



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza hodnotenia a výberu dodávateľov v priemyslovom podniku  
Analysis of Evaluation and Selection of Suppliers in an Industrial Company

Študent: Bc. Nikola Jánošíková

Vedúci diplomovej práce: Ing. Jiří Franek, Ph.D.

Ostrava 2019

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Nikola Jánošíková**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku

Téma: **Analýza hodnocení a výběru dodavatelů v průmyslovém podniku**  
**Analysis of Evaluation and Selection of Suppliers in an Industrial Company**

Jazyk vypracování: slovenština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoreticko-metodologická východiska rozhodování a dodavatelsko-odběratelských vztahů
3. Charakteristika podniku a současného stavu
4. Analýza hodnocení a výběru dodavatelů
5. Návrhy a doporučení pro hodnocení a výběr dodavatele
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2016. ISBN 978-80-87865-33-0.

LYSONS, Kenneth and Brian FARRINGTON. *Procurement and supply chain management*. 9. vyd. Boston: Pearson, 2016. ISBN 978-1-292-08611-8.

MACUROVÁ, P., N. KLABUSAYOVÁ a L. TVRDOŇ. *Logistika*. 2. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2018. ISBN 978-80-248-4158-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jiří Franek, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 26.04.2019



---

Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
*vedoucí katedry*

---

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
*děkan fakulty*

„Prehlasujem, že som celú prácu, vrátane všetkých príloh, vypracovala samostatne.“

V Ostrave dňa 22.4.2019

podpis: Jarošíková

## Podakovanie

Rada by som sa touto cestou poďakovala, Ing. Jiřimu Frankovi, PhD., za jeho rady a odbornú pomoc pri riešení danej problematiky. Ďalej by som sa chcela poďakovať Mgr. Marek Heczko za umožnenie spolupráce zo spoločnosťou Ferrit s.r.o. a za ochotu a pripomienky pri spracovaní diplomovej práce.

## Obsah

1 Úvod.....	5
2 Teoreticko-metodologické východiská rozhodovania a dodávateľsko-odberateľské vzťahy. 7	
2.1 Dodávateľsko – odberateľské vzťahy .....	7
2.2 Logistika nákupu .....	8
2.3 Riadenie dodávateľského reťazca .....	10
2.4 Finančná analýza .....	11
2.5 Definovanie kritérií .....	12
2.6 Hodnotenie a stanovenie váh kritérií.....	13
2.6.1 Kritéria pre hodnotenie a výber dodávateľov.....	14
2.6.2 Stanovenie váh kritérií .....	15
2.7 Hodnotenie a výber dodávateľov .....	17
2.7.1 Výber dodávateľov .....	17
2.7.2 Hodnotenie dodávateľov .....	18
2.8 Postup riešenia práce .....	18
3 Charakteristika podniku a súčasného stavu.....	21
3.1 Charakteristika podniku .....	21
3.2 Zhrnutie ekonomickej situácie podniku .....	26
3.3 Súčasný systém hodnotenia dodávateľov v podniku.....	28
4 Analýza hodnotenia a výberu dodávateľov .....	30
4.1 Výber dodávateľov .....	30
4.2 Návrh a hodnotenie kritérií .....	31
4.2.1 Návrh kritérií pre hodnotenie dodávateľov .....	31
4.2.2 Návrh kritérií pre výber nových dodávateľov .....	36
4.3 Návrh kritérií priemyselným podnikom .....	39

4.3.1 Návrh kritérií pre hodnotenie dodávateľov .....	39
4.3.2 Návrh kritérií pre výber nových dodávateľov .....	40
4.4 Stanovenie váh kritérií hodnotenia a výberu dodávateľov .....	41
4.4.1 Stanovenie váh kritérií hodnotenia dodávateľov Saatyho metódou.....	41
4.4.2 Stanovenie váh kritérií výberu dodávateľov Saatyho metódou .....	42
5 Návrhy a odporúčania pre hodnotenie a výber dodávateľov.....	44
5.1 Výsledné kritéria hodnotenia a výberu dodávateľov.....	44
5.1.1 Výsledné kritéria hodnotenia dodávateľov .....	45
5.1.2 Výsledné kritéria výberu nového dodávateľa.....	52
5.2 Zhrnutie navrhovaných odporúčaní k zlepšeniu .....	59
5.3 Návrh postupu hodnotenia dodávateľov .....	61
5.4 Návrh postupu výberu dodávateľov .....	62
6 Záver.....	64
Zoznam použitej literatúry .....	66
Zoznam obrázkov .....	69
Zoznam tabuliek .....	69
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce.....	71
Zoznam príloh .....	72



# 1 Úvod

Budovanie dodávateľsko-odberateľských vzťahov a ich rozvoj je problematika o ktorú by sa mala zaujímať každá jedna firma, pokiaľ chce uspieť v stále viac a viac narastajúcom konkurenčnom prostredí. S prosperitou spoločnosti priamo súvisí aj nákup vstupov a ich kvalita, ktorá následne determinuje mieru uspokojenia požiadaviek zákazníkov. Ohrozenie, vzniknuté nekvalitou nakupovaných vstupov od nespoľahlivých či pochybných dodávateľov, má negatívny dopad a zvyšuje náklady spoločnosti ako napríklad náklady na opravy, reklamáciu, náklady z oneskorenia dodávky či náklady z nedodržania termínov dodania. V konečnom dôsledku môže mať nedôkladný výber dodávateľov pre spoločnosť významné a ničujúce negatívne dopady, nie len vo zvýšených nákladoch, ale aj v zhoršení lojality zákazníkov či poškodený image spoločnosti.

Problematika dodávateľov, ich hodnotenie a výber, sa v priebehu rokov stala jedným z najdôležitejších podnikových procesov. Často sa však v podnikoch stáva, že práve dodávateľsko-odberateľské vzťahy a proces výberu a hodnotenia dodávateľov je zanedbávaný, alebo sa tomuto procesu v podnikovej praxi nevenuje dostatok pozornosti.

Ako základný princíp hodnotenia dodávateľov sa očakáva opätovné potvrdzovanie spoľahlivosti, bezproblémovosti a výkonnosti hodnotených podnikových dodávateľov. Výber nových dodávateľov by mal byť jasne stanovený proces, s presne nadefinovanými krokmi postupu, ktorý zaručí, aby výber zodpovedal požadovanej kvalite nastavenej podnikom a podnikovým výberovým kritériám.

Cieľom diplomovej práce spracovávanej v priemyselnom podniku je analýza systému hodnotenia a výberu dodávateľov, ktorý vybratá spoločnosť v súčasnej dobe používa. Navrhnuť a odporučiť zlepšenie systému a definovať kritéria hodnotenia dodávateľov a výberu nových dodávateľov.

Diplomová práca je rozdelená na teoretickú časť, analýzu súčasného stavu a praktickú časť. Je členená na šesť kapitol, vrátane úvodu a záveru.

V druhej kapitole sú definované teoreticko-metodologické východiská, pomocou ktorých je zvolená problematika riešená. V kapitole je obsiahnuté objasnenie pojmov ako dodávateľsko-odberateľské vzťahy, logistika nákupu, riadenie dodávateľského reťazca, finančná analýza, teoretické podklady k stanoveniu a definovaniu kritérií pre hodnotenie a výber dodávateľov a stanovenia váh jednotlivých kritérií.

Tretia kapitola práce je zameraná na analýzu súčasného stavu priemyselného podniku, v ktorom je diplomová práca spracovávaná. Charakteristika podniku je doplnená o stručne spracovanú analýzu súčasného ekonomického stavu a popis procesu súčasného hodnotenia dodávateľov a výberu nových dodávateľov.

Súčasťou štvrtej kapitoly práce je návrh kritérií pre hodnotenie a výber dodávateľov, návrh kritérií priemyselným podnikom, stanovenie váh jednotlivých definovaných kritérií a návrh hodnotenia jednotlivých kritérií.

Piata kapitola práce sú návrhy a odporúčania pre priemyselný podnik, ktoré vychádzajú z poznatkov a návrhov spracovaných v predchádzajúcej kapitole. Súčasťou kapitoly je aj návrh hodnotiaceho formulára v elektronickej podobe. Hodnotiaci formulár je jednoduchý na obsluhu a nenákladný na zavedenie. Ďalej kapitola obsahuje výsledný návrh postupu pre hodnotenie dodávateľov a návrh postupu pre výber nových dodávateľov spolu s grafickým zobrazením.

Záver práce obsahuje zhrnutie získaných poznatkov a navrhované zlepšenia pre priemyselný podnik.

## **2 Teoreticko-metodologické východiská rozhodovania a dodávateľsko-odberateľské vzťahy**

Jeden z problémov podnikov, ktorý by sa dal označiť za ústredný, je vyhľadávanie a voľba konečných dodávateľov. Je to hlavne z toho dôvodu, že dodávateľ a dodávané komponenty, diely, materiály, suroviny, polotovary a pod. rozhodujú o úspešnosti podniku či už v kvalite výslednej produkcie, alebo nákladovosti. Je teda prirodzené, že nákupcovia vyberajú dodávateľov, ktorý sa približujú, alebo stotožňujú s podnikovou filozofiou.

Zodpovednosť pri výbere dodávateľov majú hlavne pracovníci útvaru nákupu, resp. nákupcovia. Tieto osoby sú zodpovedné za voľbu a výber dodávateľa. Nákupca patrí medzi ľudské zdroje firmy, a preto je potreba k nemu aj tak pristupovať. Správna motivácia pracovníkov nákupu prispieva k väčšej efektívnosti samotného nákupu. Motivácia nemusí byť nevyhnutne len hmotná, ale môže byť aj nehmotná ako napríklad pochvala.

Pri zhodnotení situácie na nákupnom trhu (vrátane prieskumu) pristupuje nákupca k samotnému výberu dodávateľa. Pri vlastnom rozhodovaní o dodávateľoch sa dá postupovať tak, že rozhodnutie je výsledkom niektorej z metód uvedenej podľa Lukoszová (2004) :

- expertný odhad (tím alebo jednotlivec),
- scoring – model ( prebieha na základe kvantitatívneho hodnotenia predom stanovených kritérií),
- porovnanie ponúk ( z hľadiska cenovej úrovne dodávateľa),
- kombinované metódy (v praxi najčastejšie uplatňovaný prístup, predstavuje kombináciu vyššie uvedených metód).

### **2.1 Dodávateľsko – odberateľské vzťahy**

Dodávateľsko – odberateľské vzťahy predstavujú obchodný kontakt, alebo rôzne formy spolupráce, medzi podnikom dodávateľa a odberateľa na trhu organizácií. Tieto vzťahy sú zvyčajne zabezpečované zmluvne, podľa legislatívy obchodne záväzkových vzťahov (upravené Obchodným zákonníkom). S realizáciou dodávateľsko – odberateľských vzťahov je spätá rada marketingových, logistických a obchodných aktivít ( od výskumu trhu, uzavretí kúpnej zmluvy, až po realizáciu dodávky, jej dopravy, skladovania, kontroly, poistenia a pod.). Pri úvahách o usporiadaní dodávateľsko – odberateľských vzťahov musíme vychádzať z vonkajších i vnútorných vplyvov, pričom za najdôležitejší faktor je považovaná

pozícia podniku na danom trhu (ak je dodávateľ v pozícií monopsonu, bude dominantný v dodávateľsko – odberateľských vzťahoch, ak je naopak dodávateľ monopol a odberateľ operuje na intenzívne konkurenčných trhoch, je vyjednávací vplyv dodávateľa skoro neobmedzený (Lukoszová, 2004).

Súčasný stav a vývoj štruktúry dodávateľských systémov je podľa Gros (2016) silne poznamenaný:

- Globalizáciou trhu, ktorá sa prejavuje v raste počtu prvkov distribučných sietí a zväčšovaním ich geografického rozsahu.
- Trvalým tlakom na znižovanie nákladov.

Pri dodávateľsko – odberateľských vzťahoch je dôležité vytvárať také podmienky, ktoré by čo najefektívnejšie uspokojovali požadované potreby podniku. Tieto podmienky je nutné vytvárať tak, aby vyhovovali platným a záväzným právnym normám či pravidlám.

Je logické, ak majú odberatelia stovky odlišných dodávateľov, nie je možné zo všetkými udržiavať vzťahy na rovnakej úrovni. Preto je v praxi nutné voliť kritéria a metódy, ktoré by objektívne a rýchlo dokázali identifikovať z celkového počtu dodávateľských subjektov tie, na ktorých je odberateľ skutočne závislý (Nenadál, 2006).

Pre oboch partnerov v obchodnom vzťahu je výhodnejšie, pokiaľ tento ich vzťah netrvá len pre jeden obchodný prípad. „Promiskuitné“ chovanie odberateľa je jednou z najhorších možností, ktoré dodávateľom môže ponúknuť. V posledných rokoch sa ukazuje úplne zreteľne, že v celom svete ( a automobilový priemysel nevynímajúc) má podiel uzatváraných zmlúv s dodávateľmi s dobou kontraktu dlhšou ako 3 roky (Nenadál, 2006).

## **2.2 Logistika nákupu**

Nákup predstavuje základnú podnikovú funkciu. Hlavnou úlohou nákupu je efektívne zaistiť potrebné vstupy pre všetky výrobné aj nevýrobné procesy podniku. Plnenie úloh nákupu je podmienené radou väzieb s inými podnikovými útvarmi, ako je v priemyslovom podniku útvar výroby, technickej prípravy výroby, financií, logistiky, informatiky. Základné objekty podnikového nákupu predstavujú hmotné statky, služby a obchodné tovary (Lukoszová, 2004).

Nákup patrí k relatívne samostatnej časti managementu firiem. Významným spôsobom ovplyvňuje efektívnosť podnikania firiem v krátkodobom i dlhodobom časovom horizonte.

Strategickou úlohou nákupu je hlavne výber dodávateľov, ktorý zo systémového hľadiska vytvárajú štruktúru dodávateľského systému. Operatívny nákup pôsobí hlavne na výdajovú stránku ekonomiky firiem, významný je vplyv nákupu na stav zásob (Gros, 2016).

Nákup je súborom činností, ktoré sú spojené so zaistovaním vstupov pre efektívnu prácu ďalších procesov. Riadenie nákupu môže značne ovplyvniť výsledok činnosti firmy. Predpokladom pre úspešné zvládnutie nákupnej funkcie Macurová (2018) uvádza:

- dokonalá znalosť potrieb organizácie,
- účelné riadenie procesu nákupu,
- efektívna práca s dodávateľmi.

Pre riadenie nákupu je dôležité aby neprebíhal samostatne, ale aby bol v úzkom vzťahu aj s ďalšími prvkami logistického reťazca.

Všetky činnosti nákupu sú robené za konkrétnym účelom, majú svoje zodpovedné osoby, prevádzajú sa plánovito, dá sa teda vnímať ako proces a tiež sa ako proces riadi (Macurová, 2018).

V praxi sa podľa Macurová (2018) dajú charakterizovať základné kategórie nakupovaných produktov, ktoré sa vyznačujú špecifickými znakmi, že sú riadené oddelene:

- materiál,
- služby,
- tovar.

Nákupom tovaru sa rozumejú položky nakúpené za účelom ich nasledovného predaja.

Nakupované služby predstavujú elektrickú energiu, plyn, poistenie, strážnu službu atď. vrátane externej práce ako práce poradcov, školiacich práci atď.

Nakupovaným materiálom sa myslia všetky predmety, suroviny, polotovary, náhradné diely, ktoré podnik nakupuje.

Gros a Grosová (2006) rozlišujú typy nákupnej situácie:

- bežný, opakovaný nákup – je charakterizovaný relatívne stabilným dopytom, kupujúci nemení požiadavky na druh nakupovanej položky, k zmenám dochádza len v množstve či v dodacích termínoch, objednávky sa vystavujú štandardnému dodávateľovi, s ktorým je spravidla uzatvorená dlhodobá zmluva, distribučný reťazec

je už navrhnutý a používaný, uskutočňovanie dodávok prebieha podľa ustáleného postupu,

- modifikovaný nákup – ide o situácie, kedy odberateľ požaduje čiastočné zmeny v konštrukcii dodávaných dielov, alebo v kvalite či v manipulačných prostriedkoch, alebo v spôsobe balenia, procesy v nákupe sa tým stávajú zložitejšie a musia byť do nich zapojené viaceré útvary, pokiaľ pôvodný dodávateľ nie je schopný vyhovieť zmeneným požiadavkám, je nutné zvoliť iného dodávateľa,
- nový nákup – ide o položky, ktoré doposiaľ neboli nakupované. Nákupný proces je veľmi náročný na informácie i na rozhodovanie. Vyberá sa nový dodávateľ, s ktorým nemá objednávajúci skúsenosť, usiluje sa o minimalizáciu rizík.

Netreba opomínať možnosť výberu medzi nakupovaním, alebo vyrábaním komodít vo vlastnej réžii. Rozhodnutie o outsourcingu, alebo insourcingu, je rozhodnutie, ktoré treba dôkladne zvážiť. Pod pojmom outsourcing môže vidieť delegovanie určitých vybraných činností, ako napríklad upratovacie práce, strážne služby a pod. Pojem insourcing je opakom outsourcingu. Označuje vybrané činnosti, ktoré sa podnik rozhodol vyrábať, alebo zaobstarávať si ich vo vlastnej réžii, pretože je to napr. finančne výhodnejšie.

Nákup významným spôsobom ovplyvňuje efektívnosť podnikania, ako výrobných, tak obchodných organizácií. Položky, ktoré sú predmetom nákupu, je potreba štrukturovať podľa rôznych kritérií. Inak je treba pristupovať k nákupu u surovín alebo kancelárskych potrieb, iný postup je treba voliť pri obstarávaní energií alebo služieb. Na odlišných hladinách riadenia je rozhodovanie o operatívnom nákupe režijných položiek, ktoré môžu zabezpečovať pracovníci nákupných oddelení, alebo o nákupe investičných celkov, o ktorých rozhoduje vrcholové vedenie organizácie a pod. (Gros, Grosová 2016).

## **2.3 Riadenie dodávateľského reťazca**

Neexistuje univerzálna definícia manažmentu dodávateľského reťazca. Mentzer a kol. (2007) sa zhodli, že filozofia manažmentu dodávateľského reťazca má tieto tri charakteristiky:

- systémový prístup k prehliadaniu dodávateľského reťazca a riadenie toku zásob, od dodávateľa, až po konečných spotrebiteľov,
- strategická orientácia na kooperatívne úsilie o synchronizáciu a konvergenciu operatívnych a strategických schopností v rámci firmy a ich prepojenie do jednotného celku,

- zameranie zákazníka na vytvorenie jedinečných a individuálnych zdrojov zákazníckej hodnoty, čo vedie k spokojnosti zákazníkov.

Vzhľadom k ekonomicko-spoločenským zmenám sú firmy vystavené rozsiahlemu a stále sa rozširujúcemu požiadavku komplexnosti (komplexné produkty, množstvo variantov, individualizácia potrieb, špecializácia dodávateľov) pri súčasne rastúcej dynamike, s ktorou sa požiadavky krátkodobo menia (skracovanie dodacích lehôt, napäté termíny v prípade výroby, skracovanie cyklov životnosti produktov). Čas nutný pre prispôsobovanie sa novým podmienkam je stále kratší, a teda sa skracuje aj doba pre vlastné rozhodovanie. Východisko ponúkajú cesty, ktoré redukujú nutný čas reakcie, poskytujú vyšší disponibilný čas reakcie a aspoň čiastočne odstraňujú zložitosť komplexnosti a dynamiky. Práca prostredníctvom riadenia dodávateľského reťazca toto riešenie umožňuje. Nutná flexibilita cez hranice podnikov umožňuje prispôsobenie a vzájomné odsúhlasenie priebehu jednotlivých hodnototvorných procesov (Tomek, Vávrová, 2007).

Management dodávateľského reťazca v podstate znamená prenesenie všetkých princípov riadenia výroby a nákupu, resp. systému operatívneho riadenia výroby, tak ako boli predstavené z hľadiska hodnototvorného reťazca podniku i do reťazca, ktorý organizačné hranice podniku prekonáva, tj. do celého komplexného reťazca tvorby hodnôt, od jednotlivých úrovní dodávateľov, až po jednotlivých sprostredkovateľov odbytu a zákazníka (Tomek, Vávrová, 2007).

Zraniteľnosť manažmentu dodávateľského reťazca je podľa Lysons a Farrington (2016) kvôli vplyvu externých a interných rizík.

Externé riziká sú spojené s environmentálnymi, ekonomickými, politickými a sociálnymi kauzami, počasím, zemetrasením, terorizmom, štrajkom, vojnami, embargami a počítačovými vírusmi. Interné riziká sú spojené interakciou medzi organizáciami v dodávateľskom reťazci.

## **2.4 Finančná analýza**

Hlavnou úlohou finančnej analýzy je, pokiaľ možno komplexne, posúdiť úroveň súčasnej situácie podniku (finančného zdravia), posúdiť vyhliadky na finančnú situáciu podniku, zaistenie ďalšej prosperity podniku (Dluhošová, 2010).

Finančná analýza slúži ku zhodnoteniu finančného zdravia podniku, do ktorého sa premietajú jednotlivé aspekty podnikových financií ako rentabilita vlastného kapitálu, krátkodobá likvidita, dlhodobá solventnosť a finančná stabilita. Je ale taktiež nástrojom pre hodnotenie finančných plánov, ako aj dopadov konkrétnych rozhodnutí managementu, pretože finančná analýza poskytuje podniku cennú spätnú väzbu (Grünwald, Holečková, 2007).

Informácie potrebné pre finančnú analýzu získame z finančného účtovníctva, ktoré ústí do účtovných výkazov. Vybrané položky týchto výkazov sa následne triedia, agregujú, vzájomne sa medzi sebou pomerujú kvantifikujú sa vzťahy medzi nimi a dochádza k hľadaniu kauzálnych súvislostí medzi získanými dátami. Finančná analýza okrem posúdenia stávajúcej finančnej situácie podniku a predpokladaného vývoja a hlbším skúmaním vzťahov medzi finančnými ukazovateľmi a dostupnými informáciami (Sedláček, 2011).

Finančnú analýzu ako zdroj pre ďalšie rozhodovanie a posudzovanie potrebujú nie len samostatní manažéri podniku, ale aj investori, obchodní partneri, štátne inštitúcie, zahraničné inštitúcie, zamestnanci, audítori, konkurenti, burzovní makléri a v neposlednej rade i odborná verejnosť. Je dôležité starostlivo zvážiť, pre koho je finančná analýza spracovaná, pretože každá záujmová skupina preferuje iné informácie (Knápková, Paveleková 2010).

Zmyslom finančného rozboru je urobiť s pomocou špeciálnych metodických prostriedkov diagnózu finančného zdravia v dobe, kedy je ešte možné rôznymi riadiacimi zásahmi tieto poruchy napraviť. Akékoľvek finančné rozhodovanie musí byť touto finančnou analýzou podložené (Kašík, Franek, 2015).

## **2.5 Definovanie kritérií**

Definovanie kritérií je vhodný začiatok k analýze a hodnoteniu dodávateľov. Pohľad na kritéria je v každej firme iný. Tie kritéria, ktoré môže jedna firma preferovať viac, iná preferuje možno menej. Prvým krokom procesu je definovanie kritérií.

Kritéria hodnotenia jednotlivých výrobkov, alebo skupín výrobkov, sa môžu resp. budú vzájomne líšiť a to podľa hľadiska, na základe ktorého budeme vybrať dodávateľa hodnotiť. Každá skupina dodávaných artiklov je špecifická svojím spôsobom, preto je nutné definovať kritéria vzhľadom k potrebám výroby a cieľom spoločnosti.



Kritéria hodnotenia dodávateľov obsahujú dodávateľské schopnosti, ktoré sú predmetom posudzovania dodávateľov pri ich výbere vo fáze prípravy objednávok a výsledky skutočnej realizácie dodávok. Hovoríme o kritériách ako:

- Kvalita – spolupráca pri plánovaní a riadení kvality, ústretovosť voči návrhom na zvýšenie kvality a produkty bez vady.
- Náklady – platobné podmienky, tvorba cien a jej transparentnosť, úroveň cien.
- Dodávateľská spoľahlivosť – pružnosť, dodržanie množstva, dodacia pohotovosť.
- Technické schopnosti – riešenie úloh výskumu a vývoja, nové technológie a ústretovosť k požadovaným zmenám.
- Dodávateľský servis – príprava materiálu, balenie a manipulácia s obalmi, podpora pri uzavretí zákazky a záruky.
- Komunikácia s dodávateľom – pred aj po uzavretí zákazky a prijateľnosť vzájomných vzťahov.
- Ostatné - vzťah k životnému prostrediu, dodržiavanie predpisov o obaloch a pod. (Synek, 2007).

## 2.6 Hodnotenie a stanovenie váh kritérií

Spravidla sa proces zásobovania iniciuje vznikom určitej potreby v podniku. Aby ju bolo možné uspokojiť, musia zásobovacie funkcie zistiť na relevantnom trhu zásobovací potenciál dodávateľa a z nich potom vybrať tých, ktorí z hľadiska podniku čo najvýhodnejšie uspokojia túto potrebu. Predpokladom rozhodnutia je potom existencia voľby medzi viacerými alternatívami. Cieľom prieskumu trhu je v tejto súvislosti vyhľadávanie a zisťovanie alternatívnych dodávateľov (Schulte, 1994).

Preskúvanie zásobovacích trhov sa má ukončiť až v prípadoch, kedy:

- už sa nedajú vypátrať ďalšie zdroje zásobovania,
- ďalší prieskum už nesľubuje ďalší efekt,
- už nie je k dispozícii ďalší čas pre pokračovanie vo vyhľadávacích akciách (Schulte, 1994).

Úspech zásobovacích činností závisí na informačnej databáze, ktorú má nákupca k dispozícii a s ktorou pracuje. Podľa Schulte (1994) majú zvláštny význam:

- poznatky o dodávateľoch,
- poznatky o dodávateľskom prostredí,
- poznanie o spôsoboch jednania dodávateľov.

### 2.6.1 Kritéria pre hodnotenie a výber dodávateľov

Najdôležitejším hľadiskom pri hodnotení dodávateľov podľa Schulte (1994) je hlavne jeho výkonnosť, nie však vo vzťahu k predmetu zásobovania ako takému, ale rovnako k jeho ponuke tržných výkonov ako celku, popr. k celému podniku komplexne.

Informácie o dodávateľovi môžeme vidieť ako požiadavky všeobecné, ktoré zahrňujú informácie ako napr. kapitálová základňa, finančná schopnosť, technická schopnosť, image. Tieto požiadavky dopĺňujú aj špeciálne fakty ako napr. kooperačná pripravenosť dodávateľa, jeho štruktúra nákladov, či význam ako pristupuje k objemu objednávky svojho odberateľa. Aby bolo možné rozhodovať o dodávateľoch úspešne, mali by byť operacionalizované všeobecné požiadavky ako relevantné kritéria pre rozhodovanie. Treba si však uvedomiť že kritéria nie vždy sú v súlade, resp. vzájomne nezávislé, ale môžu byť aj konfliktné. Taktiež ich vyjadrenie sa nemusí vždy zhodovať, ale môže byť rozdielne. Na porovnanie však musia byť označené rovnakou porovnateľnou základňou.

Kvalitu rozhodovacieho procesu výrazne ovplyvňujú kritéria, ich počet a ich druh. Pri významných materiáloch či väčších objemoch zásobovania podniku, by nemali byť rozhodovacím kritériom len cena, kvalita, či dodacia lehota. Treba mať na zreteli aj informácie o dodacích kapacitách, druhoch obalov, dodacích podmienkach, spoľahlivosť dodacích lehôt či geografických vzdialenostiach a pod.. Obr. 1. 1 je vedome zvolená schéma podľa Schulte (1994), s ktorou je možno manipulovať jednoduchým spôsobom. Spoľahlivosť dodávateľov sa podľa nej ďalej člení na spoľahlivosť kvality, lehôt a dodaného množstva.

Každé kritérium má presne definovaný stupeň plnenia vid' Tabuľka 1.1 Bodové hodnotenie dodávateľov, ktorý značí bodovú hodnotu kritéria. Súhrnné bodové hodnotenie každého vybraného dodávateľa sa dá zistiť dvoma možnými spôsobmi:

- vynásobením bodovej hodnoty každého kritéria individuálnou váhou, stanovenou pre každé kritérium,
- následným zrátaním všetkých kritériálnych hodnôt (Schulte, 1994).

**Tabuľka 1.1** Bodové hodnotenie dodávateľov

		<b>5 bodov (veľmi dobrá)</b>	<b>4 body (dobrá)</b>	<b>3 body (neutrálna)</b>	<b>2 body (priateľná)</b>	<b>1 bod (zlá)</b>
<b>Kvalita</b>		Špičková	Presahuje minimálne požiadavky	Odpovedá minimálnym požiadavkám	Ležia čiastočne tesne pod minimálnymi požiadavkami	Neodpovedá v žiadnom prípade minimálnym požiadavkám
<b>Cena</b>		Viac než 5 % pod priemernou cenou	Až do 5 % pod priemernou cenou	Odpovedá priemernej cene	Až do 5 % nad priemernou cenou	Viac než 5 % nad priemernou cenou
<b>Lehota</b>		Viac než 10 % pod priemernou dodacou lehotou	Až do 10 % pod priemernou dodacou lehotou	Odpovedajú priemernej dodacej lehote	Až do 10 % nad priemernou dodacou lehotou	Viac než 10 % nad priemernou dodacou lehotou
<b>Spoľahlivosť</b>	<b>Kvalita</b>	Dodávky presahujúce zmluvné podmienky	Dodávky presahujú čiastočne zmluvné podmienky	Dodávky odpovedajú presne zmluvným podmienkam	Dodávky vykazujú menšie nedostatky	Dodávky musia byť triedené, prípadne odmietnuté
	<b>Lehota</b>	Zmluvné dodacie lehoty boli dodržané presne	Dodávky majú časový predstih asi 1 týždeň	Dodávky majú oneskorenie asi 2 dni alebo predstih viac ako o 1 týždeň	Dodávky majú oneskorenie asi o jeden týždeň	Dodávky majú cez upomienky oneskorenie viac ako 2 týždne
	<b>Dodané množstvo</b>	Zmluvné dodacie množstvo bolo presne dodržané	Dodacie množstvo dosahuje až 5 % presahu nad objednaným množstvom	Dodacie množstvo dosahuje až 5 % nenaplnenia alebo viacej ako 5 % presahu objednávaného množstva	Dodacie množstvo dosahuje až 10 % nenaplnenia objednaného množstva	Dodacie množstvo dosahuje viac než 10 % nenaplnenia objednaného množstva

Zdroj: Schulte (1994)

### 2.6.2 Stanovenie váh kritérií

Stanovenie váh kritérií pre viackritériálne rozhodovanie je počiatočným bodom pri analyzovaní úloh k riešeniu rozhodovacích problémov. Metóda stanovenia váh kritérií je veľa. Každá metóda sa líši zložitou, náročnou a získaním informácií. Významnosť kritéria je vyjadrená číslom. Čím je váha vyššia tým je kritérium významnejšie a naopak.

#### Bodovacia metóda

Bodovacia metóda spočíva v prerozdelení určitého počtu bodov. Rozhodovateľ prerozdeľuje body podľa významnosti jednotlivých kritérií a body priraduje z bodovej stupnice. Bodovú stupnicu rozhodovateľ vytvorí pred hodnotením. Pri stanovení bodovej stupnice je dôležité správne určiť bodové rozpätie. Po bodovom ohodnotení prichádza na rad výpočet jednotlivých váh kritérií s využitím vzťahu (1).

$$w_i = \frac{v_i}{\sum_{i=1}^k v_i}, \quad (1)$$

pričom  $v_i$  je nenormalizovaná váha kritéria,  $w_i$  je normalizovaná váha kritéria.

### Metóda párového porovnania

Pri metóde párového porovnania sú kritéria usporiadané podľa dôležitosti, pričom najmenej dôležitému kritériu je priradený len jeden bod. Váha  $i$ -tého kritéria je stanovená vzorcom (2). Prostredníctvom vzorca dochádza k normalizácii informácií o preferencii hodnotiaceho kritéria.

$$w_i = \frac{f_i + 1}{n + \sum_{i=1}^n f_i} \quad (2)$$

pričom  $w_i$  je normovaná váha  $i$ -tého kritéria a  $n$  je počet kritérií a  $f_i$  je počet preferencií.

### Saatyho metóda

Pri využití Saatyho metódy sa okrem výberu preferovaných kritérií určia aj veľkosti preferencií a to pre každú dvojicu kritérií. Pre jednotlivé stupne preferencií medzi kritériami sa odporúča použiť vyjadrenie veľkosti preferencií prostredníctvom deväť bodovej stupnice so slovným hodnotením.

Vyjadrenie veľkosti preferencií, ktoré odporučil Saaty: 1 – rovnocenne kritéria  $i$  a  $j$ , 3 – slabo preferované kritérium  $i$  pred  $j$ , 5 – silno preferované kritérium  $i$  pred  $j$ , 7 – veľmi silne preferované kritérium  $i$  pred  $j$ , 9 – absolútne preferované kritérium  $i$  pred  $j$ .

Možnosti spôsobu výpočtu váh Saatyho matice je mnoho. Musí byť však predpoklad hodnoty  $s_{ij}$ , ktorá predstavuje pomer  $i$ -tého kritéria, pričom  $S = (s_{ij})$  a prvky tejto matice  $S$  sa ďalej interpretujú ako odhad podielu  $i$ -tého a  $j$ -tého kritéria.

Pri Saatyho matici sa využíva k stanoveniu váh vážený geometrický priemer riadkov. Tento priemer vypočítame vynásobením jednotlivých riadkov prvkov v matici a určením  $k$ -tej odmocniny súčtov. Po vydelení súčtu geometrických priemerov, teda ich normalizáciou, sú výsledkom váhy kritérií značené  $w_i$ . Riešenie je výsledkom vypočítaného geometrického priemeru riadka matice  $S$  (Kašík, Franek, 2015).

$$w_i = \frac{(\prod_{j=1}^k s_{ij})^{1/k}}{\sum_{i=1}^k (\prod_{j=1}^k s_{ij})^{1/k}}, \quad (3)$$

kde  $k$  je počet kritérií a  $w_i$  je normovaná váha  $i$ -tého kritéria.

Kontrola konzistentnosti je postupovou súčasťou Saatyho metódy. Matica je konzistentná ak spĺňa únosnú hodnotu, ktorá je uvedená do 10 %. Ak je hodnota nevyhovujúca v Saatyho metóde sa nachádzajú nezrovnalosti. Konzistentnosť matice sa vypočíta prostredníctvom vzorca (4).

$$CI = \frac{\lambda_{max} - k}{k - 1}, \quad (4)$$

pričom  $k$  je počet kritérií,  $\lambda_{max}$  je najväčšie číslo matice.

Pri Saatyho matici sa odporúča tiež vypočítať aj CR index. Pre výpočet tohto indexu sa využíva nasledovný vzťah:

$$CR = \frac{CI}{RI}, \quad (5)$$

pričom  $RI$  je náhodný index konzistencie, ktorý sa nachádza v tabuľke č. 2. 1

**Tabuľka 2. 1** Hodnoty indexu náhodnosti podľa Saatyho

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0,00	0,00	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

Zdroj: Saaty (1996).

## 2.7 Hodnotenie a výber dodávateľov

Dodávatelia zohrávajú významnú úlohu pri výrobe, dodávke a poskytovaní služieb konkurencieschopných výrobkov. Zakúpené materiály a služby predstavujú až 80% celkových nákladov na produkt vo väčšine špičkových technológií (Gulen, 2007).

### 2.7.1 Výber dodávateľov

Pre všetky vyrobené výrobky a poskytované služby je výber správneho dodávateľa na dodávateľskom trhu kľúčovým faktorom k úspechu. Tento faktor môže veľmi silno ovplyvniť náklady na obstarávanie, spokojnosť zákazníka, či konkurencieschopnosť (Liao, Kao, 2010).

Požiadavky konečných zákazníkov stále rastú, a preto sa spoločnosti zameriavajú na svoju kľúčovú kompetenciu. Z toho vyplýva, že stále väčšia časť práce sa prenecháva dodávateľom. Práve tento faktor spôsobuje, že spoločnosti sú stále viac a viac závislé na svojich dodávateľoch. Práve táto závislosť zvyšuje potrebu koordinácie a prijatie riadenia dodávateľského reťazca, čo znamená, že stále väčšia časť dodávateľského reťazca musí byť

spravovaná s cieľom vytvorenia procesov, ktoré budú efektívnejšie, ale budú aj znižovať riziko narušenia.

Výber dodávateľa patrí k dôležitému strategickému rozhodovaniu, ktoré firma musí voliť. Z tohto dôsledku sa identifikujú a hodnotia potenciálni dodávatelia s cieľom uzavretia zmluvy, v prípade, že ponúkané služby či produkty sú vysokej hodnoty pre spoločnosť.

V súčasnosti výber dodávateľov zahŕňa viac ako len sledovanie série cenníkov. Výber dodávateľa závisí na veľkom počte kritérií ako kvalita produktu, peňažná hodnota produktu, spoľahlivosť produktu, včasné doručenie, kvalita dodávateľsko-odberateľských vzťahov, výkonnosť dodávateľa, história, finančný stav, značka, záruka, životné prostredie atď.. Všetky tieto kritéria ovplyvňujú do určitej miery výber dodávateľa. Faktory sa zvažujú na základe potrieb, priorít a stratégie spoločnosti. Kritéria výberu a dôležitosť každého kritéria sa líši priemysel od priemyslu. Strategický prístup k riadeniu vzťahov s dodávateľmi a vyhýbanie sa “jedna pre všetkých” stratégií vo vzťahu k dodávateľom. Taktiež mať viac ako jedného dodávateľa pomáha redukovať riziko, ak jeden z dodávateľov zlyhá v dodávaní produktov.

### **2.7.2 Hodnotenie dodávateľov**

Hodnotenie dodávateľov je považované za jeden z hlavných nástrojov strategického riadenia dodávateľských vzťahov. Podáva komplexné informácie o dodávateľoch a odhaľuje slabé stránky a príležitosti k ich zlepšovaniu. Hodnotenie dodávateľov taktiež poskytuje podklad pre rozhodovanie odberateľa o ďalšom pokračovaní či ukončení spolupráce s daným dodávateľom a zaisťuje spätnú väzbu ako pre odberateľov, tak aj dodávateľa. Pravidelné hodnotenie dodávateľov by malo slúžiť k identifikácii tých dodávateľov, ktorí sú schopní zaručiť podniku kvalitnú budúcu spoluprácu a vytvoriť podmienky pre prevenciu nákupu od nevyhovujúcich dodávateľov. Zaisťované informácie o nevyhovujúcich dodávkach by mali byť ihneď odoslané dodávateľovi, ktorý by mal prijať nápravné opatrenia (Šlapota, 2005).

Hodnotenie a výber vhodných dodávateľov sú činnosti, ktoré sa vykonávajú neustále a to voči stálym dodávateľom, alebo úplne neznámym dodávateľom (Nenadál, 2006).

## **2.9 Postup riešenia práce**

V prvej kapitole práce, teda v úvode, bol spracovaný a vymedzený cieľ práce, popis jednotlivých kapitol, použité metódy a výber témy. Druhá spracovaná kapitola obsahuje teoreticko-metodologické východiská pre praktickú časť práce. Tretia časť práce bola zameraná na vybratý podnik, v ktorom je diplomová práca spracovávaná. Táto časť práce

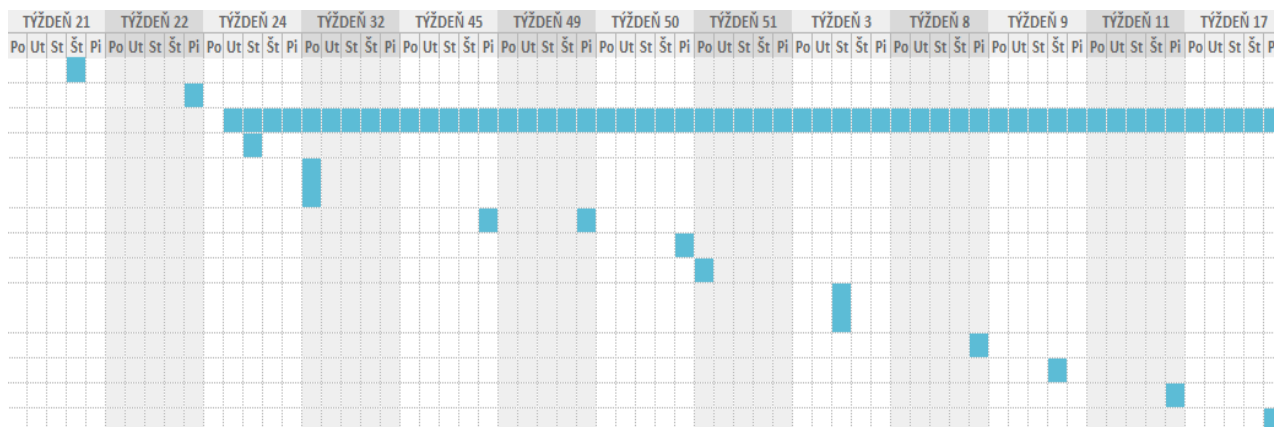
vymedzovala informácie o podniku, ekonomické výsledky spoločnosti za posledné obdobie, organizačnú štruktúru a charakteristiku súčasného stavu, ktorá obsahovala spider analýzu odvetvia a postup súčasného hodnotenia a výberu dodávateľov vo firme. Štvrtá časť práce bola spracovávaná v úzkej spolupráci s vybratým podnikom. Pravidelné stretnutia vid'. tabuľka č. 1. 2 - časový harmonogram, vymedzovali a definovali budúci vývoj práce.

**Tabuľka 1. 2** Časový harmonogram

NÁZOV ÚLOHY	DÁTUM ZAČATIA	DÁTUM UKONČENIA	TRVANIE (DNI)
Prvé informačné stretnutie	5/24	5/24	1
Exkurzia a predstavenie podniku	6/1	6/1	1
E-mailová komunikácia	6/12	4/26	229
Upresnenie predmetu práce	6/13	6/13	1
Prvotný návrh osnovy práce predstavený podniku	8/6	8/6	1
Konzultačné stretnutie	11/9	11/9	1
Prvý celkový návrh kritérií	12/14	12/14	1
Doplnenie a úprava kritérií od firmy	12/17	12/17	1
Výsledné kritéria výberu a hodnotenia dodávateľov	1/16	1/16	1
Schválenie hodnotiaceho formulára	2/22	2/22	1
Formulácia záverov	2/28	3/14	11
Korektúry	3/16	4/5	15
Odovzdanie DP	4/26	4/26	1

Zdroj: vlastné spracovanie

Každá časť práce bola prezentovaná firme. V rámci podniku sa na pripomienkovaní a spolupráci podieľali viaceré oddelenia firmy. Častá, pravidelná a intenzívna spolupráca vymedzovala smer práce a jasne definovala jej vývoj. V štvrtej časti priebeh práce pozostával z návrhov, ktoré boli predložené firme. Tieto návrhy boli následne firmou okomentované a predstavitelia z rôznych oddelení firmy doplnili návrh o svoje postrehy a potreby. Výber vhodných kritérií a ich správna formulácia a nastavenie predstavovali najdôležitejšiu časť práce, ktorej bola venovaná aj najväčšia pozornosť a najdlhší čas vid'. obr. 1. 2 časový harmonogram riešenia práce.



**Obr. 1. 2** Časový harmonogram riešenia práce

Zdroj: vlastné spracovanie

Po výbere a definovaní kritérií hodnotenia a výberu dodávateľov sa v práci riešilo ohodnotenie daných kritérií. Hodnotiaca tabuľka kritérií bola vždy dôsledne vyberaná a formulovaná. Rozloženie bodov a ich interpretácia vychádza z praktických skúseností firmy s danou problematikou a z odbornej literatúry. Štvrtá kapitola ďalej obsahuje rozloženie váh jednotlivých kritérií. Určenie veľkosti váh prebiehalo expertným odhadom vo firme, na základe skúseností a potreby podniku. Určenie hodnôt váh bolo následne overené a spresnené pomocou Saatyho metódy.

Piata kapitola práce obsahuje výsledné kritéria a ich výsledné hodnotiace tabuľky. K spracovaniu piatej kapitoly bolo možné pristúpiť až po konečnom zjednotení názorov ohľadom definovania a správnej formulácií hodnotiacich a výberových kritérií. Každé jedno kritérium v piatej kapitole obsahuje popis, v prípade potreby výpočtu popis obsahuje aj vzorec spolu s návodom, kde sa dané hodnoty potrebné pre výpočet nachádzajú. Ďalej piata kapitola obsahuje postup hodnotenia dodávateľov, vrátane diagramu v ktorom sú jednotlivé kroky spracované. Postup výberu nového dodávateľa je v piatej kapitole taktiež uvedený, ako slovne, tak aj prostredníctvom diagramu. Okrem podrobného postupu pre hodnotenie dodávateľov a výberu nových dodávateľov bolo súčasťou práce aj vytvorenie hodnotiaceho formulára v programy MS Excel. Podrobný popis hodnotiaceho formulára je popísaný v kapitole 5.2. V závere práce sú zhrnuté výsledky a odporúčania pre firmu.



### 3 Charakteristika podniku a súčasného stavu

Táto kapitola bude venovaná popisu podniku, analýze súčasného stavu podniku k odvetviu s využitím spider analýzy a popis súčasného hodnotenia a výberu dodávateľov, ktoré podnik v súčasnej dobe využíva.

#### 3.1 Charakteristika podniku

Firma Ferrit s. r. o. svojou činnosťou naviazala na tradíciu českého banského strojárstva. Predmetom činnosti spoločnosti je stavba strojov s mechanickým pohonom a ich opravy určené s nebezpečenstvom výbuchu a kúpa tovaru za účelom ďalšieho predaja a predaj.



**Obr. 3.1** Ferrit

Zdroj: [www.ferrit.cz](http://www.ferrit.cz)

V súčasnej dobe má firma stabilné miesto na trhu s banskou technikou. Zameriava sa na vývoj, výrobu, predaj a servis zariadenia pre preprav osôb a materiálu na závesnej dráhe v baniach. Jedná sa predovšetkým o banské závesné lokomotívy, manipulátory, zdvíhacie hydraulické zariadenia, pozemné lokomotívy, nakladacie stroje, drviče uhlia a ďalšie. Na trhu Českej republiky sú jediným dodávateľom závesných lokomotív, ktoré sú zároveň nosným programom firmy.

Obchodné kontakty sa týkajú nie len českých baní, ale siahajú hlavne do zahraničia. 80 % produkcie je určenej na export. Zariadenia, realizované firmou, pracujú na povrchových a hlbinných baniach v oblasti Sibíri v Rusku, v baniach v Ukrajine, Poľsku, Číne, Turecku, Mexiku a Argentíne. Značnú časť obratu predstavujú dodávky strojov vlastnej produkcie, zvlášť zariadenie pre banskú závesnú dopravu.

Všetky produkty spoločnosti Ferrit s.r.o. je možno používať v priestoroch banských diel plynúcich baniach s nebezpečnými atmosférickými podmienkami 2 podľa ČSN EN 1127-2+A1 a v priestoroch s nebezpečenstvom výbuchu metánu a uhoľného prachu zaradených do stupňa SNM 2 podľa § 232 Vyhl. ČBÚ č. 22/1989 SB, v znení neskorších predpisov, zaradených do Skupiny I kategórie M2 podľa Nariadení vlády č. 23/2003 Sb.,

ktorým sa prevádza smernica ER 94/9ES/ATEX). Ďalej splňujú požiadavky NV č. 176/2008 (smernice Európskeho parlamentu a Rady EU 2006/42/ES).

Dňa 11.11.2010 spoločnosť Ferrit uviedla do prevádzky významnú inováciu – Skúšobný polygón, ktorý bol realizovaný v rámci Operačného programu „Podnikanie a inovácie“. Nutnosťou tejto investície bola daná hneď niekoľkými dôvodmi. Je to predovšetkým vývoj nových strojov, ktorý je bez takého polygónu nemysliteľný. Lokomotívy spoločnosti Ferrit s.r.o. pracujú v uhoľných baniach v tých najťažších podmienkach. Preto je nutné na povrchu simulovať banské podmienky a stroj skúšať. Ďalším nemej dôležitým dôvodom je skúšanie sériovo vyrábaných strojov. Každá závesná lokomotíva je po montáži prevezená na skúšobný polygón a skúšaná tak, aby sa odhalili prípadné nedostatky. Hlavným cieľom je zvyšovať kvalitu výrobkov spoločnosti a zaistiť bezpečnosť osôb v hlbinných baniach.

Skúšobný polygón sa skladá z troch celkov – skúšobnej dráhy, skúšobného mostu a skúšobnej haly. Skúšobnú dráhu tvorí uzatvorená slučka. Imitácia dolnej chodby a zákrut umožňuje reálne preveriť chovanie lokomotívy pomocou zariadenia v podmienkach veľmi blízkych tým v baniach. V profile skúšobnej dráhy je na zemi nainštalovaná ozubnicová trať pre skúšanie ozubnicovej lokomotívy a ďalšieho zariadenia. Skúšobný most pozostáva z pohyblivého dopravného mostu a zdvíhacej veže. Zdvíhacie zariadenie umožňuje nakláňanie mostu. Skúšobný most je navrhnutý tak aby bolo možné simulovať jazdu lokomotívy v úklone 0° až 35°. Na skúšobnom moste sú prevádzané skúšky závesných i pozemných ozubnicových lokomotív a skúšky havarijného brzdenia. Skúšobná hala umožňuje prácu na polygóne i v nepriaznivých klimatických podmienkach.

V roku 2014 bola uvedená do prevádzky ďalšia investícia do nehnuteľností – Vedecko-technologický park, ktorý má podporovať ďalšie vývojové aktivity nielen spoločnosti Ferrit s.r.o. ale aj ďalších inovačných firiem. Súčasťou Vedecko-technologického parku sú ako montážne, laboratórne, skúšobné, tak aj administratívne priestory.



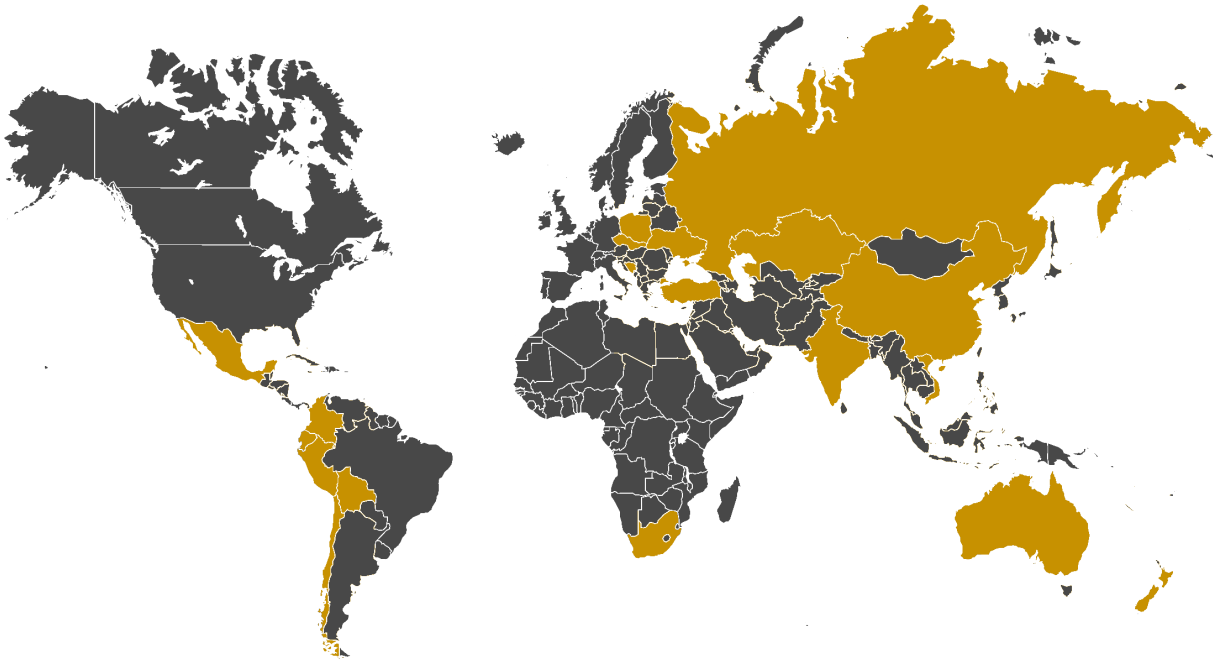
**Obr. 3.2** Skúšobný polygón

Zdroj: [www.ferrit.cz](http://www.ferrit.cz)

Strednodobý plán rozvoja firmy vychádza z podnikateľskej stratégie firmy a je silno ovplyvnený situáciou na trhu dobývania uhlia a iných nerastných surovín, Český priemysel patril a doposiaľ patrí k najvyspelejším, čo sa týka technológie pre dobývanie uhlia a do tejto skupiny podnikateľských subjektov sa radí i firma Ferrit. Táto firma v priebehu svojej viac ako dvadsať ročnej histórie prenikla na trhy uhoľných plání na území bývalého SSSR, Ukrajiny, Poľska, Číny, Turecka a Mexika. V súčasnej dobe podnik podniká kroky k preniknutiu na trhu hlbinného dobývania uhlia do Indie, Južnej Ameriky a na africký trh. Na týchto územiach sa nachádza väčšina svetových zásob nie len uhlia, ale aj ostatných surovín. Dlhodobá perspektíva ťažby ďalej zvýraznená skutočnosťou, že rada plání, hlavne v priemyselných krajinách s bohatou ťažobnou históriou, už je v súčasnej dobe vyčerpaná a s ťažbou končí, pričom potreba uhlia ako základnej suroviny trvá. Ďalej na základe marketingových informácií sa Ferrit v poslednom období zamerail aj na ďalšie typy zákazníkov v neuhľom dobývaní, ako napr. ťažba zlata, medi, platiny apod. Preto sú výrobky firmy Ferrit v súčasnej dobe veľmi perspektívne a ak nebude zanedbaná ich ďalšia inovácia podporená kvalitným marketingom, nachádza sa firma v štádiu ďalšieho rozvoja s mnohoročnou perspektívou, a to i cez pretrvávajúcu krízu v ťažbe surovín všeobecne. Podmienky podnikania sú v dobe krízy tvrdé vďaka silnému konkurenčnému boju a je tak treba hľadať ďalšie nástroje obchodnej politiky ako zaujať zákazníka pre ďalšie výrobky. Tomuto trendu je nutné prispôbiť výrobné, informačné a finančné zdroje spoločnosti.

Neoddeliteľnou súčasťou podnikania sú investície do inovácií, ako súčasných výrobkov, tak do vývoja nových, odpovedajúcich na potreby zákazníkov. S novými trhmi vznikajú nové potreby na technické vybavenie a úžitkové vlastnosti banských dopravných systémov. Bez

odpovedajúcej reakcie spoločnosti v oblasti vývoja a inovácií, by Ferrit stratil svoje postavenie na trhu. V niektorých oblastiach taktiež firma počíta so spoluprácou s inými výrobnými spoločnosťami, ktoré môžu doplniť výrobkové portfólio spoločnosti. Zastúpenie spoločnosti Ferrit s.r.o. v iných krajinách je podrobnejšie zobrazené v prílohe č. 1.



**Obr. 3.3** Pôsobnosť firmy vo svete

Zdroj: [www.ferrit.cz](http://www.ferrit.cz)

K zaisteniu konkurencieschopnosti na trhu musí byť Ferrit, okrem udržiavania inovačných trendov, schopný zaistiť takú výrobu, ktorá udrží podnik dlhodobo konkurencieschopný v oblasti výrobných nákladov a tým aj v neustálom posudzovaní či podnik využíva tie najekonomickejšie spôsoby výroby a nákupu pri zachovaní špičkovej kvality výrobku, na ktorú sú zákazníci Ferritu zvyknutý. Čím ďalej, tým častejšie sa musí podnik prispôbovať dopytu zákazníkov s jedinečnými technickými vlastnosťami výrobkov a byť tak schopný pracovať na báze zákazkovej výroby. K tomu je treba prispôbiť aj ďalšie firemné procesy, ako napr. nákup a rovnako spôsob plánovania a realizácie subdodávok. Je tak nutné pracovať na skvalitnení kooperačných väzieb.

Po otvorení nových výrobných a administratívnych priestorov, ktoré poskytujú nie len komfortné pracovné podmienky zamestnancom, ale aj ďalšie kapacity pre výrobu, hlavne v oblasti montáže a skladovania pripravujúcich sa na očakávaný rast dopytu. Ferrit tak môže

povedať, že vďaka investíciám do budov a výrobných technológií v posledných rokoch sa plne pripravil na budovanie požiadaviek ich zákazníkov. Podnik kladie dôraz aj na technické znalosti a zručnosti svojich zamestnancov.

V súčasnej dobe má firma Ferrit s.r.o. stabilné miesto na trhu s banskou technikou. Na trhu Českej republiky je jediným dodávateľom závesných lokomotív, ktoré sú zároveň nosným programom firmy. Cez 93 % celkovej produkcie firmy je na export, hlavne v oblasti Ruska, Poľska, Indie, Kazachstanu, Číny a Turecka.

Dôležitou súčasťou výrobného zázemia je aj prototypová dielňa, ktorá pri montáži prototypov úzko spolupracuje s konštrukčným oddelením na úpravách prototypu tak, aby následne za prevádzky strojov nebola potreba riešiť konštrukčné zmeny z dôvodu užívateľského komfortu. Dá sa povedať, že prototypová dielňa tak stimuluje operátorov strojov priamo v baniach. Všetky prototypy a nie len ony, sú následne skúšané na skúšobnej dráhe a skúšobnom moste, simulujúcom banské podmienky, ktoré boli v minulosti úspešne prevedené do prevádzky.



**Obr. 3.4** Produkty

Zdroj: [www.ferrit.cz](http://www.ferrit.cz)

K poslednému dátumu vydania výročnej správy, a teda k dátumu 31.12.2017, mala spoločnosť Ferrit 280 zamestnancov v prepočítanom stave. Nárast zamestnancov oproti minulým rokom bol zapríčinený zvyšovaním výrobných kapacít a dopytu zo strany zákazníkov. K posilňovaniu počtu zamestnancov dochádzalo v oblasti zamestnancov technického oddelenia, hlavne v oblasti konštruktérov. V ďalších rokoch spoločnosť Ferrit neplánuje nárast v počte zamestnancov.

Vzdelávanie v spoločnosti Ferrit s.r.o. je systematicky plánované. Pre pracovníkov sú v spoločnosti predpísané kvalifikačné požiadavky. Na ich plnenie dohliada ako riaditeľ úseku, tak centrálné vedenie spoločnosti. Na základe podkladov jednotlivých úsekov je zaisťovaná realizácia vzdelávania a výcviku, s cieľom neustáleho zlepšovania. Schéma organizačnej štruktúry je v prílohe č. 2.

Ekonomická situácia podniku je priaznivá, vid'. obr. 3. 5. Tržby v roku 2017 oproti roku 2016 stúpili o 24 %. EBT sa zvýšil v roku 2017 o 32 % oproti roku 2016. Dáta pochádzajú z interného magazínu spoločnosti, ktorý pravidelne vydáva a oboznamuje zamestnancov okrem iného aj o ekonomickej situácii spoločnosti a o jej hospodárení.



**Obr. 3.5** Celoročné porovnanie 2016/2017

Zdroj: interný magazín Ferrit

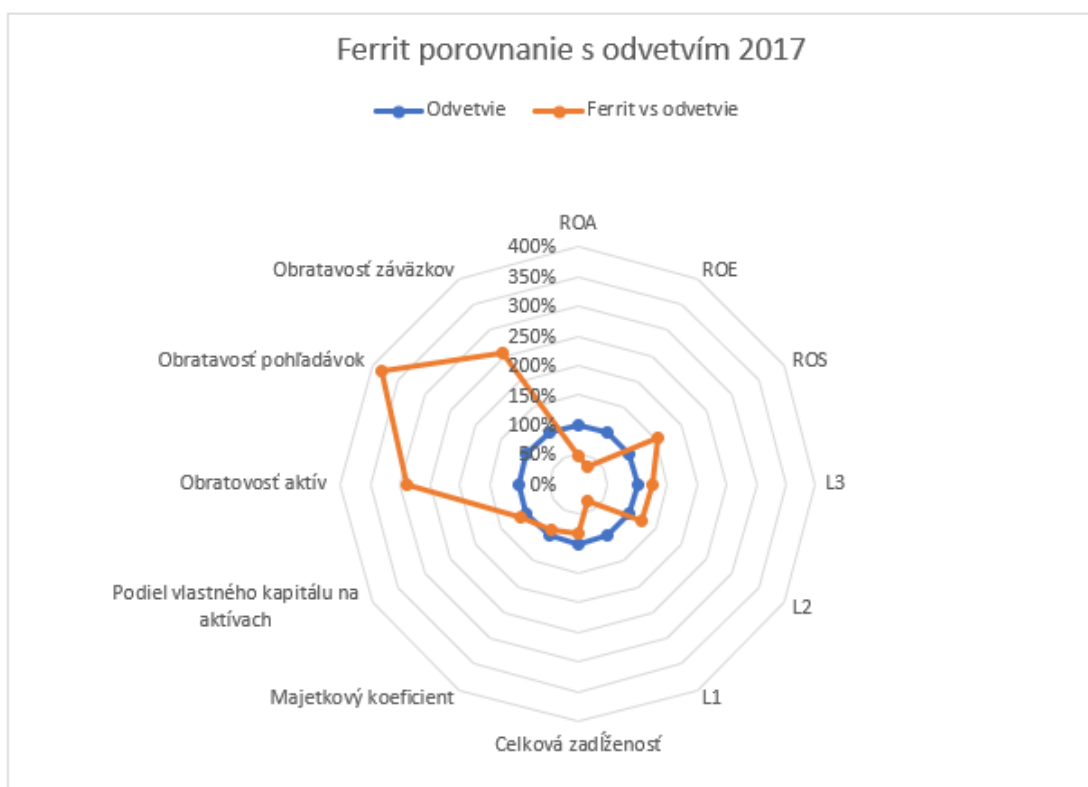
### 3.2 Zhrnutie ekonomickej situácie podniku

Spider analýza je analýza, ktorá používa vybrané ukazovatele z finančnej analýzy. Výstup spider analýzy je zobrazenie ukazovateľov v lúčovom grafe. Každý ukazovateľ je jeden lúč v grafe. Jednotlivé hodnoty v grafe sú spojené čiarami a vytvára spojenú krivku. Tento graf sa používa predovšetkým pri porovnávaní dvoch a viacej podnikov a odvetví. V grafe je vidieť, v ktorom kritérií je daný podnik lepší a v ktorých horší. Spider analýza sa používa pre lepšiu interpretáciu vybraných ukazovateľov finančnej analýzy v medzipodnikovom porovnaní, ako uvádza Kubičková (2015).

Ako je zobrazené v grafe 3. 1 vybrané ukazovatele firmy boli prepočítané podľa odvetvia za rok 2017, kedy rok 2017 je odhad MPO. Tieto ukazovatele sú rozčlenené do 4

štandardných segmentov. Každý segment predstavuje jednu oblasť pomerových ukazovateľov, vid'. Príloha č. 3. Rentabilita je prvá skupina, do ktorej je začlenená rentabilita vlastného kapitálu, tržieb a aktív. Ďalšou skupinou je zadlženosť, ktorú tvoria ukazovatele likvidity L1 až L3. Skupina zadlženosť obsahuje majetkový koeficient, podiel vlastného kapitálu na aktívach a ukazovateľ celkovej zadlženosti.

V Obr. 3. 6 Grafické porovnanie Ferritu s odvetvím za rok 2017 je odvetvie zobrazené v tvare kružnice modrej farby, ktorá zobrazuje 100 %. Ako je vidno z grafu, hodnoty firmy Ferrit za rok 2017 sú v ukazovateľoch obratovosti záväzkov, obratovosti pohľadávok a aktív vysoko nad hodnotami odvetvia. Vysoká hodnota ukazovateľa obratovosti aktív znamená, že podnik využíva svoj majetok efektívne. Ukazovatele likvidity L3 a L2 sú vyššie ako hodnoty odvetvia, ukazovateľ L1 je však hlboko pod úroveň odvetvia. Pri L1 je však dôležitejšie aby úroveň tohto kritéria bola stabilná a priemerná výška by sa mala pohybovať na úrovni 1,5 – 2,5. Celkovo z grafu vyplýva, že likvidita podniku je vcelku v poriadku. Ukazovatele ROA a ROE vykazujú hodnotu nízko pod hodnotou odvetvia.



**Obr. 3. 6** Grafické porovnanie Ferritu s odvetvím za rok 2017

Zdroj: MPO 2018, vlastné spracovanie

Naproti tomu rentabilita tržieb je nad úrovňou odvetvia. Skupina ukazovateľov zadlženosti vykazuje hodnoty na úrovni odvetvia, okrem ukazovateľa celkovej zadlženosti,

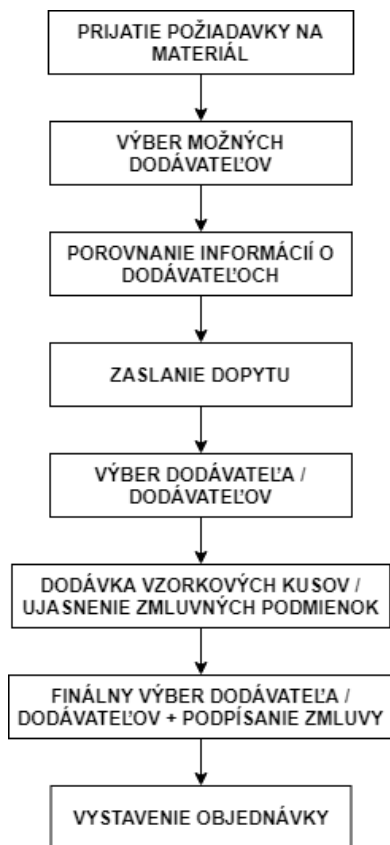
ktorý vykazuje o niečo nižšie hodnoty ako odvetvie. Celková zadlženosť je lepšia nižšia a podnik má tento ukazovateľ hlboko pod úrovňou odvetvia. Hodnota majetkového koeficientu je lepšia stabilná. V grafe je vidno, že majetkový koeficient je zhruba na úrovni odvetvia. Hodnota ukazovateľa podielu vlastného kapitálu na aktívach je lepšia vyššia a z grafu vyplýva, že ukazovateľ je nad úrovňou odvetvia.

### **3.3 Súčasný systém hodnotenia dodávateľov v podniku**

V súčasnosti podnik nedisponuje smernicou, nariadením či iným vnútorným predpisom, ktorý by jasne vymedzoval a definoval kroky hodnotenia dodávateľov, prípadne výber nových dodávateľov. Napriek tomu že podnik nemá tento interný predpis jasne stanovený, má určité pravidlá a kroky, ktorými sa nákupcovia na oddelení nákupu riadia pri výbere nových dodávateľov. Tento postup je graficky znázornený vid', obr. 3. 7 Schéma súčasného hodnotenia dodávateľov v podniku.

Proces výberu nového dodávateľa začína prijatím požiadavky na materiál na nákupnom oddelení, kde ju spracuje pridelený nákupca. Nákupca podľa prijatej požiadavky selektuje možných dodávateľov a aktívne ich vyhľadáva a oslovuje, prípadne vyberá z prijatých ponúk. Následne získava informácie o dodávateľov a tieto informácie porovnáva na základe vlastného odhadu a skúseností. Po porovnaní nákupca zasiela dopytový list dodávateľským firmám, ktoré uznal za vhodné osloviť, alebo firmám, ktoré nákupcu zaujali a videl potenciál v možnej budúcej spolupráci. Ďalším krokom je výber nového dodávateľa, prípadne dodávateľov. Pred začatím spolupráce s novým dodávateľom si podnik vyžiada dodávku vzorkových kusov. Pokiaľ tieto vzorkové kusy vyhovujú požiadavkám podniku, je nasledujúcim krokom ujasnenie zmluvných podmienok. Po vyjednávaní a ujasnení podmienok nastáva výber nového dodávateľa, prípadne dodávateľov, a podpísanie zmluvy. Po podpísaní zmluvy je posledným krokom výberu dodávateľa v podniku vystavenie objednávky pre nového dodávateľa.





**Obr. 3. 7** Schéma súčasného hodnotenia dodávateľov v podniku

Zdroj: vlastné spracovanie

Výrobný podnik v súčasnej dobe nedisponuje systémom hodnotenia dodávateľov. Práve absencia tohto systému viedla k podnetu spracovania diplomovej práce na vybratú tému. Ako tvrdí Nenadál (2006), vlastné hodnotenie by nemalo byť príliš časovo náročné a komplikované. Na druhú stranu by však výstup z hodnotenia dodávateľov mal byť pre firmu užitočný a mal by eliminovať nevhodných dodávateľov. Výber a definovanie hodnotiacich kritérií sa odvíja od druhu spoločnosti, veľkosti, rozsahu hodnotenia a očakávaných výstupov z hodnotenia dodávateľov. Hodnotenie dodávateľov prebieha v stanovených časových intervaloch. Ďalej je hodnotenie dodávateľa dlhodobá záležitosť. Firma si zvolí kritéria, podľa ktorých bude hodnotenie prebiehať, a ich váhový koeficient, alebo iný prostriedok k meraniu. Kritéria by sa mali voliť a definovať tak, aby hodnotenie bolo čo najviac objektívne.

## 4 Analýza hodnotenia a výberu dodávateľov

Dôležitý faktor, ktorý ovplyvňuje celý proces nákupu je výber vhodných dodávateľov. Dodávateľ je fyzická alebo právnická osoba, ktorá dodáva tovar alebo poskytuje služby. Dodávatelia sú veľmi dôležitým článkom pre to, aby mohol v spoločnosti dobre a efektívne fungovať výrobný proces. Nároky na dodávateľa sú veľké. Musí byť spoľahlivý, dodávať kvalitný materiál, včas a za dobrú cenu. Proces výberu dodávateľa by mal byť vhodne nastavený, aby sa predišlo nežiaducim situáciám (Fredendall, 2016).

### 4.1 Výber dodávateľov

Proces výberu dodávateľov patrí k základným činnostiam vo všetkých typoch organizácií. Tento proces je jeden z najdôležitejších úloh zamestnancov nákupu a má vplyv na úspešnosť firmy na trhu. Pre správny výber dodávateľa je treba vyhľadať a získať veľké množstvo informácií. Výber správneho dodávateľa má totiž veľký dopad na náklady s tým spojené, zásoby, množstvo a kvalitu výrobkov (Monczka a kol, 2016).

Spoločnosť by sa pri výbere dodávateľa mala vyvarovať spoliehaniu sa na dlhodobé známe dodávateľské vzťahy. Taktiež na rýchle rozhodnutia na základe nie úplných informácií a nezistených informácií o iných prípadných dodávateľoch. Je dôležité zvážiť všetky základné požiadavky a kritéria výberu. Zamerať sa nielen na cenu a kvalitu, ale tiež na konkrétne požiadavky danej firmy. Ďalej je dôležité mať pre konkrétnu objednávku možnosť vybrať si dodávateľa a nebyť závislý len na jednom dodávateľovi, Rozhodnutie o prípadnom dodávateľovi sa dá stanoviť podľa kritérií, ktoré majú pre podnik význam (Gros, Grosová, 2006).

Pre priemyselný podnik v ktorom je diplomová práca spracovávaná je výber a hodnotenie dodávateľov veľmi náročný proces a to z viacerých hľadísk. Ako podnik predniesol na pravidelných stretnutiach, je rozdiel medzi dodávateľom, ktorý dodáva rýchloobratkový tovar ako sú napr. tesnenia a dodávateľom, ktorý dodáva čerpadlo. Tento rozdiel sa prehľbuje aj v dobe dodania. Objednané tesnenia môže dodávateľ dodať už na druhý alebo tretí deň po objednaní. Zatiaľ čo objednávka na čerpadlo, ktoré je dodávateľom vyrábané na presne stanovené technické parametre priemyselným podnikom, trvá dodanie bez mála tri mesiace. Tento aspekt je dôležité správne zaradiť do výberu dodávateľov.

Pri hodnotení dodávateľov existujúcich a hodnotení dodávateľov nových, u ktorých sa ešte len podnik rozhoduje či naviaže spoluprácu je rozdiel. Priemyselný podnik definoval, že pri výbere nových dodávateľov chce do kritérií zaradiť aj finančné kritéria, ktoré by odkryli finančnú stabilitu a ekonomickú schopnosť podniku. Tieto finančné kritéria zároveň podľa požiadaviek priemyselného podniku musia byť ľahko zistiteľné a nenáročné na výpočet. Je to hlavne z dôvodu, že nákupcovia, ktorí majú na starosti výber dodávateľov, nie sú vyštudovaní ekonómovia. Ďalší uvedený dôvod bola časová náročnosť. Overenie finančných kritérií nemá byť časovo náročný proces a nemal by nákupcovi zabráť priveľa času. Na finančné kritérium bola taktiež požiadavka, aby v ich popise bol uvedený aj stručný popis, kde a ako dané údaje nájsť, prípadne ako kritérium vypočítať či postup ako ho porovnať.

Pre hodnotenie kritérií sa využíva hodnotiacia škála od 1 do 5, pričom 5 je najlepšie a 1 najhoršie. Táto škála vznikla v spolupráci s podnikom po vzájomnej dohode a analýze potrieb priemyselného podniku. Bodovacia škála vid'. obr. 4. 1.

<b>Bodovacia škála</b>	
5 bodov	veľmi dobrá
4 body	dobrá
3 body	neutrálna
2 body	prijateľná
1 bod	zlá

**Obr. 4. 1** Bodovacia škála

Zdroj: vlastné spracovanie

## **4.2 Návrh a hodnotenie kritérií**

Návrh kritérií pre výber dodávateľov vychádzal zo spolupráce s priemyselným podnikom a informačnými stretnutiami. Na stretnutiach v podniku sa podrobne a detailne diskutovalo o vhodnosti kritérií.

### **4.2.1 Návrh kritérií pre hodnotenie dodávateľov**

Podľa podnikom nastavených parametrov pre kritéria výberu a odbornej literatúry sa podniku predstavil prvý návrh kritérií pre výber dodávateľov:

- cena,
- platobné podmienky,

- doba dodania,
- spoľahlivosť plnenia termínu dodania tovarov,
- kvalita dodávaného tovaru,
- reklamačný proces,
- dodacie podmienky,
- komunikácia.

Medzi kritéria rozhodovania patrí jednoznačne cena, ktorá je považovaná za najdôležitejšie kritérium. Hodnotenie kritéria cena je uvedené v tabuľke č. 4. 1. – hodnotiace kritérium – cena.

**Tabuľka 4.1** Hodnotiace kritérium – cena

<b>Cena</b>	
<i>Porovnávať s alternatívnymi dodávateľmi, či v priebehu roka došlo k zmene ceny, či dodávateľ poskytuje zľavy,...</i>	
<b>Hodnotenie 5:</b>	Viac ako 5 % pod priemernou cenou
<b>Hodnotenie 4:</b>	Až do 5 % pod priemernou cenou
<b>Hodnotenie 3:</b>	Odpovedá priemernej cene
<b>Hodnotenie 2:</b>	Až do 5% nad priemernou cenou
<b>Hodnotenie 1:</b>	Viac než 5 % nad priemernou cenou

Zdroj: vlastné spracovanie

Platobné podmienky pokrývajú doby splatnosti z dohodnutých obchodných podmienok. Hodnotenie vid' tabuľka č. 4. 2 - hodnotiace kritérium – platobné podmienky je uvedené v kalendárnych dňoch.

**Tabuľka 4.2** Hodnotiace kritérium – platobné podmienky

<b>Platobné podmienky</b>	
<i>Splatnosť</i>	
<b>Hodnotenie 5:</b>	90 dní a viac
<b>Hodnotenie 4:</b>	61 dní až 90 dní
<b>Hodnotenie 3:</b>	31 dní až 60 dní
<b>Hodnotenie 2:</b>	1 deň až 30 dní
<b>Hodnotenie 1:</b>	Zálohová platba, platba v hotovosti

Zdroj: vlastné spracovanie

Doba dodania je doba vyjadrená v kalendárnych dňoch odo dňa vystavenia objednávky až po dodanie tovaru. Bodové hodnotenie jednotlivých intervalov doby dodania je uvedené v tabuľke č. 4. 3.

**Tabuľka 4.3** Hodnotiace kritérium – doba dodania

<b>Doba dodania</b>	
<i>Vymedzuje doby, kedy musí byť tovar dodaný na miesto, ktoré bolo zjednané zmluvne</i>	
<b>Hodnotenie 5:</b>	0 – 7 dní
<b>Hodnotenie 4:</b>	8 – 14 dní
<b>Hodnotenie 3:</b>	15 – 30 dní
<b>Hodnotenie 2:</b>	31 – 90 dní
<b>Hodnotenie 1:</b>	Dlhšie ako 91 dní

Zdroj: vlastné spracovanie

Spôľahlivosť plnenia termínov dodania tovarov vyjadruje dodržiavanie termínu dodania a termínu potvrdeného od dodávateľa. Bodové hodnotenie je uvedené v tabuľke č. 4. 4.

**Tabuľka 4.4** Hodnotiace kritérium – spoľahlivosť plnenia termínu dodania tovarov

<b>Spoľahlivosť plnenia termínu dodania tovarov</b>	
<i>Analýza z “ potvrdené dodávateľom “. Subjektívne hodnotenie dodržiavania termínu v objednávkach.</i>	
<b>Hodnotenie 5:</b>	Zmluvné dodacie lehoty boli dodržané presne
<b>Hodnotenie 4:</b>	Dodávky majú časový predstih asi týždeň
<b>Hodnotenie 3:</b>	Dodávky majú oneskorenie asi 2 dni alebo predstih viac ako jeden týždeň
<b>Hodnotenie 2:</b>	Dodávky majú oneskorenie asi o jeden týždeň
<b>Hodnotenie 1:</b>	Dodávky majú oneskorenie cez upomienky oneskorenie viac ako 2 týždne

Zdroj: vlastné spracovanie

Kritérium, ktoré by mal dodávateľ plniť je požadovaná kvalita. Dodávateľ, ktorý ponúka nižšiu kvalitu ako je vyžadovaná, by nemal byť braný v úvahu. V tabuľke č. 4. 5 je uvedené bodové hodnotenie kritéria kvalita dodávaného tovaru.

**Tabuľka 4.5** Hodnotiace kritérium – kvalita dodávaného tovaru

<b>Kvalita dodávaného tovaru</b>	
<i>Všeobecne zhodnotenie kvality dodávaného tovaru, četnosť nezhodných kusov, vyjadrenie v PPM</i>	
<b>Hodnotenie 5:</b>	Špičková
<b>Hodnotenie 4:</b>	Presahuje minimálne požiadavky
<b>Hodnotenie 3:</b>	Zodpovedá minimálnym požiadavkám
<b>Hodnotenie 2:</b>	Čiastočne tesne pod min. požiadavkami
<b>Hodnotenie 1:</b>	Nezodpovedá v žiadnom prípade min. požiadavkám

Zdroj: vlastné spracovanie

Reklamačný proces je kritérium, ktoré bude hodnotené subjektívne nákupcom. Nákupca hodnotí proces reklamácie u dodávateľa podľa bodového rozdelenia uvedeného v tabuľke č. 4. 6.

**Tabuľka 4.1** Hodnotiace kritérium – reklamačný proces

<b>Reklamačný proces</b>	
<i>Subjektívne hodnotenie ako sa dodávateľ stavia k nezhodnému tovaru, ktoré sa u dodávateľa reklamuje.</i>	
<b>Hodnotenie 5:</b>	Bez problémov
<b>Hodnotenie 1:</b>	Problémovo

Zdroj: vlastné spracovanie

Dôležitá náležitosť kúpnej zmluvy sú dodacie podmienky. Dodacie podmienky určujú povinnosti medzi kupujúcim a predávajúcim, súvisiace s dodávkou a prevzatím tovaru. Hodnotenie kritéria dodacie podmienky je uvedené v tabuľke č. 4. 7.

**Tabuľka 4.7** Hodnotiace kritérium – dodacie podmienky

<b>Dodacie podmienky</b>	
<b>Hodnotenie 5:</b>	Doprava dodávateľom do Ferritu na náklady dodávateľa
<b>Hodnotenie 4:</b>	Doprava dodávateľom do Ferritu na náklady Ferritu
<b>Hodnotenie 3:</b>	Doprava Ferritom
<b>Hodnotenie 2:</b>	Ferrit zaist'uje dopravu

Zdroj: vlastné spracovanie

Kritérium komunikácia je hodnotené hodnotiteľom subjektívne, podľa hodnotiacej tabuľky č. 4. 8 a to pred aj po uzatvorení zákazky a hodnotí tiež aj prijateľnosť vzájomných vzťahov.

**Tabuľka 4.8** Hodnotiace kritérium – komunikácia

<b>Komunikácia</b>	
<i>Hodnotenie spolupráce s dodávateľom splní čo sľúbi atď.</i>	
<b>Hodnotenie 5:</b>	Bezproblémová komunikácia
<b>Hodnotenie 4:</b>	Reaguje na požiadavky v termíne
<b>Hodnotenie 3:</b>	Reaguje oneskorene
<b>Hodnotenie 2:</b>	Komunikácia je problémová

Zdroj: vlastné spracovanie

Kritéria v tomto znení a spracovaní boli prednesené podniku ako prvotný návrh na hodnotenie a výber dodávateľov. Prvotný návrh bol následne podnikom pripomienkovaný, vid'. kapitola 4.3 Návrh kritérií priemyselným podnikom.

#### **4.2.2 Návrh kritérií pre výber nových dodávateľov**

Kritéria výberu nových dodávateľov majú slúžiť ako podporný nástroj pre rozhodovanie o výbere nového dodávateľa.

Navrhnuté kritéria pre hodnotenia dodávateľov sa vo veľkej miere zhodujú s kritériami na výber nových dodávateľov podľa zadaných požiadaviek priemyselného podniku. Preto kritéria na hodnotenie dodávateľov a kritéria výberu nových dodávateľov sú zhodné, vid'. tabuľky 4. 1 až tabuľka 4. 8. Navrhnuté kritéria:

- cena,
- platobné podmienky,
- doba dodania,
- spoľahlivosť plnenia termínu dodania tovarov,
- kvalita dodávaného tovaru,
- reklamačný proces,
- dodacie podmienky,
- komunikácia.

Všetky kritéria sú stále súčasťou prvej fázy návrhov po informačných stretnutiach v priemyselnom podniku.

Pri kritériách výberu dodávateľa podnik požadoval zaviesť aj kritéria finančnej stability. Navrhnuté kritéria podnik vyžadoval jednoduché na zistenie, výpočet či prípadné porovnanie. Finančné kritéria mali taktiež obsahovať ich stručnú charakteristiku, postup ich výpočtu a interpretáciu výsledkov.

Vybraté kritéria finančnej stability boli výsledkom brainstormingu počas stretnutí v podniku a ponúkli základňu pre ich ďalšiu špecifikáciu. Na základe požiadavky jednoduchosti výpočtu, ľahkej dostupnosti a odbornej literatúry, prvý návrh obsahoval nasledujúce kritéria:

- čistý pracovný kapitál,
- doba obratu pohľadávok,
- doba obratu záväzkov,



- solventnosť,
- podiel ceny zákazky na tržbách,
- zadlženosť.

**Čistý pracovný kapitál** – je vyjadrený rozdielom medzi celkovými obežnými aktívami a krátkodobými záväzkami, vrátane bankových úverov a výpomocí. Čistý pracovný kapitál predstavuje relatívne voľný kapitál, ktorý manažéri využívajú k zaisteniu hladkého priebehu hospodárskej činnosti. Hospodárenie s čistým pracovným kapitálom je jedným z kritérií hodnotenia úspešnosti managementu firmy. Prebytok krátkodobých aktív nad krátkodobými zdrojmi znamená, že podnik má dobré finančné zázemie. Ak je podnik likvidný, musí mať potrebnú výšku relatívne voľného kapitálu. Ten predstavuje aj určitú finančnú rezervu pre prípad nepriaznivých okolností (Kašík, Franek, 2015).

Kladná hodnota vyjadruje, že sa nejedná o žiadny nekrytý dlh, a teda by nemal byť problém v budúcnosti s likviditou. Záporná hodnota vyjadruje, že v budúcnosti môže nastať problém s likviditou. Hodnotenie kritéria čistého pracovného kapitálu je uvedené v tabuľke č. 4.9.

Spôsob výpočtu = obežné aktíva – krátkodobé záväzky

**Tabuľka 4.9** Hodnotiace kritérium – čistý pracovný kapitál

<b>Čistý pracovný kapitál</b>	
<i>Rozdiel medzi celkovými obežnými aktívami a celkovými dlhodobými dlhmi, vrátane bankových úverov a výpomocí.</i>	
<b>Hodnotenie 5:</b>	Kladná hodnota
<b>Hodnotenie 3:</b>	Nulová hodnota
<b>Hodnotenie 1:</b>	Záporná hodnota

Zdroj: vlastné spracovanie

**Doba obratu pohľadávok** – ukazovateľ vypovedá o tom, po akú dobu je majetok podniku viazaný vo forme pohľadávok, resp. za akú dlhú dobu sú pohľadávky v priemere splatené. Odporúčaná hodnota je bežná doba splatnosti faktúr. (Růčková, 2012).

Spôsob výpočtu = (pohľadávky × 360) / tržby

**Doba obratu záväzkov** – Ukazovateľ meria, ako rýchlo sú splatené záväzky firmy. Všeobecne platí, že doba obratu záväzkov by mala byť dlhšia ako doba obratu pohľadávok aby nebola narušená finančná rovnováha vo firme. (Růčková, 2012).

Spôsob výpočtu = (krátkodobé záväzky × 360) / tržby

**Solventnosť** – je schopnosť podniku v stanovenej forme a k určitému dátumu hradiť svoje záväzky.

Spôsob určovania - doba obratu pohľadávok je menšia ako doba obratu záväzkov.

**Tabuľka 4. 10** Hodnotiace kritéria – solventnosť

<b>Solventnosť</b>	
<i>Schopnosť podniku hradiť svoje záväzky k určitému dátumu.</i>	
<b>Hodnotenie 5:</b>	Doba obratu pohľadávok je kratšia ako doba obratu záväzkov
<b>Hodnotenie 3:</b>	Doba obratu pohľadávok je rovná dobe obratu záväzkov
<b>Hodnotenie 1:</b>	Doba obratu pohľadávok je dlhšia ako doba obratu záväzkov

Zdroj: vlastné spracovanie

**Podiel ceny zákazky na tržbách** – vyjadruje podiel ceny zákazky na tržbách. Hodnotenie je uvedené v tabuľke č. 4. 11.

**Tabuľka 4. 11** Hodnotiace kritérium – podiel ceny zákazky na tržbách

<b>Podiel ceny zákazky na tržbách</b>	
<i>Vyjadruje podiel ceny zákazky na tržbách.</i>	
<b>Hodnotenie 5:</b>	Vysoký
<b>Hodnotenie 3:</b>	Priemer
<b>Hodnotenie 1:</b>	Nízky

Zdroj: vlastné spracovanie

**Zadlženosť** – vyjadruje fakt, že podnik využíva ku svojej činnosti a k financovaniu svojich aktivít cudzie zdroje (dlh) (Růčková, 2012). Vyjadruje pomer vlastného kapitálu na aktívach. Ukazovateľ dosahuje hodnoty z intervalu <0,1>. Hodnotenie kritéria je uvedené v tabuľke č. 4. 12.

**Tabuľka 4. 12**      Hodnotiace kritérium – zadlženosť

<b>Zadlženosť</b>	
<i>Pomer vlastného kapitálu na aktívach.</i>	
<b>Hodnotenie 5:</b>	> 75 %
<b>Hodnotenie 3:</b>	74 % - 61 %
<b>Hodnotenie 1:</b>	< 60 %

Zdroj: vlastné spracovanie

Finančné kritéria slúžia k získaniu vedomosti o finančnom zdraví podniku.

Do finančného zdravia podniku sa premietajú jednotlivé aspekty podnikových financií ako je rentabilita vlastného kapitálu, krátkodobá likvidita, dlhodobá solventnosť a finančná stabilita. Je ale tiež nástrojom pre hodnotenie finančných plánov, ako aj dopadov konkrétnych rozhodnutí managementu, pretože finančná analýza poskytuje podniku cennú spätnú väzbu (Grünwald, Holečková, 2007).

Informácie potrebné pre výpočet finančných kritérií získavame z finančného účtovníctva, ktoré ústi do účtovných výkazov. Vybraté položky týchto výkazov sa následne triedia, agregujú, vzájomne sa medzi sebou pomerujú, kvantifikujú sa vzťahy medzi nimi a dochádza k hľadaniu kauzálnych súvislostí medzi získanými údajmi (Sedláček, 2011).

### **4.3 Návrh kritérií priemyselným podnikom**

Kritéria navrhnuté v predchádzajúcej kapitole boli zaslané priemyselnému podniku na zhodnotenie. Podnik v rámci interných zdrojov, prostredníctvom nákupcov zhodnotil ich vhodnosť, možnosť použitia a reálnosť využívania.

Taktiež treba uviesť, že podnik vyžadoval maximálnu využiteľnosť v praxi. Táto využiteľnosť sa mala prejavovať v jednoduchosti, stručnosti a jednoznačnosti kritérií. Ďalej v efektívnom využívaní času hodnotiteľov, v tomto prípade nákupcov.

#### **4.3.1 Návrh kritérií pre hodnotenie dodávateľov**

Následné úpravy a komentáre ku kritériám boli získané počas stretnutí s vedúcim nákupu spoločnosti Ferrit s.r.o..

**Cena** – toto kritérium bolo podnikom prijaté bez pripomienkovania a korekcií.

**Platobné podmienky** – toto kritérium bolo podnikom upravené. Úprava sa týkala jednotlivých intervalov v hodnotení. Pripomienka sa týkala bezprostredne rozdelenia intervalov dní, ktoré im nevyhovovali. Rozpätie dní bolo treba upraviť a prispôbiť špecifickejšie potrebám podniku.

**Doba dodania** – k tomuto kritériu mal podnik pripomienky ohľadom rýchloobratkového a dlhodobého tovaru, ktorý objednáva, a teda doba dodania sa výrazne líši. Po diskusií sa rozhodlo, že nákupca počas hodnotenia bude individuálne pristupovať k rôznym druhom a typom tovarov. Bodové hodnotenie a intervaly rozpätia dní ostávajú nezmenené.

**Spôľahlivosť plnenia termínu dodania tovaru** – toto kritérium podnik navrhol zmeniť a prispôbiť viac špecifikácii výroby. Intervaly by mali byť upravené, pretože pokiaľ príde v predstihu malý tovar, ako napríklad tesnenie, nie je to pre podnik až taký problém ho uskladniť aj keď prišlo v predstihu. Na rozdiel od tovaru, ako je napríklad hydraulické čerpadlo, ktoré kladie výrazne vyššie nároky na spôsob uskladnenia a manipulácie.

**Kvalita dodávaného tovaru** - pri tomto kritériu podnik navrhol všeobecné zhodnotenie kvality dodávaného tovaru, četnosť nezhodných kusov. Ako spôsob vyjadrenia navrhujú použiť ppm (z anglického parts per milion) – je to spôsob vyjadrenia milióntiny na celé číslo.

**Reklamačný proces** – priemyselný podnik navrhol v tomto kritériu rozšíriť a spresniť hodnotenie.

**Dodacie podmienky** – kritérium podnik navrhol zmeniť podľa platných podmienok Incoterms (z anglického International Commercial Terms - medzinárodné obchodné podmienky). Ide o výklad najčastejšie používaných obchodných podmienok v medzinárodnom obchode, ktoré sa môžu využívať aj pri tuzemských transakciách.

**Komunikácia** – v tomto kritériu podnik navrhol rozšírenie hodnotenia na základe vlastných skúseností.

#### **4.3.2 Návrh kritérií pre výber nových dodávateľov**

Podnik zhodnotil kritéria a na ďalšom stretnutí uviedol korekciu kritérií z vnútropodnikového pohľadu. K tvorbe kritérií prispeli viaceré oddelenia v rámci podniku. Ako príklad možno uviesť finančné kritériá, ktoré navrhlo finančné oddelenie priemyselného podniku.

Priemyselný podnik z navrhnutých kritérií pre výber nových dodávateľov, ktoré sú totožné s kritériami aplikovanými na hodnotenie dodávateľov, súhlasil. Navrhol len zmenu, ktorá sa týkala kritéria doby dodania a kritéria spoľahlivosti. Podnik nevidel nutnosť použitia zmienených kritérií pri výbere nových dodávateľov.

Dôležitou časťou definovania kritérií pri výbere nových dodávateľov je definovanie finančných kritérií. V rámci spolupráce v podniku pri tvorbe finančných kritérií prispelo aj finančné oddelenie podniku, ktoré navrhlo kritéria, ktoré by bolo vhodné sledovať. Navrhnuté kritéria finančného oddelenia priemyselného podniku sú nasledovné:

**Spôľahlivosť platcu DPH** – údaj dostupný z ARES. Aplikácia ARES Ministerstva financií súhrnne sprístupňuje údaje z informačných systémov pre vedenie registrov a evidencií verejnej správy o ekonomických subjektoch.

**Marža** – skôr vývoj marže, pokiaľ by klesala, môže to znamenať problémy vo firme,  $((\text{tržby-výkony})/\text{tržby})$  vyjadrenie v %.

**Celková zadlženosť** – údaje z rozvahy, (cudzí kapitál/aktíva), hodnota by mala byť väčšinou < 60 %.

#### **Podiel záväzkov k výnosom**

Nemali by sa sledovať hodnoty ako také ale skôr ich vývoj. Ďalej by sa mali stanoviť najnižšie prípustné hodnoty – akceptovateľné pre podnik.

## **4.4 Stanovenie váh kritérií hodnotenia a výberu dodávateľov**

Podnik v súčasnosti nevyužíva hodnoty váh pre jednotlivé kritéria. Absencia váh kritérií hodnotenia a výberu dodávateľov môže mať za následok skreslenie samotného hodnotenia a výberu dodávateľov. Stanovenie váh kritérií je preto dôležitou súčasťou systému hodnotenia a výberu nových dodávateľov. Pre stanovenie váh kritérií sa použil expertný odhad a skúseností z praxe. Expertný odhad hodnôt kritérií stanovil vedúci nákupu. Hodnoty váh expertným odhadom sa overili prostredníctvom Saatyho metódy, ktorá je teoreticky vymedzená v samostatnej kapitole č. 2.3.2.

### **4.4.1 Stanovenie váh kritérií hodnotenia dodávateľov Saatyho metódou**

Výpočet stanovenia váh s využitím Saatyho metódy je popísaný v kapitole č. 2.6.2. Popísaný postup výpočtu bude aplikovaný na stanovenie váh kritérií hodnotenia dodávateľov.

**Tabuľka 4. 13**

Saatyho matica pre stanovenie váh hodnotenia dodávateľov

	Cena	Platobné podmienky	Doba dodania	Spoľahlivosť plnenia termínov dodania tovarov	Kvalita dodávaného tovaru	Reklamačný proces	Dodacie podmienky	Komunikácia	Geometrický priemer	Váhy
Cena	1	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	6,84	0,54
Platobné podmienky	9	1	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1	1,17	0,09
Doba dodania	9	2	1	4	4	1	1/5	2	0,55	0,04
Spoľahlivosť plnenia termínov dodania tovarov	9	2	1/4	1	4	1/2	1/3	1/2	0,95	0,08
Kvalita dodávaného tovaru	9	2	1/4	1/4	1	1/2	1/2	1	1,17	0,09
Reklamačný proces	9	2	1	2	2	1	1/5	1/2	0,78	0,06
Dodacie podmienky	9	2	5	3	2	5	1	2	0,34	0,03
Komunikácia	9	1	1/2	2	1	2	1/2	1	0,76	0,06
									12,57	1,00

Zdroj: vlastné spracovanie

Z výsledku Saatyho metódy, vid'. tabuľka 4. 15, sa potvrdzuje expertný odhad stanovenia hodnôt váh kritérií. Najpreferovanejšie kritérium je cena s hodnotou kritéria až 0,54. Táto hodnota je výrazne vyššia ako hodnoty ostatných kritérií, čo znamená, že cena bude ako kritérium najvýznamnejšia pri hodnotení dodávateľov. V poradí posledné je kritérium s najnižšou váhou 0,027, kritérium dodacích podmienok. Saatyho matica na určenie váh je jedna z najpresnejších metód stanovovania váh, čo je aj dôvodom využitia práve tejto metódy zo všetkých opísaných v kapitole č. 2.

#### 4.4.2 Stanovenie váh kritérií výberu dodávateľov Saatyho metódou

Aplikáciou Saatyho metódy pre overenie expertného odhadu stanovenia váh na výber nového dodávateľa bolo potvrdené ako najdôležitejšie kritérium cena s váhou 0,528, vid'. príloha č. 4. Kritérium cena vyšla rovnako ako najviac preferované kritérium pri výbere nových dodávateľov, tak aj pri hodnotení dodávateľov. Z toho vyplýva, že v oboch prípadoch bude najrozhodnejšia cena.

Do procesu výberu nového dodávateľa okrem kritérií hodnotenia vstupujú aj kritéria finančnej stability. Tieto finančné kritériá vypovedajú o finančnom zdraví dodávateľa. Váhy overené pomocou Saatyho metódy pre výber dodávateľov sú, pre kritéria finančnej stability, rovnomerne preferované, a preto sú váhy rozdelené rovnomerne vid'. príloha č. 4.

## **5 Návrhy a odporúčenia pre hodnotenie a výber dodávateľov**

Počas analýzy výberu a hodnotenia dodávateľov v podniku sa vyskytli nedostatky. Na tieto nedostatky a ich odstránenie je zameraná nasledujúca kapitola práce.

V žiadnych podnikových a vnútro podnikových smerniciach nie sú konkrétne popísané kritéria hodnotenia a výberu dodávateľa. Rozhodovateľ nemá priamy podklad k rozhodovaniu o výbere a hodnotenia dodávateľov. Všeobecné a bližšie nešpecifikované pojatia hodnotenia a výberu dodávateľov v podniku majú za následok príliš subjektívny pohľad od rozhodovateľov. Hodnotenie a výber v podniku by bolo vhodné konkrétne vymedziť a rozviesť slovne, aby kritéria mali lepšiu vypovedajúcu schopnosť o dodávateľoch. Hodnotenie a výber dodávateľov by mal byť systematický postup s jasne vymedzenými krokmi a náležitosťami v podobe vnútro podnikového nariadenia či smernice.

### **5.1 Výsledné kritéria hodnotenia a výberu dodávateľov**

Po dôkladnom, detailnom zvážení a úzkej spolupráci s priemyselným podnikom boli vybrané výsledné kritéria pre hodnotenie a výber dodávateľov. Výber kritérií prebiehal veľmi dlhú dobu, nakoľko výber a správna formulácia kritérií je pre priemyselný podnik kľúčová. Každé jedno kritérium bolo vybrané z odbornej literatúry a podnikovej praxe. Vo všetkých prípadoch sa hľadal vhodný konsenzus, pri ktorom kritérium presne a konkrétne vystihuje špecifickú potrebu podniku na hodnotenie a výber dodávateľov. Pri výbere kritérií spolupracovali rôzne podnikové oddelenia. Každé oddelenie vnieslo do procesu svoj uhol pohľadu na danú problematiku a svoj pohľad na kritéria výberu a hodnotenia. Možnú podnikovú slepotu prekonávala spolupráca a informácie z odbornej literatúry.

Kritéria vznikli na základe špecifických potrieb podniku na hodnotenie a výber dodávateľa. Výsledné kritéria presne pokrývajú oblasť záujmu pri výbere a hodnotení dodávateľov priemyselným podnikom. Kritéria vznikli pri úzkej a pravidelnej spolupráci na stretnutiach, ktoré mali pravidelný a plánovaný charakter.

Každé kritérium bolo pripomienkované a rozoberané a prípadne upravované tak, aby čo najlepšie vystihovalo podnikovú potrebu. Výber kritérií bol dlhodobý proces do ktorého vstupovalo veľa premenných, ľudského kapitálu a informácií. Konečné kritérium je preto výsledkom dlhodobej spolupráce, synergie a konsenzu rozhodnutia.



Kritériá výberu nového dodávateľa a kritériá hodnotenia existujúceho dodávateľa sa líšia. Pri existujúcom dodávateľovi podnik hodnotí už aj na základe spolupráce a vychádza teda aj zo svojich interných skúseností. Pri výbere nového dodávateľa sa kritéria príliš nelíšia. Podnik stanovil, že pri výbere nového dodávateľa chce do výberu zaradiť aj finančné kritéria. Na základe finančných kritérií chce podnik zistiť jeho finančnú situáciu, stabilitu, bonitu podniku a v akej fáze životného cyklu sa dodávateľ nachádza. Pre podnik nie je prijateľné začínať spoluprácu s podnikom, ktorý sa blíži bankrotu, alebo má nevyhovujúce hospodárske výsledky. Finančné zdravie podniku môže taktiež upovedomiť o tom, ako je eventuálny dodávateľský podnik riadený a či prípadná spolupráca bude vhodná.

### 5.1.1 Výsledné kritéria hodnotenia dodávateľov

**Cena** - najnižšia cena nemusí nutne znamenať najlepšiu voľbu. Je to z toho hľadiska, že firma ktorá ponúka najnižšiu cenu, nemusí automaticky ponúkať aj najlepšiu kvalitu. Platí to samozrejme aj naopak. Dodávateľa nákupca posudzuje podľa ponúkaných cien dodávaného tovaru. Cenu tovaru nákupca získa pri cenovom vyjednávaní s dodávateľom, či platných cenníkov. Hodnotenie dodávateľa podľa kritéria cena je uvedené v tabuľke č. 5. 1.

**Tabuľka 5. 1** Výsledné kritérium hodnotenie dodávateľov- cena

<b>Cena</b>	
<i>Porovnávať s alternatívnymi dodávateľmi, či v priebehu roka došlo k zmene ceny, či dodávateľ poskytuje zľavy,...</i>	
<b>Hodnotenie 5:</b>	Viac ako 5 % pod priemernou cenou
<b>Hodnotenie 4:</b>	Až do 5 % pod priemernou cenou
<b>Hodnotenie 3:</b>	Odpovedá priemernej cene
<b>Hodnotenie 2:</b>	Až do 5% nad priemernou cenou
<b>Hodnotenie 1:</b>	Viac než 5 % nad priemernou cenou

Zdroj: vlastné spracovanie

**Platobné podmienky** – sa väčšinou v kúpnych zmluvách zjednávajú výslovne. Vyjadruje predovšetkým miesto, dobu a spôsob úhrady kúpnej ceny kupujúcim. Svojím obsahom má platobná podmienka úzku súvislosť s financovaním danej obchodnej transakcie. Predurčuje taktiež, ako sa obchodný partneri budú podieľať na niektorých rizikách daného

obchodu. Platobná podmienka významne ovplyvňuje efektívnosť obchodnej transakcie a predstavuje dôležité východisko pre kalkuláciu kúpnej zmluvy (Machková, 2014).

Platobné podmienky a splatnosť nákupca hodnotí podľa tabuľky č. 5. 2 – výsledné kritérium hodnotenia dodávateľa – platobné podmienky. Nákupca pri hodnotení tohto kritéria berie v úvahu typ nakupovaného tovaru a subjektívne hodnotí splatnosť daného typu tovaru.

**Tabuľka 5. 2** Výsledné kritérium hodnotenie dodávateľov – platobné podmienky

<b>Platobné podmienky</b>	
<i>Splatnosť</i>	
<b>Hodnotenie 5:</b>	90 dní a viac
<b>Hodnotenie 4:</b>	61 dní až 90 dní
<b>Hodnotenie 3:</b>	31 dní až 60 dní
<b>Hodnotenie 2:</b>	1 deň až 30 dní
<b>Hodnotenie 1:</b>	Zálohová platba, platba v hotovosti

Zdroj: vlastné spracovanie

**Doba dodania** – býva väčšinou v kúpnych zmluvách zjednaná výslovne. Predávajúci sa spravidla snaží prispôbovať sa pri stanovení požiadavkám kupujúceho, resp. dodacím dobám na trhu, ktoré sú obvyklé. Kupujúci má väčšinou záujem na krátkych dodacích dobách, pretože tie znižujú jeho riziká (riziko pohybu cien, zmeny dopytu, zastaranie výrobku apod.). Preto má flexibilita dodacích dôb, ponúkaná predávajúcim, značný vplyv na jeho konkurencieschopnosť. Predávajúci však musí dbať na to, aby zjednanú dobu mohol splniť a aby nereálnosť dodacej lehoty nenarušovala plnenie danej zmluvy. Na dodržiavanie dodacích dôb musí predávajúci obzvlášť dbať v prípadoch, kedy dátum dodania má väzbu na ďalšie podmienky danej obchodnej korporácie, napr. na platnosť dovoznej licencie, na dobu po predložení akreditívnych dokumentov a pod. (Machková, 2014).

Doba dodania sa hodnotí na základe tabuľky č. 5. 3 – výsledné kritérium hodnotenia dodávateľov – doba dodania. Nákupca hodnotí dodávateľa podľa vymedzenej doby, kedy musí byť tovar dodaný na miesto, ktoré bolo zmluvne zjednané.

**Tabuľka 5.3** Výsledné kritérium hodnotenie dodávateľov – doba dodania

<b>Doba dodania</b>	
<i>Vymedzuje doby, kedy musí byť tovar dodaný na miesto, ktoré bolo zjednané zmluvne.</i>	
<b>Hodnotenie 5:</b>	0 – 7 dní
<b>Hodnotenie 4:</b>	8 – 14 dní
<b>Hodnotenie 3:</b>	15 – 30 dní
<b>Hodnotenie 2:</b>	31 – 90 dní
<b>Hodnotenie 1:</b>	Dlhšie ako 91 dní

Zdroj: vlastné spracovanie

**Spôľahlivosť plnenia termínu dodania tovarov** – Dodávateľ je hodnotený, vid'. tabuľka č. 5. 4, na základe plnenia dohodnutých termínov dodávok na základe uzavretých zmlúv. Nákupca subjektívne hodnotí dodržiavanie termínu v objednávkach podľa typu tovaru, ktoré dodávateľ dodáva na základe vlastných skúseností s daným typom tovaru.

**Tabuľka 5.4** Výsledné kritérium hodnotenie dodávateľov – spôľahlivosť plnenia termínu dodania tovarov

<b>Spôľahlivosť plnenia termínu dodania tovarov</b>	
<i>Analýza z “ potvrdené dodávateľom “. Subjektívne hodnotenie dodržiavania termínu v objednávkach.</i>	
<b>Hodnotenie 5:</b>	Zmluvné dodacie lehoty boli dodržané presne +/- 3 dni Dodávky majú časový predstih alebo oneskorenie asi 4 -
<b>Hodnotenie 4:</b>	10 dní
<b>Hodnotenie 3:</b>	Dodávky majú oneskorenie asi 11 - 20 dni
<b>Hodnotenie 2:</b>	Dodávky majú oneskorenie asi 21 - 30 dní
<b>Hodnotenie 1:</b>	Dodávky majú oneskorenie cez upomienky oneskorenie viac ako 31 dní

Zdroj: vlastné spracovanie

**Kvalita dodávaného tovaru** – cieľom je zohnať a nakúpiť materiál za čo možno najnižšie ceny a v požadovanej kvalite. Dodávateľ je posudzovaný podľa požiadaviek na kvalitu dopytovaného materiálu. Hodnotenie vyjadruje schopnosť dodávateľa zaistiť požadovanú kvalitu. Vyjadruje sa prostredníctvom ukazovateľa PPM (parts per milion) – počet chybných kusov na jeden milión objednaných kusov. Chybný kus znamená kus, ktorý nie je v požadovanej špecifikácii.

Spôsob výpočtu PPM = počet chybných kusov/ celkový počet dodaných kusov \* milión

Momentálne v priemyselnom podniku PPM nemerajú. Začiatok sledovania ukazovateľa PPM sa očakáva vo veľmi krátkom časovom úseku. Od toho je odvodené aj rozmedzie percent pri kritérií kvalita dodávaného tovaru. Nakoľko sa PPM nemeria, tak percentuálne rozmedzia sú nastavené len odborným odhadom za podpory odbornej literatúry, ktorá rieši danú problematiku. V budúcnosti si priemyselný podnik už sám upraví podľa potreby percentuálne rozmedzie daného hodnotenia. V súčasnosti podnik súhlasil a akceptoval hodnotenie vid'. Tabuľka 5. 5 - výsledné kritérium hodnotenie dodávateľov – kvalita dodávaného tovaru.

**Tabuľka 5. 5** Výsledné kritérium hodnotenie dodávateľov – kvalita dodávaného tovaru

<b>Kvalita dodávaného tovaru</b>	
<i>Všeobecne zhodnotenie kvality dodávaného tovaru, četnosť nezhodných kusov, vyjadrenie v PPM</i>	
<b>Hodnotenie 5:</b>	100 % - 97 % PPM
<b>Hodnotenie 4:</b>	96 % - 93 % PPM
<b>Hodnotenie 3:</b>	92 % - 89 % PPM
<b>Hodnotenie 2:</b>	88 % - 85 % PPM
<b>Hodnotenie 1:</b>	84 % - 81 % PPM

Zdroj: vlastné spracovanie

**Reklamačný proces** – nákupca hodnotí u dodávateľa prístup k riešeniu reklamácií. Primárne je, či dodávateľ prejavuje ochotu uznania reklamácií, či plní náhradné termíny dodávok a uznáva zvýšené náklady spojené s reklamovaným materiálom. Hodnotenie 3, teda priemer, značí, že občas a nie príliš často sa vyskytujú podnety pre reklamačný proces. Pri riešení reklamačného procesu je treba vynaložiť nákupcovi viacej úsilia na dohode s dodávateľom ako pri hodnotení 5 – bez problémov, ale riešenie sa dá nájsť v krátkom časovom úseku a teda nie je proces natoľko problémový ako pri hodnotení 1, viac o hodnotení vid'. tabuľka č. 5. 6 - výsledné kritérium hodnotenie dodávateľov – reklamačný proces.

**Tabuľka 5. 6**

Výsledné kritérium hodnotenie dodávateľov – reklamačný proces

<b>Reklamačný proces</b>	
<i>Subjektívne hodnotenie ako sa dodávateľ stavia k nezhodnému tovaru, ktoré sa u dodávateľa reklamuje.</i>	
<b>Hodnotenie 5:</b>	Bez problémov
<b>Hodnotenie 3:</b>	Priemer
<b>Hodnotenie 1:</b>	Problémovo

Zdroj: vlastné spracovanie

**Dodacie podmienky** – kritérium sa upravilo podľa platných doložiek INCOTERMS 2010 z ktorých podnik vybral tie ktoré využíva. Nasledujúce dodacie podmienky sa dajú použiť pre akýkoľvek druh dopravy a to aj v prípadoch, kedy dochádza ku kombinácií rôznych druhov dopravy.

**EXW** – EX Works (insert named placed of delivery)

– Zo Závodu (uved'te meno miesta dodania)

Je to najkratšia parita, pretože predávajúci splní dodanie v okamžiku, kedy dá tovar (poprípade ďalšie dokumenty uvedené výkupnej zmluve) k dispozícií kupujúcemu v obchode, závode, továrne, skladisku, či iných objektoch predávajúceho. Predávajúci nie je ani povinný naložiť tovar na dopravný prostriedok, alebo ju poprípade odbaviť pre vývoz. Ide teda o paritu s minimom povinností pre predávajúceho. Pokiaľ by sa však obchodný partneri dohodli, že predávajúci prevedie naloženie tovaru na dopravný prostriedok, výrazne sa odporúča túto skutočnosť zdôrazniť v zmluve formou dodatku „EXW loaded on...“. Rovnako je dôrazne odporúčané, aby sa čo najkonkrétnejšie špecifikovalo miesto dodania, pretože náklady a riziko v tomto bode prechádza súčasne z predávajúceho na kupujúceho. Kupujúci tak nesie všetky náklady a riziko za stratu a poškodenia tovaru od tohto bodu, vrátane vstupných formalít, hradí taktiež všetky dodatočné náklady a nesie riziká v dôsledku jeho opomenutí pri prevzatí tovaru (tovar si nevyzdvihne v zjednaný čas a pod.). Paritu zo závodu sa dá použiť hlavne vo vnútroštátnom obchode, zatiaľ čo v obchode zahraničnom by k použitiu malo dôjsť po patričnom zvážení. Odporúča sa preto túto podmienku nahradiť paritou FCA (Machková a kol, 2014, Šubert, 2011).

**FCA** – Free CARRIER (insert named place of delivery)

– Vyplácané dopravcovi (uved'te miesto dodania)

Povinnosti predávajúceho sa považujú za splnené v okamžiku, kedy dodá tovar dopravcovi alebo inej osobe, ktorú určil kupujúci, v objekte predávajúceho alebo na inom zjednanom mieste. Opäť je dôležitá špecifikácia miesta a lehoty pre dodanie, pretože tu súčasne prechádzajú náklady a riziko z predávajúceho na kupujúceho, navyše sa odporúča presne špecifikovať dopravcu, či inú zodpovednú osobu a spôsob dopravy. Kupujúci teda nesie riziko od tohto okamžiku ( Šubert, 2011). Pokiaľ dochádza k dodávke v objekte predávajúceho, nesie za nákladku tovaru zodpovednosť a dodanie je splnené naložením tovaru na dopravný prostriedok. Pokiaľ k dodaniu dochádza na inom mieste, predávajúci nie je zodpovedný za naloženie tovaru a povinnosti dodania splnil tým, že dal tovar k dispozícií dopravcovi (Machková, 2014).

Povinnosťou kupujúceho je včas vyrozumieť predávajúceho o dátume alebo lehote dodania, pokiaľ tak neučiní alebo pokiaľ dopravca či iná osoba neprevezme tovar, môže dôjsť k predčasnému prechodu nebezpečia na kupujúceho (Šubert, 2011).

Povinnosťou predávajúceho je predat' kupujúcemu dokument preukazujúci, že tovar bol riadne dodaný a kupujúci je povinný ho prijať. Je taktiež žiadúce, aby predávajúci pomohol na žiadosť, riziko a náklady kupujúceho obstarat' dopravné dokumenty (Šubert, 2011).

Parita FCA vyžaduje, aby pre účely vývozu predávajúci colne odbavil tovar a uhradil náklady s tým spojené. Pre účely dovozu však za žiadnu colnú formalitu nie je zodpovedný, je však zvyčajné, že predávajúci v prípade multimodálnej prepravy taktiež obstaráva potrebné tranzitné povolenia za kupujúceho (Šubert, 2011).

**DAP** – Delivered At Place (insert named place or destination)

– S dodaním do miesta určenia (uved'te miesto určenia)

Predávajúci splní povinnosť dodania, akonáhle je tovar daný k dispozícií kupujúcemu v mieste určenia, ponechané na predchádzajúcom dopravnom prostriedku a pripravené k vyloženiu. Predávajúci nesie všetky riziká a náklady spojené s dodaním tovaru do miesta určenia, kde tieto náklady potom prechádzajú na kupujúceho. Ten nesie riziká i v prípade svojho opomenutia obdobne ako u parity aby zjednal prepravnú zmluvu, ktorá bude čo najpresnejšie odpovedať tejto voľbe. Náklady spojené s vykládkou hradí kupujúci, pokiaľ je v kúpnej zmluve zjednané, že predávajúci nesie tieto náklady, nie je oprávnený po kupujúcom vyžadovať náhradu (Šubert, 2011).

Predávajúci je povinný vydať kupujúcemu na svoje náklady dokument, ktorý umožní kupujúcemu prevziať tovar. Pokiaľ by kupujúci tento dokument odmietol napr. na pokyn banky, ktorá odmietla zaplatiť za tovar z dokumentárneho akreditívu, znamenalo by to prerušenie kúpnej zmluvy zo strany kupujúceho. Ten ale nie je povinný prevziať dokument, ktorý obsahuje poznámky o vadách a iných výhradách. V praxi sa tieto dokumenty nazývajú nečisté. Dôkaz o dodaní môže predstavovať aj elektronická správa, pokiaľ sa takto strany dohodli (Šubert, 2011).

Predávajúci má povinnosť precliť tovar pri vývoze, avšak pri dovoze nemá povinnosť precliť tovar ani hradiť clo a ďalšie poplatky.

Kritérium dodacie podmienky nákupca hodnotí podľa platných doložiek INCOTERMS 2010. Vybraté doložky predstavujú tie, ktoré podnik aktívne využíva. Doložky sú v hodnotiacej tabuľke vid'. Tabuľka 5. 7 výsledné kritérium hodnotenia dodávateľov – dodacie podmienky, usporiadané od najpreferovanejšej podnikom po najmenej preferovanú ale súčasne využívanú doložku.

**Tabuľka 5. 7** Výsledné kritérium hodnotenia dodávateľov – dodacie podmienky

<b>Dodacie podmienky</b>	
<i>Incoterms</i>	
<b>Hodnotenie 5:</b>	DAP
<b>Hodnotenie 3:</b>	FCA
<b>Hodnotenie 1:</b>	EXW

Zdroj: vlastné spracovanie

**Komunikácia** – rozumie sa komunikácia pred a aj po uzavretí zákazky. Kritérium subjektívne hodnotené nákupcom a jeho skúsenosťami s daným dodávateľom a ďalšími dodávateľmi. Bližšie popísané hodnotenie komunikácie z ktorej nákupca vychádza je uvedené v tabuľke č. 5. 8 - výsledné kritérium hodnotenie dodávateľov – komunikácia.

**Tabuľka 5. 8** Výsledné kritérium hodnotenie dodávateľov – komunikácia

<b>Komunikácia</b>	
<i>Hodnotenie spolupráce s dodávateľom, splní čo sľúbi atď.</i>	
<b>Hodnotenie 5:</b>	Bezproblémová komunikácia
<b>Hodnotenie 4:</b>	Reaguje na požiadavky v termíne
<b>Hodnotenie 3:</b>	Reaguje oneskorene
<b>Hodnotenie 2:</b>	Komunikácia je problémová
<b>Hodnotenie 1:</b>	Komunikácia je extrémne zložitá

Zdroj: vlastné spracovanie

### 5.1.2 Výsledné kritéria výberu nového dodávateľa

**Cena** – je výsledok ponuky dodávateľa, cenového vyjednávania a pod.. Hodnotiaca tabuľka č. 5. 9 - výsledné kritérium výberu nového dodávateľa – cena vyjadruje prerozdelenie bodov pri kritériu cena. Nákupca kritérium cena hodnotí na základe cenovej ponuky, platného cenníku, ponuky či vyjednanej ceny. Cenu si približne na základe vlastných skúseností porovnáva s alternatívnymi dodávateľmi toho istého, prípadne podobného tovaru pokiaľ je to možné.

**Tabuľka 5. 9** Výsledné kritérium výberu nového dodávateľa - cena

<b>Cena</b>	
<i>Porovnávať s alternatívnymi dodávateľmi, či v priebehu roka došlo k zmene ceny, či dodávateľ poskytuje zľavy,...</i>	
<b>Hodnotenie 5:</b>	Viac ako 5 % pod priemernou cenou
<b>Hodnotenie 4:</b>	Až do 5 % pod priemernou cenou
<b>Hodnotenie 3:</b>	Odpovedá priemernej cene
<b>Hodnotenie 2:</b>	Až do 5% nad priemernou cenou
<b>Hodnotenie 1:</b>	Viac než 5 % nad priemernou cenou

Zdroj: vlastné spracovanie

**Platobné podmienky** – sa väčšinou v kúpnych zmluvách zjednáva výslovne. Vyjadruje predovšetkým miesto, dobu a spôsob úhrady kúpnej ceny kupujúcim. Svojím obsahom má platobná podmienka úzku súvislosť s financovaním danej obchodnej transakcie. Predurčuje taktiež, ako sa obchodný partneri budú podieľať na niektorých rizikách daného



obchodu. Platobná podmienka významne ovplyvňuje efektívnosť obchodnej transakcie a predstavuje dôležité východisko pre kalkuláciu kúpnej zmluvy (Machková, 2014).

Platobné podmienky a splatnosť nákupca hodnotí podľa tabuľky č. 5. 10 – výsledné kritérium výberu nového dodávateľa – platobné podmienky. Nákupca pri hodnotení tohto kritéria berie v úvahu typ nakupovaného tovaru a subjektívne hodnotí splatnosť daného typu tovaru.

**Tabuľka 5. 10** Výsledné kritérium výberu nového dodávateľa – platobné podmienky

<b>Platobné podmienky</b>	
<i>Splatnosť</i>	
<b>Hodnotenie 5:</b>	90 dní a viac
<b>Hodnotenie 4:</b>	61 dní až 90 dní
<b>Hodnotenie 3:</b>	31 dní až 60 dní
<b>Hodnotenie 2:</b>	1 deň až 30 dní
<b>Hodnotenie 1:</b>	Zálohová platba, platba v hotovosti

Zdroj: vlastné spracovanie

**Doba dodania** – býva väčšinou v kúpnych zmluvách zjednaná výslovne. Predávajúci sa spravidla snaží prispôbovať sa pri stanovení požiadavkám kupujúceho, resp. dodacím dobám na trhu, ktoré sú obvyklé. Kupujúci má väčšinou záujem na krátkych dodacích dobách, pretože tie znižujú jeho riziká (riziko pohybu cien, zmeny dopytu, zastaranie výrobku apod.). Preto má flexibilita dodacích dôb ponúkaná predávajúcim značný vplyv na jeho konkurencieschopnosť. Predávajúci však musí dbať na to, aby zjednanú dobu mohol splniť a aby nereálnosť dodacej lehoty nenarušovala plnenie danej zmluvy. Na dodržiavanie dodacích dôb musí predávajúci obzvlášť dbať v prípadoch, kedy dátum dodania má väzbu na ďalšie podmienky danej obchodnej korporácie, napr. na platnosť dovoznej licencie, na dobu po predložení akreditívnych dokumentov a pod. (Machková, 2014).

Doba dodania sa hodnotí na základe tabuľky č. 5. 11 – výsledné kritérium výberu nového dodávateľov – doba dodania. Nákupca hodnotí dodávateľa podľa vymedzenej doby, kedy musí byť tovar dodaný na miesto, ktoré bolo zmluvne zjednané.

**Tabuľka 5. 11** Výsledné kritérium výberu nového dodávateľa – doba dodania

<b>Doba dodania</b>	
<i>Vymedzuje doby, kedy musí byť tovar dodaný na miesto, ktoré bolo zjednané zmluvne</i>	
<b>Hodnotenie 5:</b>	0 – 7 dní
<b>Hodnotenie 4:</b>	8 – 14 dní
<b>Hodnotenie 3:</b>	15 – 30 dní
<b>Hodnotenie 2:</b>	31 – 90 dní
<b>Hodnotenie 1:</b>	Dlhšie ako 91 dní

Zdroj: vlastné spracovanie

**Dodacie podmienky** – realizácia každej dodávky prebieha za pomoci špecifických dodacích podmienkach. Kritérium dodacie podmienky je upravené podľa platných doložiek INCOTERMS 2010. Hodnotia sa tie doložky, ktoré podnik aktívne využíva a ktoré v čo najväčšej miere uspokojujú podnikovú potrebu, vid'. tabuľka 5. 12 výsledné kritérium výberu nového dodávateľa – dodacie podmienky. Doložky sú usporiadané od najpreferovanejšej podnikom po najmenej preferovanú ale súčasne využívanú doložku.

**Tabuľka 5. 12** Výsledné kritérium výberu nového dodávateľa – dodacie podmienky

<b>Dodacie podmienky</b>	
<i>Incoterms</i>	
<b>Hodnotenie 5:</b>	DAP
<b>Hodnotenie 3:</b>	FCA
<b>Hodnotenie 1:</b>	EXW

Zdroj: vlastné spracovanie

**Komunikácia** – rozumie sa komunikácia s dodávateľom po jeho oslovení, prípadná emailová či telefonická komunikácia a jeho ochota k zdieľaniu informácií, vyjednávaniu a pod.. Nákupca subjektívne udeľuje hodnotenie na základe vlastných skúseností podľa hodnotiacej tabuľky, vid'. 5. 13 – výsledné kritérium nového dodávateľa – komunikácia.

Tabuľka 5. 13

Výsledné kritérium výberu nového dodávateľa - komunikácia

<b>Komunikácia</b>	
<i>Hodnotenie spolupráce s dodávateľom, splní čo sľúbi atď.</i>	
<b>Hodnotenie 5:</b>	Bezproblémová komunikácia
<b>Hodnotenie 4:</b>	Reaguje na požiadavky v termíne
<b>Hodnotenie 3:</b>	Reaguje oneskorene
<b>Hodnotenie 2:</b>	Komunikácia je problémová
<b>Hodnotenie 1:</b>	Komunikácia je extrémne zložitá

Zdroj: vlastné spracovanie

### Finančné kritéria

Finančné kritéria, ktoré podnik chcel začleniť do výberu nového dodávateľa, museli zodpovedať požiadavkám priemyselného podniku na jednoduchosť výpočtu, jednoduchosť interpretácie a nie príliš náročné na získanie. Interpretácia finančných kritérií ma byť zrozumiteľná a jasná aj pre zamestnancov nákupu, ktorý nie sú ekonómovia.

Údaje pre výpočet a interpretáciu finančných kritérií musia byť z dostupných údajov ako je výročná správa či rozvaha. V prípade, že by spoločnosť, ktorá je zaradená do výberu nového dodávateľa nemala zverejnené tieto údaje, nákupca či hodnotiteľ dodávateľa si vyžiada tieto dokumenty za posledné obdobie telefonicky, prípadne emailovou komunikáciou, ktoré ma spracované.

**Čistý pracovný kapitál** – je ukazovateľ, ktorý sa zisťuje výpočtom z rozvahy podniku. Vypočíta sa ako rozdiel medzi obežným majetkom a krátkodobými záväzkami (zväzky voči dodávateľom, krátkodobé finančné výpomoci, atď.), ktoré podnik musí zaplatiť.

Obežné aktíva v rozvahe pod číslom riadku 037 Ozn. C. Krátkodobé záväzky sú v rozvahe pod číslom riadku 123. Hodnotenie výsledku čistého pracovného kapitálu je uvedené v tabuľke č. 5. 14 – výsledné kritérium výberu nového dodávateľa – čistý pracovný kapitál.

**Tabuľka 5. 14** Výsledné kritérium výberu nového dodávateľa – čistý pracovný kapitál

<b>Čistý pracovný kapitál</b>	
<i>Rozdiel medzi celkovými obežnými aktívami a celkovými dlhodobými dlhmi, vrátane bankových úverov a výpomoci.</i>	
<b>Hodnotenie 5:</b>	Kladná hodnota
<b>Hodnotenie 3:</b>	Nulová hodnota
<b>Hodnotenie 1:</b>	Záporná hodnota

Zdroj: vlastné spracovanie

**Solventnosť** – je schopnosť podniku hrať svoje záväzky v okamžiku potreby, t.j. v okamžiku ich splatnosti. Podnik je solventný, keď doba obratu pohľadávok je kratšia ako doba obratu záväzkov.

V prvom rade sa vypočíta ukazovateľ obratu pohľadávok podľa spôsobu výpočtu = (pohľadávky × 365) / tržby. Veľkosť pohľadávok je uvedená v rozvahe, číslo riadku 045. Veľkosť tržieb je uvedená vo výkaze zisku a straty daného dodávateľa.

Ďalším krokom je výpočet doby obratu záväzkov. Výpočet doby obratu záväzkov = (krátkodobé záväzky × 365) / tržby. Veľkosť tržieb je uvedená vo výkaze zisku a straty. Krátkodobé záväzky sú uvedené vo výkaze rozvaha na strane pasív, číslo riadku 123.

Pre zistenie solventnosti podniku porovnáme dobu obratu pohľadávok a dobu obratu záväzkov. Hodnotenie solventnosti je vyjadrené v tabuľke č. 5. 15 - výsledné kritérium výberu nového dodávateľa – solventnosť.

**Tabuľka 5. 15** Výsledné kritérium výberu nového dodávateľa – solventnosť

<b>Solventnosť</b>	
<i>· Schopnosť podniku hrať svoje záväzky k určitému dátumu.</i>	
<b>Hodnotenie 5:</b>	Doba obratu pohľadávok je kratšia ako doba obratu záväzkov
<b>Hodnotenie 3:</b>	Doba obratu pohľadávok je rovná dobe obratu záväzkov
<b>Hodnotenie 1:</b>	Doba obratu pohľadávok je dlhšia ako doba obratu záväzkov

Zdroj: vlastné spracovanie

**Podiel ceny zákazky na tržbách** – kritérium sa vypočíta ako podiel ceny zákazky na tržbách. Cenu zákazky má hodnotiteľ k dispozícii z cenového vyjednávania. Veľkosť tržieb je uvedená vo výkaze zisku a straty. Hodnotenie kritéria je uvedené v tabuľke č. 5. 16 - výsledné kritérium výberu nového dodávateľa - podiel ceny zákazky na tržbách. Hodnoty kritéria cena

zákazky na tržbách nákupca hodnotí expertným odhadom na základe praktických skúseností z praxe.

**Tabuľka 5. 16** Výsledné kritérium výberu nového dodávateľa - podiel ceny zákazky na tržbách

<b>Podiel ceny zákazky na tržbách</b>	
<i>· Vyjadruje podiel ceny zákazky na tržbách.</i>	
<b>Hodnotenie 5:</b>	Vysoký
<b>Hodnotenie 3:</b>	Priemer
<b>Hodnotenie 1:</b>	Nízky

Zdroj: vlastné spracovanie

**Spoľahlivosť platcu DPH** – údaj dostupný z aplikácie ARES od Ministerstva financií. Subjekty sa hľadajú podľa zadaných výberových údajov. Buď podľa daňových identifikačných čísel (DIČ), alebo podľa údajov o nespoľahlivosti. Pri daňovom identifikačnom čísle DIČ sa do vstupného poľa na internetovej stránke aplikácie ARES zadá kmeňový kód DIČ jednotlivých subjektov. Pri hľadaní podľa údajov o nespoľahlivosti sa do vstupného poľa Nespoľahlivosť vyberie nespoľahlivý platca alebo nespoľahlivá osoba - nezohľadňovať. Obrázkový postup z aplikácie ARES je uvedený v prílohe č. 5.

**Tabuľka 5. 17** Výsledné kritérium výberu nového dodávateľa – spoľahlivosť platcu DPH

<b>Spoľahlivosť platcu DPH</b>	
<i>Údaj dostupný z ARES.</i>	
<b>Hodnotenie 5:</b>	Spoľahlivý platca
<b>Hodnotenie 1:</b>	Nespoľahlivý platca

Zdroj: vlastné spracovanie

**Marža** – vyjadruje rozdiel medzi predajnou a obstarávaciu cenou vyjadrenú v absolútnej hodnote, teda v korunách alebo percentuálne v %. Výpočet marže je nasledovný  $= ((\text{tržby}-\text{výkony})/\text{tržby})$  . Výpočet nákupca prevedie za viac období, minimálne dve, aby vedel porovnať či marža stúpala alebo klesala, prípadne či je bez zmeny. Tržby a výkony sú údaje dostupné z výkazu zisku a straty. Hodnotiaca tabuľka č. 5. 18 - výsledné kritérium výberu nového dodávateľa – marža, uvádza body k stavu vývoja marže.

**Tabuľka 5. 18** Výsledné kritérium výberu nového dodávateľa – marža

<b>Marža</b>	
<i>· Vývoj marže v %.</i>	
<b>Hodnotenie 5:</b>	Rast
<b>Hodnotenie 3:</b>	Bez zmeny
<b>Hodnotenie 1:</b>	Pokles

Zdroj: vlastné spracovanie

**Zadlženosť** – vyjadruje aká časť podnikových aktív je financovaná kapitálom akcionárov. Vypočíta sa ako vlastný kapitál / aktíva. Vlastný kapitál je uvedený v rozvahe na strane pasív v riadku číslo 079. Aktíva označujú majetok podniku či hospodárske prostriedky podniku. Aktívami sa teda rozumie súhrn všetkých vecí, pohľadávok a iných majetkových hodnôt podniku slúžiace k podnikaniu. Aktíva = dlhodobý majetok + obežný majetok + ostatné aktíva. Aktíva tvoria ľavú stranu rozvahy. Tabuľka č. 5. 19 - výsledné kritérium výberu nového dodávateľa – zadlženosť, vyjadruje bodové hodnotenie kritéria zadlženosť.

**Tabuľka 5. 19** Výsledné kritérium výberu nového dodávateľa – zadlženosť

<b>Zadlženosť</b>	
<i>· Pomer vlastného kapitálu na aktívach.</i>	
<b>Hodnotenie 5:</b>	> 75 %
<b>Hodnotenie 3:</b>	74 % - 61 %
<b>Hodnotenie 1:</b>	< 60 %

Zdroj: vlastné spracovanie

**Podiel záväzkov k výnosom** – vyjadruje podiel záväzkov k výnosom. Vypočíta sa ako záväzky / výnosy. Doporučená hodnota ukazovateľa nie je. Čím je hodnota ukazovateľa menšia tým lepšie. Kritérium slúži len ako doplnková hodnota. Záväzky sú uvedené v rozvahe na strane pasív, riadok číslo 107. Výnosy sú uvedené vo výkaze zisku a straty ako súčet ozn. a I. až VII. Hodnoty v tabuľke 5. 20 Výsledné kritérium výberu nového dodávateľa – podiel záväzkov k výnosom sú uvedené ako orientačné. Počas podnikovej praxe sa táto hodnota, pokiaľ nebude vyhovujúca, upraví na hodnotu, ktorá problematike v praxi viac vyhovuje. Súčasná hodnota 30 % je odvodená, resp. prevzatá z doby splácania dlhu, nakoľko toto kritérium svoju doporučenú hodnotu nemá a doba splácania dlhu je najbližšie podobné kritérium, ktoré môže slúžiť ako východzie.

**Tabuľka 5. 20** Výsledné kritérium výberu nového dodávateľa – podiel záväzkov k výnosom

<b>Podiel záväzkov k výnosom</b>	
<i>: Vyjadruje podiel záväzkov k výnosom.</i>	
<b>Hodnotenie 5:</b>	do 30 %
<b>Hodnotenie 3:</b>	Priemer
<b>Hodnotenie 1:</b>	nad 30 %

Zdroj: vlastné spracovanie

## 5.2 Zhrnutie navrhovaných odporúčaní k zlepšeniu

Cieľom práce spracovávanej v priemyselnom podniku bolo analyzovať systém hodnotenia a výberu dodávateľov, ktorý vybratá spoločnosť používala, navrhnúť a odporučiť zlepšenie systému a definovať kritéria hodnotenia dodávateľov a výberu nových dodávateľov.

Spracovaný systém hodnotenia celý proces skvalitní, uľahčí a bude šetriť čas pracovníkom na nákupnom oddelení. Ďalej bude hodnotiteľom, resp. nákupcom, umožňovať odhaliť prípadné slabé miesta u dodávateľa a vedieť včas a pružne reagovať na prípadné problémy. Nový systém hodnotenia a výberu dodávateľov je odporúčaný aj z dôvodu auditov a certifikácií. Taktiež aj z dôvodu monitoringu problémov a rizík (napr. v prevencii v kríze bude vhodné sledovať vybrané finančné kritéria ako u dodávateľov tak i odberateľov) aj mimo hodnotenie a výber dodávateľov.

Po pravidelných stretnutiach s podnikom, pochopení problému a analýze súčasného stavu podniku, je cieľom práce zamerať sa na systém hodnotenia a výberu dodávateľov.

Aby bolo nové hodnotenie a výber dodávateľov efektívnejšie a malo aj vyššiu vypovedajúcu schopnosť, musia byť presne vymedzené kritéria pre výber nových dodávateľov a hodnotenie dodávateľov. Je preto potrebné zaviesť systém, ktorý to bude umožňovať a zároveň bude korešpondovať s podnikom ako celkom.

V predchádzajúcej kapitole sú uvedené kritéria, ktoré sú výsledkom spolupráce s podnikom. Tieto kritéria boli jasne slovne vymedzené a definované. Pre každé kritérium sa stanovila expertným odhadom váha dôležitosti, ktorá bola pomocou Saatyho metódy overená. Kritériá výberu nového dodávateľa sú rozšírené aj o finančné kritériá, ktoré hodnotiteľovi poskytnú lepší prehľad o finančnej situácii budúceho možného dodávateľa. Proces výberu

a hodnotenia dodávateľov bude prebiehať prostredníctvom elektronického hodnotiaceho formulára, ktorý je zostavený z vybratých a definovaných kritérií.

Výhody novo navrhnutého systému hodnotenia a výberu dodávateľov v priemyselnom podniku sú v kompletizácii a vytvorení postupu, definovaní a rozšírení kritérií. Na základe pravidelných stretnutí s podnikom sú vytvorené hodnotiace a výberové kritéria jasne slovne vymedzené, aby hodnotiteľ, rozhodovateľ, jasne chápal čo kritérium znamená. Kvalita výberu a hodnotenia dodávateľov bola zvýšená prostredníctvom zavedenia váh kritérií.

Nový systém bude zaradený do pracovnej náplne nákupcov a z tohto dôvodu nevzniknú nové náklady. Systém využíva podporu programu MS Excel, ktorý je súčasťou balíka Microsoft Office a podnik tento kancelársky balík má k dispozícii. Ovládanie MS Excel je známa pre všetkých pracovníkov podniku.

Pre zlepšenie hodnotenia dodávateľov je využitý program MS Excel z balíku Microsoft Office. Tento program bol zvolený na základe toho, že podnik už vlastní tento balík a nevznikajú tu žiadne zvýšené náklady na obstaranie a školenie hodnotiteľov. Zároveň tento program poskytuje širokú škálu užitočných a ľahko ovládateľných vzorcov a funkcií, ktoré pomáhajú uľahčovať prácu v tomto tabuľkovom editore. Pre hodnotenie a výber dodávateľov je v programe MS Excel vytvorený tzv. hodnotiaci formulár. Tento formulár, ako jeden z výsledkov práce, ušetrí hodnotiteľom čas a náročnosť pri vyplňovaní. Formulár je vyplnený a všetky vzorce, náležitosti a funkcie sú vložené a ochránené aby nemohlo dôjsť k ich znehodnoteniu. Hodnotiaci formulár hodnotenia dodávateľov obsahuje kód dodávateľa, názov dodávateľa, nákupcu a jednotlivé kritéria pre hodnotenie dodávateľov. Hodnotiaci formulár pre výber nových dodávateľov obsahuje základné záhlavie zobrazujúce kód dodávateľa, názov dodávateľa, nákupcu a vybraté kritéria a kritéria finančnej stability. Na tomto liste sa taktiež nachádza tabuľka pomocných výpočtov, ktorá je naprogramovaná cez funkcie a vzorce k výpočtu daných ukazovateľov. Zároveň obsahuje aj pomocné farebné šípky, ktoré znázorňujú rast (zelená šípka) alebo pokles (červená šípka) daného ukazovateľa. Na ďalšom liste sú v programe MS Excel vložené finančné výkazy. Tieto výkazy slúžia ako vizuálna pomôcka pre nákupcov na zorientovanie sa vo finančných výkazoch.

Výber a hodnotenie dodávateľov budú robiť nákupcovia, pracovníci na oddelení nákupu. Nákupcovia budú hodnotiť dodávateľov s ktorými spolupracujú a vyberať nových dodávateľov. V prípade potreby odporúčam vyplnenie finančných kritérií výberu nového dodávateľa presunúť na ekonomické oddelenie, ktoré má v oblasti finančných výkazov väčšiu prax. Zavedenie nového systému by malo viesť k šetreniu práce a času, a preto by bolo



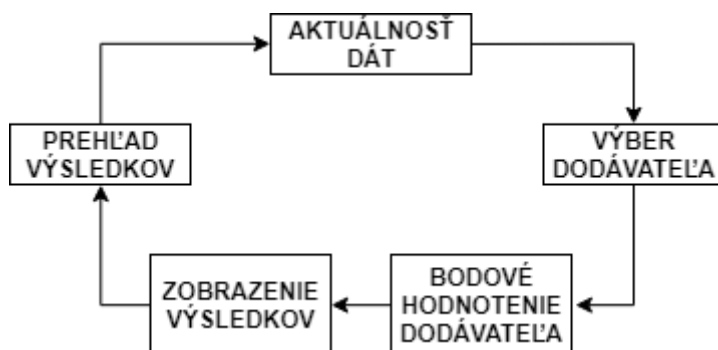
vhodné, keby sa hodnotenie prevádzalo minimálne 2x do roka. Konečný interval hodnotenia dodávateľov je na zvážení podniku. Pri pravidelnom hodnotení dodávateľov bude mať príslušný nákupca lepší prehľad o jednotlivých dodávateľov a v prípade odhalenia nedostatku bude schopný lepšie a pružnejšie reagovať na vzniknutú situáciu, čo môže viesť k šetreniu nákladov na vstupy.

Pred zavedením systému hodnotenia a výberu nových dodávateľov je potreba zaškoliť pracovníkov nákupu. Nová metodika by mala byť spracovaná a zavedená do podnikových smerníc. Príklad hodnotiaceho formuláru a jeho vyplnenia vid'. príloha č. 6.

### 5.3 Návrh postupu hodnotenia dodávateľov

Medzi prvé kroky hodnotenia dodávateľov v MS excel bude patriť udržiavanie aktuálnosti zoznamu. Každý nákupca ma rozdelených svojich dodávateľov. Kliknutím na bunku s označením nákupca si podľa mena vyfiltruje svojich dodávateľov, ktorých ma pridelených. Dodávatelia sa zobrazia pod kódom, ktorý si podnik určuje podľa vnútorných predpisov. Podľa definovaných kritérií a bodových tabuliek (vid'. kapitola 5) jednotlivých kritérií nákupca ohodnotí dodávateľov. Váhy jednotlivých kritérií sú dané výpočtom Saatyho metódou. Po ohodnotení program dopočíta výsledné skóre a určí poradie dodávateľov.

Aby bola zaručená aktuálnosť dát a aby hodnotenie malo vždy čo najlepšiu výpovednú hodnotu a nebolo zostavené zo zastaralých dát, je podniku odporúčané hodnotiť dodávateľov minimálne dva krát za rok. Tento interval možno podľa časových možností nákupcov a celého nákupného oddelenia rozšíriť na častejšie frekvencie. Znižovanie v tomto prípade nie je odporúčané z dôvodu, že zastaralé dáta môžu výrazne ovplyvniť hodnotenie dodávateľov.



**Obr. 5.1** Grafické znázornenie postupu hodnotenia dodávateľov

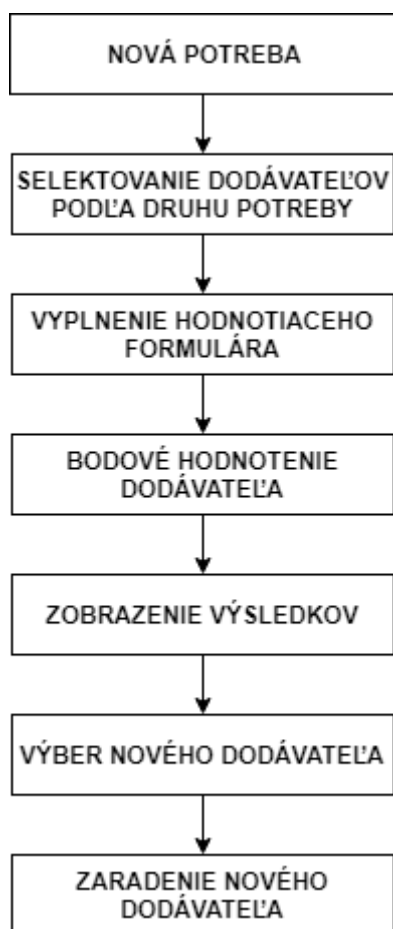
Zdroj: vlastné spracovanie

Celý proces hodnotenia dodávateľov je zobrazený vid'. obr. 5. 1 - grafické znázornenie postupu hodnotenia dodávateľov. Proces by mal prebiehať neustále, a tak zabezpečovať aktuálnosť dát. Jednotlivé kroky postupu hodnotenia dodávateľov nie je možné preskakovať alebo vynechávať. Je dôležité aby proces prebiehal v správnom poradí a v pravidelných časových intervaloch. Dodržiavanie postupu hodnotenia dodávateľov je predpokladom správneho fungovania systému hodnotenia dodávateľov ako celku.

#### **5.4 Návrh postupu výberu dodávateľov**

Postup výberu nového dodávateľa bude prebiehať obdobne ako postup hodnotenia dodávateľov. Nákupca ktorý spozoruje požiadavku, alebo nutnosť nového dodávateľa, napr. z dôvodu novej potreby podniku na materiál, si v katalógu firiem alebo na základe ponúk či dopytových listov vyberie dodávateľov, ktorý môžu túto potrebu splniť. Následne vyplní údaje o dodávateľovi do hodnotiaceho formulára. V hodnotiacom formulári nákupca vyplní názov dodávateľa a meno nákupcu, ktorý je za daný výber zodpovedný, cenu, platobné podmienky, dobu dodania, dodacie podmienky a komunikáciu. Kritéria výberu dodávateľa ohodnotí podľa definovaných hodnotiacich tabuliek vid'. kapitola č. 5.

Finančné kritéria pre výber nových dodávateľov, ktoré majú za úlohu informovať o finančnej stabilite podniku, podnik vypočíta na základe definovaných postupov v kapitole č. 5. Každé kritérium je jasne vymedzené a obsahuje informáciu o spôsobe výpočtu a postupu výpočtu. V hodnotiacom formulári sa ďalej nachádza tabuľka pomocných výpočtov, ktorá umožňuje výpočet daných finančných ukazovateľov a zobrazuje ich hodnotu, prípadne rast či pokles. Tabuľka pomocných výpočtov slúži k zaznamenávaniu aktuálneho a minulého stavu jednotlivých finančných kritérií. Prostredníctvom zelených a červených šípok je v programe MS Excel v hodnotiacom formulári na karte výber nových dodávateľov jasne vidno, či počítané finančné kritérium v porovnaní s minulým obdobím vzrástlo (zelená šípka smerom hore), alebo pokleslo (červená šípka smerom dole) vid'. príloha č. 6. Výsledné hodnoty kritérií nákupca ohodnotí podľa hodnotiacich tabuliek uvedených v kapitole č. 5.1.2.



**Obr. 5. 2** Grafické znázornenie postupu výberu nového dodávateľa

Zdroj: vlastné spracovanie

Celý proces výberu nového dodávateľa je graficky znázornený vid'. Obr. 5. 2 - grafické znázornenie postupu výberu nového dodávateľa. Výber nového dodávateľa je zložitý a náročný proces, ktorému treba venovať dostatok času a energie. Všetky kroky procesu by mali byť zachované a správne vykonané. Po zaradení nového dodávateľa, proces výberu nového dodávateľa končí, ale zároveň začína proces hodnotenia dodávateľa podľa Obr. 5. 1 - grafické znázornenie postupu hodnotenia dodávateľov.

## 6 Záver

Dodávateľsko-odberateľské vzťahy a nákupný proces patria k najdôležitejším činnostiam v podnikovom prostredí. Hodnotenie dodávateľov a výber nových dodávateľov je jedna z častí nákupného procesu podniku. Nesprávny výber dodávateľa môže významne a negatívne ovplyvniť dobré meno spoločnosti, alebo zvýšiť náklady, či spôsobiť spoločnosti straty, napríklad v podobe straty zákazníka. Naopak, správny systém hodnotenia a výberu nových dodávateľov môže odhaliť nedostatky už v zárodku ich vzniku a upozorniť na tieto nedostatky. Včasné varovanie, alebo odhalenie možných komplikácií u dodávateľa, môže spoločnosti pomôcť vyhnúť sa väčším problémom, zvýšeným nákladom a stratám.

Cieľom diplomovej práce spracovávanej v priemyselnom podniku bolo analyzovať systém hodnotenia a výberu dodávateľov, ktorý vybratá spoločnosť používala. Navrhnuť a odporučiť zlepšenie systému a definovať kritéria hodnotenia dodávateľov a výberu nových dodávateľov.

Prvá časť práce popisuje teoreticko-metodologické východiská, základné funkcie a informácie, ktoré popisujú danú tému. V kapitole sú objasnené a vysvetlené pojmy ako dodávateľsko-odberateľské vzťahy, riadenie dodávateľského reťazca, finančná analýza, logistika nákupu. Prostredníctvom odbornej literatúry je v druhej kapitole popísané tiež definovanie kritérií hodnotenia dodávateľov a kritériá výberu nových dodávateľov a vybrané metódy stanovenia váh definovaných kritérií.

V tretej kapitole práce je obsiahnutá stručná charakteristika spoločnosti, zameranie spoločnosti, popis produktov, celoročné porovnanie ekonomických výsledkov a pôsobnosť vo svete. Zhrnutie ekonomických výsledkov je doplnené o spracovanú analýzu, v ktorej je porovnaná vybratá priemyselná spoločnosť s odvetvím. V poslednej časti tretej kapitoly je analyzovaný systém hodnotenia dodávateľov a súčasný podnikový systém výberu nových dodávateľov.

Štvrtá kapitola je zameraná na návrh kritérií pre výber nových dodávateľov a pre hodnotenie súčasných dodávateľov. Návrh kritérií v prvej fáze predstavoval návrh bezprostredne vychádzajúci z odbornej literatúry. Prvotný návrh bol na stretnutiach so zástupcom spoločnosti podrobne a detailne prediskutovaný. Následne na základe svojich pripomienok priemyselná spoločnosť vytvorila svoj návrh, ktorý je zapracovaný v kapitole číslo štyri. Následná diskusia jednotlivých kritérií a ich vhodnosť je jedna z najdôležitejších častí práce, ktorej je venovaná najvyššia miera pozornosti a času. Správna formulácia kritérií

je v tomto prípade kľúčový aspekt pre fungovanie procesu hodnotenia a výberu dodávateľov v spoločnosti.

Piata kapitola práce je zostavená z výsledných návrhov pre priemyselný podnik. Výsledné návrhy hodnotenia a výberu dodávateľov vychádzajú zo štvrtej kapitoly práce, kde je popísaný postup formulácie kritérií. Výsledné kritériá hodnotenia dodávateľov a výberu nových dodávateľov sú stručne a jednoznačne definované. Každé jedno kritérium obsahuje, okrem popisu, aj spôsob výpočtu (v prípade jeho nutnosti) a postup, ako potrebné informácie k výpočtu získať. Pri každom kritériu je uvedená aj tabuľka hodnotenia daného kritéria, ako slovne, tak aj bodovo. Ďalej piata kapitola je zostavená z návrhov postupov pre hodnotenie a výber dodávateľov, ktoré sú aj graficky znázornené.

Hodnotiaci formulár, ako jeden z výsledkov práce, slúži k hodnoteniu a výberu nových dodávateľov podľa stanovených kritérií a hodnotiacich tabuliek.. Elektronický hodnotiaci formulár je podrobne popísaný v kapitole piatej a vizuálne zobrazený v prílohe č. 6.

Nový systém hodnotenia dodávateľov a výberu nových dodávateľov je navrhnutý podľa konkrétnych potrieb priemyselného podniku, v ktorom bola práca spracovávaná, a preto nie je vhodný pre všetky podniky. Navrhnutý systém poskytuje podporu pre efektívne hodnotenie a výber nových dodávateľov a eliminuje riziko a možné negatívne vplyvy na proces.

## Zoznam použitej literatúry

### Monografie

- 1 BASU, Ron a J. Nevan WRIGHT. *Total supply chain management*. Amsterdam: Elsevier, 2009. ISBN 978-0-7506-8426-2.
- 2 DLUHOŠOVÁ, Dana. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita. 3. rozšířené vydání Praha: Ekopress, 2010, ISBN: 978-80-86929-68-2.
- 3 FIALA, Petr. *Modely a metody rozhodování*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1345-4.
- 4 FREDENDALL, Lawrence D. a Ed HILL. *Basics of supply chain management*. Alexandria, Va.: APICS, c2001. ISBN 978-1574441208.
- 5 GROS, Ivan. *Kvantitativní metody v manažerském rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0421-8.
- 6 GROS, Ivan. *Velká kniha logistiky*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2016. ISBN 978-80-7080-952-5.
- 7 GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. *Tajemství moderního nákupu*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2006. ISBN 80-7080-598-6.
- 8 GRÜNWARD, Rolf a HOLEČKOVÁ, Jaroslava. Finanční analýza a plánování podniku. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
- 9 JIRSÁK, Petr, Michal MERVART a Marek VINŠ. *Logistika pro ekonomy - vstupní logistika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 263s. ISBN 978-80-7357-958-6.
- 10 JUROVÁ, Marie. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5717-9.
- 11 KAŠÍK, Josef a Jiří FRANEK. *Základy podnikové diagnostiky*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3888-5.
- 12 KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada, 2010, ISBN: 978-80-247-3349-4.
- 13 KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-538-1.
- 14 LAMBERT, Douglas, James STOCK a Lisa ELLRAM. *Logistika*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-221-1.

- 15 LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0174-6.
- 16 LYSONS, Kenneth a Brian FARRINGTON. *Procurement and supply chain management*. Ninth edition. Boston: Pearson, 2016. ISBN 978-1-292-08611-8.
- 17 MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO, (2014). *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing. 256 s. ISBN 978-802-4748-740.
- 18 MACUROVÁ, Lucie, Magda POLÁŠKOVÁ a Petr MIKULEC aj. *Logistika: sbírka příkladů: studijní pomůcka pro distanční studium*. 3. vyd. nezměn. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 116 s. ISBN 978-80-7318-745-3.
- 19 MACUROVÁ, Pavla, Naděžda KLABUSAYOVÁ a Leo TVRDOŇ. *Logistika*. 2. upravené a doplněné vydání. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2018. ISBN 978-80-248-4158-8.
- 20 MENTZER, John T., Matthew B. MYERS a Theodore P. STANK. *Handbook of global supply chain management*. Thousand Oaks: Sage Publications, c2007. ISBN 978-1412918053.
- 21 MONCZKA, Robert M, Robert B HANDFIELD, Larry Carl GIUNIPERO a James L PATTERSON. *Purchasing and supply chain management*. Sixth edition. Boston: Cengage Learning, [2016]. ISBN 978-1-285-86-968-1.
- 22 NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-152-6.
- 23 REIFF, Marian a Pavel GEŽÍK, ed. *Quantitative Methods in Economics: Multiple Criteria Decision Making XIX : proceedings of the international scientific conference : 23rd May-25th May 2018, Trenčianske Teplice, Slovakia*. Bratislava: Letra Edu, 2018. ISBN 978-80-89962-07-5.
- 24 RŮČKOVÁ, P. *Finanční management*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012. ISBN 978-80-247-4047-8.
- 25 SAATY, Thomas L. *Decision making with dependence and feedback: the analytic network process : the organization and prioritization of complexity*. Pittsburgh, PA: RWS Publications, 1996. ISBN 0-9620317-9-8.
- 26 SCHULTE, Christof. *Logistika*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-87-2.
- 27 SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, a. s., 2007. ISBN 978-80-251-1830-6.
- 28 SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.

- 29 SIXTA, Josef a Miroslav ŽIŽKA. Logistika: metody používané pro řešení logistických projektů. Brno: Computer Press, 2009. 226s. ISBN 978-80-251-2563-2.
- 30 SYNEK, Miloslav. KOLEKTIV. *Manažerská ekonomie*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-3494-1.
- 31 ŠLAPOTA, Boris, Kamil GRABARCZYK a Jiří LETÁK. *Nákup?*. Havířov: Question Marks, 2005. Head Hunter's Handbook. ISBN 80-239-5365-6.
- 32 ŠUBERT, Miroslav, (2011). Uplatňování pravidel Incoterms v praxi zahraničního obchodu. 1. vyd. Praha: ICC Česká republika. 124 s. ISBN 978-80-904651-0-7
- 33 TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1479-0.

#### Elektronické zdroje

- 34 ADMINISTRATÍVNY REGISTER EKONOMICKÝCH SUBJEKTOV [online].  
Dostupné z: <https://www.info.mfcr.cz/ares/ares.html.cz>
- 35 FERRIT. O společnosti [online]. Dostupné z: <http://ferrit.cz/o-spolecnosti/>
- 36 GULEN, K. G. (2007) "Supplier selection and outsourcing strategies in supply chain management," *Journal of aeronautics and space technologies*, Vol. 3, No. 2 (1-6).
- 37 LIAO, Chin-Nung and Hsing-Pei KAO. "Supplier selection model using Taguchi loss function, analytical hierarchy process and multi-choice goal programming." *Computers & Industrial Engineering* 58 (2010): 571-577.
- 38 MINISTERSTVO PRIEMYSLU A OBCHODU. Panoráma interaktívna tabuľka [online].  
Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/panorama-interaktivni-tabulka.html>



## Zoznam obrázkov

<b>Obr. 1. 2</b>	Časový harmonogram riešenia práce
<b>Obr. 3. 1</b>	Ferrit
<b>Obr. 3. 2</b>	Skúšobný polygón
<b>Obr. 3. 3</b>	Pôsobnosť firmy vo svete
<b>Obr. 3. 4</b>	Produkty
<b>Obr. 3. 5</b>	Celoročné porovnanie 2016/2017
<b>Obr. 3. 6</b>	Grafické porovnanie Ferritu s odvetvím za rok 2017
<b>Obr. 3. 7</b>	Schéma súčasného hodnotenia dodávateľov v podniku
<b>Obr. 4. 1</b>	Bodovacia škála
<b>Obr. 5. 1</b>	Grafické znázornenie postupu hodnotenia dodávateľov
<b>Obr. 5. 2</b>	Grafické znázornenie postupu výberu nového dodávateľa

## Zoznam tabuliek

<b>Tabuľka 1. 1</b>	Bodové hodnotenie dodávateľov
<b>Tabuľka 1. 2</b>	Časový harmonogram
<b>Tabuľka 4. 1</b>	Hodnotiace kritérium - cena
<b>Tabuľka 4. 2</b>	Hodnotiace kritérium – platobné podmienky
<b>Tabuľka 4. 3</b>	Hodnotiace kritérium – doba dodania
<b>Tabuľka 4. 4</b>	Hodnotiace kritérium – spoľahlivosť plnenia termínu dodania tovarov
<b>Tabuľka 4. 5</b>	Hodnotiace kritérium – kvalita dodávaného tovaru
<b>Tabuľka 4. 6</b>	Hodnotiace kritérium – reklamačný proces
<b>Tabuľka 4. 7</b>	Hodnotiace kritérium – dodacie podmienky
<b>Tabuľka 4. 8</b>	Hodnotiace kritérium - komunikácia
<b>Tabuľka 4. 9</b>	Hodnotiace kritérium – čistý pracovný kapitál
<b>Tabuľka 4. 10</b>	Hodnotiace kritéria – solventnosť
<b>Tabuľka 4. 11</b>	Hodnotiace kritérium – podiel ceny zákazky na tržbách
<b>Tabuľka 4. 12</b>	Hodnotiace kritérium – zadlženosť
<b>Tabuľka 4. 13</b>	Saatyho matica pre stanovenie váh hodnotenia dodávateľov
<b>Tabuľka 5. 1</b>	Výsledné kritérium hodnotenie dodávateľov- cena
<b>Tabuľka 5. 2</b>	Výsledné kritérium hodnotenie dodávateľov – platobné podmienky
<b>Tabuľka 5. 3</b>	Výsledné kritérium hodnotenie dodávateľov – doba dodania

<b>Tabuľka 5. 4</b>	Výsledné kritérium hodnotenie dodávateľov – spoľahlivosť plnenia termínu dodania tovarov
<b>Tabuľka 5. 5</b>	Výsledné kritérium hodnotenie dodávateľov – kvalita dodávaného tovaru
<b>Tabuľka 5. 6</b>	Výsledné kritérium hodnotenie dodávateľov – reklamačný proces
<b>Tabuľka 5. 7</b>	Výsledné kritérium hodnotenia dodávateľov – dodacie podmienky
<b>Tabuľka 5. 8</b>	Výsledné kritérium hodnotenie dodávateľov – komunikácia
<b>Tabuľka 5. 9</b>	Výsledné kritérium výberu nového dodávateľa - cena
<b>Tabuľka 5. 10</b>	Výsledné kritérium výberu nového dodávateľa – platobné podmienky
<b>Tabuľka 5. 11</b>	Výsledné kritérium výberu nového dodávateľa – doba dodania
<b>Tabuľka 5. 12</b>	Výsledné kritérium výberu nového dodávateľa – dodacie podmienky
<b>Tabuľka 5. 13</b>	Výsledné kritérium výberu nového dodávateľa - komunikácia
<b>Tabuľka 5. 14</b>	Výsledné kritérium výberu nového dodávateľa – čistý pracovný kapitál
<b>Tabuľka 5. 15</b>	Výsledné kritérium výberu nového dodávateľa – solventnosť
<b>Tabuľka 5. 16</b>	Výsledné kritérium výberu nového dodávateľa- podiel ceny zákazky na tržbách
<b>Tabuľka 5. 17</b>	Výsledné kritérium výberu nového dodávateľa – spoľahlivosť platcu DPH
<b>Tabuľka 5. 18</b>	Výsledné kritérium výberu nového dodávateľa – marža
<b>Tabuľka 5. 19</b>	Výsledné kritérium výberu nového dodávateľa – zadlženosť
<b>Tabuľka 5. 20</b>	Výsledné kritérium výberu nového dodávateľa – podiel záväzkov k výnosom

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 22.4.2019

*Jasosíková*

.....  
jméno a příjmení studenta

## **Zoznam príloh**

Príloha č. 1 Zastúpenie spoločnosti Ferrit s.r.o. v iných krajinách

Príloha č. 2 Organizačná schéma podniku

Príloha č. 3 Tabuľka vypočítaných ukazovateľov za rok 2017 pre firmu Ferrit s.r.o. a odvetvie pre spider analýzu

Príloha č. 4 Tabuľky výpočtu Saatyho matice pre stanovenie váh kritérií výberu nového dodávateľa

Príloha č. 5 Obrázkový postup vyhľadávania informácie o spoľahlivosti platcu DPH v aplikácii Ministerstva financií ARES

Príloha č. 6 Hodnotiaci formulár

## Príloha č. 1

Zastúpenie spoločnosti Ferrit s.r.o. v iných krajinách



### Zastoupení v jiných zemích

Slovenská republika – Ferrit Slovakia, s. r. o.



Mexiko



Polsko – Ferrit Poland Sp. z o. o.



Kolumbie - Dismet Ltd.



Ruská federace – OOO Sibtransservis, OOO Lokotrada



Čína – Ferrit Mining Transportation Equipment, TAIAN



Kazachstán – TOO Karferr



Turecko - FERRIT LTD. ŞTİ.



Ukrajina - Ukrtransservis



JAR - AARD

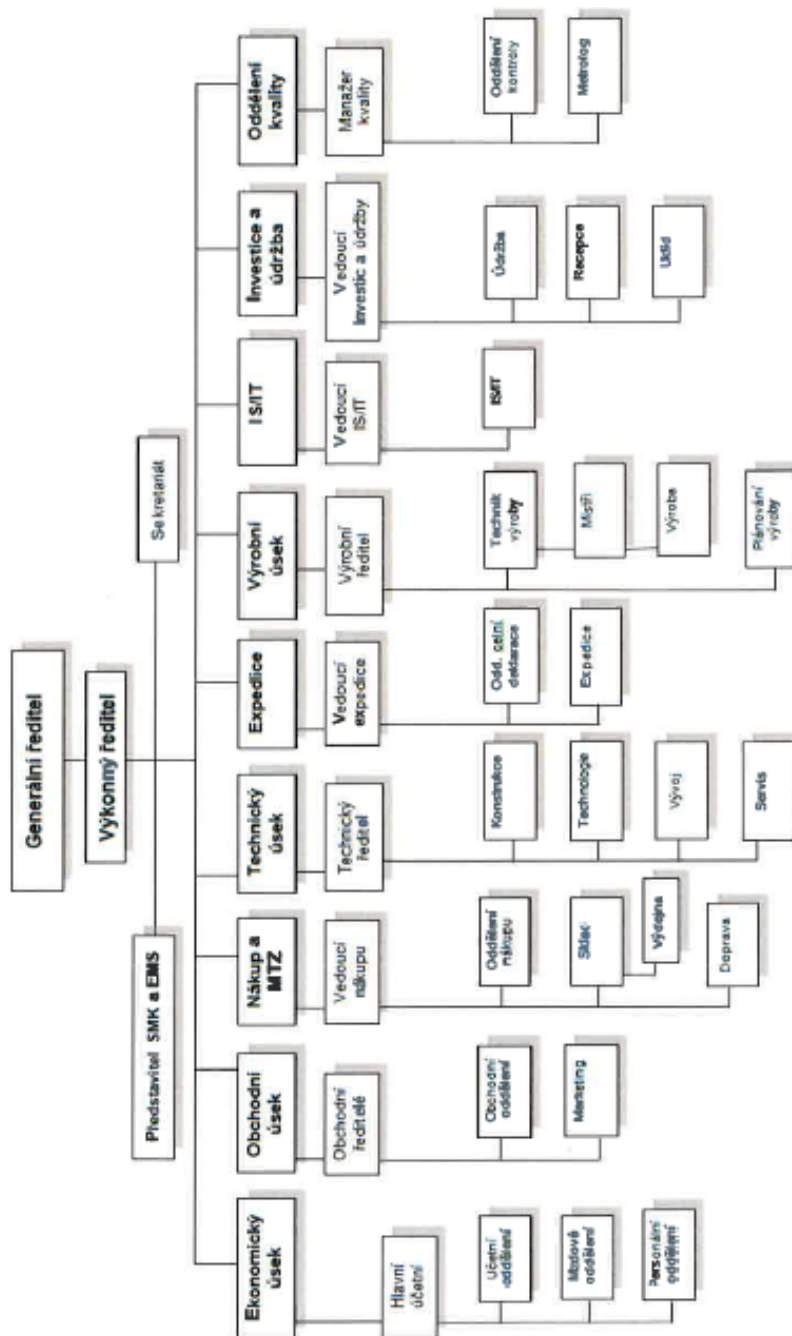


Zdroj: výročná správa Ferrit 2017

## Príloha č. 2

Organizačná schéma podniku Ferrit s.r.o.

Organizační schéma



Zdroj: Výročná správa Ferrit 2017

### Príloha č. 3

Tabuľka vypočítaných ukazovateľov za rok 2017 pre firmu Ferrit s.r.o. a odvetvie pre spider analýzu.

	2017			
	Odvetvie	%	Ferrit s. r. o.	%
ROA	0,138	100	0,067	49
ROE	0,138	100	0,046	33
ROS	0,051	100	0,080	156
L3	1,660	100	2,075	125
L2	1,180	100	1,448	123
L1	0,300	100	0,094	31
Celková zadĺženosť	0,468	100	0,392	84
Majetkový koeficient	1,889	100	1,703	90
Podiel vlastného kapitálu na aktívach	0,529	100	0,587	111
Obratovosť aktív	253,046	100	729,489	288
Obratavosť pohľadávok	69,958	100	266,839	381
Obratavosť záväzkov	84,408	100	216,644	257

Zdroj: vlastné spracovanie

## Príloha č. 4

Tabuľky výpočtu Saatyho matice pre stanovenie váh kritérií výberu nového dodávateľa

	Cena	Dodacie podmienky	Finančná stabilita	Geometrický priemer riadku	Váhy
Cena	1	3	2	1,817	0,528
Dodacie podmienky	1/3	1	1/3	0,481	0,140
Finančná stabilita	1/2	3	1	1,145	0,333
			Celkem	3,443	1

	Platobné podmienky	Doba dodania	Dodacie podmienky	Komunikácia	Geometrický priemer riadku	Váhy	Globálna váha
Platobné podmienky	1	1	1/2	1/2	0,707	0,165	0,023
Doba dodania	1	1	1/2	1/2	0,707	0,165	0,023
Dodacie podmienky	2	2	1	1/2	1,189	0,278	0,039
Komunikácia	2	2	2	1	1,682	0,392	0,055
				Celkem	4,285	1	

	Váhy
ČPK	0,048
Solventnosť	0,048
Podiel ceny zákazky na tržbách	0,048
Zadĺženosť	0,048
Spoľahlivosť platu DPH	0,048
Marža	0,048
Podiel záväzkov k výnosom	0,048

Zdroj: vlastné spracovanie



## Príloha č. 5

Obrázkový postup vyhľadávania informácie o spoľahlivosti platcu DPH v aplikácii Ministerstva financií ARES

### Údaje o subjektech DPH

---

Hledání subjektů podle zadaných výběrových údajů

I) podle daňových identifikačních čísel (DIČ)

Do vstupního pole zadejte kmenový kód DIČ jednotlivých subjektů

II) podle údaje o nespolehlivosti

Ve vstupním poli Nespolehlivost vyberte nespolehlivý plátce / nespolehlivá osoba / nezohledňovat

CZ	<input type="text"/>	Hledej
Nespolehlivost	<input type="text" value="nezohledňovat"/>	Obnovit původní

Počet DIČ k zadání:  Zobraz

### Údaje o subjektech DPH

---

Hledání subjektů podle zadaných výběrových údajů

I) podle daňových identifikačních čísel (DIČ)

Do vstupního pole zadejte kmenový kód DIČ jednotlivých subjektů

II) podle údaje o nespolehlivosti

Ve vstupním poli Nespolehlivost vyberte nespolehlivý plátce / nespolehlivá osoba / nezohledňovat

CZ	<input type="text" value="48392791"/>	Hledej
Nespolehlivost	<input type="text" value="nezohledňovat"/>	Obnovit původní

Počet DIČ k zadání:  Zobraz

Zdroj: [www.mfcr.cz](http://www.mfcr.cz)

# Údaje o subjektech DPH

---

1.

## Údaje o subjektu DPH

DIČ:	CZ48392791 Právnícká osoba
Obchodní firma / název:	TROJICE spol. s r.o.
Sídlo:	Hradská 501 747 64 VELKÁ POLOM

Finanční úřad pro Moravskoslezský kraj  
Územní pracoviště Ostrava III, Opavská 6177, PORUBA, tel.: 596 905 111  
Údaje zobrazeny dne 16.01.2019

## Údaje o nespolehlivém plátcí DPH

Nespolehlivý plátcce:	NE
-----------------------	----

## Bankovní účty určené ke zveřejnění

	Datum zveřejnění
85402761/0100	04.04.2013
CZ3501000000351745010267	08.08.2017

[Historie účtů](#)

## Údaje o registraci k DPH

Typ registrace	Registrace platná od:	Registrace platná do:
Plátcce	01.10.1993	

---

*V případě pochybností se prosím obraťte na finanční úřad uvedený v Údajích o registrovaném subjektu*  
[Nový dotaz](#)  
[Nápověda](#)

Zdroj: [www.mfcr.cz](http://www.mfcr.cz)

## Príloha č. 6

Grafické zobrazenie hodnotiaceho formulára v programe MS Excel.

Kritéria hodnotenia dodávateľov

Kód dodávateľa	Názov dodávateľa	Nákupca	Cena	Platobné podmienky	Doba dodania	Spoľahlivosť plnenia termínov dodania tovarov	Kvalita dodávaného tovaru	Reklamačný proces	Dodacie podmienky	Komunikácia	Skóre	Poradie
D25838440			5	5	2	1	4	4	5	2	4,235	1
D48392791			4	5	4	4	5	2	2	4	4	2
D04280504			3	4	3	4	4	5	5	5	3,555	3

Zdroj: vlastné spracovanie

Kritéria výberu nových dodávateľov

Kód dodávateľa	Názov dodávateľa	Nákupca	Cena	Platobné podmienky	Doba dodania	Dodacie podmienky	Komunikácia	Finančná stabilita						Skóre	Poradie	
								ČPK	Solventnosť	Podiel ceny zákazky na tržbách	Zadlženosť	Spoľahlivosť platu DPH	Marža			Podiel záväzkov k výnosom
D25838440			5	5	2	5	2	5	1	1	1	5	3	1	3,911	1
D48392791			4	5	4	2	4	5	1	3	1	5	1	5	3,613	2
D04280504			3	4	3	5	5	5	1	1	5	5	1	3	3,210	3

Zdroj: vlastné spracovanie

Kritéria výberu dodávateľa – pomocné výpočty pre výpočet finančných ukazovateľov

Pomocné výpočty													
ČPK (Kč)	Rast/pokles	Doba obratu pohľadávok (dni)	Rast/pokles	Doba obratu záväzkov (dni)	Rast/pokles	Podiel ceny zákazky na tržbách (%)	Zadlženosť (%)	Rast/pokles	Marža (%)		Rast/pokles	Podiel záväzkov k výnosom	Rast/pokles
5 539	↓ 0,64	496	↑ 1,27	488	↑ 1,25	1%	31%	↓ 0,77	50%	50%	↓ 1,00	1,356	↑ 1,45
15 129	↑ 1,02	56	↑ 1,61	39	↓ 0,75	8%	56%	↑ 1,13	49%	47%	↑ 1,05	0,0804	↓ 0,75
2 008	↑ 1,83	109	↑ 1,10	83	↑ 1,14	2%	87%	↑ 1,49	11%	5%	↑ 2,06	0,460	↑ 2,29

Zdroj: vlastné spracovanie