávateľmi. Lokálne hľadanie dodávateľa má svoje výhody, pretože je väčšia pravdepodobnosť, že požadovanú potrebu zabezpečí v menšom časovom období.
- počtu dodávateľov – tento typ stratégie závisí na rade faktorov. Patrí sem predovšetkým štruktúra trhu, veľkosť dodávateľov, spoľahlivosť dodávok a iné. V tejto oblasti je možné rozdeliť nákup od jedného dodávateľa, ktorý sa orientuje na zvýšenie kvality a nákup od viacerých dodávateľov, ktorý sa týka najmenej dvoch dodávateľov, ktorí produkujú jeden materiálový druh.
- rozsahu dodávaných výkonov – stratégia, ktorá je orientovaná na napojenie na výrobný proces. Rozlišuje sa nákup súčastí a nákup modulov. Kde pri nákupe súčastí sa rieši problém koordinácie medzi dodávateľom a odberateľom. Pri nákupe modulov sa vyberá dodávateľ v nadväznosti na stupni výrobného procesu. [19]

V ďalšej kapitole bude kladený dôraz na nákup ako súčasť logistiky. Konkrétne sa bude zaoberať procesom, ktorý vzniká, keď podnik má určitý dopyt po nakupovanom tovare, prípadne službe.

2 NÁKUP AKO SÚČASŤ LOGISTIKY

Nákup možno považovať za významný faktor, ktorý ovplyvňuje podnik. Tento významný faktor môžeme chápať z rôznych hľadísk:

- ako funkciu, ktorá udáva dôležitú úlohu v podnikateľských aktivitách,
- ako proces, ktorý zobrazuje kolobeh medzi požadovaným dodávateľským zbožím,
- ako organizačnú jednotku, ktorá zabezpečuje činnosť v oblasti nákupu.

Nákup je veľmi dôležitou zložkou v podniku. Hlavnou úlohou nákupu je efektívne riešenie, ktoré je dosiahnuté pri optimálnych dopravných, transakčných a iných nákladoch a to pokiaľ možno v čo najkratšom čase a taktiež pri kvalite, ktorá bude v rámci možností čo najkvalitnejšia. [18]

Vzťah medzi Oddelením nákupu a ostatnými Oddeleniami v podniku je veľmi dôležitý, keďže dodávky položiek tvoria dôležitú súčasť podniku. Rozhodovacia funkcia v podniku tvorí významnú oblasť, ktorá by mala mať v rámci podniku určité postavenie. [3]

2.1 Nákupný proces v organizácií

Nákupný proces v organizácií je vypracovaný na základe určitého postupu, ktorý uvádza, že tovar a služby sú nakupované od dodávateľov, aby maximalizovali zisky z predaja a minimalizovali výrobné náklady. Z hľadiska nákupného procesu v organizácií sa zahrňujú fázy:

- zdroj problému – počiatočný stav fáze udáva aké má podnik potreby, resp. ktorej položky má nedostatok,
- základné informácie o potrebe – v tejto fáze si nákupca stanovuje vlastnosti, ktoré má materiál, výrobok obsahovať,
- špecifické vlastnosti výrobku – fáza, ktorá sa zaoberá technickými vlastnosťami produktu,
- prieskum v oblasti potenciálnych zdrojov – vo fáze prieskum sa zostaví zoznam, ktorý jasne poukazuje na doterajších dodávateľov, avšak sa k nim pridajú aj iní dodávateľia, ktorí splňujú podmienky určené požadovaným produktom, tieto informácie zostavuje nákupca, ktorý vyberá dodávateľov z rôznych možností ako napr. odporúčenie iných podnikov, výstavy a iné,

- výber vhodnej ponuky – v tejto fáze sa predkladajú návrhy dodávateľov buď písomnej/elektronickej podobe, alebo prostredníctvom obchodného zástupcu, forma závisí od nakupovanej položky,
- výber vhodného dodávateľa – v tejto fáze sa vyberá dodávateľ, ktorý splňuje požiadavky, táto skutočnosť sa stanoví pomocou rôznych kritérií s dôležitosťou na váhu
- objednávka – charakteristickou črtou v tejto fáze je sformovať objednávku, ktorá je záväzná a patrí k vybranému dodávateľovi, jej náležitosti sú napr. technické špecifikácie, cena, podmienky dodania, podmienky vrátenia a iné,
- zhodnotenie dodávky – posledná fáza, pri ktorej dochádza k samotnej kontrole, ktorá poukazuje na prípadne nedostatky pomocou, ktorých je možné kontaktovať dodávateľa o nedostatkoch. [11]

V rámci nákupného procesu, ktorý vzniká v každej organizácii vzniká pozícia, ktorá má určité právomoci a povinnosti. Pri väčších podnikoch s touto problematikou zaoberá viacerých nákupcov, ktorí spadajú pod manažéra nákupu, ktorý má rozhodovacie právo. Základnými predpokladmi, ktoré by mal mať správny nákupca sú rozpracované v bode 2.2.

2.2 Nákupca

Rola nákupcu v podniku plní mnoho poslání. Nákupca v rámci svojich kompetencií, ktoré mu boli uvedené nadriadeným disponuje s určitými právomocami. Je zástupcom, ktorý zjednáva, upravuje a dohaduje vzťahy, ktoré sú výhodné pre podnik, ale aj pre jeho dodávateľa. Jeho vlastnosti musia byť primerané na danú pracovnú pozíciu. Musí spĺňať osobnostné, ale aj intelektuálne predpoklady. Súčasne musí mať vyvinutý talent, ktorý napomôže k získaniu dodávateľa. K vlastnostiam nákupcu taktiež musíme zahrnúť aj vzdelanie a predchádzajúce skúsenosti, ktoré nadobudol v rámci svojej doterajšej pôsobnosti v inom podniku.

Medzi hlavný osobnostný predpoklad patrí komunikácia, ktorá je najdôležitejšia vlastnosť nákupcu. Musí vedieť presne a jasne sa vyjadrovať v prospech v podniku. Taktiež musí byť otvorený novým veciam, a tak isto sa zaujímať o nové veci. Rola nákupcu si vyžaduje vedieť predať daný výrobok, službu. Nákupca by si mal vedieť zosúladiť čas a venovať sa dôležitým veciam, a preto veci, ktoré nepatria do dôležitých je potrebné ich delegovať na svojich pracovníkov. V organizácii rola nákupu má významný charakter, a preto nákupca by mal komunikovať aj s ostatnými oddeleniami a presadzovať záujmy podniku.

Medzi intelektuálne predpoklady, ktoré by mal nákupca spĺňať zaradujeme presnosť, na základe, ktorej sa vypracuje vyvážená dohoda medzi podnikom a dodávateľom. V rámci uzatvárania zmlúv by mal nákupca vedieť vystaviť objednávku a následne ju previesť do podnikového informačného systému. Ďalej nákupca by mal vedieť zosúladiť svoju prácu podľa dôležitosti a primerane zhromaždiť informácie, aby je mohol neskôr použiť. Svoje vlastnosti by mal využiť tak, aby dokázal medzi dodávateľmi vyvolať konkurenciu a z rôzneho počtu ponúk vybrať tú najvhodnejšiu. [9]

Medzi ďalšiu úlohu nákupcu patrí vyhodnocovanie reportov, v ktorých hlavné ťažisko patrí výstupom, ktoré vznikli na základe určitých kritérií, ktoré boli dojednané medzi jednotlivými útvarmi podniku. Tieto štatistiky, ktoré sú postupne vytvárané majú napomáhať efektívnemu rozhodovaniu, ktoré súvisí pri výbere a hodnotení dodávateľov. V nasledujúcom bode sú bližšie popísané kritéria výberu dodávateľa.

2.3 Kritéria výberu a hodnotenia dodávateľov

Výber dodávateľa je dôležité kritérium pri rozhodovaní podniku a je úzko prepojené s obstarávaním či nákupom potrebnej veci pre podnik, a tým napomáha k výberu potenciálnych dodávateľov. S možnosťou vhodného výberu dodávateľa vzniká možnosť, ktorá prináša ušetrenie, resp. zníženie nákladov na daný materiál, a tým zvyšuje ziskové rozpätie na každú jednotku, ktorá je vyrobená a následne predaná. Vybraní vhodní dodávatelia pozitívne vplývajú na zákaznícky servis, ktorý pracuje rýchlo a bez vážnych problémov. Väčšinou pri výbere vhodného dodávateľa sa berú v úvahu nasledovné kritéria:

- schopnosť vyhovieť požiadavkou,
- primerané dodacie lehoty a ich spoľahlivosť,
- garancia za kvalitu dodaného materiálu,
- včasná výmena chybných dodávok,
- solventnosť dodávateľa. [2]

Pri výbere vhodného dodávateľa vzhľadom na oblasť nákupu je možné potenciálnych dodávateľov rozdeliť do oblastí, ktoré sa týkajú:

- finančnej situácie dodávateľa – pričom kritérium uvádza, či podnik je ekonomicky „zdravý“, to znamená či do budúcnosti je možné predpokladať dlhodobjšiu spolu-

prácu, základné informácie o podniku je možné získať z výročných správ, podielu podniku na trhu, z jeho veľkosti, počtu zákazníkov,

- perspektívy vývoja dodávateľa – kritérium uvádza, či podnik do budúcnosti dokáže sa prispôbiť zmenám požiadavku zo strany zákazníka, ale aj z hľadiska vývoja výroby, preto je potrebné, aby podnik sa zamerlal na výskumnú a vývojovú základňu potenciálneho dodávateľa,
- logistických služieb poskytovaných dodávateľovi – v tomto kritériu sa posudzujú najmä výhody a nevýhody umiestnenia dodávateľa, primeraná dodacia lehota, termín vybavenia objednávok, prípadne zmeny, resp. reakcia dodávateľa na zmenu v požiadavkách zo strany odberateľa, zahrňujeme sem možnosti balenia, ktoré sú dôležité pri preprave,
- výrobných možnostiach dodávateľov – pri tomto kritériu pozerá odberateľ na dodávateľa z pohľadu spoľahlivosti, na možné zistenie, či daný dodávateľ je spoľahlivý slúžia položky ako sú informácie o stavu výrobných kapacít a stupni využitia, informácie o výrobných jednotkách, informácie z hľadiska úrovne výroby a stavu daného hmotného zariadenia a možnostiach údržby,
- využitia informačného systému – informačný systém udáva schopnosť kontaktu, existuje teda prepojenosť medzi interným a externým prostredím,
- celkových obstarávacích nákladov a platobných podmienok – cena je to najdôležitejšia položka, ktorá sa odvíja od štruktúry iných položiek, cena zaujíma odberateľa, kritérium je zamerané na rozhodovanie v oblasti lehoty splatnosti faktúr, prípadné cenové zľavy, ktoré dodávateľ poskytuje v rámci sezóny alebo odberu väčšieho množstva tovaru,
- požadovanej kvality – kvalita patrí taktiež medzi najdôležitejšie položky, ktoré zaujímajú odberateľa, je vhodné, aby si odberateľ sledoval na akej úrovni kvality nakupuje daný produkt, pretože výrobok nesprávnej kvality môže ohroziť produkciu odberateľa, a preto je potrebné, aby si odberateľ vopred zistil aký má percentuálny podiel vadných produktov z celkového dodaného množstva, alebo aj informáciu ohľadne percentuálneho podielu nevyhovujúcich vzorkou, ktoré sú zistené pri kontrole akosti. Taktiež je potrebné, aby si odberateľ vopred zistil informácie či daný dodávateľ vlastní certifikát noriem ISO a taktiež by sa mal informovať o systéme riadenia kvality. [7]

Vo výbere dodávateľa sa musí vkladať dôraz na jednotlivé výhody či nevýhody potenciálneho dodávateľa. Každý podnik si musí stanoviť, ktoré jednotlivé faktory preferuje a následne hľadať takého dodávateľa, ktorý mu bude vo všetkom vyhovovať. V súvislosti s výberom dodávateľov je dôležitá aj klasifikácia dodávateľa, ktorá podniku udáva na základe jednotlivých názvov charakteristiku daného potenciálneho dodávateľa. Nasledujúci bod sa zaoberá problematikou klasifikácie dodávateľa.

2.4 Klasifikácia dodávateľa

V rámci klasifikácie dodávateľov je možné ich rozdeliť do siedmych hľadísk, pri ktorých dochádza k jednotlivým názvom a ich vysvetleniu:

- inovátori - tento typ dodávateľa je možné považovať za ideálneho, pretože v rámci svojich možností dbajú na skvalitnenie svojich výrobkov a k tomuto cieľu mu napomáha výskumné a vývojové zázemie. Títo inovátori ponúkajú vo svojej ponuke produktov obmedzený druh výrobku, avšak tieto produkty sú prispôsobené na mieru. Samozrejmosťou je komunikácia medzi kupujúcim a predávajúcim a možnosť zmeny vlastností výrobku.
- experti – sa považujú za špičky vo svojom odbore, ich produkty sú dodávané na vysokej úrovni predovšetkým kvôli zázemiu, ktoré je vo vývojovej základni. Málo sa prispôbujú požiadavkám zákazníkov, skôr pri tomto type dodávateľa sa práve odberateľ musí podriadiť ich požiadavkám.
- konzervatívci – patria do skupiny dodávateľov, ktorí pracujú štandardne a dlhodobo s produktmi, ktoré sú osvedčené a práve konzervatívci nemajú tendenciu o inováciu.
- napodobitelia – dodávatelia, ktorí vyrábajú na báze licencií pôvodných výrobcov, pričom sa u nich nenachádza vývojové pracovisko a to pre zákazníka znamená, že nie je možné od nich očakávať ústretovosť, ktorá by bola potrebná pri mimoriadnych požiadavkách.
- univerzalisti – sem patria dodávatelia, ktorí pre svojich zákazníkov sú schopní predáť široký sortiment výrobkov a služieb, väčšinou sa do tejto skupiny zahrňujú položky skupiny C. Problematika v tejto skupine spočíva v predaji veľkého množstva rôznych položiek a nie je možné pre zákazníka poskytnúť poradenské služby.
- spasitelia - tento typ dodávateľa zahŕňa firmy, ktoré sú využívané vtedy, ak nastane situácia kedy doterajší dodávateľ zlyhá. Spasitelia dokážu sa veľmi rýchlo adap-

tovať na danú situáciu a flexibilne reagovať na extrémne požiadavky. Do tejto skupiny možno pridať aj podniky, ktoré sú schodné dodať svojmu zákazníkovi malé množstvo špeciálnych produktov.

- podliezavci – v tejto skupine zahrňujeme dodávateľov, ktorí pre svojich zákazníkov ponúkajú ceny, ktoré sú na úrovni hlboko pod priemerom. Avšak možno dané výrobky považovať za kvalitne menejcenné a taktiež logistické služby majú nízku hodnotu. [7]

Doteraz v jednotlivých kapitolách a podkapitolách bolo zamerané na problematikou nákupnej logistiky a následnej klasifikácie dodávateľov podľa jednotlivých rozdelení. V nasledujúca kapitola sa bude zaoberať jednotlivými metódami, ktoré slúžia podniku na určenie vhodného dodávateľa.

3 METÓDY VÝBERU A HODNOTENIA DODÁVATEĽOV

V súčasnej dobe pri veľkom počte dodávateľov sa musí podnik správne rozhodnúť, ktorý dodávateľ je pre podnik najvýhodnejší. Z tohto dôvodu boli vyvinuté rôzne metódy, ktoré pomáhajú vyberať a hodnotiť jednotlivých dodávateľov na základe stanovených kritérií. Kritéria, ktoré možno považovať za faktory ovplyvňujúce pri výbere dodávateľa sú nasledovné: cena, kvalita, lehota dodania a iné. Pre rozhodovanie podnikov, ktorý dodávateľ je preňho najvýhodnejší existujú rôzne metódy, ktoré pomôžu si vybrať toho správneho.

3.1 Empirické metódy rozhodovania

Slovo empiria pochádza z latinského jazyka a vyjadruje skúsenosť, zručnosť. Je nevyhnutnou súčasťou pri vzťahoch človeka a napomáha k spracovaniu poznatkov. Empirické metódy rozhodovania teda možno považovať za metódy, ktoré vznikli na základe predchádzajúcich skúseností. Skúsenosti, ktoré boli nadobudnuté praxou, vedomosti, zručnosti z minulosti sa odzrkadľujú v budúcnosti. Tieto poznatky sú hlavný ťažiskom empirických metód, ktoré rozdelíme na:

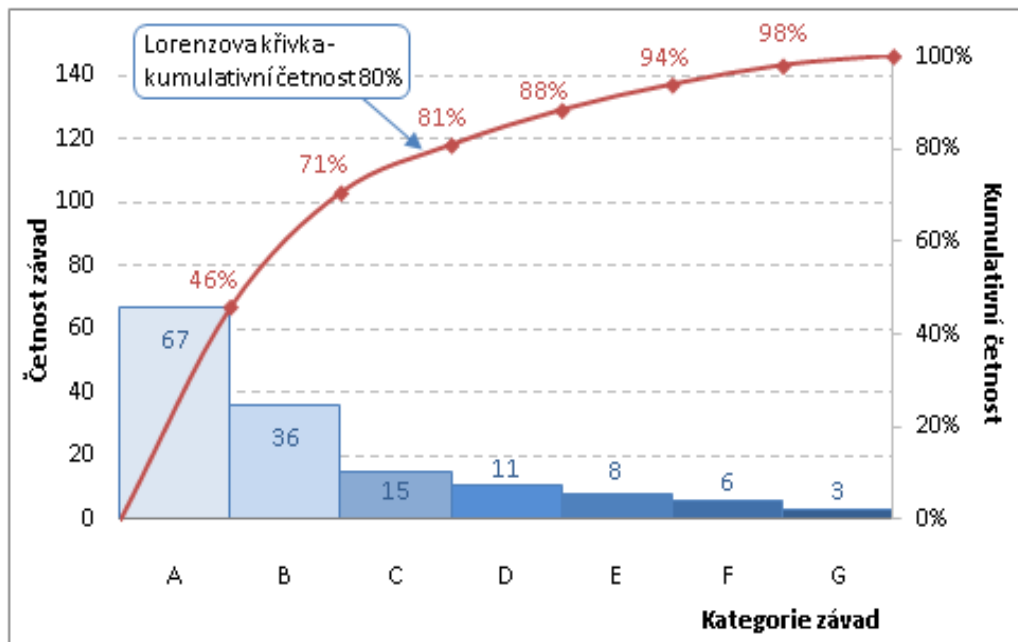
1. empiricko-intuitívne metódy sú založené na vlastnej skúsenosti a intuícii manažéra, ktorý musí v danej situácii rozhodovať. Väčšinou vznikajú pri riešení operatívnych situácií v podniku. Manažér má výhodu pri vzniku situácie, keď danú situáciu už v minulosti zažil, alebo sa stretol s podobnou situáciou. V situácii vzniká problém, ktorý nie je podložený dostatočným množstvom informácií a vzniká časová obmedzenosť, ktorá sa musí okamžite riešiť. S empiricko-intuitívnou metódou sa manažér stretáva pravidelne každý deň.
2. empiricko-analytické metódy taktiež sú založené na skúsenosti a poznatkoch manažéra, avšak rozlišujú sa tým, že pracujú so získanými a spracovanými informáciami, ktoré analyzujú a vyhodnocujú. Hlavnou úlohou tejto metódy je hľadanie a zlepšenie prípadne navrhnutie nového riešenia. Empiricko-analytické metódy patria medzi najpoužívanejšie pri rozhodovaní. Vyskytujú sa pri nižšom stupni riadenia a pracujú s vnútornými i vonkajšími zdrojmi informácií.
3. expertné metódy vo svojom pôsobisku využívajú názory, hodnotenia kvalifikovaných odborníkov, expertov, ktorí sú zainteresovaní z dôvodu odporúčania jednotlivcov. Vzhľadom na dôležitosť situácie je metóda používaná prevažne pri významnom a strategickom rozhodovaní. [12]

3.2 Metódy pri výbere dodávateľa

V súvislosti s výberom dodávateľa existujú metódy, ktoré sa zaoberajú touto problematikou. Patria sem aj metódy, ktoré sa dajú využiť vo všeobecnej rovine.

3.2.1 Paretova analýza

Na základe analýzy, ktorá bola vykonaná sa zistilo, že za 80% dôsledkov môže 20% príčin. Z tohto dôvodu je vhodné pri vzniknutom probléme, aby sa vedelo rozlíšiť, ktoré položky sú dôležité, a ktoré sú nepodstatné, nevýznamné. Práve táto metóda je v tomto prípade jednoduchá pri použití. Graficky sa Paretova analýza prevedie do tvaru, ktorý poukazuje v stĺpcovom grafe na položky, ktoré sú dôležité a ktoré vytvárajú určitú hodnotu (väčšinou sa tieto položky rozdeľujú do skupín A,B a C). Poradie položiek je určené buď pomocou Lorenzovej krivky, ktorá udáva kumulatívny vývoj, alebo je poradie určené na Obrázku 1. Hlavným cieľom tejto metódy je určiť najdôležitejšie položky, ktoré budú zahrnuté v skupine A, skupine B a nakoniec v skupine C, ktorá udáva najmenšie percento dôležitosti pre podnik. [5]

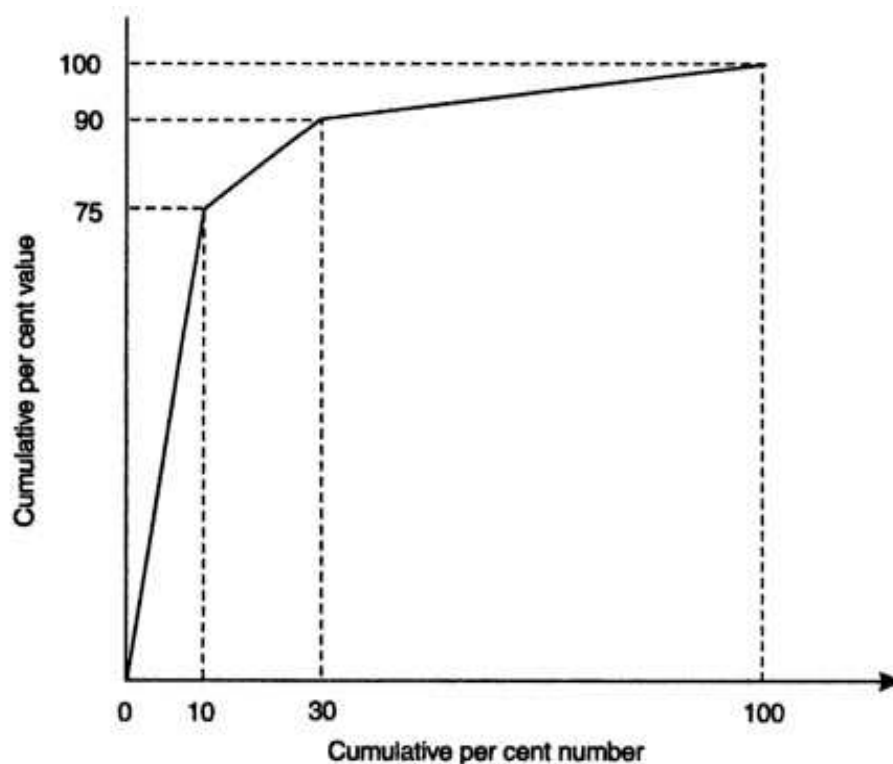


Obrázok 1 – Pareto diagram podľa analýzy ABC [10]

3.2.2 ABC analýza

ABC analýza je základný analyticky manažérsky nástroj, ktorý umožňuje top managementu umiestniť snahu tam, kde bude výsledok čo najlepší. Táto technika známa ako „Always Better Control“ alebo abecedný prístup má všeobecnú aplikáciu na mnoho oblastí ľudského pôsobenia. Technika sa snaží analyzovať produkciu podľa menovej hodnoty a dôležitosti, aby sa stanovili priority. Technika sa ďalej uplatňuje v oblastiach, ktoré potrebujú selektívnu kontrolu ako napríklad inventár, nevyhnutnosť položiek, objednávky overovanie účtov a iné. Ročné zúčtovanie každej organizácie malo by indikovať, že hŕstka jednotiek (10 % z celkového objemu) sa rovná 75% podielu na hodnote. Tieto jednotky sa nazývajú A jednotky a mali by mať plnú pozornosť manažéra. Podobne veľké množstvo jednotiek z nízkou hodnotou (viac ako 70%) sa rovná asi 10% celkového podielu na hodnote. Tieto jednotky sú známe ako jednotky triedy C. Jednotky, ktoré ležia medzi týmito krajnými jednotkami sa nazývajú jednotky kategórie B.

Tento prístup dovoľuje manažérovi zamerať pozornosť na malú skupinu jednotiek. Zameriavaním sa na triedu jednotiek A, manažér môže dosiahnuť viditeľné výsledky v krátkom čase. Kontrolovaním jednotiek A sa zastarané jednotky automaticky zvýrazia. [6]



Obrázok 2 – Grafické vyjadrenie ABC analýzy [6]

3.3 Metódy v rámci hodnotenia dodávateľ'a

Metódy, ktoré sa používajú v rámci hodnotenia dodávateľ'a môžeme o nich povedať, že na základe jednotlivých kritérií sú stanovené určité váhy, ktoré výrazne ovplyvňujú poradie. Taktiež metódy, ktoré sú vybrané sú postavené na určitom princípe, ktorý musí byť dodržaný, aby sa dosiahlo čo najlepšieho výsledku. V nasledujúcich bodoch sú niektoré metódy, ktoré slúžia na hodnotenie dodávateľ'ov popísané.

3.3.1 Bodovacia metóda

Bodovacia metóda sa používa pri rozhodovaní, kde je potrebné vytvorenie intervalu priradených hodnôt v rámci jednotlivých kritérií. Počet intervalov a aj veľkosti priradených kritérií musí byť rovnaký. Danú metódu je možné použiť v prípade, keď bodová stupnica je podložená slovným popisom. Výsledok bodovacej metódy udáva súčet prirodzených hodnôt. Bodovaciú metódu nám určuje Obrázok 3.

Na základe intervalov hodnôt jednotlivých kritérií sa pri reálnom príklade do tabuľky postupne v rámci intervalu zadávajú hodnoty, ktoré sú charakteristické pre jednotlivých dodávateľ'ov a hodnoty, ktoré nám vzniknú v jednotlivých kritériách sa na konci tabuľky sčítajú a podľa celkového hodnotenia, ktoré bolo vykonané v tabuľke sa určí poradie dodávateľ'ov. [16]

	Hodnotiaca stupnica (číselne i slovne)			
	nevyhovuje	vyhovuje málo	vyhovuje čiastočne	vyhovuje plne
Priradená hodnota	1	2	3	4
K1 obstarávacie náklady	> 5	4 - 5	3 - 4	< 3
K2 prevádzkové náklady	> 6500	5500 - 6500	4500 - 5500	< 3
K3 dodacia lehota	> 21	19 - 21	17 - 18	< 17
K4 produktivita práce	< 50000	50000 - 60000	60000 - 70000	> 70000
K5 obťažnosť obsluhy	vysoká	priemerná	nižšia	nízka

Obrázok 3 - Hodnotiaca stupnica dodávateľ'ov [16]

3.3.2 Metóda poradia

Metóda poradia patrí medzi metódy najjednoduchšie. S pravidla sa tvorí tak, že osoba poverená k rozhodnutiu si musí zoradiť kritéria od najdôležitejších po najmenej dôležité. K najdôležitejšiemu kritériu sa priradí hodnota k , pričom k určuje počet kritérií. V poradí druhom najdôležitejšieho kritéria sa priradí hodnota $k-1$. Postupne priradujeme hodnoty až sa nedostaneme k najmenej dôležitému kritériu. Ak označíme priradenú hodnotu i -temu kritériu symbolom p_i , potom je možné váhu kritéria vyjadriť v nasledujúcom vzorci

$$v_i = \frac{p_i}{\sum_{i=1}^k p_i} \quad [16]$$

Je nutné, aby na konci súčet váh bol nulový. Je možné, že pri zaokrúhľovaní vznikne chyba pri súčte všetkých váh, avšak ak chyba sa líši v tisícinách nie je potrebná úprava jednotlivých váh. [16]

Reálny výpočet tejto metódy poradia vzniká tak, že sa stanoví 5 kritérií, ktoré majú dôležitosť poradia a medzi jednotlivých dodávateľov sa rozdelia hodnoty 1-5 a na konci sa sčítajú hodnoty, ktoré nám udáva p_i . Následne sa vykoná súčet všetkých hodnôt p_i . Po sčítaní nasleduje delenie, ktoré je uvedené vzorcom a do výpočtu do čitateľa sa udá hodnota p_i a do menovateľa sa udá hodnota súčtu p_i . Postupne vznikajú váhy kritérií, ktoré sa postupne od najväčšieho po najmenší zoradia, a tieto váhy kritérií nám ukazujú na poradie dodávateľov.

3.3.3 Prosté hodnotenie podľa poradia

Prosté hodnotenie podľa poradia nám udáva hodnotenie jednotlivých kritérií u všetkých potenciálnych dodávateľov. Pri hodnotení sa udávať najnižšia hodnota dodávateľovi, ktorý by mal byť pre nás najvýhodnejší. Jednotlivé hodnoty spočítame, a ktorý dodávateľ má najnižšiu hodnotu tak je pre nás najviac výhodný.

Na Obrázku 4 je ukázaný reálny príklad. Boli nastavené kritéria - cena, kvalita, servis, spoľahlivosť a vybraní boli 3 dodávatelia, ktorí boli následne ohodnotení.

Kritérium		Dodávateľ		
		A	B	C
	Cena v Kč	60	80	100
	Kvalita %	100	85	85
	Servis %	85	95	75
	Spoľahlivosť	90	80	90

Obrázok 4 – Hodnotenie dodávateľov podľa poradia [2]

Na Obrázku 5 bolo k jednotlivým hodnotám dodávateľov A, B a C priradená stupnica, ktorá naznačuje, ktoré hodnoty sú pre nás najvýhodnejšie. Po sčítaní jednotlivých hodnôt sa prišlo k záveru, že dodávateľ A je pre podnik najvýhodnejší.

Kritérium		Dodávateľ		
		A	B	C
	Cena v Kč	1	2	3
	Kvalita %	1	2	2
	Servis %	2	1	3
	Spoľahlivosť	1	2	1
	Σ	5	7	9
	Poradie	1	2	3

Obrázok 5 – Pridané bodového hodnotenie [2]

3.3.4 Váhové hodnotenie podľa poradia

Metóda váhového hodnotenia je založená na princípe prostého hodnotenia podľa poradia, avšak je obohatená o váhové kritéria. Na základe týchto váh sa vynásobí bodové hodnotenie a získajú sa opäť hodnoty, ktoré sa sčítajú. Hodnota, ktorá má najnižšiu hodnotu znamená, že práve daný dodávateľ je pre podnik najvýhodnejší. Na Obrázku 6 je k jednotlivým kritériám priradená váha a následne sú prepočítané hodnoty u každého dodávateľa.

Kritérium	Váha kritéria	Dodávateľ		
		A	B	C
Cena v Kč	30%	0,3	0,6	0,9
Kvalita %	30%	0,3	0,6	0,6
Servis %	20%	0,4	0,2	0,6
Spol'ahlivosť	20%	0,2	0,4	0,2
Σ	100%	1,2	1,8	2,3
Poradie		1	2	3

Obrázok 6 – Hodnotenie dodávateľov podľa váhy kritéria [2]

3.3.5 Scoring model

Scoring model hodnotí projekty podľa súboru kritérií s váhou (skóre) na každé kritérium. Rôznym kritériám sa môže priradiť rôzna váha, aby sa určila ich dôležitosť. Všetky projekty sa hodnotia (skórujú) podľa tohto súboru kritérií a projekt z najvyšším skóre je vybraný. Súbor kritérií môže obsahovať subjektívne i objektívne kritéria ako finančné dáta, organizačná štruktúra, trhová hodnota a inovácia. Výhodou scoring modelu je sloboda priradovania rôznych váh na rôzne kritéria nato, aby sa vybral projekt v súlade s cieľom a víziou firmy. Táto sloboda je však aj nevýhodou, pretože výber je iba taký dobrý ako kritéria s väčšou váhou. Vývin dobrého scoring modelu je náročná úloha, ktorá vyžaduje spätnú väzbu oddelení na rôznych úrovniach organizácie. [15]

Vplyvom veľkého množstva potenciálnych dodávateľov je vhodné, aby podnik mal pripravené rôzne varianty, ktoré poukazujú na skutočnosť, že podnik musí mať v zálohe aj iných dodávateľov ako súčasných. [11]

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

4 EMERSON A.S.

Emerson a.s. patří mezi mezinárodní výrobně-technologickou společnost, která má dlouhodobou historii. Emersonu a.s. přislouchá velká pozornost v souvislosti se zásadovým postojem k excelentnosti v řízení a ve výkonu. Ve světě ponúka zákazníkovi rozsáhlý sortiment produktů v různých technologických oblastech. Na Slovensku začal působit od roku 1994 a k dnešnímu dni centrálně řídí sedm divízií a jedno obchodní zastoupení. [4]

4.1 Představení divízie BRANSON

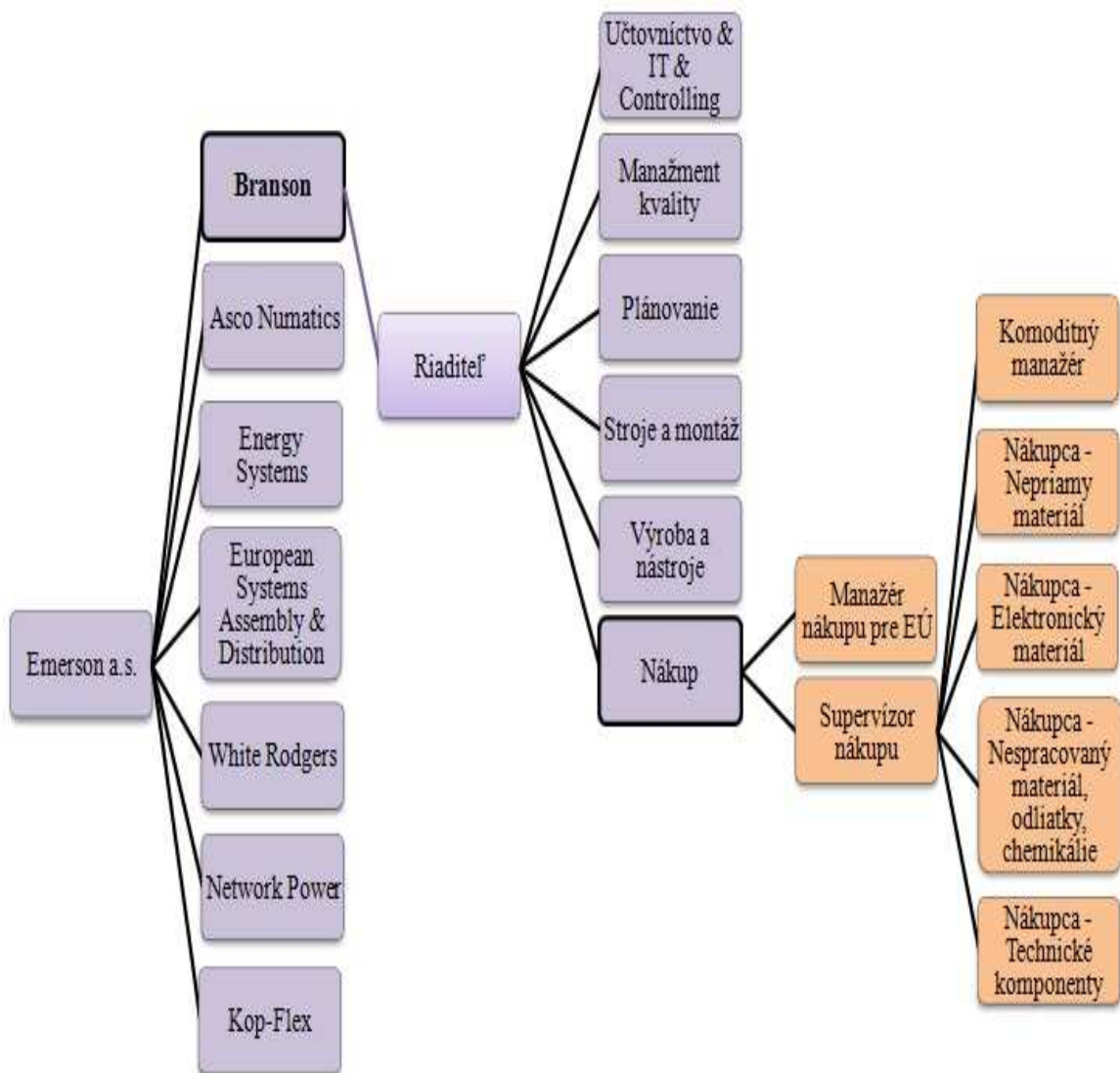
Divízie Branson spadá do působnosti Emersonu a.s. Branson vznikl v roce 1995 v Novém Městě nad Váhem. Jeho produktové portfolio se postupně měnilo. Na začátku byla jeho hlavní výroba situována na výrobu zvaracích zařízení a ultrazvukových nástrojů. Významný rok 2000 byl pro podnik vzhledem k tomu, že bylo dokončeno sťahování speciálních zařízení z Německa na Slovensko a v tomto roce se začíná výroba nástrojů pro tepelné zvarování. Tato společnost má po celém světě své zastoupení. Jeho hlavní náplní při pohledu na zákazníka je poskytování individuálních řešení v souvislosti s vznikem potřeby. Společnost je chápána jako průmyslový lídr v oblasti designu, vývoje, výroby a marketingu spojování plastů, ultrazvukových procesů a vybavení pro ultrazvukové zvarování kovů. Produktové portfolio zahrnuje systémy pro ultrazvukové spojování, lineární a orbitální vibrační zvarování, tepelné zvarování, infračervené a laserové zvarování. Filozofie je v podniku nastavená na zákazníka. Zákazník má vůči podniku důvěru, protože výrobky jsou kvalitní vzhledem k odbornému inženýrství a inovativním výrobkům. Když je na okolí vysoká úroveň konkurence podnik má nastavenou přidanou hodnotu vůči zákazníkovi, která pozostává:

- z špičkových technických a odborných znalostí,
- z zaměření, které se soustřeďuje jen na inženýrský pohled,
- z poskytování služeb, které přispívá k požadavkům klienta a hledá možné řešení.

Branson se v jeho působnosti převážně zaměřuje na obchodní segmenty mezi, které patří především průmysl spotřebičů, automobilový, zdravotnický, obalový, textilní průmysl, kancelářská a spotřební elektronika. [1]

4.2 Organizačná štruktúra

Na uvedenom Obrázku 7 je zobrazená organizačná štruktúra, ktorá má líniový charakter. Centrálné postavenie má Emerson a.s., pod ktorého spadajú jednotlivé divízie, ktoré majú svojich riaditeľov a jednotlivé oddelenia. V bakalárskej práci sa zaoberám Divíziou Branson. Divízia Branson je rozdelená na jednotlivé oddelenia, ktoré sú nevyhnutné pre bežnú prevádzku divízie. Hlavný dôraz v organizačnej štruktúre je kladený na Oddelenie nákupu, pod ktorý spadá téma bakalárskej práce výber a hodnotenie dodávateľov.



Obrázok 7 – Organizačná štruktúra Emerson a.s. s dôrazom na Divíziu Branson a následne na Oddelenie nákupu [20]

4.3 Pracovní náplň pracovníkov na Oddelení nákupu

Z organizačnej štruktúry uvedenej na Obrázku 7 je jasne vidieť, že Oddelenie nákupu je dôležité oddelenie, ktoré je členené na pracovníkov, ktorí majú presne vyšpecifikovaný nákup jednotlivých položiek. Každý z nich sa špecializuje na jednotlivé nakupované komponenty alebo skupiny komponentov.

Najdôležitejší pracovník, ktorý riadi Oddelenie nákupu je **Supervízor nákupu**, ktorého hlavnou náplňou je priama zodpovednosť za zabezpečovanie materiálových zdrojov. Taktiež zodpovedá za riadenie a kontrolu svojich podriadených, čiže komoditného manažéra a nákupcov. Supervízor nákupu má rozhodujúce slovo pri strategických rozhodnutiach v oblasti Oddelenia nákupu. Stanovuje optimalizáciu nákladov, ktoré majú byť vynaložené v oblasti Oddelenia nákupu. Do pracovnej náplne zahrňujeme:

- stanovenie, kontrola a správa procesov nákupu,
- stanovenie nákupu a jeho pravidelná kontrola a následné stanovenie úloh na prípadné korekcie,
- optimalizácia nákladov nákupu,
- **stanovenie strategického smerovania nákupu**,
- komunikácia a uzatváranie rámcových zmlúv podľa pravidiel Emersonu a.s. s dodávateľmi tovarov a služieb. [8]

Manažér nákupu pre EÚ má rovnaké povinnosti a právomoci ako Supervízor nákupu. Avšak táto pracovná pozícia je významná na európskej úrovni, keďže Divízia Branson má zastúpenie v mnohých krajinách sveta. [8]

Ďalším miestom, ktoré spadá do oblasti nákupu je **manažér komodít**, ktorý má povinnosti v oblasti strategického nákupu. Manažér komodít sa spravidla zaoberá uzatváraním obchodných zmlúv na zverené materiálové komodity, výber a správu zverenej dodávateľskej databázy, a taktiež do jeho pracovnej náplne patrí uzatváranie zmlúv, správa zverených materiálových položiek a výber dodávateľov. Táto pracovná pozícia spadá pod Supervízora nákupu. Medzi hlavnú pracovnú náplň manažéra komodít patrí:

- **riadenie a realizácia výberových konaní,**
- realizácia projektov na úsporu nákladov nakupovaných materiálových komodít,
- uzatváranie rámcových zmlúv,
- dopytovanie cien nových položiek,
- **vyhľadávanie nových dodávateľov a optimalizácia databázy dodávateľov,**
- správa databázy materiálových položiek,
- realizácia dodávateľských auditov. [8]

Z hľadiska nákupu sú hybnou silou **nákupcovia**, ktorí zabezpečujú nákup priameho, režijného materiálu a služieb. V podniku sú najviac potrební, pretože zabezpečujú výrobný tok, aby výroba bola nepretržitá, bez akéhokoľvek prerušovania. Ich hlavnou pracovnou náplňou sú:

- vystavovanie objednávok,
- plánovanie dodávok materiálu,
- komunikácia s dodávateľmi, zisťovanie termínov dodávok,
- kontrola správnosti potvrdenia objednávky a faktúr oproti objednávkam,
- zakladanie obchodných prípadov, resp. objednávok,
- likvidácia objednávok oproti faktúram,
- zasielanie reklamačných protokolov a vybavovanie reklamácií,
- zasielanie dopytov na režijný materiál a služby. [8]

Výber a hodnotenie dodávateľov spadá do pracovnej náplne Supervízora nákupu, ktorý musí raz ročne podať report na centrálu Emerson a.s. Ťažiskom bakalárskej práce sú získané poznatky od Supervízora nákupu, z tohto dôvodu sa bakalárska práca zameriava na hlavnú úlohu najdôležitejšieho pracovníka, ktorý vyberá, posudzuje a následne hodnotí dodávateľov.

Doteraz bol kladený dôraz na jednotlivé práva a povinnosti Supervízora nákupu, manažéra komodít a nákupcov, pretože títo pracovníci zabezpečujú dôležité postavenie v prevádzke divízie.

V nasledujúcej kapitole bude objasnený proces nákupu v divízií, ktorý je hlavne ovplyvňovaný požiadavkami zákazníka a mimo iného je kladený dôraz na informačný systém, ktorý

zahrňuje podstatné postavenie v divízií, bez ktorého by bola vykonávaná práca zdĺhavá a neefektívna.

4.4 Proces nákupu v Divízií Branson

Proces nákupu v divízií závisí na vzniknutom dopyte. V podniku sú jednotliví nákupcovia porozdeľovaní podľa druhu nakupovaných položiek, ktoré sú nevyhnutné pre plynulý chod divízie. Každý nákupca má k dispozícii zoznam dodávateľov, ktorí produkujú daný materiál, tovar alebo službu. V niektorých prípadoch, keď si zákazník objedná špecifický stroj, tak nákupca je nútený vyhovieť jeho špecifickým požiadavkám a zabezpečiť daný materiál. V niektorých prípadoch pri vzniknutom dopyte nastáva situácia, kde odberateľ si presne zadá parametre stroja a následne si vyšpecifikuje v súvislosti s výrobou aj dodávateľa, ktorý daný materiál alebo tovar vyrába. Takže úloha nákupcu je v tomto prípade strategická a musí v prípade želaní zákazníkovi vyhovieť. V podniku sú s významnými a pravidelnými dodávateľmi pouzatvárané zmluvy, ktoré jasne špecifikujú obchodné podmienky, ktoré musia byť z oboch strán dodržiavané. Niektorí dodávatelia v určitých časových intervaloch poskytujú zľavy na určité množstvo nakupovanej položky.

V divízií vlastní informačný systém, ktorý eviduje všetky úkony a vykonané transakcie. Každý pracovník na každom oddelení musí byť vyškolený na daný informačný systém. V súvislosti s informačným systémom musí mať každý pracovník na určitom oddelení prístup k vymedzeným úkonom, ktoré mu boli pridelené a presne si môže zistiť napr. koľko počet kusov sa nachádza v práve v tejto chvíli na sklade alebo kedy a kým bol určitý materiál alebo tovar objednaný.

Takisto je zaužívaný ďalší informačný systém, do ktorého sa evidujú odoslané objednávky dodávateľom, tým sa znižujú náklady na kancelárske potreby a patria sem aj náklady súvisiace so skladovaním a archiváciou vysokého množstva objednávok. V systéme si pracovník môže pozrieť objednávacie množstvo a ihneď zistí, či daný materiál alebo tovar je prijatý na sklade alebo si zistí v akom štádiu sa objednávka nachádza, či už bola prijatá dodávateľom a iné. V súvislosti s platbami, ktoré sú vykonávané či už do podniku, alebo z podniku, tak Divízia Branson je poverená centrálou, aby zaistovala resp. určila svojmu odberateľovi kritérium, že musí platbu vykonať čo najskôr a naopak pri dodávateľovi musia byť platobné podmienky uhradené čo najneskoršom termíne.

Nákupcovia zabezpečujú plynulú prevádzku vnútri Divízie Branson, pretože divízia si zodpovedá za svoju prevádzku. Avšak je potrebné spomenúť, že náklady spojené s energiami, telefónmi, odpadovým hospodárstvom spadá do kompetencie Emersonu a.s. Taktiež Divízia Branson je nájomcom, a preto platí pravidelne nájomné. Medzi ďalšie služby, ktoré zabezpečuje divízií centrála Emerson a.s. patrí správa budov a hál, spadá sem zabezpečenie strážnej služby a zabezpečujú pre jednotlivé divízie aj stravovacie služby. [8]

Pri výbere a hodnotení dodávateľov má divízia stanovené smernice, podľa ktorých sa musí riadiť a jednotlivé položky dodržiavať. Z hľadiska výberu dodávateľa sa zaoberá bod 4.5., ktorý presne špecifikuje jednotlivé kritéria na základe krokov ako vyberať dodávateľa. Po uzatvorení zmluvy s dodávateľom sa kladie dôraz na jednotlivé kritéria hodnotenia daného dodávateľa a posudzuje sa ich dôležitosť. Mesačne vo forme reportov sa vyzdvihujú odchýlky pri dodávateľoch a raz ročne sa celkovo zostavuje tabuľka, ktorá zobrazuje stavy medzi jednotlivými dodávateľmi. Parametre pre hodnotenie dodávateľov sa zaoberá bod 4.6.

4.5 Spôsob postupu pri výbere dodávateľa v podniku

Podnik má v rámci podniku Smernicu z roku 2009, ktorá má jasne stanovený postup, ktorý má byť dodržaný pri výbere potenciálneho dodávateľa. Obsahuje jednotlivé kroky spolu s charakteristikami. Kroky sú nasledovné:

- vyhľadávanie dodávateľov a dohodnutie obchodných podmienok – zistia sa všetky potrebné informácie, ktoré zahŕňajú cenu, platobné podmienky, dodacie podmienky a iné. Supervízor nákupu na základe podkladov rozhodne o dodávateľovi a následne nového dodávateľ priradí k nákupcovi.
- identifikácia komodít – minimálne jedenkrát ročne je nutné preverenie správnosti pridelenia čísla.
- kontrola priradených dodávateľov – nakupované položky by mali byť objednávané u dodávateľov, ktorí ich majú vo svojom portfóliu. Najmenej jedenkrát za rok sa kontrolujú databázy a následne pri odchýlkach sa kontaktuje Supervízor nákupu. Výnimka platí pri nákupe hutného materiálu, pretože nie sú predmetom rámcových zmlúv.

- realizácia výberových konaní – jednotliví pracovníci sú zodpovední za výberové konania, ktoré majú vo svojej kompetencii. Konanie môžu vykonávať buď internetovou aukciou alebo písomným vyžiadanim ponúk. Strategický nákup vytvára každoročne plán výberových konaní v závislosti na finančný rok.
- uzatváranie rámcových zmlúv – manažér komodít je zodpovedný za pravidelné podpisovanie rámcových zmlúv vzhľadom na ročný obrat, ktorý presiahol alebo bude presiahnutý v celkovej čiastke 16,597 EUR. Každé výberové konanie musí byť v podobe rámcovej zmluvy.
- vyhľadávanie nových zdrojov – pomocou analýzy manažér zhromaždí buď položky, alebo dodávateľov s najväčším obratom a následne začne hľadať alternatívnych dodávateľov so zhodnými alebo podobnými parametrami s dôrazom na výhodnejšie obchodné podmienky. Reporty sú vykazované najmenej raz ročne a obsahujú prípadné návrhy na zmenu.

Výberové konania sa realizujú pomocou:

- internetovej aukcie – postup sa riadi inštrukciou Emerson a.s. Podklady potrebné, ktoré sú nevyhnutné z technickej stránky zabezpečuje Oddelenie konštrukcie v predstihu. Na rozhodnutí o výbere sa musia zúčastniť minimálne 3 pracovníci. Rozhodnutie musí mať písomnú podobu.
- vyžiadanie ponúk – znamená pre spoločnosť, že spoločnosť si vyžiada ponuky v písomnej forme od viacerých dodávateľov. Ak nastane situácia, že nákup sa uskutoční jednorázovo, tak je potrebné, aby sa brali v úvahu aspoň tri cenové ponuky. K technickej propozícií sa vyjadruje zadávateľ požiadavku. Ak ide o celkovú sumu, ktorá presahuje 16,597 EUR pri výberovom hodnotení je potrebné, aby boli v prítomnosti pri výbere aspoň 2 – 3 pracovníci.

Pri alternatívnych položkách môže nastať skutočnosť, že:

- štandardné katalógové položky
 - každý projekt je vopred skonzultovaný s Oddelením konštrukcie, pretože musia v dostatočnej dobe pred výberovým konaním zabezpečiť technické

- podklady, a až potom sa navrhujú potenciálni dodávateľia, ktorí sú vhodní a splňajú požiadavky na vstup do výberového konania,
- strategický nákup vykonáva spoločne s novými potenciálnymi dodávateľmi návrh alternatívnych položiek,
 - následne Oddelenie konštrukcie získa návrh so zoznamom alternatívnych položiek, zrovná kompatibilitu a v prípade zhody sú pozvaní dodávateľia na konzultáciu a oddelenie konštrukcie si vyberá vhodného dodávateľa,
 - po schválení alternatívneho riešenia strategický nákup pracuje na internetovej aukcii,
 - ak vyhrá výberové konanie nový dodávateľ rozhoduje sa či je potrebné testovanie, ak je vhodné overiť kvalitu, tak sú posielané vzorové kusy, ktoré prechádzajú kontrolou a Oddelenie kvality vypracuje report o odporúčaní,
 - po schválení strategický nákup oznamuje o výsledkoch výberového konania a podpisuje sa rámcová zmluva s dodávateľom.
- nestabilné položky - podobný proces ako u štandardnej katalógovej položky, avšak sa líši:
 - strategický nákup vykonáva u potenciálnych dodávateľov dodávateľský audit,
 - vzorové kusy môžu byť testované pred alebo po výberovom konaní. [8]

4.6 Používané metódy hodnotenia dodávateľov v podniku

V podniku je prijatá Smernica z roku 2009, ktorá poukazuje ako sa jednotliví dodávateľia hodnotia pri odsúhlasení, že daný dodávateľ bude zaradený do zoznamu schválených dodávateľov. Report sa spravidla vykazuje minimálne jedenkrát ročne a má elektronickú podobu, ktorá obsahuje tabuľku s prvkami:

- **obrat v EUR** – reprezentuje sumu zrealizovaných nákupov za obdobie jedného roka. Jednotliví dodávateľia sú rozdelení do skupín, podľa výšky obratu, tento parameter však nie je zahrnutý do hodnotenia. Členenie dodávateľov:
 - 20% z celkového počtu dodávateľov zoradených postupne podľa obratu tvorí skupinu A,
 - 21% - 70% z celkového počtu dodávateľov zoradených zostupne podľa obratu tvorí skupinu B,

- 71% - 100% z celkového počtu dodávateľov zoradených zostupne podľa obratu tvorí skupinu C.
- **dĺžka dodania** – predstavuje lehotu v kalendárnych dňoch, ktorá vzniká od vystavenia objednávky až po dodanie položky na sklad. Bodového ohodnotenie predstavuje:
 - hodnotenie 1 – do 3. dní vrátane,
 - hodnotenie 2 – od 4. do 14. dní,
 - hodnotenie 3 – od 15. do 28. dní,
 - hodnotenie 4 – od 28. dní a viac dní.
- **presnosť dodania** – zobrazuje rozdiel, ktorý vzniká medzi skutočne dodaným dňom a dňom potvrdeným od dodávateľa v kalendárnych dňoch. Ak nastane skutočnosť, v ktorej nebude udaný potvrdený deň použije sa dátum dodania. Bodové hodnotenie je nasledovné:
 - hodnotenie 1 – dodávka v rozptyle od -2 po +2 kalendárny deň,
 - hodnotenie 2 – dodáva v rozptyle od -5 po -3 alebo +2 po +5 kalendárnych dní,
 - hodnotenie 3 – dodávka v rozptyle od $-\infty$ po -6 kalendárnych dní,
 - hodnotenie 4 – dodávka v rozptyle od +6 po $+\infty$ kalendárnych dní.
- **platobné podmienky** – patria sem dohodnuté dĺžky splatnosti, ktoré sú dohodnuté v obchodných podmienkach. Bodové ohodnotenie je nasledovné:
 - hodnotenie 1 – splatnosť od 5ty 4tého a viac,
 - hodnotenie 2 – splatnosť od 5ty 3tieho do 5ty 4tého vrátane,
 - hodnotenie 3 – splatnosť od 31NET do 5ty 3tieho,
 - hodnotenie 4 – splatnosť do 30 NET.
- **percentuálny podiel reklamácií** – pozostáva z hodnoty reklamovaných komponentov vypočítaných z nákladovej ceny pre násobenej počtom komponentov a hodnoty celkového počtu dodaných komponentov. Bodové ohodnotenie je nasledovné:
 - hodnotenie 1 – do 0,5%,
 - hodnotenie 2 – od 0,5% do 2%,
 - hodnotenie 3 – od 2% do 5%,
 - hodnotenie 4 – od 5% a viac.

- **servis** – predstavuje ohodnotenie, ktoré pozostáva z jednotlivých oddelení, medzi ktoré patria nákup, konštrukcia, kvalita, montáž, výroba a hodnotí sa predovšetkým flexibilita, technická podpora, zastihnuteľnosť, potvrdzovanie objednávok a iné. Dôraz sa klade predovšetkým na obrat pre skupinu A. Bodového ohodnotenie tvorí:
 - hodnotenie 1 – veľmi spokojný,
 - hodnotenie 2 – spokojný,
 - hodnotenie 3 – čiastočne spokojný,
 - hodnotenie 4 – nespokojný.

Pre vyhodnotenie sa použije pre skupinu „A“ parametre: dĺžka dodania, presnosť dodania, platobné podmienky, percentuálny podiel reklamácií a servis. V prípade skupiny „B“ a „C“ sa používajú parametre: dĺžka dodania, presnosť dodania, platobné podmienky a percentuálny podiel reklamácií. Bodové ohodnotenie je nasledovné:

- hodnotenie 1 – veľmi spokojný,
- hodnotenie 2 – spokojný,
- hodnotenie 3 – čiastočne spokojný,
- hodnotenie 4 – nespokojný.

Ak táto skutočnosť, bude potrebovať zaviesť opatrenia, tak Oddelenie strategického nákupu má možnosť rozhodnúť o dodávateľovi nasledovne:

- na základe pohovoru – ktorý bude v písomnej podobe a budú navrhnuté opatrenia,
- podľa auditu dodávateľa – v písomnej podobe s návrhom opatrení a audit sa vykoná podľa dotazníka na dodávateľský audit,
- dodávateľ – bude vyradený zo zoznamu schválených dodávateľov.

Podľa týchto kritérií, ktoré sú nastavené rozhoduje Supervízor nákupu o prijatí ochranných alebo nápravných opatrení voči jednotlivým dodávateľom. [8]

5 ANALÝZA SÚČASNÉHO SYSTÉMU VÝBERU A HODNOTENIA DODÁVATEĽOV

Z informácií, ktoré boli poskytnuté Divíziou Branson bola vykonaná analýza jednotlivých kritérií, ktoré má divízia stanovené v smernici. Údaje potrebné k vykonaniu analýzy boli čerpané z prílohy P I a P II.

5.1 Zhodnotenie doterajšieho systému pri výbere a hodnotení dodávateľov v Divízií Branson

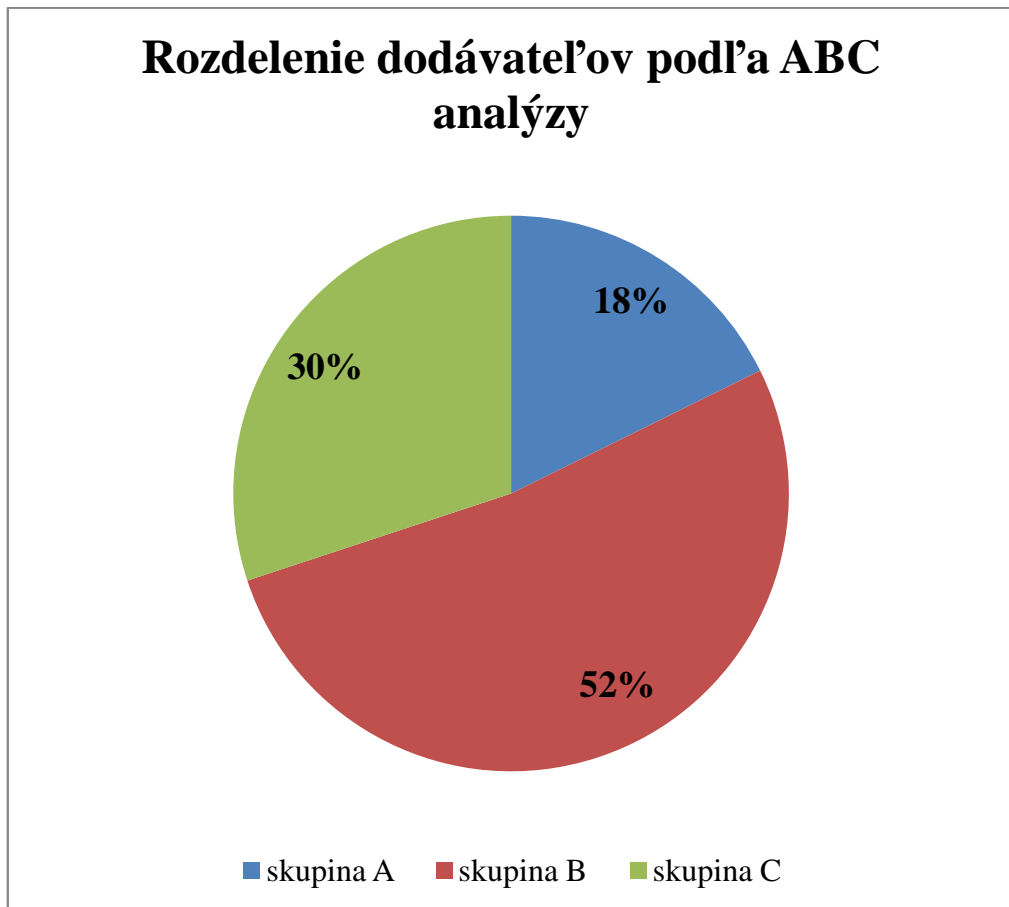
Na základe poskytnutých dát bolo zistené, že celkové hodnotenie dodávateľov za rok 2010 je pomocou ABC analýzy. Divízia Branson postupuje presne podľa Smernice Výberu a hodnotenia dodávateľov z roku 2009, ktorá je rozpracovaná v bode 4.6.

5.1.1 Ročný obrat

Najdôležitejšie kritérium, ktoré divízia berie v úvahu je celkový **ročný obrat** dodaného materiálu, tovaru alebo služby. Divízia Branson spolupracovala v rámci dodávateľských vzťahov s 222 dodávateľmi, ktorých ročný obrat za celý rok činil 5 894 186 € a z toho 1 043 898 € patrilo skupine A, v rámci skupiny A bdi zaradení iba dvaja dodávatelia. Údaje, ktoré boli nevyhnutné k analýze s jednotlivými dodávateľmi a ich ročným obratom, rozdelením podľa analýzy ABC sa nachádza v Prílohe P I.

Na nasledujúcom Obrázku 8 je zobrazené percento dodávateľov, ktorý patria do jednotlivých skupín na základe vykonanej analýzy. Pričom skupina A sa považuje za najvýznamnejšiu skupinu, ktorej sa venuje najväčšia pozornosť v rámci dodávateľov. Skupina B je považovaná za významnú skupinu a nakoniec skupina C je považovaná za najmenej významnú skupinu. Z Obrázka 8 je videná nasledujúca skutočnosť:

- skupine A patrí 18% dodávateľov z celkového počtu v závislosti na ročnom obrate,
- skupine B patrí 52% dodávateľov z celkového počtu v závislosti na ročnom obrate,
- skupine C patrí 30% dodávateľov z celkového počtu v závislosti na ročnom obrate.



Obrázok 8 – Rozdelenie dodávateľov podľa ABC analýzy [20]

5.1.2 Dĺžka dodania

V rámci **dĺžky dodania** jednotlivých dodávateľov priradila Divízia Branson podľa Smernice hodnotenie od 1 po 4, pričom 1 je najlepšie hodnotenie, ktoré ukazuje, že dodaný tovar bude dodaný do 3 pracovných dní a najhoršie hodnotenie poukazuje, že dodaný tovar bude dodaný až po 28 pracovných dní alebo neskôr. Z tohto dôvodu vyplynulo, že niektoré firmy, ktoré sa nachádzajú v skupine C majú krátke dĺžky dodania nakupovaného materiálu, tovaru alebo služieb. Údaje potrebné k vytvoreniu Tabuľky 1 boli použité z prílohy P I. Tabuľka 1 obsahuje prehľadný počet dodávateľov v jednotlivých skupinách rozčlenených podľa hodnotenia stanoveného v Smernici. Tabuľka 2 obsahuje prehľad o percentuálnom podiele počtu dodávateľov v závislosti na dĺžke.

Tabuľka 1 – Počet dodávateľov v závislosti na dĺžke dodania [20]

Dĺžka dodania	Hodnotenie	Počet dodávateľov		
		Skupina A	Skupina B	Skupina C
Do 3. kalendárnych dní	Hodnotenie 1	1	0	13
Od 4. do 14. kalendárnych dní	Hodnotenie 2	0	6	112
Od 15. do 28. kalendárnych dní	Hodnotenie 3	0	5	63
Od 28. kalendárnych dní a viac	Hodnotenie 4	1	6	15

Tabuľka 2 – Percentuálny podiel počtu dodávateľov v závislosti na dĺžke dodania [20]

Dĺžka dodania	Hodnotenie	Počet dodávateľov v %		
		Skupina A	Skupina B	Skupina C
Do 3. kalendárnych dní	Hodnotenie 1	0,45	0,00	5,86
Od 4. do 14. kalendárnych dní	Hodnotenie 2	0,00	2,70	50,45
Od 15. do 28. kalendárnych dní	Hodnotenie 3	0,00	2,25	28,38
Od 28. kalendárnych dní a viac	Hodnotenie 4	0,45	2,70	6,76

5.1.3 Presnosť dodania

Ďalším kritériom, ktoré patrí do faktorov ovplyvňujúcich rozhodovanie, resp. poradie dodávateľov do skupín A, B a C patrí **presnosť dodania**. Kritérium poukazuje na rozdiel v kalendárnych dňoch medzi skutočne dodaným dňom a dňom potvrdeným od dodávateľa. Z tabuľky je opäť presne vidieť, že prevažnú väčšinu tvoria dodávatelia skupiny C, ktorí dodajú požadovaný materiál, tovar s najkratším časom dodania. Použité údaje a kompletný zoznam dodávateľov sa nachádza v Prílohe P II.

Tabuľka 3 obsahuje prehľadný počet dodávateľov v závislosti na presnosti dodania a Tabuľka 4 obsahuje prehľad o percentuálnom podiele počtu dodávateľov v dôraze na presnosť dodania.

Tabuľka 3 – Počet dodávateľov v závislosti na presnosti dodania [20]

Presnosť dodania	Hodnotenie	Počet dodávateľov		
		Skupina A	Skupina B	Skupina C
Od -2 po +2 kalendárnych dní	Hodnotenie 1	2	15	122
Od -5 po -3 alebo od +2 po +5 kalendárnych dní	Hodnotenie 2	0	1	58
Od $-\infty$ po -6 kalendárnych dní	Hodnotenie 3	0	0	13
Od +6 po $+\infty$ kalendárnych dní	Hodnotenie 4	0	1	10

Tabuľka 4 – Percentuálny podiel počtu dodávateľov v závislosti na presnosti dodania [20]

Presnosť dodania	Hodnotenie	Počet dodávateľov v %		
		Skupina A	Skupina B	Skupina C
Od -2 po +2 kalendárnych dní	Hodnotenie 1	0,90	6,76	54,95
Od -5 po -3 alebo od +2 po +5 kalendárnych dní	Hodnotenie 2	0,00	0,45	26,13
Od $-\infty$ po -6 kalendárnych dní	Hodnotenie 3	0,00	0,00	5,86
Od +6 po $+\infty$ kalendárnych dní	Hodnotenie 4	0,00	0,45	4,50

5.1.4 Platobné podmienky

Ďalšie kritérium, ktoré je Smernicou stanovené v oblasti hodnotenia dodávateľov sú **platobné podmienky**. Platobné podmienky predstavujú dohodnuté dĺžky splatnosti v rámci zmlúv s dodávateľmi a opäť je nastavené hodnotenie od 1 z najlepším, resp. najdlhším časovým obdobím a hodnotenie 4 s najhorším, resp. najkratším časovým obdobím v súvislosti s platbou od dodávateľov. Divízia Branson je nútená si nastavovať dĺžky splatnosti čo najdlhšie, niektoré splatnosti sa môžu pohybovať až okolo 50-tich kalendárnych dní. Táto skutočnosť je nastavená z dôvodu pomeru medzi pohľadávkami a záväzkami, aby

nenastala situácia, že divízia nezíska potrebné finančné prostriedky v rámci pohľadávok od odberateľov, a tým pádom nebude mať z čoho vyplatiť svoje záväzky voči dodávateľom. Použité údaje a kompletný zoznam dodávateľov sa nachádza v Prílohe P II. Tabuľka 5 obsahuje prehľadný počet dodávateľov v závislosti splatnosť faktúr a Tabuľka 6 obsahuje prehľad o percentuálnom podiele počtu dodávateľov v súvislosti splatnosti faktúr.

Tabuľka 5 – Počet dodávateľov v závislosti na splatnosti faktúr [20]

Splatnosť	Hodnotenie	Počet dodávateľov		
		Skupina A	Skupina B	Skupina C
Od 5ty 4tého a viac	Hodnotenie 1	0	3	7
Od 5ty 3tieho do 5ty 4tého vrátane	Hodnotenie 2	1	6	29
Od 31 NET do 5ty 3tieho	Hodnotenie 3	0	5	71
Do 30 NET	Hodnotenie 4	1	2	97

Tabuľka 6 – Percentuálny podiel dodávateľov v závislosti na splatnosti faktúr [20]

Splatnosť	Hodnotenie	Počet dodávateľov v %		
		Skupina A	Skupina B	Skupina C
Od 5ty 4tého a viac	Hodnotenie 1	0,00	1,35	3,15
Od 5ty 3tieho do 5ty 4tého vrátane	Hodnotenie 2	0,45	2,70	13,06
Od 31 NET do 5ty 3tieho	Hodnotenie 3	0,00	2,25	31,98
Do 30 NET	Hodnotenie 4	0,45	0,90	43,69

5.1.5 Percentuálny podiel reklamácií

Medzi piate kritérium, ktoré je podľa Smernice stanovené je **percentuálny podiel reklamácií**, ktorý vypovedá o percentuálnom podiele hodnoty reklamovaných komponentov vypočítaných z nákladovej ceny prenášobenej počtom komponentov a hodnoty celkového počtu dodaných komponentov. Hodnotenie od 1 po 4, pričom hodnota 1 hovorí o najmenšom podiele reklamovaných komponentov t.j. do 0,5 % a hodnota 4 zobrazuje

najväčšie percento reklamovaných komponentov t.j. od 5 % a viac. Použité údaje a kompletný zoznam dodávateľov sa nachádza v Prílohe P II. Tabuľka 7 obsahuje prehľadný počet dodávateľov v závislosti na podiel reklamácií a Tabuľka 8 obsahuje prehľad o percentuálnom podiele počtu dodávateľov v závislosti na podiel reklamácií.

Tabuľka 7 – Počet dodávateľov v závislosti na podiel reklamácií [20]

Podiel reklamácií	Hodnotenie	Počet dodávateľov		
		Skupina A	Skupina B	Skupina C
Do 0,5 %	Hodnotenie 1	1	12	198
Od 0,5 % do 2 %	Hodnotenie 2	0	1	5
Od 2 % do 5 %	Hodnotenie 3	0	1	0
Od 5 % a viac	Hodnotenie 4	1	3	0

Tabuľka 8 – Percentuálny podiel dodávateľov v závislosti na podiel reklamácií [20]

Podiel reklamácií	Hodnotenie	Počet dodávateľov v %		
		Skupina A	Skupina B	Skupina C
Do 0,5 %	Hodnotenie 1	0,45	5,41	89,19
Od 0,5 % do 2 %	Hodnotenie 2	0,00	0,45	2,25
Od 2 % do 5 %	Hodnotenie 3	0,00	0,45	0,00
Od 5 % a viac	Hodnotenie 4	0,45	1,35	0,00

5.1.6 Servis

Posledné kritérium, ktoré sa berie v úvahu vzhľadom na schválenú Smernicu je **servis**, ktorý vyjadruje spoločné ohodnotenie dodávateľov v rámci celkovej prevádzky divízie, patrí sem Oddelenie nákupu, Oddelenie konštrukcie, Oddelenie kvality, Oddelenie montáže pričom sa kladie dôraz na flexibilitu, technickú podporu, zastihnuteľnosť, potvrdzovanie objednávok a iné. Spoločné hodnotenie tohto kritéria je pomocou reportingu, ktorý

vyhotovuje každé oddelenie zvlášť a po získaní potrebných informácií sa zostavuje celkové hodnotenie, ktoré je potrebné pre kritérium servis. Celkové hodnotenie sa takisto hodnotí ako pri predchádzajúcich kritériách. Najlepšie hodnotenie získava dodávateľ, ktorý je ohodnotený veľmi spokojne a najhoršie hodnotenie 4 získava dodávateľ, ktorý je ohodnotený ako nespokojný.

Do analýzy, ktorá bola vykonaná v rámci hodnotenia dodávateľov nebolo práve toto kritérium zahrnuté, pretože poskytnuté údaje boli nedostatočné.

5.2 Zistené problémy pri výbere a hodnotení dodávateľov

V oblasti nákupu v Divízií Branson je veľmi dôležitý výber a hodnotenie dodávateľov.

5.2.1 Veľké množstvo dodávateľov

V rámci obchodných vzťahov Divízia Branson obchoduje s veľkým množstvom dodávateľov. Podľa Smernice, ktorú musia v rámci výberu a hodnotenia dodávateľov dodržiavať, by bolo vhodné, aby tento počet dodávateľov obmedzili. Je neprípustné, aby nakupovali určité položky jednorázovo u dodávateľa. Pretože vznikajú náklady na vypracovanie obchodných zmlúv a musia vynaložiť čas na neefektívnu prácu. V rámci Divízie Branson by bolo vhodné, aby nákupcovia hľadali možné alternatívy ako pokryť dopyt divízie u tých dodávateľov, u ktorých pravidelne nakupujú určité položky.

Na základe schválenej Smernice z roku 2009, podľa ktorej musí Divízia Branson raz ročne poskytnúť report Emersonu a.s. by bolo vhodné prediskutovať zmenu tejto smernice. Boli nájdené určité nedostatky, ktoré by mohli byť následne zmenené.

5.2.2 Ročný obrat

Podľa Smernice je hlavným prioritným kritériom ročný obrat dodávateľov v súvislosti s nakupovanou položkou. Tento faktor je pre Divíziu Branson nemá prioritný význam.

5.2.3 Dĺžka dodania

Kritérium dĺžka dodania na základe Smernice je ohodnotený od 1 po 4, pričom hodnotenie 1 je najlepšie a hodnotenie 4 je najhoršie. Podľa Smernice zahrňujeme do skupiny A dvoch dodávateľov, pričom jeden z dodávateľov má najhoršie hodnotenie. Divízia Branson musí

zhodnotiť, či daný dodávateľ skutočne patrí do skupiny A, aj keď má najhoršie ohodnotenie pri dĺžke dodania.

5.2.4 Presnosť dodania

V súvislosti s presnosťou dodania sú dodávatelia hodnotení na základe rozptylov, pri ktorých bolo zistené, že sú udané v intervaloch. Bolo by vhodné, aby presnosť dodania bola ohraničená počtom dní.

5.2.5 Platobné podmienky

Platobné podmienky sú nastavené podľa Emersonu a.s. a jednotlivé divízie je musia dodržiavať. Divízie sú tlačené centrárou Emerson a.s., aby nastavovali u dodávateľov čo najdlhšiu dobu v splatnosti faktúr, je to preto, aby bol dodržaný finančný tok. Naopak pri odberateľoch vyžadujú, aby predávaná položka bola uhradená čo najskôr na účet Divízie Branson. Bolo zistené, že dodávateľ, ktorý patrí do skupiny A, chce zaplatiť do 30 kalendárnych dní, preto tento dodávateľ by nemal byť vo významnej skupine A.

5.2.6 Percentuálny podiel reklamácií

V rámci analýzy bolo zistené, že dodávateľ, ktorý má najlepšie ohodnotenie spadá do najhoršieho podielu v rámci reklamácií. Je neprípustné, aby tento dodávateľ bol zaradený medzi TOP dodávateľov a podnik s ním udržoval strategické vzťahy.

5.2.7 Servis

Posledným kritériom, podľa ktorej sú hodnotení dodávatelia nemohlo byť v analýze rozpracované, pretože nie sú dostatočné informácie ohľadne tohto kritéria.

5.2.8 Váha kritérií

Jednotlivé kritéria, ktoré sú stanovené v Smernici nemajú stanovenú váhu, ktorá by určovala dôležitosť kritérií. Z tohto dôvodu kritéria, ktoré majú rovnocennú váhu nie sú významné pre Divíziu Branson. Keďže nie sú stanovené váhy na jednotlivé kritéria nie je možné zistiť, s ktorým dodávateľom je vhodné naďalej udržovať obchodné vzťahy a vzájomnú spoluprácu a z druhého pohľadu, ktorý dodávateľ je pre Divíziu Branson zbytočný. Pre Divíziu Branson sú podstatné kritéria, ktoré majú určitú váhu, a ktoré sú dôležité, aby prevádzka bola plynulá a nepretržitá. Návrhy, ktoré by mali zlepšiť a zefektívniť proces výberu a hodnotenia dodávateľov sú rozpracované v kapitole 6.

6 NÁVRHY ZLEPŠENIA PRI HODNOTENÍ DODÁVATEĽOV V DIVIZIÍ BRANSON

Z dôvodu veľkého počtu dodávateľov bola dôležitosť ponechaná iba na dodávateľov, ktorí majú celkový ročný obrat v hodnote nad 2 000 € a následne pod túto podmienku bolo zahrnutých 119 dodávateľov. Pre Divíziu Branson nie je vhodné, aby brali v úvahu dodávateľov, ktorý dosahujú celkový ročný obrat pod 2 000 €, keď skutočnosť poukazuje, že celková hodnota bola pri 222 dodávateľoch v hodnote 5 894 186 €. Tento rozdiel tvorí 103 dodávateľov so sumou 65 450 € a táto suma tvorí iba 1,11 % z celkového obratu dodávateľov. Zmenil sa aj pomer medzi jednotlivými skupinami A,B,C. Skupinu A tvorí 9 dodávateľov s 47 % z celkového ročného obratu, skupinu B tvorí 10 dodávateľov s 24 % z celkového ročného obratu a skupinu C tvorí 100 dodávateľov s 29 % z celkového ročného obratu. Pôvodné rozdelenie dodávateľov podľa Smernice je uvedené v Tabuľke 9 a navrhované rozdelenie dodávateľov sa nachádza v Tabuľke 10. Kompletný zoznam dodávateľov ich ročný obrat, hodnotu ročného obratu a hodnotu ročného obratu kumulatívneho v % sa nachádza v Prílohe P III.

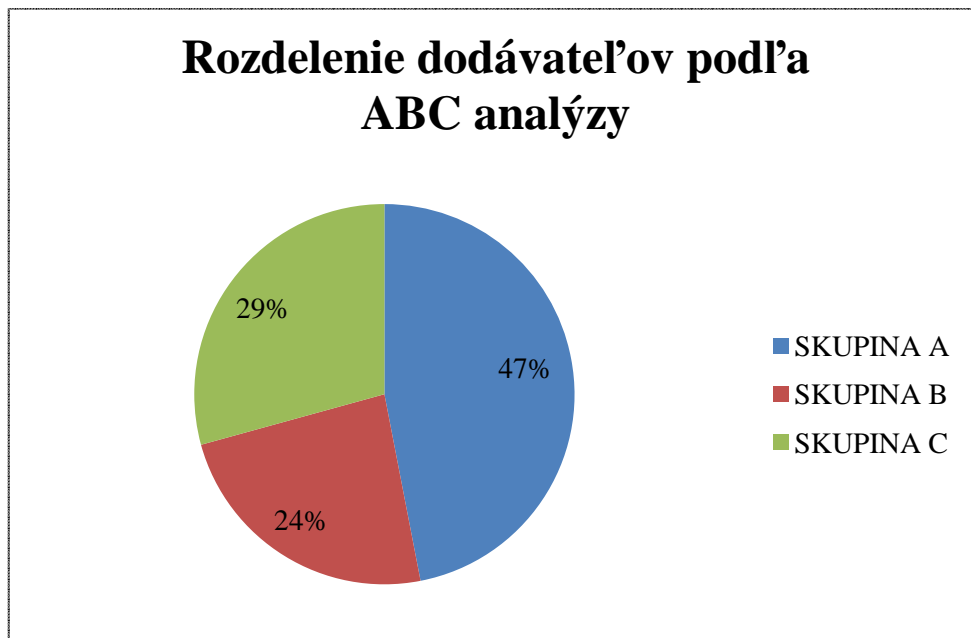
Tabuľka 9 – Súčasný stav rozdelenia dodávateľov [20]

Pôvodné rozdelenie dodávateľov	Počet dodávateľov	Ročný obrat v €	Percentný podiel zo všetkých dodávateľov
Skupina A	2	1 043 898	17,71
Skupina B	17	3 077 993	52,22
Skupina C	203	1 772 295	30,07

Tabuľka 10 – Navrhované rozdelenie dodávateľov [20]

Návrh rozdelenia dodávateľov	Počet dodávateľov	Ročný obrat v €	Percentný podiel zo všetkých dodávateľov
Skupina A	9	2 736 212	46,94
Skupina B	10	1 385 679	23,77
Skupina C	100	1 706 844	29,28

Na nasledujúcom Obrázku 9 je graficky zobrazený podiel rozdelenia dodávateľov v závislosti na skupinu A, skupinu B a skupinu C. Údaje, ktoré boli potrebné na stanovenie percenta boli získané práve u 119 dodávateľoch čiže bola zahrnutá podmienka ročného obratu nad 2 000 €.



Obrázok 9 – Rozdelenie dodávateľov podľa ABC analýzy [20]

Ďalším faktorom, ktorý je stanovený v Smernici je **dĺžka dodania položky**. Hlavný problém, ktorý bol zistený na základe analýzy súčasného stavu predstavoval začlenenie najvýznamnejšieho dodávateľa do skupiny s najhorším hodnotením v rámci dĺžky dodania. Pre Divíziu Branson nie je prípustné, aby dodávateľ v skupine A mal najhoršie ohodnotenie v dĺžke dodania, keď práve toto kritérium možno považovať za najvýznamnejšie.

V oblasti dĺžky dodania bola navrhnutá zmena kalendárnych dní na pracovné dni, aby sa predchádzalo dňom pracovného pokoja a dňom, v ktorých sa nepracuje. V rámci dĺžky dodania boli zmenené hodnoty, ktoré určujú významnosť dĺžky dodania. Tieto hodnoty boli zmenené nasledovne:

- skupina A sa zaoberá dĺžkou dodania do 7 pracovných dní,
- skupina B sa zaoberá dĺžkou dodania od 8 pracovných dní do 21 pracovných dní,
- skupina C sa zaoberá dĺžkou dodania od 22 pracovných dní.

Údaje, ktoré boli nevyhnutné pri stanovovaní výsledkov sú uvádzané v Prílohe P IV. Tabuľka 11 obsahuje zosumarizované dáta, ktoré poukazujú na počet dodávateľov

v jednotlivých skupinách v závislosti na hodnocení a Tabuľka 12 obsahuje pohľad z hľadiska percent z celkového počtu.

Tabuľka 11 – Počet dodávateľov v súvislosti s upravenou dĺžkou dodania [20]

Dĺžka dodania	Hodnotenie	Počet dodávateľov		
		Skupina A	Skupina B	Skupina C
Do 7. pracovných dní	A	3	2	50
Od 8. do 21. pracovných dní	B	4	3	40
Od 22. pracovných dní a viac	C	2	5	10

Tabuľka 12 – Počet dodávateľov v % v súvislosti s upravenou dĺžkou dodania [20]

Dĺžka dodania	Hodnotenie	Počet dodávateľov v %		
		Skupina A	Skupina B	Skupina C
Do 7. pracovných dní	A	2,52	1,68	42,02
Od 8. do 21. pracovných dní	B	3,36	2,52	33,61
Od 22. pracovných dní a viac	C	1,68	4,20	8,40

Ďalším kritériom, ktoré je stanovené v Smernici je **presnosť dodania** položky. Kritérium je na základe Smernice ohodnotené v kalendárnych dňoch a rozdelenie hodnôt udávajú rozptyly, ktoré sú nezrozumiteľné.

Z tohto dôvodu bola vykonaná zmena kalendárnych dní na pracovné dni, aby sa predchádzalo dňom pracovného pokoja a následne boli zmenené hodnoty v súvislosti s presnosťou dodania. Tieto hodnoty sú zmenené nasledovne:

- skupina A sa zaoberá presnosťou dodania do 5 pracovných dní,
- skupina B sa zaoberá presnosťou dodania od 6 pracovných dní do 30 pracovných dní,
- skupina C sa zaoberá presnosťou dodania nad 30 pracovných dní.

Údaje, ktoré boli nevyhnutné pri stanovovaní výsledkov sú uvádzané v Prílohe P IV. Tabuľka 13 obsahuje zosumarizované dáta, ktoré poukazujú na počet dodávateľov v jednotlivých skupinách v závislosti na hodnotenie a Tabuľka 14 obsahuje prehľad z hľadiska percent z celkového počtu.

Tabuľka 13 – Počet dodávateľov v súvislosti s upravenou presnosťou dodania [20]

Presnosť dodania	Hodnotenie	Počet dodávateľov		
		Skupina A	Skupina B	Skupina C
Dodávka do 5 pracovných dní	A	9	10	94
Dodávka od 6 do 30 pracovných dní	B	0	3	0
Dodávka nad 30 pracovných dní	C	0	1	2

Tabuľka 14 - Počet dodávateľov v % v súvislosti s upravenou presnosťou dodania [20]

Presnosť dodania	Hodnotenie	Počet dodávateľov v %		
		Skupina A	Skupina B	Skupina C
Dodávka do 5 pracovných dní	A	7,56	8,40	78,99
Dodávka od 6 do 30 pracovných dní	B	0,00	2,52	0,00
Dodávka nad 30 pracovných dní	C	0,00	0,84	1,68

V Smernici, ktorá je záväzná pre Divíziu Branson je ďalšie kritérium, ktoré sa zaoberá **splatnosťou faktúr**. Na základe vykonanej analýzy súčasného stavu bolo zistené, že dodávateľ, ktorý patrí do skupiny A, resp. je najvýznamnejší dodávateľ pre divíziu je v oblasti splatnosti faktúr ohodnotený najhoršie t.j. vyžaduje od divízie v najkratšom časovom období uhradiť faktúru. Dodávateľ, ktorý požaduje čo najskoršom možnom termíne uhradiť faktúru je pre Divíziu Branson nevýznamný a vznikajú problémy vo finančnom toku.

Navrhované opatrenia, ktoré by pomohli zlepšiť súčasný stav je zmena kalendárnych dní na pracovné dni. Taktiež by bolo vhodné prehodnotiť spôsob jednotlivých rozdelení, aby bol jasne stanovený počet pracovných dní, pretože na základe Smernice je splatnosť faktúr stanovená pomocou mesiacov. Spôsob, ktorý by napomohol lepšie sa pohybovať v splatnosti faktúr je nasledovný:

- skupina A sa zaoberá platobnými podmienkami so splatnosťou nad 60 pracovných dní,
- skupina B sa zaoberá platobnými podmienkami so splatnosťou od 30 pracovných dní do 59 pracovných dní,
- skupina C sa zaoberá platobnými podmienkami so splatnosťou do 29 pracovných dní.

Údaje, ktoré boli nevyhnutné pri stanovovaní výsledkov sú uvádzané v Prílohe P IV. Tabuľka 15 obsahuje zosumarizované dáta, ktoré poukazujú na počet dodávateľov v jednotlivých skupinách v závislosti na hodnotenie a Tabuľka 16 obsahuje prehľad z hľadiska percent z celkového počtu.

Tabuľka 15 – Počet dodávateľov v súvislosti so splatnosťou faktúr [20]

Splatnosť	Hodnotenie	Počet dodávateľov		
		Skupina A	Skupina B	Skupina C
Splatnosť nad 60 pracovných dní	A	0	3	7
Splatnosť od 30 do 60 pracovných dní	B	3	4	3
Splatnosť do 29 pracovných dní	C	7	25	67

Tabuľka 16 - Počet dodávateľov v % v súvislosti so splatnosťou faktúr [20]

Splatnosť	Hodnotenie	Počet dodávateľov v %		
		Skupina A	Skupina B	Skupina C
Splatnosť nad 60 pracovných dní	A	0,00	2,52	5,88
Splatnosť od 30 do 60 pracovných dní	B	2,52	3,36	2,52
Splatnosť do 29 pracovných dní	C	5,88	21,01	56,30

Na základe analýzy súčasného stavu bolo zistené, že jednotlivé kritéria, ktoré stanovuje Smernica nemajú žiadnu váhu, čiže sú rovnocenné z hľadiska dôležitosti. Z tohto dôvodu, hlavným prínosom pre Divíziu Branson by bolo **zavedenie váh na jednotlivé kritéria**. V rámci zavedenia váh bolo ich bodové ohodnotenie dodržané. Na základe vznesených dotazov na Supervízora nákupu v Divízií Branson boli k jednotlivým položkám pridané váhy, ktoré určujú dôležitosť kritéria. Pričom za najdôležitejšie kritéria pre Divíziu Branson sú považované:

- dĺžka dodania,
- presnosť dodania.

Ročný obrat, ktorý má hlavné postavenie v Smernici podniku je pre podnik bezvýznamné kritérium, resp. pridávajú k nemu najmenšiu dôležitosť pri hodnotení dodávateľov. Jednotlivým kritériám boli priradené váhy, ktoré sú udané v Tabuľke 17. Tabuľka 17 obsahuje zhrnutý popis kritérií, ktoré boli použité a následne k nim boli priradené váhy, ktoré určujú ich dôležitosť.

Tabuľka 17 – Priradené váhy ku kritériám hodnotenia dodávateľov [20]

	Dĺžka dodania	Presnosť dodania	Platobné podmienky	% podiel reklamácií	Ročný obrat	
	35 %	30 %	15 %	10 %	10%	
Dodávateľ	1	1	1	1	1	hodnota nad 200 000 €
	2	2	2	2	2	hodnota od 100 000 € do 200 000 €
	3	3	3	3	3	hodnota od 10 000 € do 200 000 €
	4	4	4	4	4	hodnota od 0 € do 10 000 €

Po priradení váh a prepočítaní bodového ohodnotenia bolo zistené, že prevažná väčšina dodávateľov sa nachádza v skupine C a následne títo dodávatelia spĺňajú najlepšie požiadavky, ktoré sú pre Divíziu Branson významné. Tabuľka 18 zobrazuje stav rozdelenia dodávateľov po priradení dôležitosti váh. Údaje boli použité na 119 dodávateľov ich kompletný zoznam je uvedený v Prílohe P I a v Prílohe P II. Výsledky po priradení váh je uvedené v Prílohe P V.

Tabuľka 18 – Rozdelenie dodávateľov po priradení váh [20]

Rozdelenie dodávateľov po znížení počtu	Počet dodávateľov	Percentný podiel zo všetkých dodávateľov
Skupina A	41	48,53
Skupina B	31	21,28
Skupina C	47	29,07

7 PRÍNOS NÁVRHOV PRE DIVÍZIU BRANSON

V rámci analýzy, ktorá bola v Divízií Branson vykonaná, boli zistené problémy v piatich oblastiach a následne boli použité návrhy, ktoré by napomohli efektívnemu riešeniu a k zlepšeniu pri výbere a hodnotení dodávateľov. Prínosy sú objasnené v nasledujúcich bodoch:

- **počet dodávateľov** – v závislosti na ročnom obrate hlavný prínos spočíva v tom, že sa znížil počet dodávateľov z 222 na 119 dodávateľov. Bolo zamerané na dodávateľov, ktorí splňovali podmienku ročného obratu nad 2 000 €. Rozdelenie ABC analýzy ukázalo, že sa zmenil aj počet dodávateľov v jednotlivých skupinách a následne sa zmenila dôležitosť dodávateľov. V rámci odstránenia dodávateľov zo zoznamu sa odstránilo 103 dodávateľov, ktorí tvorili iba 1,11% z celkového ročného obratu.

V závislosti na skutočnosť, že sa odstránilo 103 dodávateľov, je nutné, aby Divízia Branson intenzívne hľadala alternatívy práve u 119 dodávateľoch, ktorí splňovali podmienku ročného obratu nad 2 000 €. Na túto skupinu by sa mala divízia zamerať v rámci udržiavania dlhodobej spolupráce a prehĺbovať vzájomné obchodné vzťahy.

- **dĺžka dodania položky** – podľa Smernice, ktorú má Divízia Branson schválenú, bolo neprípustné, aby dodávateľ, ktorý patrí do skupiny A mal najhoršie hodnotenie. Preto sa rozsah hodnotenia pri dĺžke dodania položky zvýšil a najhoršie hodnotenie sa znížilo v rámci počtu pracovných dní. V rámci dĺžky dodania boli zmenené kalendárne dni na pracovné dni, aby nedochádzalo k tomu, že deň dodania pripadá na víkendy, štátne sviatky a dni pracovného pokoja. Pre Divíziu Branson to znamená, že bude mať prehľad o tom, ktorý dodávateľ patrí do skupiny a pri hľadaní alternatívy bude vidieť, za koľko dní položka bude dodaná na sklad a k okamžitému použitiu.
- **presnosť dodania položky** – podľa Smernice, ktorú má Divízia Branson schválenú, tak poukazuje na rozptyly v presnosti dodania položky v kalendárnych dňoch, spočíva v rozdieli medzi skutočne potvrdeným dňom od dodávateľa a dňom dodaným. Prínos pri presnosti dodania položky spočíva v tom, že je presne ohraničený čas medzi potvrdeným a dodaním položky od dodávateľa. Sú zmenené kalendárne dni na pracovné dni, aby nevznikla situácia, kedy by bola dodaná položka cez ví-

kend, štátny sviatok alebo v dňoch pracovného pokoja. Taktiež pri hľadaní alternatívy Divízia Branson si môže pozrieť, ktorý dodávateľ najlepšie spĺňa podmienky pri dodaní položky.

- **dĺžka splatnosti faktúr za dodanú položku** – Divízia Branson je nútená Emerson a.s., aby záväzky od dodávateľov boli hradené v najneskoršom termíne a odberatelia Divízie Branson, aby svoje pohľadávky hradili v najskoršom termíne. Ak tento pomer bude dodržaný nevznikne situácia, ktorá by ohrozovala finančnú situáciu podniku. Aby bol tento pomer dodržaný prínos v oblasti dĺžky splatnosti faktúry spočíva v tom, že sa predĺžila splatnosť faktúr a najhoršie hodnotenie sa takisto predĺžilo. Opäť bolo zamerané na pracovné dni, aby nevznikla skutočnosť platenia splatnosti faktúr na víkendy, štátne sviatky a dni pracovného pokoja.
- **váhy kritérií** – vzhľadom na Smernicu, ktorá je schválená sú jednotlivé kritéria na základe ich poradia pre Divíziu Branson nevýznamné, resp. majú rovnakú váhu. V praxi pre podnik nie je rozhodujúci ročný obrat dodávateľa, ale veľmi podstatné sú faktory - dĺžka dodania a presnosť dodania. Na základe tejto skutočnosti bolo zmenené poradie dôležitosti kritérií a následne k nim boli priradené váhy, ktoré presne určujú dôležitosť pre Divíziu Branson. Supervízorom nákupu bolo presne určená dôležitosť kritérií, ktoré patria k významným faktorom, ktoré zaručujú nevyhnutnosť pre nepretržitú prevádzku Divízie Branson. Následne bolo v súvislosti s váhou kritérií prepočítané hodnotenie jednotlivých kritérií a vzniklo nové rozdelenie dodávateľov, ktoré poukazuje na zmenený pomer medzi skupinami. Pre Divíziu Branson rozdelenie znamená, že by si mali zvážiť spoluprácu medzi dodávateľmi a následne prehlbovať obchodné vzťahy.

Na základe Smernice, ktorá je schválená podnikom Emerson a.s. boli zistené nedostatky v kritériách hodnotenia dodávateľov. Následne zistené nedostatky boli odstránené a kritéria, hodnotenia boli upravené. Na jednotlivé kritéria, ktoré sú v rámci Divízie Branson významné boli stanovené váhy po rozhovore so Supervízorom nákupu. Po udaní váh na jednotlivé kritéria došlo k zmene poradia dodávateľov. Z uvedenej zmeny vyplýva iné poradie pri hodnotení dodávateľov a pre Divíziu Branson vzniká situácia, kde by bolo vhodné zmenu zvážiť a prípadne zaviesť v Divízií Branson.

ZÁVER

Cieľom bakalárskej práce s témou výber a hodnotenie dodávateľov bolo na základe analýzy zistiť problémy, navrhnúť riešenie a zhodnotiť ich prínos pre Divíziu Branson. Cieľ bakalárskej práce bol splnený. Boli zistené nedostatky v zaužívanej Smernici a je potrebné spomenúť veľký počet dodávateľov, s ktorými divízia v rámci dodávateľsko-odberateľských vzťahov spolupracuje. V rámci bakalárskej práce bolo zavedené kritérium ročného obratu s podmienkou nad 2 000 € z čoho vyplýva, že 103 dodávateľov nespĺňalo túto podmienku. Nedostatky v Smernici spočívali v rovnocennosti jednotlivých kritérií. Boli zmenené kritéria a hodnotenia, ktoré boli udané na základe Smernice, zmeny boli vykonané v kritériách ročného obratu, dĺžke dodania, presnosti dodania a splatnosti faktúr. Divízia Branson na základe týchto kritérií zrozumiteľne dokáže posúdiť, ktorý dodávateľ je pre spoluprácu najvhodnejší. Po zmene jednotlivých kritérií boli priradené váhy podľa významnosti pre Divíziu Branson.

Hlavným prínosom pre Divíziu Branson v rámci bakalárskej práce je zníženie počtu dodávateľov, zmena kritérií, zavedenie váh na kritéria pri výbere a hodnotení dodávateľov. Po stanovení váh sa zmenilo poradie významnosti jednotlivých dodávateľov. Po tejto zmene dokáže Divízia Branson posúdiť dodávateľa a následne udržiavať a prehľbovať vzájomnú spoluprácu v rámci odberateľsko-dodávateľských vzťahov a stanovovať výhodné podmienky pre obidve strany.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY

- [1] BRANSON. *O společnosti Branson* [online]. © 2007 Branson Ultraschall [cit. 2013-03-05]. Dostupné z: <http://www.branson.sk/>
- [2] ČUJAN, Zdeněk. *Výrobní a obchodní logistika*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN 978-80-7318-730-9
- [3] ELLRAM, L., D. LAMBERT a J. STOCK. *Logistika: příkladové studie, řízení zásob a přeprava a skladování, balení zboží*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 8072262211
- [4] EMERSON. *PROFIL SPOLOČNOSTI* [online]. [cit. 2013-03-05]. Dostupné z: <http://www.emerson.sk/>
- [5] FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-59-0.
- [6] GOPALAKRISHNAN P. (Gopal) a Suresh M. SUNDARESAN. *MATERIALS MANAGEMENT – An Integrated Approach*. New Delhi: Asoke K. Gosh, 2006. ISBN 81-203-0027-0.
- [7] GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. *Tajemství moderního nákupu*. Praha: Vydavatelství VŠCHT, 2006. ISBN 80-7080-598-6.
- [8] Interný zdroj
- [9] KITA, Jaroslav. *Nákup a prodej – základné obchodné funkcie výrobného podniku*. Bratislava: Iura Edition, 2010. ISBN 978-80-8078-380-8.
- [10] LORENC.INFO. *Paretova analýza* [online]. © 2007–2013 Miroslav Lorenc [cit. 2013-03-05]. Dostupné z: <http://lorenc.info/3MA381/graf-paretova-analyza.htm>
- [11] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0174-6.
- [12] MAGDOLENOVÁ, Jana. *Empirické metody rozhodovania v manažmente*. [online]. [cit. 2013-22-02]. Dostupné z: <https://dspace.upce.cz:8443/bitstream/10195/32318/1/CL662.pdf>
- [13] MALINDŽÁK, Dušan. *Výrobná logistika*. [online]. [cit. 2013-03-05]. Dostupné z: http://www.lovic.org/download/vyrobna_logistika.pdf
- [14] PERNICA, Petr. *Logistika pro 21. století: (supply chain management)*. Praha: Radix, 2005. ISBN 80-86031-59-4.

- [15] SANGHERA, P. *Fundamentals of effective program management: a process approach based on the global standard*. Fort Lauderdale: J. Ross Publishing, 2008. ISBN 978-1-932159-69-1.
- [16] SIXTA, Josef a Miroslav ŽIŽKA. *Logistika metody používané pro řešení logistických projektů*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2563-2.
- [17] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.
- [18] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [19] TOMEK, Gustav. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0.
- [20] Vlastný zdroj

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1 – Paretov diagram podľa analýzy ABC [10].....	21
Obrázok 2 – Grafické vyjadrenie ABC analýzy [6]	22
Obrázok 3 - Hodnotiaca stupnica dodávateľov [16].....	23
Obrázok 4 – Hodnotenie dodávateľov podľa poradia [2].....	25
Obrázok 5 – Pridané bodového hodnotenie [2]	25
Obrázok 6 – Hodnotenie dodávateľov podľa váhy kritéria [2].....	26
Obrázok 7 – Organizačná štruktúra Emerson a.s. s dôrazom na Divíziu Branson a následne na Oddelenie nákupu [20].....	29
Obrázok 8 – Rozdelenie dodávateľov podľa ABC analýzy [20].....	39
Obrázok 9 – Rozdelenie dodávateľov podľa ABC analýzy [20].....	47

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1 – Počet dodávateľov v závislosti na dĺžke dodania [20]	40
Tabuľka 2 – Percentuálny podiel počtu dodávateľov v závislosti na dĺžke dodania [20]	40
Tabuľka 3 – Počet dodávateľov v závislosti na presnosti dodania [20]	41
Tabuľka 4 – Percentuálny podiel počtu dodávateľov v závislosti na presnosti dodania [20]	41
Tabuľka 5 – Počet dodávateľov v závislosti na splatnosti faktúr [20]	42
Tabuľka 6 – Percentuálny podiel dodávateľov v závislosti na splatnosti faktúr [20]	42
Tabuľka 7 – Počet dodávateľov v závislosti na podiel reklamácií [20]	43
Tabuľka 8 – Percentuálny podiel dodávateľov v závislosti na podiel reklamácií [20]	43
Tabuľka 9 – Súčasný stav rozdelenia dodávateľov [20].....	46
Tabuľka 10 – Navrhované rozdelenie dodávateľov [20].....	46
Tabuľka 11 – Počet dodávateľov v súvislosti s upravenou dĺžkou dodania [20]	48
Tabuľka 12 – Počet dodávateľov v % v súvislosti s upravenou dĺžkou dodania [20].....	48
Tabuľka 13 – Počet dodávateľov v súvislosti s upravenou presnosťou dodania [20]	49
Tabuľka 14 - Počet dodávateľov v % v súvislosti s upravenou presnosťou dodania [20]	50
Tabuľka 15 – Počet dodávateľov v súvislosti so splatnosťou faktúr [20]	51
Tabuľka 16 - Počet dodávateľov v % v súvislosti so splatnosťou faktúr [20].....	51
Tabuľka 17 – Priradené váhy ku kritériám hodnotenia dodávateľov [20].....	52
Tabuľka 18 – Rozdelenie dodávateľov po priradení váh [20].....	53

ZOZNAM PRÍLOH

PRÍLOHA P I: HODNOTENIE DODÁVATEĽOV V PODNIKU ČASŤ I.

PRÍLOHA P II. HODNOTENIE DODÁVATEĽOV V PODNIKU ČASŤ II.

PRÍLOHA P III: NOVÉ ROZDELENIE DODÁVATEĽOV V SÚVISLOSTI SO ZMENAMI I.

PRÍLOHA P IV: NOVÉ ROZDELENIE DODÁVATEĽOV V SÚVISLOSTI SO ZMENAMI II.

PRÍLOHA P V: NOVÉ ROZDELENIE DODÁVATEĽOV V SÚVISLOSTI SO ZMENAMI III.

PRÍLOHA P I: HODNOTENIE DODÁVATEĽOV V PODNIKU ČASŤ I.

Dodávateľ	Ročný obrat v €	% z podielu	Rozdelenie podľa skupín	Dĺžka dodania
Firma 1	534 520	9,07%	A	1
Firma 2	509 378	8,64%	A	4
Firma 3	367 453	6,23%	B	4
Firma 4	323 113	5,48%	B	2
Firma 5	241 761	4,10%	B	2
Firma 6	198 540	3,37%	B	2
Firma 7	189 567	3,22%	B	3
Firma 8	185 993	3,16%	B	2
Firma 9	185 887	3,15%	B	3
Firma 10	153 263	2,60%	B	3
Firma 11	148 988	2,53%	B	4
Firma 12	145 871	2,47%	B	4
Firma 13	144 518	2,45%	B	4
Firma 14	140 041	2,38%	B	2
Firma 15	139 363	2,36%	B	4
Firma 16	136 070	2,31%	B	3
Firma 17	130 560	2,22%	B	2
Firma 18	128 518	2,18%	B	4
Firma 19	118 488	2,01%	B	3
Firma 20	89 848	1,52%	C	2
Firma 21	85 724	1,45%	C	3
Firma 22	82 786	1,40%	C	3
Firma 23	70 043	1,19%	C	2
Firma 24	70 025	1,19%	C	3
Firma 25	67 526	1,15%	C	3
Firma 26	61 746	1,05%	C	3
Firma 27	55 793	0,95%	C	3
Firma 28	42 481	0,72%	C	2
Firma 29	41 429	0,70%	C	3
Firma 30	40 636	0,69%	C	2
Firma 31	40 468	0,69%	C	4
Firma 32	39 360	0,67%	C	4
Firma 33	37 121	0,63%	C	3
Firma 34	35 073	0,60%	C	4
Firma 35	33 940	0,58%	C	3
Firma 36	31 825	0,54%	C	2
Firma 37	28 119	0,48%	C	3
Firma 38	26 829	0,46%	C	4

Firma 39	26 417	0,45%	C	3
Firma 40	26 311	0,45%	C	2
Firma 41	25 972	0,44%	C	2
Firma 42	24 980	0,42%	C	4
Firma 43	24 726	0,42%	C	3
Firma 44	23 200	0,39%	C	2
Firma 45	22 085	0,37%	C	4
Firma 46	19 756	0,34%	C	1
Firma 47	19 565	0,33%	C	3
Firma 48	17 959	0,30%	C	2
Firma 49	17 474	0,30%	C	4
Firma 50	17 387	0,29%	C	3
Firma 51	16 802	0,29%	C	3
Firma 52	15 394	0,26%	C	2
Firma 53	15 365	0,26%	C	4
Firma 54	14 867	0,25%	C	2
Firma 55	14 748	0,25%	C	3
Firma 56	14 213	0,24%	C	3
Firma 57	14 201	0,24%	C	2
Firma 58	13 910	0,24%	C	2
Firma 59	13 291	0,23%	C	2
Firma 60	13 228	0,22%	C	2
Firma 61	12 388	0,21%	C	3
Firma 62	10 815	0,18%	C	3
Firma 63	10 735	0,18%	C	3
Firma 64	10 280	0,17%	C	3
Firma 65	9 891	0,17%	C	3
Firma 66	9 649	0,16%	C	2
Firma 67	9 430	0,16%	C	3
Firma 68	8 916	0,15%	C	2
Firma 69	8 659	0,15%	C	2
Firma 70	8 486	0,14%	C	2
Firma 71	8 275	0,14%	C	3
Firma 72	8 018	0,14%	C	3
Firma 73	7 145	0,12%	C	2
Firma 74	7 125	0,12%	C	2
Firma 75	7 082	0,12%	C	2
Firma 76	6 900	0,12%	C	3
Firma 77	6 831	0,12%	C	2
Firma 78	6 742	0,11%	C	3
Firma 79	6 677	0,11%	C	3
Firma 80	6 595	0,11%	C	3

Firma 81	6 523	0,11%	C	2
Firma 82	6 153	0,10%	C	2
Firma 83	6 025	0,10%	C	2
Firma 84	5 426	0,09%	C	2
Firma 85	5 089	0,08%	C	2
Firma 86	4 901	0,08%	C	3
Firma 87	4 880	0,08%	C	3
Firma 88	4 876	0,08%	C	3
Firma 89	4 678	0,08%	C	3
Firma 90	4 554	0,08%	C	2
Firma 91	4 550	0,08%	C	3
Firma 92	4 546	0,08%	C	3
Firma 93	4 125	0,07%	C	2
Firma 94	4 120	0,07%	C	1
Firma 95	4 062	0,07%	C	3
Firma 96	3 960	0,07%	C	1
Firma 97	3 860	0,07%	C	2
Firma 98	3 847	0,07%	C	2
Firma 99	3 794	0,06%	C	2
Firma 100	3 722	0,06%	C	3
Firma 101	3 185	0,05%	C	2
Firma 102	3 120	0,05%	C	4
Firma 103	3 080	0,05%	C	2
Firma 104	3 051	0,05%	C	2
Firma 105	3 032	0,05%	C	3
Firma 106	2 994	0,05%	C	2
Firma 107	2 824	0,05%	C	2
Firma 108	2 692	0,05%	C	2
Firma 109	2 578	0,04%	C	2
Firma 110	2 498	0,04%	C	2
Firma 111	2 397	0,04%	C	2
Firma 112	2 395	0,04%	C	2
Firma 113	2 367	0,04%	C	2
Firma 114	2 362	0,04%	C	3
Firma 115	2 345	0,04%	C	2
Firma 116	2 337	0,04%	C	3
Firma 117	2 298	0,04%	C	2
Firma 118	2 194	0,04%	C	2
Firma 119	2 143	0,04%	C	4
Firma 120	1 992	0,03%	C	4
Firma 121	1 855	0,03%	C	2
Firma 122	1 800	0,03%	C	2

Firma 123	1 715	0,03%	C	2
Firma 124	1 694	0,03%	C	4
Firma 125	1 687	0,03%	C	3
Firma 126	1 663	0,03%	C	3
Firma 127	1 647	0,03%	C	2
Firma 128	1 633	0,03%	C	3
Firma 129	1 622	0,03%	C	2
Firma 130	1 568	0,03%	C	2
Firma 131	1 553	0,03%	C	2
Firma 132	1 542	0,03%	C	2
Firma 133	1 533	0,03%	C	2
Firma 134	1 528	0,03%	C	2
Firma 135	1 505	0,03%	C	3
Firma 136	1 486	0,03%	C	2
Firma 137	1 454	0,03%	C	2
Firma 138	1 435	0,02%	C	2
Firma 139	1 404	0,02%	C	2
Firma 140	1 321	0,02%	C	3
Firma 141	1 307	0,02%	C	3
Firma 142	1 298	0,02%	C	2
Firma 143	1 276	0,02%	C	4
Firma 144	1 196	0,02%	C	3
Firma 145	1 154	0,02%	C	3
Firma 146	1 138	0,02%	C	2
Firma 147	1 068	0,02%	C	2
Firma 148	1 047	0,02%	C	2
Firma 149	1 036	0,02%	C	2
Firma 150	950	0,02%	C	3
Firma 151	946	0,02%	C	2
Firma 152	944	0,02%	C	4
Firma 153	935	0,02%	C	2
Firma 154	924	0,02%	C	2
Firma 155	908	0,02%	C	1
Firma 156	851	0,02%	C	2
Firma 157	814	0,02%	C	2
Firma 158	814	0,01%	C	2
Firma 159	717	0,01%	C	2
Firma 160	696	0,01%	C	2
Firma 161	680	0,01%	C	1
Firma 162	679	0,01%	C	2
Firma 163	666	0,01%	C	3
Firma 164	595	0,01%	C	2

Firma 165	587	0,01%	C	4
Firma 166	570	0,01%	C	2
Firma 167	534	0,01%	C	1
Firma 168	490	0,01%	C	1
Firma 169	451	0,01%	C	2
Firma 170	437	0,01%	C	2
Firma 171	428	0,01%	C	2
Firma 172	355	0,01%	C	2
Firma 173	322	0,01%	C	2
Firma 174	306	0,01%	C	3
Firma 175	271	0,01%	C	2
Firma 176	266	0,01%	C	2
Firma 177	243	0,00%	C	2
Firma 178	200	0,00%	C	1
Firma 179	199	0,00%	C	2
Firma 180	197	0,00%	C	3
Firma 181	195	0,00%	C	3
Firma 182	190	0,00%	C	3
Firma 183	184	0,00%	C	2
Firma 184	178	0,00%	C	3
Firma 185	171	0,00%	C	2
Firma 186	165	0,00%	C	2
Firma 187	154	0,00%	C	2
Firma 188	149	0,00%	C	2
Firma 189	146	0,00%	C	3
Firma 190	143	0,00%	C	3
Firma 191	132	0,00%	C	2
Firma 192	128	0,00%	C	2
Firma 193	125	0,00%	C	3
Firma 194	125	0,00%	C	2
Firma 195	116	0,00%	C	2
Firma 196	115	0,00%	C	2
Firma 197	95	0,00%	C	2
Firma 198	72	0,00%	C	3
Firma 199	67	0,00%	C	1
Firma 200	67	0,00%	C	3
Firma 201	58	0,00%	C	1
Firma 202	56	0,00%	C	2
Firma 203	56	0,00%	C	2
Firma 204	48	0,00%	C	3
Firma 205	47	0,00%	C	2
Firma 206	41	0,00%	C	2

Firma 207	41	0,00%	C	2
Firma 208	37	0,00%	C	2
Firma 209	32	0,00%	C	1
Firma 210	25	0,00%	C	3
Firma 211	24	0,00%	C	2
Firma 212	23	0,00%	C	1
Firma 213	23	0,00%	C	2
Firma 214	19	0,00%	C	1
Firma 215	16	0,00%	C	3
Firma 216	16	0,00%	C	2
Firma 217	14	0,00%	C	2
Firma 218	10	0,00%	C	2
Firma 219	6	0,00%	C	2
Firma 220	5	0,00%	C	2
Firma 221	5	0,00%	C	2
Firma 222	3	0,00%	C	2
Suma	5 894 186	100,00%		

PRÍLOHA P II: HODNOTENIE DODÁVATEĽOV V PODNIKU ČASŤ II.

Dodávateľ	Ročný obrat v €	Rozdelenie podľa skupín	Presnosť dodania	Platobné podmienky	% podiel reklamácií
Firma 1	534 520	A	1	4	1
Firma 2	509 378	A	1	2	4
Firma 3	367 453	B	1	3	1
Firma 4	323 113	B	1	4	1
Firma 5	241 761	B	1	4	4
Firma 6	198 540	B	1	2	1
Firma 7	189 567	B	1	2	1
Firma 8	185 993	B	1	3	1
Firma 9	185 887	B	1	2	1
Firma 10	153 263	B	1	1	1
Firma 11	148 988	B	1	3	4
Firma 12	145 871	B	1	3	1
Firma 13	144 518	B	1	3	4
Firma 14	140 041	B	1	2	1
Firma 15	139 363	B	1	2	1
Firma 16	136 070	B	2	2	3
Firma 17	130 560	B	1	1	1
Firma 18	128 518	B	4	1	1
Firma 19	118 488	B	1	2	2
Firma 20	89 848	C	1	1	1
Firma 21	85 724	C	1	3	1
Firma 22	82 786	C	1	4	1
Firma 23	70 043	C	1	2	1
Firma 24	70 025	C	2	1	2
Firma 25	67 526	C	1	3	1
Firma 26	61 746	C	1	2	2
Firma 27	55 793	C	2	3	1
Firma 28	42 481	C	1	3	1
Firma 29	41 429	C	1	1	1
Firma 30	40 636	C	2	3	1
Firma 31	40 468	C	4	3	2
Firma 32	39 360	C	1	4	1
Firma 33	37 121	C	2	3	1
Firma 34	35 073	C	1	3	1
Firma 35	33 940	C	1	3	2
Firma 36	31 825	C	2	4	1
Firma 37	28 119	C	1	4	1
Firma 38	26 829	C	2	4	1

Firma 39	26 417	C	1	1	2
Firma 40	26 311	C	1	4	1
Firma 41	25 972	C	2	3	1
Firma 42	24 980	C	1	3	1
Firma 43	24 726	C	1	2	1
Firma 44	23 200	C	1	2	1
Firma 45	22 085	C	1	3	1
Firma 46	19 756	C	1	2	1
Firma 47	19 565	C	1	4	1
Firma 48	17 959	C	1	3	1
Firma 49	17 474	C	1	2	1
Firma 50	17 387	C	1	2	1
Firma 51	16 802	C	1	3	1
Firma 52	15 394	C	2	3	1
Firma 53	15 365	C	1	3	1
Firma 54	14 867	C	2	2	1
Firma 55	14 748	C	1	3	1
Firma 56	14 213	C	1	4	1
Firma 57	14 201	C	1	3	1
Firma 58	13 910	C	2	1	1
Firma 59	13 291	C	2	3	1
Firma 60	13 228	C	2	2	1
Firma 61	12 388	C	1	4	1
Firma 62	10 815	C	1	4	1
Firma 63	10 735	C	1	3	1
Firma 64	10 280	C	1	4	1
Firma 65	9 891	C	2	3	1
Firma 66	9 649	C	2	3	1
Firma 67	9 430	C	1	4	1
Firma 68	8 916	C	2	1	1
Firma 69	8 659	C	3	2	1
Firma 70	8 486	C	1	3	1
Firma 71	8 275	C	1	4	1
Firma 72	8 018	C	1	2	1
Firma 73	7 145	C	2	3	1
Firma 74	7 125	C	1	3	1
Firma 75	7 082	C	1	1	1
Firma 76	6 900	C	1	2	1
Firma 77	6 831	C	1	2	1
Firma 78	6 742	C	2	3	1
Firma 79	6 677	C	1	3	1
Firma 80	6 595	C	1	4	1

Firma 81	6 523	C	1	3	1
Firma 82	6 153	C	1	3	1
Firma 83	6 025	C	1	2	1
Firma 84	5 426	C	1	2	1
Firma 85	5 089	C	1	3	1
Firma 86	4 901	C	1	4	1
Firma 87	4 880	C	1	3	1
Firma 88	4 876	C	2	2	1
Firma 89	4 678	C	1	3	1
Firma 90	4 554	C	1	3	1
Firma 91	4 550	C	1	3	1
Firma 92	4 546	C	2	2	1
Firma 93	4 125	C	2	2	1
Firma 94	4 120	C	1	2	1
Firma 95	4 062	C	2	3	1
Firma 96	3 960	C	1	2	1
Firma 97	3 860	C	4	2	1
Firma 98	3 847	C	1	2	1
Firma 99	3 794	C	1	4	1
Firma 100	3 722	C	1	4	1
Firma 101	3 185	C	2	3	1
Firma 102	3 120	C	3	4	1
Firma 103	3 080	C	2	3	1
Firma 104	3 051	C	1	3	1
Firma 105	3 032	C	2	3	1
Firma 106	2 994	C	3	2	1
Firma 107	2 824	C	2	4	1
Firma 108	2 692	C	1	4	1
Firma 109	2 578	C	1	4	1
Firma 110	2 498	C	2	4	1
Firma 111	2 397	C	1	3	1
Firma 112	2 395	C	1	3	1
Firma 113	2 367	C	1	3	1
Firma 114	2 362	C	1	2	1
Firma 115	2 345	C	1	3	1
Firma 116	2 337	C	2	4	1
Firma 117	2 298	C	1	4	1
Firma 118	2 194	C	1	3	1
Firma 119	2 143	C	2	2	1
Firma 120	1 992	C	1	4	1
Firma 121	1 855	C	1	4	1
Firma 122	1 800	C	1	4	1

Firma 123	1 715	C	1	3	1
Firma 124	1 694	C	2	4	1
Firma 125	1 687	C	1	3	1
Firma 126	1 663	C	1	4	1
Firma 127	1 647	C	2	3	1
Firma 128	1 633	C	2	2	1
Firma 129	1 622	C	3	3	1
Firma 130	1 568	C	1	3	1
Firma 131	1 553	C	1	4	1
Firma 132	1 542	C	1	4	1
Firma 133	1 533	C	1	4	1
Firma 134	1 528	C	2	4	1
Firma 135	1 505	C	1	4	1
Firma 136	1 486	C	1	3	1
Firma 137	1 454	C	2	4	1
Firma 138	1 435	C	3	3	1
Firma 139	1 404	C	1	4	1
Firma 140	1 321	C	4	4	1
Firma 141	1 307	C	4	3	1
Firma 142	1 298	C	2	3	1
Firma 143	1 276	C	2	2	1
Firma 144	1 196	C	1	4	1
Firma 145	1 154	C	1	4	1
Firma 146	1 138	C	2	3	1
Firma 147	1 068	C	3	4	1
Firma 148	1 047	C	3	4	1
Firma 149	1 036	C	3	4	1
Firma 150	950	C	1	4	1
Firma 151	946	C	1	3	1
Firma 152	944	C	1	4	1
Firma 153	935	C	2	4	1
Firma 154	924	C	1	4	1
Firma 155	908	C	2	4	1
Firma 156	851	C	1	1	1
Firma 157	814	C	3	2	1
Firma 158	814	C	2	4	1
Firma 159	717	C	1	4	1
Firma 160	696	C	2	4	1
Firma 161	680	C	1	2	1
Firma 162	679	C	1	3	1
Firma 163	666	C	4	3	1
Firma 164	595	C	1	4	1

Firma 165	587	C	4	4	1
Firma 166	570	C	1	4	1
Firma 167	534	C	1	4	1
Firma 168	490	C	2	4	1
Firma 169	451	C	2	4	1
Firma 170	437	C	1	3	1
Firma 171	428	C	1	4	1
Firma 172	355	C	2	4	1
Firma 173	322	C	1	4	1
Firma 174	306	C	2	4	1
Firma 175	271	C	2	3	1
Firma 176	266	C	2	3	1
Firma 177	243	C	1	4	1
Firma 178	200	C	1	3	1
Firma 179	199	C	1	4	1
Firma 180	197	C	4	4	1
Firma 181	195	C	4	4	1
Firma 182	190	C	4	4	1
Firma 183	184	C	1	4	1
Firma 184	178	C	1	2	1
Firma 185	171	C	1	4	1
Firma 186	165	C	1	4	1
Firma 187	154	C	1	4	1
Firma 188	149	C	2	4	1
Firma 189	146	C	3	4	1
Firma 190	143	C	1	3	1
Firma 191	132	C	1	4	1
Firma 192	128	C	1	4	1
Firma 193	125	C	1	4	1
Firma 194	125	C	2	4	1
Firma 195	116	C	2	4	1
Firma 196	115	C	3	4	1
Firma 197	95	C	2	4	1
Firma 198	72	C	2	4	1
Firma 199	67	C	1	3	1
Firma 200	67	C	1	4	1
Firma 201	58	C	3	4	1
Firma 202	56	C	1	4	1
Firma 203	56	C	2	4	1
Firma 204	48	C	1	4	1
Firma 205	47	C	1	4	1
Firma 206	41	C	1	4	1

Firma 207	41	C	1	4	1
Firma 208	37	C	1	4	1
Firma 209	32	C	1	3	1
Firma 210	25	C	2	4	1
Firma 211	24	C	2	4	1
Firma 212	23	C	1	4	1
Firma 213	23	C	1	4	1
Firma 214	19	C	3	4	1
Firma 215	16	C	2	4	1
Firma 216	16	C	1	4	1
Firma 217	14	C	4	3	1
Firma 218	10	C	2	3	1
Firma 219	6	C	1	4	1
Firma 220	5	C	2	3	1
Firma 221	5	C	2	4	1
Firma 222	3	C	1	4	1
Suma	5 894 186				

PRÍLOHA P III: NOVÉ ROZDELENIE DODÁVATEĽOV V SÚVISLOSTI SO ZMENAMI I.

Dodávateľ	Ročný obrat v €	Hodnota ročného obratu v %	Hodnota ročného obratu kumulatívna v %	Skupina
Firma 1	534 520	9,17	9,17	A
Firma 2	509 378	8,74	17,91	A
Firma 3	367 453	6,30	24,21	A
Firma 4	323 113	5,54	29,76	A
Firma 5	241 761	4,15	33,90	A
Firma 6	198 540	3,41	37,31	A
Firma 7	189 567	3,25	40,56	A
Firma 8	185 993	3,19	43,75	A
Firma 9	185 887	3,19	46,94	A
Firma 10	153 263	2,63	49,57	B
Firma 11	148 988	2,56	52,13	B
Firma 12	145 871	2,50	54,63	B
Firma 13	144 518	2,48	57,11	B
Firma 14	140 041	2,40	59,51	B
Firma 15	139 363	2,39	61,90	B
Firma 16	136 070	2,33	64,24	B
Firma 17	130 560	2,24	66,48	B
Firma 18	128 518	2,20	68,68	B
Firma 19	118 488	2,03	70,72	B
Firma 20	89 848	1,54	72,26	C
Firma 21	85 724	1,47	73,73	C
Firma 22	82 786	1,42	75,15	C
Firma 23	70 043	1,20	76,35	C
Firma 24	70 025	1,20	77,55	C
Firma 25	67 526	1,16	78,71	C
Firma 26	61 746	1,06	79,77	C
Firma 27	55 793	0,96	80,73	C
Firma 28	42 481	0,73	81,46	C
Firma 29	41 429	0,71	82,17	C
Firma 30	40 636	0,70	82,86	C
Firma 31	40 468	0,69	83,56	C
Firma 32	39 360	0,68	84,23	C
Firma 33	37 121	0,64	84,87	C
Firma 34	35 073	0,60	85,47	C
Firma 35	33 940	0,58	86,05	C
Firma 36	31 825	0,55	86,60	C
Firma 37	28 119	0,48	87,08	C

Firma 38	26 829	0,46	87,54	C
Firma 39	26 417	0,45	88,00	C
Firma 40	26 311	0,45	88,45	C
Firma 41	25 972	0,45	88,89	C
Firma 42	24 980	0,43	89,32	C
Firma 43	24 726	0,42	89,75	C
Firma 44	23 200	0,40	90,14	C
Firma 45	22 085	0,38	90,52	C
Firma 46	19 756	0,34	90,86	C
Firma 47	19 565	0,34	91,20	C
Firma 48	17 959	0,31	91,51	C
Firma 49	17 474	0,30	91,81	C
Firma 50	17 387	0,30	92,10	C
Firma 51	16 802	0,29	92,39	C
Firma 52	15 394	0,26	92,66	C
Firma 53	15 365	0,26	92,92	C
Firma 54	14 867	0,26	93,17	C
Firma 55	14 748	0,25	93,43	C
Firma 56	14 213	0,24	93,67	C
Firma 57	14 201	0,24	93,92	C
Firma 58	13 910	0,24	94,15	C
Firma 59	13 291	0,23	94,38	C
Firma 60	13 228	0,23	94,61	C
Firma 61	12 388	0,21	94,82	C
Firma 62	10 815	0,19	95,01	C
Firma 63	10 735	0,18	95,19	C
Firma 64	10 280	0,18	95,37	C
Firma 65	9 891	0,17	95,54	C
Firma 66	9 649	0,17	95,70	C
Firma 67	9 430	0,16	95,86	C
Firma 68	8 916	0,15	96,02	C
Firma 69	8 659	0,15	96,17	C
Firma 70	8 486	0,15	96,31	C
Firma 71	8 275	0,14	96,45	C
Firma 72	8 018	0,14	96,59	C
Firma 73	7 145	0,12	96,71	C
Firma 74	7 125	0,12	96,84	C
Firma 75	7 082	0,12	96,96	C
Firma 76	6 900	0,12	97,08	C
Firma 77	6 831	0,12	97,19	C
Firma 78	6 742	0,12	97,31	C
Firma 79	6 677	0,11	97,42	C

Firma 80	6 595	0,11	97,54	C
Firma 81	6 523	0,11	97,65	C
Firma 82	6 153	0,11	97,75	C
Firma 83	6 025	0,10	97,86	C
Firma 84	5 426	0,09	97,95	C
Firma 85	5 089	0,09	98,04	C
Firma 86	4 901	0,08	98,12	C
Firma 87	4 880	0,08	98,21	C
Firma 88	4 876	0,08	98,29	C
Firma 89	4 678	0,08	98,37	C
Firma 90	4 554	0,08	98,45	C
Firma 91	4 550	0,08	98,53	C
Firma 92	4 546	0,08	98,60	C
Firma 93	4 125	0,07	98,67	C
Firma 94	4 120	0,07	98,75	C
Firma 95	4 062	0,07	98,81	C
Firma 96	3 960	0,07	98,88	C
Firma 97	3 860	0,07	98,95	C
Firma 98	3 847	0,07	99,02	C
Firma 99	3 794	0,07	99,08	C
Firma 100	3 722	0,06	99,14	C
Firma 101	3 185	0,05	99,20	C
Firma 102	3 120	0,05	99,25	C
Firma 103	3 080	0,05	99,31	C
Firma 104	3 051	0,05	99,36	C
Firma 105	3 032	0,05	99,41	C
Firma 106	2 994	0,05	99,46	C
Firma 107	2 824	0,05	99,51	C
Firma 108	2 692	0,05	99,56	C
Firma 109	2 578	0,04	99,60	C
Firma 110	2 498	0,04	99,64	C
Firma 111	2 397	0,04	99,68	C
Firma 112	2 395	0,04	99,72	C
Firma 113	2 367	0,04	99,77	C
Firma 114	2 362	0,04	99,81	C
Firma 115	2 345	0,04	99,85	C
Firma 116	2 337	0,04	99,89	C
Firma 117	2 298	0,04	99,93	C
Firma 118	2 194	0,04	99,96	C
Firma 119	2 143	0,04	100,00	C
Spolu	5 828 736	100,00		

PRÍLOHA P IV: NOVÉ ROZDELENIE DODÁVATEĽOV V SÚVISLOSTI SO ZMENAMI II.

Dodávateľ	Ročný obrat v €	Skupina	Dĺžka dodania	Presnosť dodania	Platobné podmienky
Firma 1	534 520	A	A	A	C
Firma 2	509 378	A	C	A	B
Firma 3	367 453	A	C	A	C
Firma 4	323 113	A	A	A	C
Firma 5	241 761	A	A	A	C
Firma 6	198 540	A	B	A	B
Firma 7	189 567	A	B	A	B
Firma 8	185 993	A	B	A	C
Firma 9	185 887	A	B	A	B
Firma 10	153 263	B	B	A	A
Firma 11	148 988	B	C	A	C
Firma 12	145 871	B	C	A	C
Firma 13	144 518	B	C	A	C
Firma 14	140 041	B	A	A	B
Firma 15	139 363	B	C	A	B
Firma 16	136 070	B	B	A	B
Firma 17	130 560	B	A	A	A
Firma 18	128 518	B	C	C	A
Firma 19	118 488	B	B	A	B
Firma 20	89 848	C	A	A	A
Firma 21	85 724	C	B	A	C
Firma 22	82 786	C	B	A	C
Firma 23	70 043	C	A	A	B
Firma 24	70 025	C	B	A	A
Firma 25	67 526	C	B	A	C
Firma 26	61 746	C	B	A	B
Firma 27	55 793	C	B	A	C
Firma 28	42 481	C	A	A	C
Firma 29	41 429	C	B	A	A
Firma 30	40 636	C	A	A	C
Firma 31	40 468	C	C	C	C
Firma 32	39 360	C	C	A	C
Firma 33	37 121	C	B	A	C
Firma 34	35 073	C	C	A	C
Firma 35	33 940	C	B	A	C
Firma 36	31 825	C	A	A	C

Firma 37	28 119	C	B	A	C
Firma 38	26 829	C	C	A	C
Firma 39	26 417	C	B	A	A
Firma 40	26 311	C	A	A	C
Firma 41	25 972	C	A	A	C
Firma 42	24 980	C	C	A	C
Firma 43	24 726	C	B	A	B
Firma 44	23 200	C	A	A	B
Firma 45	22 085	C	C	A	C
Firma 46	19 756	C	A	A	B
Firma 47	19 565	C	B	A	C
Firma 48	17 959	C	A	A	C
Firma 49	17 474	C	C	A	B
Firma 50	17 387	C	B	A	B
Firma 51	16 802	C	B	A	C
Firma 52	15 394	C	A	A	C
Firma 53	15 365	C	C	A	C
Firma 54	14 867	C	A	A	B
Firma 55	14 748	C	B	A	C
Firma 56	14 213	C	B	A	C
Firma 57	14 201	C	A	A	C
Firma 58	13 910	C	A	A	A
Firma 59	13 291	C	A	A	C
Firma 60	13 228	C	A	A	B
Firma 61	12 388	C	B	A	C
Firma 62	10 815	C	B	A	C
Firma 63	10 735	C	B	A	C
Firma 64	10 280	C	B	A	C
Firma 65	9 891	C	B	A	C
Firma 66	9 649	C	A	A	C
Firma 67	9 430	C	B	A	C
Firma 68	8 916	C	A	A	A
Firma 69	8 659	C	A	B	B
Firma 70	8 486	C	A	A	C
Firma 71	8 275	C	B	A	C
Firma 72	8 018	C	B	A	B
Firma 73	7 145	C	A	A	C
Firma 74	7 125	C	A	A	C
Firma 75	7 082	C	A	A	A
Firma 76	6 900	C	B	A	B
Firma 77	6 831	C	A	A	B
Firma 78	6 742	C	B	A	C

Firma 79	6 677	C	B	A	C
Firma 80	6 595	C	B	A	C
Firma 81	6 523	C	A	A	C
Firma 82	6 153	C	A	A	C
Firma 83	6 025	C	A	A	B
Firma 84	5 426	C	A	A	B
Firma 85	5 089	C	A	A	C
Firma 86	4 901	C	B	A	C
Firma 87	4 880	C	B	A	C
Firma 88	4 876	C	B	A	B
Firma 89	4 678	C	B	A	C
Firma 90	4 554	C	A	A	C
Firma 91	4 550	C	B	A	C
Firma 92	4 546	C	B	A	B
Firma 93	4 125	C	A	A	B
Firma 94	4 120	C	A	A	B
Firma 95	4 062	C	B	A	C
Firma 96	3 960	C	A	A	B
Firma 97	3 860	C	A	C	B
Firma 98	3 847	C	A	A	B
Firma 99	3 794	C	A	A	C
Firma 100	3 722	C	B	A	C
Firma 101	3 185	C	A	A	C
Firma 102	3 120	C	C	B	C
Firma 103	3 080	C	A	A	C
Firma 104	3 051	C	A	A	C
Firma 105	3 032	C	B	A	C
Firma 106	2 994	C	A	B	B
Firma 107	2 824	C	A	A	C
Firma 108	2 692	C	A	A	C
Firma 109	2 578	C	A	A	C
Firma 110	2 498	C	A	A	C
Firma 111	2 397	C	A	A	C
Firma 112	2 395	C	A	A	C
Firma 113	2 367	C	A	A	C
Firma 114	2 362	C	B	A	B
Firma 115	2 345	C	A	A	C
Firma 116	2 337	C	B	A	C
Firma 117	2 298	C	A	A	C
Firma 118	2 194	C	A	A	C
Firma 119	2 143	C	C	A	B
Spolu	5 828 736				

PRÍLOHA P V: NOVÉ ROZDELENIE DODÁVATEĽOV V SÚVISLOSTI SO ZMENAMI III.

Poradie	Dodávateľ	Hodnota po stanovení kritérií	Pôvodné rozdelenie	Nové rozdelenie	% podiel na obrate
1	Firma 46	1,25	C	A	0,34
2	Firma 1	1,35	A	A	9,07
3	Firma 17	1,35	B	A	2,22
4	Firma 94	1,35	C	A	0,07
5	Firma 96	1,35	C	A	0,07
6	Firma 20	1,45	C	A	1,52
7	Firma 6	1,50	A	A	3,37
8	Firma 14	1,50	B	A	2,38
9	Firma 75	1,55	C	A	0,12
10	Firma 23	1,60	C	A	1,19
11	Firma 44	1,60	C	A	0,39
12	Firma 8	1,65	A	A	3,16
13	Firma 4	1,70	A	A	5,48
14	Firma 5	1,70	A	A	4,1
15	Firma 10	1,70	B	A	2,6
16	Firma 77	1,70	C	A	0,12
17	Firma 83	1,70	C	A	0,1
18	Firma 84	1,70	C	A	0,09
19	Firma 98	1,70	C	A	0,07
20	Firma 28	1,75	C	A	0,72
21	Firma 48	1,75	C	A	0,3
22	Firma 58	1,75	C	A	0,24
23	Firma 59	1,75	C	A	0,23
24	Firma 29	1,80	C	A	0,72
25	Firma 39	1,80	C	A	0,45
26	Firma 7	1,85	A	A	3,22
27	Firma 19	1,85	B	A	2,01
28	Firma 9	1,85	A	A	3,15
29	Firma 68	1,85	C	A	0,15
30	Firma 70	1,85	C	A	0,14
31	Firma 74	1,85	C	A	0,12
32	Firma 81	1,85	C	A	0,11
33	Firma 82	1,85	C	A	0,1
34	Firma 85	1,85	C	A	0,08
35	Firma 90	1,85	C	A	0,08
36	Firma 104	1,85	C	A	0,05
37	Firma 111	1,85	C	A	0,04
38	Firma 112	1,85	C	A	0,04
39	Firma 113	1,85	C	A	0,04
40	Firma 115	1,85	C	A	0,04
41	Firma 118	1,85	C	A	0,04

42	Firma 40	1,90	C	B	0,45
43	Firma 54	1,90	C	B	0,25
44	Firma 60	1,90	C	B	0,22
45	Firma 26	1,95	C	B	1,05
46	Firma 43	1,95	C	B	0,42
47	Firma 50	1,95	C	B	0,29
48	Firma 93	2,00	C	B	0,07
49	Firma 99	2,00	C	B	0,06
50	Firma 108	2,00	C	B	0,05
51	Firma 109	2,00	C	B	0,04
52	Firma 117	2,00	C	B	0,04
53	Firma 30	2,05	C	B	0,69
54	Firma 41	2,05	C	B	0,44
55	Firma 52	2,05	C	B	0,26
56	Firma 59	2,05	C	B	0,23
57	Firma 72	2,05	C	B	0,14
58	Firma 76	2,05	C	B	0,12
59	Firma 114	2,05	C	B	0,04
60	Firma 2	2,10	A	B	8,64
61	Firma 21	2,10	C	B	1,45
62	Firma 24	2,10	C	B	1,19
63	Firma 25	2,10	C	B	1,15
64	Firma 35	2,10	C	B	0,58
65	Firma 51	2,10	C	B	0,29
66	Firma 55	2,10	C	B	0,25
67	Firma 63	2,10	C	B	0,18
68	Firma 66	2,15	C	B	0,16
69	Firma 16	2,15	B	B	2,31
70	Firma 73	2,15	C	B	0,12
71	Firma 101	2,15	C	B	0,05
72	Firma 103	2,15	C	B	0,05
73	Firma 15	2,20	B	C	2,36
74	Firma 36	2,20	C	C	0,54
75	Firma 79	2,20	C	C	0,11
76	Firma 87	2,20	C	C	0,08
77	Firma 89	2,20	C	C	0,08
78	Firma 91	2,20	C	C	0,08
79	Firma 3	2,25	A	C	6,23
80	Firma 22	2,25	C	C	1,4
81	Firma 37	2,25	C	C	0,48
82	Firma 47	2,25	C	C	0,33
83	Firma 56	2,25	C	C	0,24
84	Firma 61	2,25	C	C	0,21
85	Firma 62	2,25	C	C	0,18
86	Firma 64	2,25	C	C	0,17
87	Firma 49	2,30	C	C	0,3
88	Firma 69	2,30	C	C	0,15

89	Firma 106	2,30	C	C	0,05
90	Firma 107	2,30	C	C	0,05
91	Firma 110	2,30	C	C	0,04
92	Firma 11	2,35	B	C	2,53
93	Firma 12	2,35	B	C	2,47
94	Firma 13	2,35	B	C	2,45
95	Firma 67	2,35	C	C	0,16
96	Firma 71	2,35	C	C	0,14
97	Firma 80	2,35	C	C	0,11
98	Firma 86	2,35	C	C	0,08
99	Firma 88	2,35	C	C	0,08
100	Firma 92	2,35	C	C	0,08
101	Firma 100	2,35	C	C	0,06
102	Firma 27	2,40	C	C	0,95
103	Firma 33	2,40	C	C	0,63
104	Firma 34	2,45	C	C	0,6
105	Firma 42	2,45	C	C	0,42
106	Firma 45	2,45	C	C	0,37
107	Firma 53	2,45	C	C	0,26
108	Firma 78	2,50	C	C	0,11
109	Firma 95	2,50	C	C	0,07
110	Firma 65	2,50	C	C	0,17
111	Firma 105	2,50	C	C	0,05
112	Firma 32	2,60	C	C	0,67
113	Firma 97	2,60	C	C	0,07
114	Firma 116	2,65	C	C	0,04
115	Firma 119	2,70	C	C	0,04
116	Firma 38	2,90	C	C	0,46
117	Firma 18	2,95	B	C	2,18
118	Firma 102	3,30	C	C	0,05
119	Firma 31	3,35	C	C	0,69