



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

# SYSTÉM HODNOCENÍ DODAVATELŮ PRO OBCHODNÍ ORGANIZACI

SUPPLIER EVALUATION SYSTEM FOR BUSINESS ORGANIZATION

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Miroslav Maruška

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

BRNO 2019

# Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav managementu  
Student: **Miroslav Maruška**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Ekonomika a procesní management  
Vedoucí práce: **prof. Ing. Marie Jurová, CSc.**  
Akademický rok: 2018/19

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

## **System hodnocení dodavatelů pro obchodní organizaci**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod

Popis podnikání v obchodní organizaci se zaměřením na:

- obchodní portfolio
- organizační struktura

Cíle řešení

Vyhodnocení teoretických přístupů k řešení

Analýza současného stavu činností nákupu a zásobování

Tvorba systému nákupní činnosti v obchodní organizaci

Podmínky realizace a přínosy

Závěr

Použitá literatura

Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Navržení cest k odstranění obchodních ztrát a nákladových dopadů pro jednotlivé funkce nákupu.

### **Základní literární prameny:**

FARAHANI, R. Z., REZAPOUR, S., KARDAR, L. Logistics operations and management: concepts and models. 1st ed. Boston, MA: Elsevier, 2011. 469 s. ISBN 978-012-3852-021.

KOTTER, R. S. Vedení procesů změny. Praha: Management Press, 2000, 192 s. ISBN 80-7261-0-4-5.

LUKOSZOVÁ, X. Nákup a jeho řízení. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004, 170 s. ISBN 80-251-01-4-6.

PETŘÍK, T. Procesní a hodnotové řízení firem a organizací - nákladová technika a komplexní manažerská metoda: ABC/ABM (Activity-based costing/Activity-based management). Praha: Linde, 2007, 911 s. ISBN 978-80-7201-648-8.

SCHULTE, CH. Logistika. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994, 301 s. ISBN 80-85605-87-2.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

---

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

---

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

## **Abstrakt**

Obsahom bakalárskej práce je zorientovať sa v oblasti nákupu v obchodnej spoločnosti. V teoretickej časti sa nachádza vysvetlenie jednotlivých pojmov spájajúcich sa so zadanou témou a tým dáva dostatočné teoretické informácie pre nasledujúcu praktickú časť práce. Témou praktickej časti bakalárskej práce je analýza nákupu v spoločnosti so zameraním na hodnotenie dodávateľov a následný návrh modelu na hodnotenie dodávateľov.

## **Abstract**

The content of the bachelor thesis is to focus on purchasing in a business company. In the theoretical part is an explanation of the individual concepts connecting to the given subject and this provides sufficient theoretical information for the following practical part of the thesis. The theme of the practical part of the bachelor thesis is the analysis of the purchase in business company with a focus on vendor evaluation and the subsequent design of a supplier rating model.

**Kľúčové slová**

nákup, obchodná spoločnosť, analýza nákupu, dodávateľ, model hodnotenia, vzťah s dodávateľom

**Key words**

purchase, business company, purchase analysis, supplier, rating model, supplier relationship

### **Bibliografická citácia**

MARUŠKA, Miroslav. *Systém hodnocení dodavatelů pro obchodní organizaci* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/116404>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Marie Jurová.

### **Čestné prehlásenie**

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

V Brne, dňa 10.05. 2019

.....  
*podpis autora*

## **Pod'akovanie**

Na tomto mieste by som sa rád pod'akoval svojej vedúcej bakalárskej práce, prof. Ing. Márii Jurové, CSc., za všetky cenné rady ktoré mi pri písaní mojej práce poskytla.

Tak isto by som sa rád pod'akoval spoločnosti v ktorej som prácu spracovával najmä generálnemu riaditeľovi, za možnosť spracovávať bakalársku prácu v prostredí spoločnosti a prístup k informáciám. Ďalej ďakujem za organizačnú pomoc spojenú s písaním práce a všetkým, ktorí mi s písaním práce akokoľvek pomáhali.



# Obsah

ÚVOD	10
<b>CIELE PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA</b>	<b>11</b>
<b>1. NÁKUP</b>	<b>12</b>
1.1 NÁKUP AKO PODNIKOVÝ PROCES	12
1.1.1 Potreba zlepšovania procesov	12
1.2 PROCES ZMENY	13
1.2.1 Osembodový proces zmeny	13
1.3 CHYBY V PROCESE ZMENY	14
1.4 CHARAKTERISTIKA NÁKUPU	15
1.5 PODMIENKY NÁKUPU	15
1.6 ÚLOHY A FUNKCIE NÁKUPU	16
1.6.1 Úlohy nákupu	17
1.6.2 Nákupná logistika (ordring)	17
1.6.3 Sourcing – operatívny nákup	17
1.6.4 Strategický nákup – strategic purchasing	18
1.6.5 Vylepšovanie podmienok s existujúcimi dodávateľmi	19
1.6.6 Udržovanie kontaktu s dodávateľmi	19
1.6.7 Vyhľadávanie nových dodávateľov	19
1.6.8 Procesná a výrobková kvalita dodávateľa – SQL	20
1.6.9 Funkcie nákupu	21
1.7 NÁKUPNÝ PROCES	23
1.8 MANAŽÉRSKA KONCEPCIA ABC/ABM	25
<b>2. DODÁVATELIA</b>	<b>26</b>
2.1 POJEM PARTNERSTVO S DODÁVATEĽMI	26
2.2 VÝSKUM NÁKUPNÉHO TRHU	26
2.3 VOĽBA DODÁVATEĽA	27
2.4 DODÁVATEĽSKO-ODBERATEĽSKÉ VZŤAHY	29
2.5 ŽIVOTNÝ CYKLUS DODÁVATEĽSKO-ODBERATEĽSKÝCH VZŤAHOV	31
2.5.1 Dlhodobé vzťahy	34
<b>3. HODNOTENIE A VÝBER DODÁVATEĽOV</b>	<b>35</b>
3.1 ANALÝZA A VOĽBA DODÁVATEĽA	37
3.2 ABC ANALÝZA	39
3.3 POROVNÁVACIA METÓDA	40
3.3.1 Návrh porovnávacej metódy	40
3.4 HODNOTENIE DODÁVATEĽOV PODEA SCHULTEHO	44

<b>4.</b>	<b>ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU .....</b>	<b>46</b>
4.1	CIEĽ A POSLANIE SPOLOČNOSTI .....	46
4.2	ŠTRUKTÚRA SPOLOČNOSTI .....	47
4.3	INFORMAČNÝ SYSTÉM.....	48
4.4	KONKURENCIA A POSTAVENIE NA TRHU.....	49
4.5	NÁKUP V SPOLOČNOSTI.....	50
4.6	VÝBER DODÁVATEĽOV .....	52
4.6.1	<i>Výber dodávateľov produktového radu – mäso .....</i>	<i>52</i>
4.7	HODNOTENIE DODÁVATEĽOV .....	53
4.7.1	<i>Hodnotenie dodávateľov produktového radu – mäso .....</i>	<i>54</i>
4.7.2	<i>ABC analýza.....</i>	<i>55</i>
4.7.3	<i>SWOT analýza.....</i>	<i>56</i>
4.7.4	<i>Hodnotenie dodávateľov podľa Schulteho .....</i>	<i>57</i>
4.7.5	<i>Porovnávací metóda .....</i>	<i>58</i>
<b>5.</b>	<b>VLASTNÝ NÁVRH RIEŠENIA NA VÝBER DODÁVATEĽOV V OBCHODNEJ ORGANIZÁCIÍ .....</b>	<b>61</b>
5.1	POUŽITÝ INFORMAČNÝ SYSTÉM.....	61
5.2	NÁVRH SYSTÉMU .....	62
5.2.1	<i>Strategické hodnotenie dodávateľa.....</i>	<i>62</i>
5.2.2	<i>Operatívne hodnotenia dodávateľa .....</i>	<i>63</i>
5.2.3	<i>Zlúčenie strategického a operatívneho hodnotenia .....</i>	<i>64</i>
5.2.4	<i>Príklad systému hodnotenia dodávateľa – spoločnosť Alfa s.r.o.....</i>	<i>65</i>
5.3	NÁVRH ZLEPŠENÍ A ODPORÚČANIA ZLEPŠENÍ .....	67
<b>6.</b>	<b>ZHODNOTENIE NÁVRHU A PRÍNOS PRE ORGANIZÁCIU .....</b>	<b>69</b>
	<b>ZÁVER.....</b>	<b>71</b>
	<b>ZOTNAM POUŽITÝCH ZDROJOV.....</b>	<b>72</b>
	<b>ZOZNAM TABULIEK.....</b>	<b>73</b>
	<b>ZOZNAM GRAFOV.....</b>	<b>74</b>
	<b>ZOZNAM OBRÁZKOV.....</b>	<b>75</b>

# ÚVOD

Z mnohých podnikových procesov, ktoré prebiehajú pre zabezpečenie správneho chodu podniku sa v tejto bakalárskej práci zameriam na nákup, dodávateľsko-odberateľské vzťahy a hodnotenie dodávateľov. Tému pre spracovanie som si vybral na základe môjho pracovného uplatnenia, kde som aj počas vykonávania vysokoškolskej praxe pozoroval základné úkony celého nákupného procesu.

Ako som už naznačil, v oblasti podpory predaja pôsobím aj pracovne. Vďaka tomuto pracovnému pôsobeniu v spoločnosti, som sa naučil mnoho o fungovaní spoločnosti ako takej, ale hlavne o fungovaní oddelenia podpory predaja. Toto oddelenie zabezpečuje správny tok tovaru, služieb a informácií medzi jednotlivými subjektmi spoločnosti. Okrem získaných pracovných skúseností, som tak isto pri mojej činnosti pozoroval nesúlad v určitých činnostiach, čo ma vedie k ich riešeniu, ktoré spracujem v tejto bakalárskej práci.

Práca je rozdelená na dve základné časti. V prvej časti, teoretickej, som vykonal rešerš poznatkov a zaznamenal teoretické východiska z oblasti nákupu, hodnoteniu dodávateľov a samotného vzťahu s dodávateľmi. Teoretická časť zabezpečuje potrebné informácie pre správne spracovanie druhej, praktickej časti bakalárskej práce. V tejto časti popíšem oblasť pôsobenia spoločnosti, stručne charakterizujem spoločnosť a vykonám analýzu súčasného stavu v sledovanej oblasti. Za pomoci analýz a modelov, popísaných v teoretickej časti, navrhmem komplexný model na sledovanie a hodnotenie dodávateľov, ktorý bude slúžiť ako jeden z nástrojov pre manažérske rozhodovanie vedenia spoločnosti.

## **CIELE PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA**

Hlavným cieľom bakalárskej práce je zostavenie komplexného nástroja, za pomoci ktorého bude uľahčený proces zberu informácií, hodnotenia dodávateľa a samotného rozhodovacieho procesu pri spolupráci s existujúcimi dodávateľmi. Ako je už zrejmé, model nebude slúžiť ako nástroj, pre výber nového dodávateľa, ale ako podporný nástroj pre hodnotenie už existujúcich dodávateľov na základe informácií získaných predchádzajúcou skúsenosťou zo vzájomnou spoluprácou.

Cieľom je vytvorenie komplexného modelu, ktorého výstupom bude objektívne hodnotenie jednotlivých dodávateľských subjektov, berúcich v úvahu širokú škálu hodnotiacich kritérií ako napríklad: plnenie podmienok dodaného množstva, kvalita a rýchlosť komunikácie, kvalita dodávaných produktov, náklady spojené so zaobstaraním produktu, frekvencia dodávok a iné. Pre splnenie zadaného hlavného cieľa bude potrebné vykonať množstvo ďalších operácií.

Jednou z dôležitých operácií, je práve spracovanie teoretických východísk danej problematiky. Nadobudnuté informácie ako z oblasti nákupu, ale aj logistiky, pomôžu navrhnúť správny model a pochopiť princíp jeho fungovania. V teoretickej časti, budú zhrnuté nadobudnuté informácie a vedomosti ako zo štúdia na vysokej škole, pracovných skúseností, ale aj informácií nadobudnutých s cieľom spracovania tejto práce.

Základom, pre správne fungovanie modelu, ktorý bude hlavným cieľom celej práce je zber dostatočného množstva informácií. Bez daných informácií, by model bol možno funkčný, ale nebolo by možné na ňom demonštrovať jeho funkčnosť. Pre zber informácií bude použité prostredie spoločnosti, v ktorej prostredí je práca vykonávaná . Pre spracovanie dát bude využívaný prevažne softvér Microsoft Excel, ktorý umožní prácu s veľkým množstvom dát.

# 1. NÁKUP

## 1.1 Nákup ako podnikový proces

Každý sled úkonov vykonaných v prostredí či už výrobnnej alebo obchodnej spoločnosti môžeme charakterizovať ako podnikový proces. Podnikový proces má nutkavú potrebu neustáleho zlepšovania.

Jednotlivé kroky procesu sú tie činnosti ktoré musia byť vykonané pre dosiahnutie požadovaného cieľa, t.j. cieľa podnikového procesu. Samotný podnikový proces transformuje súhrn vstupov na súhrn výstupov, či už ide o služby alebo produkty, pri ktorom využíva ľudí alebo nástroje.

### 1.1.1 Potreba zlepšovania procesov

Hlavný rozdiel minulého prostredia (industriálna éra) a toho dnešného prostredia (post-industriálna éra) stručne zachytávajú tri body, ktoré sú najdôležitejšie pre organizáciu všetkých kritických faktorov súčasnej hospodárskej situácie – tzv. Tri C:

- zákazníci (Customers),
- konkurencia (Competition),
- zmena (Change).

Zlepšovanie podnikových procesov je v dnešnej dobe úplnou nevyhnutnosťou pre správne fungovanie jednotlivých jednotiek, ako aj otázkou zotrvania spoločnosti na trhu. Jednou z hlavných hodnôt súčasného ekonomického systému – tržnej ekonomiky, je veľká sila zákazníka, ktorá má priamy vplyv na manažérske rozhodovanie spoločnosti. Firmy sú nútené dodať zákazníkovi všetko to čo požadujú vo vyhovujúcej kvalite a cene. Prechod zákazníka k inému predajcovi, alebo náhrada produktu za iný, substitučný produkt je veľmi jednoduchá a rýchla.

Dôležitým prvkom, pôsobiacim na potrebu zlepšovania procesov a prevažne neustále narastajúca ich potreba je vývoj technológií. Nové technológie (hlavne internet) rýchlo prinášajú nové možnosti či už konkurenčného boja, ale aj samotnú informovanosť zákazníkov. Ďalším dôležitým prvkom, týkajúci sa hlavne súčasného obdobia je otvorenie svetových trhov. To prináša na trh omnoho viac spoločností a dochádza

k presýteniu trhu, tvrdému konkurenčnému boju – prevažne s veľkými, medzinárodnými organizáciami a to pre mnohé spoločnosti znamená boj o prežitie.

Výsledkom spomínaných prvkov je, že spoločnosti aktívne riešia nevyhnutnosť a dôležitosť zlepšenia všetkých podnikových procesov, čo má dôležitý dopad aj na samotné fungovanie nákupu v podniku. (Řepa, 2007, s. 11)

## 1.2 Proces zmeny

*Množstvo závažných a často traumatických zmien, ktorými organizácie prechádzajú, sa behom posledných dvadsiatich rokov dramaticky zvyšujú. Pôsobenie silných makroekonomických vplyvov môžu byť v nasledujúcich desaťročiach ešte silnejšie. Výsledkom môže byť tlak na ďalšie a ďalšie podniky, ktoré budú musieť znižovať náklady, zvyšovať kvalitu výrobkov a služieb, hľadať nové príležitosti rozvoja a zvyšovať produktivitu. Snahy o zásadné zmeny doteraz niektorým organizáciám výrazne pomohli prispôbiť sa meniacim podmienkam. (Kotter, 2000, s. 11)*

### 1.2.1 Osembodový proces zmeny

Zmena každého jedného procesu, aj keď je proces nefunkčný je náročný proces. Prekážkou pre inovácie sú interne orientované podnikové kultúry, byrokracia, politikárčenie, nízky stupeň dôvery, nedostatok tímovej práce, nízke vedúce schopnosti manažmentu a strach z neznámeho. Pre odstránenie všetkých prekážok a úspešne zvládnutie procesu zmeny p. Kotter charakterizuje osem základných bodov ktoré vedú k úspešnej zmene v spoločnosti.

**Vyvolanie vedomia naliehavosti** – výskum trhu, identifikácia súčasných problémov, kritických miest a príležitostí pre podnik. Vyvolanie a upozornenie na dôvody zmeny ktoré je potrebné učiniť.

**Zostavenie koalície schopnej presadiť a vyvolať zmeny** – vytvorenie tímu dostatočne silných ľudí zo všetkých zainteresovaných skupinách schopných pracovať v tíme a riadiť zmeny.

**Vytvorenie vízie a stratégie** – pre dosiahnutie zmeny je dôležité poznať cieľ – víziu ku a kvôli ktorej sa uskutočňuje zmena. S víziou súvisí aj vyvinutie stratégií na dosiahnutie charakterizovaných vízií.

**Komunikácia transformačnej vízie** – využitie všetkých dostupných prostriedkov na neustálu komunikáciu novej vízie v podniku medzi všetkými zamestnancami s využitím zostavenej koalície ako vzor očakávaného konania.

**Delegovanie** – podpora netradičných a v súčasnom stave riskantných riešení pre odstránenie všetkých prekážok brániacich procesu zmeny. Prerozdelenie nových úloh medzi zamestnancami s cieľom zapojiť ich do procesu.

**Vytváranie krátkodobých víťazstiev** – plánovanie a dosahovanie viditeľných výkonov v krátkom časovom intervale. Viditeľné odmeňovanie ľudí ktorí podporili dosiahnutie týchto víťazstiev ako spôsob motivácie.

**Využitie výsledkov a podpora ďalších zmien** – využitie všetkých dosiahnutých cieľov pre podporu celého procesu aj v prípade že neboli na začiatku procesu plánované. Školenie a aktívne zapájanie pracovníkov ktorí prejavili dôveru a nadšenie v nových procesoch.

**Zakotvenie nových procesov do firemnej kultúry** – všetky nové procesy viditeľne spájať s dosiahnutými výsledkami a ich implementácia do všetkých systémov. Po úspešnom vyskúšaní nových procesov, spokojnosťou vedenia spoločnosti s dosiahnutými cieľmi, už nepovažovať dané procesy za nové, ale za vlastné pre spoločnosť. (Kotter,2000)

### 1.3 Chyby v procese zmeny

Ku osembodovému procesu zmeny p. Kotter charakterizoval aj osem najčastejších chýb, ktoré priamo súvisia s jeho procesom zmeny. Ktorákoľvek z týchto chýb môže mať, nie len pre prebiehajúci proces zmeny, katastrofálny dopad, ale ja pre celý podnik ako taký. Chyby sa prejavujú frustráciou zamestnancov, predlžovaním jednotlivých procesov, znížením kvality ponúkaných služieb spojených so stratou zákazníkov až k samotnému ukončeniu pôsobenia spoločnosti na trhu.

- Prílišné sebauspokojenie a arogancia.
- Neschopnosť vytvoriť dostatočne silnú koalíciu, ktorá by zmeny presadzovala.
- Podcenenie sily vízie.
- Nedostatočná komunikácia vízie. Podceňovanie dôležitosti komunikácie.
- Dovoľiť prekážkam, aby zablokovali novú víziu.

- Neschopnosť vytvárať krátkodobé víťazstvá.
- Príliš časté vyhlásenie víťazstva
- Zanedbať pevné zakotvenie zmien vo firemnej kultúre. (Kotter, 2000)

## 1.4 Charakteristika nákupu

*Nákup sa vo význame funkcie podniku zameriava na dodanie správneho produktu (výrobku alebo služby) na správne miesto v správnom čase, v správnom množstve, stave, kvalite od správneho dodávateľa za správne ceny. (Lambert, Stock, Ellram, 1998)*

Ako sme už charakterizovali, nákup môžeme chápať ako systémový proces. Jedná sa o proces získavania komodity, služby alebo myšlienky výmenou za protihodnotu. Práve v oblasti nákupu je veľmi dôležité dodržiavať nastavený systém a vyvarovať sa urýchleným záverom. Po dodržaní predvoleného systému dochádza k efektívnejšiemu a hospodárnejšiemu postupovaniu, čo sa odráža na ekonomických ukazovateľoch spoločnosti. Jedná sa prevažne o správne zavedenie objednávky do informačného systému spoločnosti, správne plánovanie finančných zdrojov vo firme, ale hlavne aj výber správneho dodávateľa a spôsob dodania. (Šlapota, Grabarczyk, Leták, 2005, s. 15)

Nákup svojou činnosťou zabezpečuje jednu zo základných podnikových funkcií pre jeho fungovanie. Podniky sa delia na výrobné a obchodné. Zo systémového hľadiska môžeme podnik rozdeliť do základných subsystémov pre zabezpečenie jeho funkcie. V obchodnom podniku medzi subsystémy patrí nákup a predaj, zatiaľ čo vo výrobných podnikoch sa medzi nich vkladá ešte výrobný subsystém, ktorý robí podnik výrobný.

Výrobný podnik je charakteristický tým že v ňom prebieha výroba a teda mení vstupy na výstupy. Vlastným spracovaním mení vlastnosti materiálu a zvyšuje ich cenu, čo pre podnik po jeho predaji prináša zisk. V obchodných podmienkach už nehovoríme o nákupe materiálu, ale hotových produktov ktoré prešli predchádzajúcou výrobou, ale podnik ich vlastnosti už nijako nemení. Zisk pre podnik plynie z predaja produktov vo väčšine prípadov pre konečného spotrebiteľa. (Lukoszová, 2004)

## 1.5 Podmienky nákupu

Základom každého podnikania je nákup a predaj ktoré vedú v spoločnosti k dosiahnutiu zisku čo je základným cieľom a motiváciou v podnikaní. P. Kotler



charakterizoval základné podmienky, ktoré musia byť splnené aby mohla byť zmena realizovaná.

- Zmeny sa musia zúčastniť aspoň dve strany.
- Každá strana má niečo, čo je atraktívne pre druhú stranu.
- Každá strana je schopná komunikácie a dodania.
- Každá zo strán má slobodnú vôľu odmietnuť alebo prijať ponuku.
- Každá zo strán je presvedčená že je vhodné jednať s druhou stranou.

Po tom ako sú splnené všetky tieto podmienky prebieha v danom vzťahu k transakcií. Transakcia je jednotkou zmeny, ktorej na spotrebiteľskom trhu vystupujú dve strany a to predajca a konečný spotrebiteľ. Na obchodnom trhu konečného spotrebiteľa nahrádza iný podnik väčšinou v zastúpení nákupcom. (Lukoszová, 2004)

V obchodných firmách sa nákup často riadi priamo zákazníkom a jeho potrebami. Podľa veľkosti organizácie a špecifik produktu, je nakupovaný produkt buď skladovaný alebo priamo distribuovaný k zákazníkovi. Dostávame teda, nasledujúcu štruktúru nákupného procesu (viď tab. č. 1). (Šlapota, Grabarczyk, Leták, 2005, s. 16)

Tabuľka 1: Štruktúra nákupného procesu, (Šlapota, Grabarczyk, Leták, 2005)



## 1.6 Úlohy a funkcie nákupu

Podnik pre dosiahnutie svojich cieľov a teda kladného výsledku hospodárenia musí zabezpečiť základné funkcie, ktorými sú:

- **Funkcia nákupná** – zabezpečuje podnikové potreby,
- **Funkcia výrobná** – týka sa výrobného podniku a zabezpečuje vytvorenie výkonov podnikom,
- **Funkcia predajná** – zabezpečuje predaj produktov alebo iných podnikových výkonov.

V sektore služieb je situácia podobná ako v obchodnom sektore, kde je vynechaná základná funkcia a to výrobná, keďže ani v službách nedochádza k výrobe. Podobne ako

v obchodnej spoločnosti sú dané komodity nakupované nie za účelom následného predaja, ale na zabezpečenie určitých služieb čo je pre podnik výkon s ktorým prichádza na trh produktov a služieb. Podnik je nútený vlastnými činnosťami zabezpečiť všetky potreby podniku, plynulý chod a čo možno najpriaznivejší výsledok hospodárenia. Dôvodom realizácie hospodárnosti podniku je ekonomická vzácnosť všetkých produktov a služieb, teda schopnosť predaja – úspešnej výmeny produktu alebo služby na trhu. (Lukoszová, 2004)

### **1.6.1 Úlohy nákupu**

Podľa X. Lukoszovej je základnou úlohou nákupu zabezpečiť bezporuchový chod výrobných aj nevýrobných procesov podniku.

Medzi hlavné úlohy nákupného oddelenia patrí:

- nákupná logistika
- sourcing
- strategický nákup
- SQA (Lukoszová, 2004)

### **1.6.2 Nákupná logistika (ordring)**

Nákupná logistika je kľúčovou úlohou pre zabezpečenie chodu spoločnosti. Pracovník oddelenia nákupnej logistiky zabezpečuje všetky materiálové toky od dodávateľov do spoločnosti a preto je zodpovedný za disponibilné množstvo jednotlivých produktov. Veľmi dôležité je správne plánovanie jednotlivých objednávok a objednaného množstva. Pracovník prakticky nemusí ani vedieť o aký produkt sa v skutočnosti jedná, keďže zabezpečuje iba jeho dostupnosť, množstvo a termín dodania. V prípade že objednávky sú vystavené cez informačný systém, pracovník pracuje iba s číslami, ako aj produktov, tak aj dodávateľov a často preto vôbec nevie od akých dodávateľov a za akých podmienok spoločnosť nakupuje keďže za to nie je zodpovedný. (Šlapota, Grabarczyk, Leták, 2005, s. 25)

### **1.6.3 Sourcing – operatívny nákup**

Je rozdelený na dve kategórie:

- Outsourcing – prenechanie určitých aktivít na externé spoločnosti
- Primary sourcing – hľadanie nových nákupných príležitostí

Hlavnou náplňou práce pracovníka sourcingu je získavanie a zhromaždenie informácií z trhu, aktívne vyhľadávanie nových nákupných možností a zadávanie získaných informácií do informačného systému spoločnosti.

Pre správne fungovanie oddelenia sourcingu je dôležité systémové rozdelenie a uchovávanie získaných dát. Rozdelenie jednotlivých nákupcov a priradenie určitej produktovej rady vedie k lepšiemu orientovaniu sa daného pracovníka v pridelenom rade. Tým môžeme predísť mnohým chybám pri vykonávaní ich pracovnej činnosti. (Šlapota, Grabarczyk, Leták, 2005, s. 26)

Pre samotný outsourcing, ktorý sa predovšetkým zameriava na vyhľadávanie príležitostí na prenechanie určitých aktivít externej spoločnosti je dôležité získanie presných informácií o nákladových ukazovateľoch aktivít vykonávaných spoločnosťou. Môže sa zdať, že každá aktivita vykonávaná priamo danou spoločnosťou má nižšie náklady ako sprostredkovanie inou spoločnosťou, ktorou hlavnou podnikateľskou náplňou je práve zabezpečovanie danej aktivity. Po bližšom uvážení, sa v realite často stretávame práve so spoločnosťami, ktoré sa špecializujú na outsourcing istých aktivít pre iné podniky, ako napríklad zabezpečenie cateringu, školenie pracovníkov, a iné. (Šlapota, Grabarczyk, Leták, 2005, s. 26)

Je pomerne logické, že napríklad spoločnosť zameriavajúca sa na školenie v oblasti BOZP, dokáže zabezpečiť školenie pre skupinu pracovníkov z nižšími nákladmi, ako by daná spoločnosť mala zamestnávať vlastného pracovníka na školenie o BOZP.

#### **1.6.4 Strategický nákup – strategic purchasing**

Medzi hlavné úlohy strategického nákupu patria:

- Vylepšovanie podmienok s existujúcimi dodávateľmi,
- Udržovanie kontaktu s existujúcimi dodávateľmi,
- Vyhľadávanie nových dodávateľov. (Šlapota, Grabarczyk, Leták, 2005, s. 27)

### **1.6.5 Vylepšovanie podmienok s existujúcimi dodávateľmi**

Strategický nákup úzko spolupracuje s operatívnym nákupom a to na dvoch úrovniach. Prvou úrovňou je príprava prostredia pre operatívny nákup, ako je hlavne definovanie trhu pôsobnosti. Podstatou strategického nákupu teda nie je dodávateľov vyberať, keďže tí sú vyberaní komisiou (zloženou so zástupcov rôznych oddelení ako napríklad logistika, predaj, management), ale starostlivosť a rozvoj už existujúcich dodávateľov. Toto vedie k lepšej spolupráci všetkých zainteresovaných strán. To spadá pod pracovnú náplň strategického nákupcu, ktorý je teda zodpovedný za jednanie s dodávateľmi a všetky nadobudnuté zmeny alebo novinky zaznamenáva do informačného systému podniku, aby boli informované všetky potrebné osoby. Druhou úrovňou, po príprave prostredia pre operatívny nákup, je teda práca s výstupmi operatívneho nákupu. V okamžiku keď skončí svoju prácu operatívny nákup výberom dodávateľa, nastupuje strategický nákup, ktorý preberá všetku starostlivosť o dodávateľa. (Šlapota, Grabarczyk, Leták, 2005, s. 28)

### **1.6.6 Udržovanie kontaktu s dodávateľmi**

Udržovanie kontaktu s dodávateľom je veľmi dôležité, a to nie len s predajným oddelením, ale s celou danou spoločnosťou. Dobrou metódou na vytvorenie a udržanie kontaktu s dodávateľom je osobná návšteva. Pri osobnej návšteve môže dôjsť k spoznaniu výrobného portfólia danej spoločnosti čím môže nastať väčšia spolupráca medzi spoločnosťami. Užšia komunikácia a lepšie vzájomné vzťahy sú v záujme oboch strán, ako nakupujúceho, tak aj predávajúceho. Takéto upevnenie vzťahov vedie k lepšiemu a rýchlejšiemu riešeniu prípadných problémov v budúcnosti. Dodávateľ pri kontakte získava radu informácií z prostredia svojho zákazníka, čím spoznáva jeho aktuálne potreby a prispôsobuje tým svoj ponúkaný sortiment produktov alebo služieb. (Šlapota, Grabarczyk, Leták, 2005, s. 29)

### **1.6.7 Vyhľadávanie nových dodávateľov**

Spolu s operatívnym nákupom, aj určitá časť strategického nákupu sa zameriava na vyhľadávanie nových nákupných možností. Hľadanie nových dodávateľov prebieha väčšinou v prípade zaradenia nového produktu do predaja alebo výroby. V prípade

dobrych vzťahov s už existujúcimi dodávateľmi je jednou z možností, ešte pred hľadáním úplne nových dodávateľov, osloviť už existujúcich dodávateľov s požiadavkou na dodanie daného výrobku alebo služby. Tak isto tu platia všetky pravidlá o tržnej ekonomike, čiže dôležité je byť dostatočne informovaný o ponukách trhu. To zabezpečujú rôzne metódy o prieskume trhu. Pre výber počtu dodávateľov určitej komodity sa volí jedna z dvoch stratégií:

1. Koncentrácia dopytu – cieľom je čo najväčší objem nakupovaného množstva nakupovať od jednej spoločnosti, definovať strategického dodávateľa, čo prináša výhodu vo vyjednávaní podmienok. Tak isto to vedie k získaniu nových, lepších ponúk zo strany dodávateľov dodávajúcich menší objem, so snahou dodávať väčší objem a nahradiť tak existujúceho strategického dodávateľa.
2. Rozdelenie rizík - je stratégia keď spoločnosť spolupracuje s viacerými dodávateľmi približne na rovnakej úrovni. Objem nakupovaného množstva od jedného dodávateľa nikdy nesmie presiahnuť viac ako 30% z celkového nakupovaného objemu. Toto pravidlo je dôležité práve preto, aby si odberateľská spoločnosť nevytvorila závislosť na dodávateľovi a v prípade výpadku dodávaných produktov alebo služieb na strane dodávateľa, nenastal problém zo zabezpečením samotného chodu spoločnosti. (Šlapota, Grabarczyk, Leták, 2005, s. 32)

#### **1.6.8 Procesná a výrobná kvalita dodávateľa – SQL**

Hlavnou úlohou SQA (Supplier Quality Assurance – zabezpečenie dodávateľskej kvality) je zabezpečiť dodanie správneho množstva v požadovaný čas pre spoločnosť. Dôležitú úlohu tu hrá úzky kontakt medzi dodávateľom a odberateľom, kde dochádza aj k prispôbeniu dodávateľovho systému na systém spoločnosti, a dodávateľ sa tak stáva z hľadiska systému organizačnou jednotkou spoločnosti.

Náplňou práce pracovníka SQL je sledovanie kvality prijímaných produktov. Nejedná sa iba o kontrolóra kvality, ale vďaka zapojeniu kontrolóra do procesu nákupu, dochádza k zvýšeniu efektivity vykonávanej kontroly a lepšiemu toku informácií. Pracovník pri svojej práci vykonáva množstvo kontrol a využíva tzv. index kvality ktorý je možné merať viacerými spôsobmi, avšak najčastejšie meraním pomeru dodávok s nedostatočnou kvalitou k celkovému počtu vykonaných dodávok:

*(počet dodávok nevhodnej kvality) x 100 / (celkový počet dodávok)*

Týmto sa pracovník dostáva k číslu, ktoré je jedným z ukazovateľov výkonnosti daného dodávateľa.

Po predstavení úloh je jednoznačné, že oddelenie nákupu musí v každom prípade pre zabezpečenie plnej funkcie nie len samotného oddelenia, ale aj celého podniku úzko spolupracovať s ostatnými oddeleniami ako napríklad oddelenie financií, oddelenie technickej prípravy výroby, oddelenie riadenia výroby, oddelenie údržby, oddelenie účtovníctva, oddelenie rozborov, oddelenie kontroly, oddelenie štatistiky, oddelenie logistiky a oddelenie informačných technológií. . (Šlapota, Grabarczyk, Leták, 2005, s. 33)

### **1.6.9 Funkcie nákupu**

Funkciou nákupu (zásobovanie, opatrovanie) je všeobecne braná ako krytie potrieb a v odbornej literatúre často spája s pojmami ako zásobovanie, opatrovanie, materiálové hospodárstvo a pod.

Pokiaľ sa jedná o zabezpečovanie základných potrieb podniku – či už materiál alebo služby, ktoré sa jednoznačne spájajú s trhom, hovoríme o pojme nákup.

Pre jednoznačné definovanie funkcií pre nákup X. Lukoszová pokladá za dôležité charakterizovanie rôznych oblastí spojených s nákupom.

- **Materiálové hospodárstvo** – môže byť synonymom pre nákup, keďže nákup musí rešpektovať kritéria hospodárnosti z ktorých jeho potreba vychádza avšak pojem materiálové hospodárstvo sa v podniku stretáva so širším uplatnením a teda je nákupu nadriadené. Dôvodom je aplikácia materiálového hospodárstva nie len na samotný nákup ale na celý tok materiálu v podniku (tzn. Pohyb materiálu, polotovarov, hotových výrobkov a. i.).
- **Nákupná logistika** – logistický prístup k nákupu ako k subsystému materiálového hospodárstva. Zaoberá sa prevažne skladovaním zásob, udrzovaním zásob, dopravou a.i.
- **Nákupný marketing** - predstavuje zber, analýzu a vyhodnotenie informácií získaných na trhu ktorý priamo pôsobí na funkciu nákupu v danom podniku. Predovšetkým zameriava svoju pozornosť na konkurenčnú situáciu na zdrojoch

a v dopyte po zdrojoch, ktoré má v záujme podnik nakúpiť od dodávateľov.  
(Lukoszová, 2004)

*Základnou funkciou útvaru nákupu je efektívne zabezpečenie predpokladaného priebehu základných, pomocných a obslužných výrobných aj nevýrobných procesov surovinami, materiálom a výrobkami v potrebnom množstve, sortimente, kvalite, čase a mieste (Lukoszová, 2004, s. 7)*

Splnenie tejto základnej funkcie v kritériách ekonomickej hospodárnosti je nutné dodržať v samotnom podniku:

- Zisťovať budúcu spotrebu čo najpresnejšie a v dostatočnom predstihu,
- Posudzovať disponibilné zdroje,  
Úplne a včas uzatvárať zmluvy s dodávateľmi, sledovať ich plnenie a operatívne zareagovať v prípade ich odchýlky,
- Pravidelne regulovať stav zásob a zabezpečiť ich čo najefektívnejšie využitie,
- Zabezpečiť efektívne fungovanie skladového hospodárstva, dopravy a manipulačných procesov,
- Používať informačný systém riadenia skladového hospodárstva a riadenia nákupného procesu,
- Zabezpečovať personálny, organizačný, metodický a technický rozvoj procesov
- Uskutočniť servisnú prípravu (príjem zásielky, delenie, kompletáciu a vytvorenie optimálnych manipulačných jednotiek)

Vo vzťahu s okolím podniku pre nákupné oddelenie sa kladie dôraz na:

- Neustále systematické predvídanie materiálových potrieb, tendencií a trendov v objeme a štruktúre potrieb. Po stránke hmotnej, hodnotovej, kvantitatívnej a kvalitatívnej.
- Vytváranie a aktívne udržiavanie obchodných vzťahov s potencionálnymi a existujúcimi dodávateľmi, ktoré sa prevažne využívajú na včasne a pravdivé predanie informácií o budúcej spotrebe a neočakávaných zmenách.
- Zaoberať sa otázkami kvality nakupovaného materiálu a tovarov. Pracovať na systéme hodnotenia kvality, zlepšovať logistické cesty, skladových a baliacich procesov. (Lukoszová, 2004, s. 7)

## 1.7 Nákupný proces

Pre zabezpečenie potrieb podniku dochádza k nákupnému procesu. V širšom slova zmysle tento proces podľa G. Tomka a J Tomka zahŕňa:

- Určenie spotreby,
- Nákup,
- Doprava,
- Príjem,
- Skladovanie.

Zaistenie jednotlivých fáz nákupného procesu sú nasledujúce aktivity:

- Zistenie problému
- Základné údaje o potrebe
- Špecifiká produktu
- Hľadanie dodávateľa
- Posudzovanie ponúk
- Výber dodávateľa
- Nákup
- Zhodnotenie nákupu. (Lukoszová, 2004)

**Zaistenie problému** - každý proces vzniká určitým stimulom, v prípade nákupu je ním potreba produktu, materiálu alebo služby pre zabezpečenie plynulého chodu podniku. (Lukoszová, 2004)

**Základné údaje o probléme** - základným údajom o produkte je druh a množstvo ktoré nákupca zisťuje. Pri špecifických produktoch musí nákupca pre zistenie všetkých potrebných informácií spolupracovať so zákazníkom alebo ostatnými oddeleniami spoločnosti pre ktoré je nákup vykonávaný. V tejto fáze môže významne pomôcť aj dodávateľ dobrou charakteristikou predávaného produktu. Špecifiká produktu – fáza v ktorej sa presne popisujú špecifiká výrobkov. V rámci prípravy daného produktu, dochádza k hodnotovej analýze, kde tým špecialistov v danej oblasti, analyzuje produkt a vyvodí parametre, ktoré by mal produkt pri nákupe spĺňať.

**Hľadanie dodávateľov** – v tejto fáze pracovníci nákupného oddelenia vykonajú prieskum trhu s cieľom nájsť konkrétnych dodávateľov, ktorý dokážu splniť ich



požiadavky a to dodať produkt s danými špecifikami. Predovšetkým sa jedná o zbieranie informácií o dodávateľoch. Dodávatelia v rámci svojej obchodnej činnosti tak isto hľadajú odberateľov pre svoj produkt.

**Posudzovanie ponúk** – odohráva sa na základe získaných informácií či už z informačných materiálov alebo na základe osobných jednaní s dodávateľom. Posudzovanie ponúk prebieha vo viacerých fázach, čo závisí od finančnej náročnosti nakupovaného produktu alebo služby. Niektorí dodávatelia, ktorí nespĺňajú základné kritéria či už ponúkaným produktom alebo výrazne prevyšujú predajnou cenou iných dodávateľov, sú vyradený ihneď v prvom kole. U dodávateľov, ktorých ponuka je veľmi blízka sú pozývaný na priame jednanie.

**Výber dodávateľa** – v tejto fáze nákupne centrum (v zastúpení nákupcom) porovnáva schopnosti dodávateľa podľa rôznych kritérií s ohľadom na ich dôležitosť pre podnik a dochádza ku konečnému výberu dodávateľa. Nákupca tak isto alokuje objednávacie množstvo medzi viacerých dodávateľov, čím zabráni rastu vyjednávacjej sili niektorého z nich. Podľa dodávateľskej sily dodávateľov môžeme rozdeliť na **hlavných dodávateľov** (majú najväčší podiel dodávaného materiálu), **sekundárnych dodávateľov** (snažia sa zvýšiť predávaný objem), **vedľajší dodávatelia** (ponúkajú nízke ceny čím sa snažia uchytiť).

**Objednávka** – zaslanie samotnej objednávky vybranému dodávateľovi, v ktorej sú uvedené všetky parametre nakupovaného produktu alebo služby na ktorej sa nákupca a predajca dohodli. V objednávke sú uvedené tak isto aj podmienky predaja, respektíve kúpy. V rámci dlhodobej spolupráce odberatelia preferujú súborné objednávky pred periodickými. Dôvodom je ušetrenie času a nákladov spojených s administratívnymi prácami. V rámci dlhodobých vzťahov je vhodné dohodnúť častejšie dodávky v menšom objeme, čo vedie k zníženiu množstva zásob a nákladov s nimi spojenými. Tento princíp môže viesť k úplnému vylúčeniu zásob, až k takzvanému nákupu bez zásob (Zero inventory).

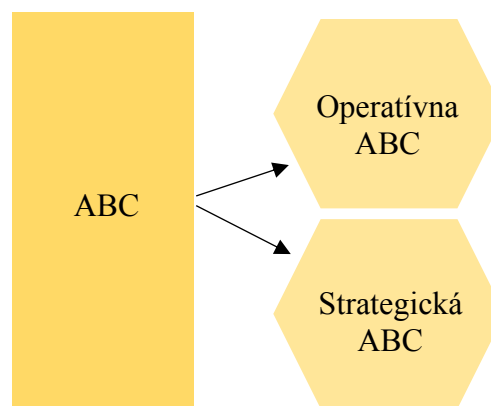
**Zhodnotenie nákupu** – v tejto záverečnej fáze, nákupca hodnotí výkon dodávateľa použitím niektorého z uvedených prístupov:

- Získaním informácií na konečné hodnotenie užívateľa
- Hodnotenie dodávateľa podľa kritérií ktoré si predom stanoví

- Porovnaním nákladov (skutočných vynaložených nákladov na zabezpečenie nákupu vrátane nákladov na neuspokojivé plnenie a s nákladov ktoré plánoval a predpokladal že vynaloží) (Lukoszová, 2004)

## 1.8 Manažérska koncepcia ABC/ABM

Manažérska koncepcia ABC (Activity Based Costing)/ABM nastáva, keď sa manažéri začnú efektívne rozhodovať na základe nákladových dát. Koncepcia ABC/ABM sa štandardne rozdeľuje na dve základné etapy. Etapy, ktoré sa vzájomne prelínajú sú zobrazené na obr. č. 1:



Obrázok 1: Operatívna a strategická ABC, (Petřík, 2007)

**Operatívne ABC** – predpokladá daný dopyt po zdrojoch a zameriava sa na efektivitu a výkonnosť daných aktivít a riadenie kapacity spoločnosti.

- Nákladová a zisková analýza,
- Meranie využitej a nevyžitej kapacity,
- Znižovanie nákladov daných aktivít a procesov,
- Kontinuálne zvyšovanie produktivity daných aktivít a procesov.

**Strategická ABC** – predpokladá premenlivý dopyt po zdrojoch pri predpoklade konštantnej produktivity aktivít. Zmenou dopytu po aktivitách a procesoch aktívne ovplyvňuje ich, ale aj celkovú firemnú výkonnosť. Slúži pre podporu taktických manažérskych rozhodnutí a zabezpečenie štandardných taktických a strategických oblastí riadenia. Vo finále umožňuje uskutočňovať efektívne hodnotové riadenie. Kombinuje finančné a nefinančné kritéria ABC. (Petřík, 2007)

## 2. DODÁVATELIA

Správny výber dodávateľa má pre spoločnosť existenčný charakter. Pri nesprávnom výbere dodávateľa, respektíve pri jeho nízkych výkonoch a nedodržaní záväzkov, spoločnosť nie je schopná dodržať plynulú výrobu (v prípade výrobných spoločností) alebo zabezpečiť dostupnosť tovaru pre konečného spotrebiteľa (v prípade obchodnej spoločnosti). Zabrániť tomuto nežiadúcemu stavu sa dá iba držaním vyššieho stavu zásob, čo so sebou pre podnik prináša zvýšené náklady spojené so zabezpečením skladových priestorov, pracovníkov a administratívnych prác.

Dobry dodávateľ by mal vždy, alebo aspoň v čo najvyššej možnej miere dodržať vopred dohodnuté podmienky a dodávať produkt, materiál alebo služby v čo najlepšom pomere ceny a kvality. Naviazanie obchodného vzťahu s dobrým dodávateľom, je výsledkom dobrého nákupu. (Synek a kol., 2004)

### 2.1 Pojem partnerstvo s dodávateľmi

Za tento pojem môžeme označiť vzťah, ktorý nadviaže dodávateľ a odberateľ s cieľom budovania vzájomnej dôvery, ktorá prinesie úžitok obom stranám vzťahu. (Nenadál, 2006)

### 2.2 Výskum nákupného trhu

Zo správneho výskumu nákupného trhu získame množstvo informácií, ktoré vedú k výberu dodávateľa. Získané informácie delíme na primárne a sekundárne. **Sekundárne** – sú tie informácie, ktoré už v podniku máme. Informácie boli väčšinou získané v minulosti k nejakému inému účelu. Zber a použitie sekundárnych informácií slúži hlavne k šetreniu času a finančných prostriedkov.

**Primárne** – jedná sa o aktívne zisťovanie informácií, na ktoré je už potrebné využiť väčší čas aj viac finančných prostriedkov. Jedná sa prevažne o terénny marketingový výskum. (Lukoszová, 2004)

Počas získavania sekundárnych informácií, je vhodné zvážiť možné zdroje:

- Evidencia výkonov dodávateľov,
- Spravodajstvo (nákupné, marketingové),

- Informácie z rôznych udalostí kde sa spoločnosť prezentovala,
- Odborná tlač, miestna tlač, inzercia,
- Informácie iných nákupcov, poprípade pracovníkov ktorí spolupracovali s danou spoločnosťou v na inom oddelení,
- Informácie od konkurenčných spoločností, sprostredkovateľov. (Synek a kol., 2004)

Základnými fázami marketingového výskumu sú:

- Definovanie problému,
- Plán výskumu,
- Zber informácií,
- Analýza údajov,
- Závery a odporúčania. (Lukoszová, 2004)

Po spracovaní sekundárnych informácií, dochádza k získavaniu informácií primárnych a to samotným terénnym výskumom. Pred realizáciou výskumu je dôležité správne určiť jeho cieľ. V tejto súvislosti sa stretávame s reprezentatívnosťou, ktorá je podmienená jasným definovaním cieľa výskumu, charakterizovaním obmedzení (ekonomické, časové), výberom správnej vzorky, výberom správneho skúmaného súboru a kvalitou odvedeného výskumu. Cieľ výskumu (hypotézy) je možné upresniť vďaka predvýskumu (pilotáže), ktorý slúži na upresnenie cieľa. V prostredí nákupu, má výber dodávateľov svoje špecifiká. Keďže je veľmi často je pre účely výskumu používaný osobný rozhovor, telefonický rozhovor alebo písomná komunikácia, nie je možné zástupcovi dodávateľa iba pokladať otázky dotazníka, ale jedná sa o rozhovor, čo kladie nároky na vedomosti v danej téme na pracovníka vykonávajúceho výskum. Dotazník by mal obsahovať otázky vecné, identifikačné, kontrolné a poprípade aj filtračné. (Lukoszová, 2004)

### **2.3 Voľba dodávateľa**

Základným problémom nákupného oddelenia je voľba dodávateľa. Jeho dôležitosť spočíva v tom, že samotný dodávateľ a ním dodávané produkty rozhodujú o úspešnosti nie len jeho samého, ale aj o úspešnosti spoločnosti ktorá od neho nakupuje a to v týchto základných krokoch:

- kvalita výstupnej produkcie,
- nákladovosť,
- úroveň dodávateľských služieb nie len pre podnik, ale aj jeho zákazníka.

V praxi existujú dva základné typy dodávateľov – konzervatívny a inovatívny. Konzervatívny dodávateľ je zvyčajne veľmi spoľahlivý, má pevné postavenie na trhu ale nemení svoje portfólio ponúkaných produktov za novinky na trhu. Inovatívny dodávateľ na rozdiel od konzervatívneho, ponúka najnovšie produkty na trhu, inovuje systémy komunikácie so svojimi zákazníkmi, ale väčšinou je veľmi nestabilný a často mení sortiment. Každý odberateľ – nákupca, preferuje filozofiu dodávateľa, ktorá bližšie zodpovedá filozofii samotnej spoločnosti. (Lukoszová, 2004)

Pre výber dodávateľa sú zvažované rozličné kritéria ako napríklad: informácie o spoločnosti ako takej, o jej managemente, povesti na trhu, o jej technickej a ekonomickej situácii. Pri výbere dodávateľa je dôležité zamerať sa aj na samotný potenciálne zakúpený produkt, na jeho kvalitu a vlastnosti. Veľkú váhu nesú aj doplnkové služby dodávateľa, možnosti dodania, platobné podmienky, logistické podmienky a ich vzťah k cene. Informácie získané o dodávateľoch sa podľa J. Tomka a J. Hofmana rozdeľujú do troch skupín.

Kritéria týkajúce sa:

- **výrobnú a služieb:** dodané množstvo, kvalita, balenie, sprievodná dokumentácia a iné,
- **ceny a kontrakčných podmienok:** cena, zľavy, zrážky, možnosť vrátenia tovaru, náhrady škody, platobné podmienky,
- **dodávateľa:** vzťahy s dodávateľom, jeho good-will, image, reputácia, predchádzajúce skúsenosti (vlastné aj cudzie), morálka, firemná kultúra a iné.

Z hľadiska veľkosti:

- **malý podnik:** Jedná sa prevažne o malých, lokálnych dodávateľov. Ich výhodou je že si uvedomujú svoje nízke postavenie, snažia sa o dodržovanie všetkých podmienok a dobrý vzťah s dodávateľom keďže aj objemovo menšia zákazka je pre nich veľmi dôležitá. Snažia sa o vytvorenie, alebo udržanie dobrého mena a reputácie na lokálnej úrovni. Ich slabou stránkou je neschopnosť zabezpečiť veľký objem produktov a obmedzený sortiment.

- **veľký podnik:** Na rozdiel od malého podniku vie okamžite ponúknuť široký objem výrobkov vo veľkom objeme. Nevýhodou je, že podnik si uvedomuje svoje dominantné postavenie na trhu, závislosť odberateľov a to využíva vo svoj prospech pri vyjednávaní o cene a ďalších dodacích podmienkach. (Tomek, Hofman, 1999)

## 2.4 Dodávateľsko-odberateľské vzťahy

Obchodný kontakt, alebo rôzne formy spolupráce medzi spoločnosťou dodávateľa a odberateľa predstavujú dodávateľsko-odberateľské vzťahy. Tieto vzťahy sú väčšinou zabezpečené zmluvne podľa legislatívny a upravené obchodným zákonníkom. So samotnou realizáciou dodávateľsko-obchodných vzťahov je spojených mnoho iných aktivít ako marketingové aktivity, logistické aktivity a obchodné aktivity (od prieskumu trhu, cez výber dodávateľa, dodanie, skladové aktivity, poistenie, kontrola a pod.). Postavenie spoločnosti na trhu zohráva veľkú úlohu. Pokiaľ je odberateľ na pozícii monopsonu, jeho postavenie v dodávateľsko-odberateľskom vzťahu je dominantné. Opakom je pokiaľ je dodávateľ na monopolnej pozícii, jeho vyjednávací vplyv je takmer neobmedzený odberateľ sa musí jeho podmienkam prispôbiť. (Lukoszová, 2004)

Ako je zrejmé dodávateľsko-odberateľské vzťahy značne ovplyvňuje postavenie spoločností na trhu. Príčinou ich postavia (monopol, oligopol, monopson, trh dokonalej alebo nedokonalej konkurencie) sú prekážky vstupu a výstupu do odvetvia. D. Lesáková charakterizuje prekážky na trh takto: „Pod vstupnými prekážkami rozumieme pritom neinštitucionálne faktory, ktoré sťažujú alebo znemožňujú vstup do odvetvia alebo na trh.“ Výstupné prekážky sú potom bariéry, ktoré zabraňujú výstupu z trhu. Fakt, že existujú prekážky ktoré zabraňujú vstup a výstup dodávateľa na trh a z neho má priamy dopad na konkurenčnú situáciu, na vyjednávací vplyv dodávateľa a aj na samotné dodávateľsko-odberateľské vzťahy, s dopadom na spoločnosť a jej zákazníkov. Základnými prekážkami vstupu nového dodávateľa na trh sú:

**Náklady na nový zdroj nákupu** – je prípad kedy ponuka určitého produktu alebo technológie je tak špecifická, že existuje iba niekoľko málo spoločností na svete, ktoré ju ponúkajú. Nový dodávateľ by sa musel vysporiadať s vysokými nákladmi na výskum alebo vývoj.

**Náklady na získanie výrobku** – sú náklady spojené so získaním nového výrobku, ktoré sú pripočítané do ceny a odberateľ ich musí rešpektovať. Zvyčajne sa jedná o finančné prostriedky vynaložené dodávateľom na zaradenie výrobku do sortimentu ako administratívne náklady, zvýšené náklady na pracovnú silu, skladovacie náklady, logistické náklady a pod.

**Čas potrebný na overenie nového dodávateľa** – čas ktorý potrebuje spoločnosť na overenie dodávateľa, jeho slabých a silných stránok. V niektorých prípadoch môže trvať až dva roky, kým spoločnosť nadviaže s dodávateľom spoluprácu.

**Prekážky na strane zákazníkov** – sú to predovšetkým spoločnosti, ktoré nakupujú celé systémy (letecké spoločnosti, jadrové elektrárne). Ich cieľom je udržať si dodávateľa.

**Štátna politika vlády** – je zdrojom ťažko prekonateľných bariér. Môžu nimi byť rôzne kvóty, napríklad v zahraničných obchodných vzťahoch.

**Stanovený dodávateľ** – v niektorých spoločnostiach môže byť stanovený dodávateľ pre udržanie jednotného systému v rámci spolupráce viacerých spoločností.

**Náklady výstupu** – dodávateľ realizuje straty z ušlých tržieb a ziskov pri strate odberateľov. Dôvodom môže byť jednorazové obchody alebo likvidácia spoločnosti.

**Partnerstvo** – trvalá spolupráca v rámci dodávateľsko-odberateľských vzťahov je často naviazaná s cieľom zabezpečiť stáleho odberateľa pre dodávateľa a naopak, stáleho dodávateľa pre odberateľa. Dôvodom pre vytváranie partnerstiev môže byť originalita výrobku, vysoká kvalita, prijateľná cena a iné. Uvedený zámer so sebou nesie aj určité nevýhody, ktorými sú spomalenie procesu inovácie alebo zložitejší odchod z trhu (mnoho krát nie len z ekonomických dôvodov, ale predovšetkým z morálnych).

**Know-how** – so stratou dodávateľa môže prísť odberateľ praktický o predávaný produkt. V prípade že bol produkt jedinečný, vzťahovali sa k nemu licencie alebo patenty, odberateľ nebude môcť zabezpečiť potreby svojich zákazníkov, keďže produkt nie je možné nahradiť. Predávaný produkt pravdepodobne dodávateľ ponúkne konkurenčnej spoločnosti.

**Legislatíva** – môže byť zábranou vstupu alebo výstupu z dodávateľsko-odberateľských vzťahov v prípadoch ochrany zamestnancov, zabezpečovania, alebo ochrany spoločenských záujmov.

**Dôveryhodnosť** – jedná sa o typickú prekážku vo vzťahu dodávateľa a odberateľa na trhu so špičkovou technológiou.

**Reciprocita** – objavuje sa predovšetkým v zahranično-obchodných vzťahoch. Princípom reciprocit je, že dodávateľ predávajúci v zahraničí je nútený nakúpiť určitý objem tovaru zo zahraničia, ktorého predaj realizuje potom na svojom domácom trhu. (Lukoszová, 2004)

## 2.5 Životný cyklus dodávateľsko-odberateľských vzťahov

X. Lukoszová rozdeľuje vo svojej publikácii dodávateľsko-obchodné vzťahy do štyroch základných fáz:

Fáza 1: **Predprípravná fáza súvisiaca s hodnotením nového dodávateľa odberateľom** – v prvej fáze ešte na oboch stranách dodávateľsko-odberateľského vzťahu nedošlo k nadviazaniu formálneho obchodného vzťahu a nedošlo k žiadnej transakcii. Všetky vzťahy majú charakter interpersonálny, informačný a spoločenský. Hlavným cieľom je vzájomne sa spoznať, pochopiť fungovanie účastníkov vzťahu, dosiahnuť v komunikácii vzájomnú dôveru a zredukovať systematické rozdiely tak, aby sa spolupráca mohla naďalej rozvíjať alebo v prípade nekompatibility prerušil vzájomný vzťah. Ukončenie vzájomného vzťahu v tejto fáze je pomerne jednoduché, nakoľko nedošlo k žiadnym dohodám a neexistujú žiadne záväzky organizácií. Náklady vytvorené v tejto prvej fáze sú veľmi nízke až žiadne a teda neexistuje žiadne transakčné riziko. V rámci predprípravnej fázy odberateľ dodávateľa hlavne hodnotí a to na základe:

- Predchádzajúcich skúsenosti z iných dodávateľsko-odberateľských vzťahov,
- Hypotézy o budúcom vývoji,
- Diferencií dodávateľa (tieto sa prejavujú vo forme používaných metód, štýlu riadenia a rozdielov v technológiách. Zistenie rozdielov, napomáha odberateľovi formulovať hypotézu o možnostiach spolupráce. (Lukoszová, 2004)

Fáza 2: **Prípravná fáza súvisiaca s počiatočnými rozhovormi a nadviazaním kontaktov** – v ktorej dochádza k prvým objednávkam a výmene vzoriek ponúkaných alebo požadovaných produktov. Fáza je najdôležitejšia pre nadviazanie dlhodobých dodávateľsko-odberateľských vzťahov. Pravdepodobnosť prerušenia vzájomného



vzťahu, je na začiatku tejto fázy najvyššia a postupom času sa znižuje. Tento fakt je daný neustálym spoznávaním oboch organizácií. Obe strany na začiatku nemajú vôbec žiadne skúsenosti zo vzájomnej spolupráce a z tohto dôvodu je aj úroveň transakčného rizika z pohľadu odberateľa vysoká. Pretože nie je možné predpokladať výšku celkových potrebných prostriedkov a aké výsledky prinesie vložená investícia. Z hľadiska dodávateľa sa jedná o vysoké náklady, keďže v druhej fáze zapája väčšie množstvo svojich pracovníkov na rôznych funkciách. Z dôvodu chýbajúcich skúseností z predchádzajúcej spolupráce pri riešení rôznych situácií a problémov je odberateľ konfrontovaný rizikami spojenými s transakciami. Obe strany spolupráce sa podieľajú na riešení prípadných problémov spoločne. Vystúpenie z obchodného vzťahu v tejto fáze, so sebou prináša straty finančných prostriedkov, ktoré už boli vynaložené. Trvanie fázy je závislé od rôznych faktorov a môže sa výrazne líšiť. V prípade že medzi odberateľom a dodávateľom ide a vôbec prvý kontakt a dopytovaný produkt je veľmi špecifický, fáza môže trvať aj niekoľko rokov. Závisí však aj od motivácie, respektíve potrebe odberateľa o získanie daného produktu od dodávateľa. V prípade že dopytovaný produkt je bežný a dodávateľ je známy, teda je pre odberateľa jednoduché získať potrebné množstvo informácií, fáza trvá veľmi krátko alebo vôbec nie je. (Lukoszová, 2004)

**Fáza 3: Fáza rozvoja súvisiaca so zmluvami o dodávkach a dôležitých opakovaných nákupoch** – fáza v ktorej obe organizácie vynakladajú vysoké prostriedky a úroveň vzájomného spoznania sa zvyšuje. Vzájomná spolupráca sa prejavuje na strane odberateľa v oblastiach nákupu, zásobovania, (plánovania výroby, výroby) a na strane dodávateľa v oblastiach obchodných, plánovacích alebo logistických. Dodávateľ aj odberateľ sa v tejto fáze snažia vzájomne prispôbiť, transakčné riziko je veľmi vysoké, proti čomu však pôsobí dôvera oboch strán. Frekvencia nákupu v tejto etape je vysoká a veľký význam majú dodávateľské služby (predpredajné, spojené s predajom a tiež po predaji).

**Fáza 4: Fáza dlhodobých vzťahov** – uskutočňujú sa rutinné činnosti. Náklady v štvrtej fáze klesajú čo je spôsobené znížením počtu ľudí, ktorí musia vstupovať do procesu ako na strane dodávateľa tak aj na strane odberateľa. V priebehu etapy dochádza k činnostiam ako: pravidelným jednaniam (zostavovanie plánu nákupu), riešenie sporov v oblasti kvality, sporov spojených s dodávkami, postupy pri výskume, realizácia nových postupov a iné. Kľúčovú úlohu zohrávajú interpersonálne vzťahy, ktoré sú z dôvodu

dlhodobej spolupráce pevnejšie. Dobré vzťahy medzi pracovníkmi nákupu na strane odberateľa a predaja na strane dodávateľa sú dôležité pri riešení všetkých problémov keďže zjednodušujú a urýchľujú komunikáciu. Dlhodobý odberateľsko-dodávateľský vzťah avšak automaticky neznamená ich nemennosť a rentabilitu. V niektorých prípadoch dochádza k nadviazaniu príliš osobných vzťahov a prípadná zmena v organizácii podniku môže vzťahy výrazne narušiť. Vo fáze dlhodobých vzťahov je potrebná neustála analýza prostredia. Potreba odberateľa sa v čase mení a teda aj jeho požiadavky čo pramení z technologických zmien, konkurenčnej situácií a dopytu. V odbornej literatúre sa uvádza, že v dlhodobých dodávateľsko-odberateľských vzťahoch dochádza ku kríze približne po desiatich rokoch. Krízy spôsobujú prerušenie obchodných vzťahov a nadviazanie nových s inými dodávateľmi. V životnom cykle dodávateľsko-odberateľských vzťahoch je možné nájsť mikrocykle ako *investovanie-stabilizácia-krízové obdobie-investovanie*. Tak isto je možné pozorovať zovšednenie vzťahov. Tieto javy môžu byť spôsobené:

- Správaním odberateľa (zjednodušenie vzťahu, rutinný prístup a poznanie dodávateľa vedie k obmedzeniu aktivít na samotný nákup a predaj).
- Správaním dodávateľa (nedostatočná analýza vzťahu a zmien v potrebách odberateľa, stagnácia, tendencie k zvyšovaniu cien).
- Konkurenčná stratégia dodávateľov (dochádza k diferencii ponuky na dodávateľskom trhu, ale aj u dodávateľa samotného, posúvanie cenovej hranice).
- Účinkami vybraných pravidiel a postupov.

Situácia môže byť až taká vážna že vyústi k samotnému ukončeniu obchodnej spolupráce spoločnosti a neodradia ho ani náklady s tým spojené, prípadne náklady spojené z nadviazaním obdobného obchodného vzťahu s iným dodávateľom. Na obchodný vzťah oboch spoločností pôsobí atmosféra, v ktorom sa transakcia vykonáva. Interakcia predstavuje špeciálny ukazovateľ spokojnosti oboch organizácií. Atmosféra je podmienená týmito faktormi:

- Rovnováhou moci medzi dodávateľom a odberateľom,
- Stupňom kooperácie,
- Kultúrnymi rozdielmi,

- Úrovníou vzájomného porozumenia. (Lukoszová, 2004)

### **2.5.1 Dlhodobé vzťahy**

Je zrejmé, že pre obe strany dodávateľsko-odberateľského vzťahu je lepšie a výhodnejšie nadviazanie dlhodobej spolupráce ako krátkodobá spolupráca prípadne jednorazová. V súčasnosti rastie trend uzatvárania zmlúv na obdobie dlhšie ako tri roky, čo má pre dodávateľov významnú úlohu pri rozhodovaní o inováciách. V prípade uzatvorenia zmlúv s dlhodobou platnosťou, dodávateľ dostáva pocit bezpečia a istoty, preto pristupuje k inováciám, ktoré pre neho predstavujú určité riziko a zvýšenie finančných nákladov. Pre dosiahnutie dlhodobo udržateľného vzťahu je dôležitá vzájomná komunikácia oboch strán. (Nenadál, 2006)

### 3. HODNOTENIE A VÝBER DODÁVATEĽOV

K hodnoteniu dodávateľov dochádza v súčasnosti takmer v každej obchodnej organizácii. Hodnotenie dodávateľov je dôležitou činnosťou úseku nákupu, pre zabezpečenie plynulej výroby alebo chodu spoločnosti. Pre zabezpečenie primárneho cieľa spoločnosti a teda spokojnosť zákazníka, musí spoločnosť zabezpečiť jeho potreby a to dodaním tovaru čo najvyššej kvality za prijateľnú cenu v správny čas a na správne miesto.

Hodnotenia dodávateľov sa v rôznych spoločnostiach líšia použitými prístupmi, náročnosťou, spektrom kritérií a spôsobom vyhodnotenia v závislosti od potrieb spoločnosti. Cieľom všetkých aktivít spojených s hodnotením dodávateľov je vytvorenie podmienok pre určitú prevenciu, získanie istoty, že sa nenadviaže obchodný vzťah s podnikom, ktorý nie je schopný dlhodobo plniť požiadavky odberateľa. Dôvody hodnotenia dodávateľov sú aj:

- Poznanie ktorí s dodávateľov je schopný prispievať k naplňovaniu politiky a stratégií odberateľskej organizácie.
- Dokážu schopnosť dlhodobého plnenia požiadaviek odberateľa.
- Prispejú k zníženiu nákladov oboch obchodných strán.
- Podporia efektivitu práce oboch obchodných strán.
- Sú účinnou formou učenia. (Nenadál, 2006)

Pre samotné hodnotenie dodávateľov je základom určenie kritérií podľa ktorých bude spoločnosť hodnotená. Vo väčšine prípadov sú kritéria hodnotenia zhodné, alebo veľmi podobné kritériám, podľa ktorých došlo k výberu dodávateľa. Základné ukazovatele sú chápané ako súhrn služieb, spojených s dodávaním tovaru:

- **Dodacia lehota (čas)**

Je čas, ktorý sa počíta od predania objednávky odberateľa dodávateľovi až do momentu, kedy je objednaný tovar dostupný u odberateľa. Nižšia dodacia lehota je pre odberateľa lepšia, keďže si môže dovoliť držať nižší stav zásob a teda sa mu aj znížia náklady spojené so zásobami.

- **Dodacia spoľahlivosť**

Je vyjadrenie pravdepodobnosti s akou bude dodržaná dodacia lehota. V prípade oneskorenia dodávky, môže byť následkom nedostatočné množstvo tovaru a tým spojené zlyhanie predajcu pre konečného spotrebiteľa. Dodacia spoľahlivosť úzko súvisí aj so skladovaným množstvom podobne ako dodací čas.

- **Dodacia pružnosť**

Je schopnosť dodávateľa reagovať na zmeny v požiadavkách odberateľa, ktoré sa v čase menia. Patrí sem najmä odber množstva, spôsob predania, druh balenia, dopravné varianty, možnosti dodávky a iné.

- **Dodacia kvalita**

Je jednou z najdôležitejších sledovaných atribútov. Dôvodom sú dodatočné náklady spojené so zaobstaraním nového, náhradného tovaru v prípade dodania dodávky ktorá nespĺňa kvalitatívne požiadavky. Dodacia kvalita vyjadruje nie len stav tovaru ale aj presnosť a spôsob dodávky. Jej súčasťou je aj obal, ktorý svojim charakterom zabezpečuje odolnosť a ochranu tovaru počas prepravy. V prípade doručenia dodávky, na ktorom je jasne porušený obal alebo tovar nespĺňa všetky požadované podmienky, nie je vždy zákonite tovar vrátený dodávateľovi. V prípade rýchlo obrátového tovaru sa môže napríklad jednať o horší dátum expirácie ako bol požadovaný, ale tovar je stále pre spoločnosť predajný. (Pražská, Jindra, 2002)

Okrem vyššie spomenutých atribútov spoločnosť prihliada aj na cenovú ponuku alebo možnosť uplatniť si rôzne zľavy. Základné delenie metód, ktoré sa aplikujú pri hodnotení situácie na nákupnom trhu a následne na samotnom dodávateľovi sú:

- Expertný odhad,
- Scoring model,
- Porovnanie ponúk,
- Kombinované metódy. (Lukoszová, 2004)

Medzi špeciálne prístupy hodnotenia a výberu dodávateľa patria:

- Poverený pracovník má príkaz nakúpiť čo najlacnejšie,
- Poverený pracovník presadzuje subjektívny prístup,

- Poverený pracovník sa riadi subjektívnymi záujmami,
- Výber prebieha formou konkurzného jednanja.

### 3.1 Analýza a voľba dodávateľa

Chybná predvoľba dodávateľa môže viesť ku stratám, ktoré je možné len ťažko likvidovať behom nákupného procesu. Vzhľadom k náročnosti tejto etapy je vhodné použiť diferencovanú metódu ABC a väčšiu pozornosť venovať položkám z kategórie A.

Východiskom analýzy sú nasledujúce informácie o potencionálnych dodávateľoch:

- Všeobecné podnikové informácie,
- Špecifické informácie so vzťahom k nakupovanému tovaru,
- Nástroje kondičnej politiky a servisnej politiky poskytované dodávateľom,
- Dodávateľsko-odberateľské vzťahy.

Pri všeobecných podnikových informáciách, ide o:

- Formu podnikania a vlastnícke vzťahy,
- Veľkosť podniku a jeho obrat,
- Výrobný program dodávateľa a jeho vývoj,
- Finančná situácia dodávateľa,
- Úroveň managementu, pracovné prostredie vo firme,
- Kvalifikácia pracovníkov a ich vzťah ku kvalite.

Medzi špecifické informácie úzko súvisiace s nakupovaným materiálom počítame:

- Dosahované kvalitatívne parametre,
- Možnosti výrobných kapacít,
- Možnosť spolupráce s podnikom pri riadení kvality,
- Metódy riadenia kvality,
- Spoluprácu dodávateľa s ďalšími subdodávateľmi v oblasti kvality a množstva,
- Spoľahlivosť dodávateľa a jeho subdodávateľov,
- Význam predmetných nakupovaných položiek v celkovom výrobnom programe dodávateľa.

Pokiaľ ide o kondičnú a servisnú politiku, bude predmetom záujmu odberateľa:

- Cena,
- Poskytované rabaty,
- Platobné podmienky, prípadné poskytovanie skonta,
- Dodacie podmienky,
- Poskytované služby, akou je príprava materiálu, dodanie v potrebných dávkach, termíny dodávok a pod.

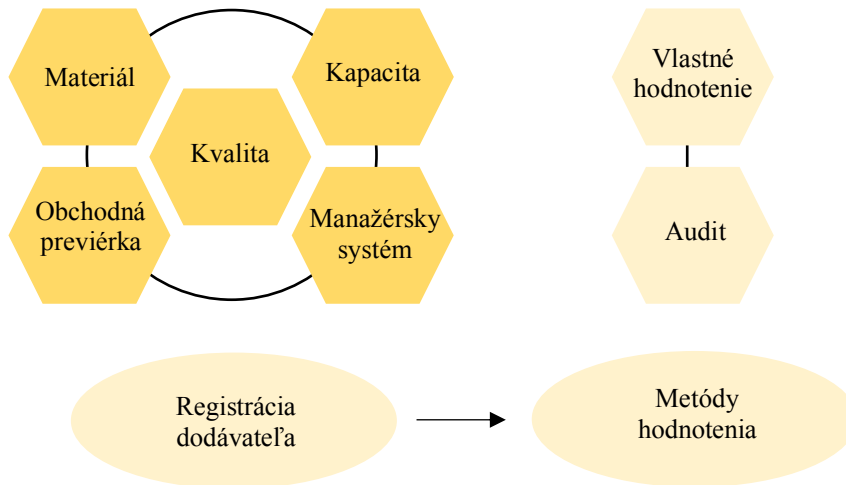
Analýzou dodávateľsko-odberateľských vzťahov rozumieme získavanie informácií a ich hodnotenie v súvislosti s:

- Vnímanou závislosťou medzi dodávateľom a odberateľom,
- Možnosťami odberu tovaru aj od ďalších konkurenčných dodávateľov,
- Možnosťou dodávaného materiálu,
- Dlhodobými známosťami dodávateľa,
- Vzťahmi spolupráce a vzájomnej zodpovednosti,
- Možnosťou vytvoriť vzájomné dodávky,
- Spoluprácou pri likvidácii odpadu.

Výber dodávateľov teda prebieha na základe troch okruhov podmienok:

- Kvalifikovanie produktu, teda ako produkt zodpovedá požiadavkám odberateľa,
- Obchodné preverenie dodávateľa,
- Preverenie manažérskeho systému dodávateľa. (Tomek, Vavrová, 2007)

Výsledkom tejto analýzy je tvorba potenciálneho okruhu dodávateľov, ktorí sú schopní zaistiť dodávky nakupovaných položiek na základe požadovaných kritérií, t.j. na základe kvality, schopnosti vlastného procesu výroby, dodacích lehôt, požadovanej technológie, požadovaných služieb atď. Jednotlivé kroky tejto fázy sa dajú charakterizovať schematicky na obr. č. 2.

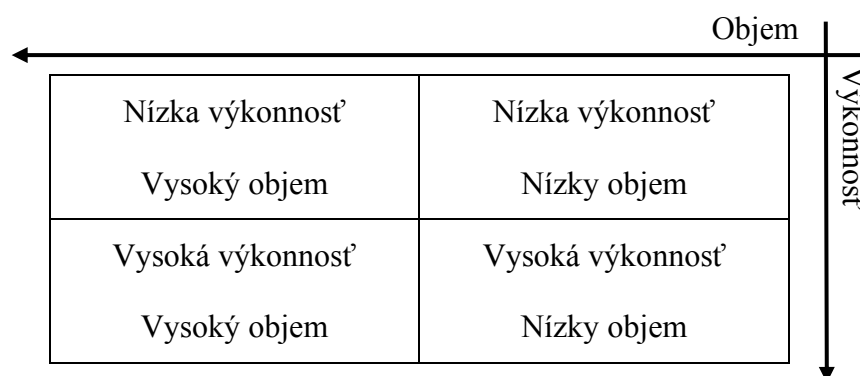


Obrázok 2: Analýza a voľba dodávateľov (Tomek, Vávrová, 2007)

Dodávateľský audit predstavuje systematicky proces hodnotenia a vyhľadávania dodávateľov, vykonávaný v prípade nového dodávateľa. V súlade s príslušným ISO by mal prebiehať ako výsledok systémového auditu (hodnotenie účinnosti systému manažerstva), produktového auditu (všeobecná schopnosť kvality, certifikácia) auditu procesného (hodnotenie procesov k potvrdeniu schopnosti zaistiť požadovanú kvalitu). Tomek, Vávrová, 2007)

### 3.2 ABC analýza

ABC analýza slúži na rozčlenenie dodávateľov do štyroch kategórií podľa objemu a výkonnosti. Pre správne vyhodnotenie kritérií je použitá matica, tzv. dvojkvadrant ABC analýzy vid'. obr. č. 3.



Obrázok 3: Dvojkvadrant ABC analýzy (Šlapota, Grabarczyk, Leták, 2005)



**Nízka výkonnosť, vysoký objem:** Keďže dodávateľ má nízku výkonnosť môže byť spolupráca s ním rozviazaná a jeho výroba prenesená na iného dodávateľa alebo spoluprácu necháme prirodzene zaniknúť s koncom životného cyklu výrobku. Tzv. partnerstvo z rozumu nastáva, keď dodávateľ má síce nízku výkonnosť, ale dodávaný produkt je tak špecifický že pre odberateľa je nutné spoluprácu naďalej udržať.

**Nízka výkonnosť, nízky objem:** Dodávateľia patríci do tejto skupiny sú väčšinou príkladom zlyhania a chyby v procese výberu dodávateľa. Pri hodnotení dodávateľ nespĺňa základné požiadavky. Podobne ako v kvadrante nízka výkonnosť , vysoký objem aj tu sa môže jednať o dodávateľov so špecifickým produktom.

**Vysoká výkonnosť, nízky objem:** Dodávateľia, ktorí majú nízky objem ale zároveň vysokú výkonnosť budeme považovať ako potenciálne strategických partnerov do budúcnosti a budeme ich v tomto smere usmerňovať, nadväzovať bližší vzťah a snažiť sa využiť ich potenciál.

**Vysoká výkonnosť, vysoký objem:** jedná sa o kvadrant s dodávateľmi vychádzajúcimi zo správnej voľby dodávateľa – perspektívny partner, ktorý spĺňa zvolené kritéria. (Šlapota, Grabarczyk, Leták, 2007)

### 3.3 Porovnávací metóda

Výber dodávateľov je vykonávaný podľa stanovených kritérií pričom sa využíva súbor informácií týkajúcich sa predmetu, miesta a podmienok nákupu s použitím racionálnych prostriedkov pre zber a spracovanie informácií. Rozhodujúce kritéria pri hodnotení dodávateľov sú nasledujúce:

- Kvalita produktu,
- Dodacia lehota zložená z čiastkových časov (doba sprostredkovania objednávky, doba spracovania objednávky, doba na dopravu k zákazníkovi),
- Cena. (Pekarčíková, Trebuňa, 2011)

#### 3.3.1 Návrh porovnávacej metódy

Podstata porovnávacej metódy spočíva v priradení určitého počtu bodov hodnoteným ukazovateľom, pričom výsledné hodnotenie závisí od dosiahnutej výslednej hodnoty. Základom úspešného použitia metódy je priradenie počtu bodov jednotlivým

kritériám. Kritériám, ktoré nie sú číselne vyjadrené, je priradený počet bodov zostupne, teda bodovo najvyššie je ohodnotené kritérium, ktoré je najdôležitejšie. (Pekarčíková, Trebuňa, 2011)

### Spôsob dopravy

V tab. č. 2 sú uvedené možné spôsoby dopravy a pridelené bodové ohodnotenie podľa dôležitosti.

Tabuľka 2: Spôsob dopravy (Pekarčíková, Trebuňa, 2011)

Body	
1	Zabezpečí kupujúci
2	Zabezpečí dodávateľ

### Kvalita produktu

V tab. č. 3 je uvedené hodnotenie kvality produktu s príslušným bodový hodnotením.

Tabuľka 3: Kvalita produktu (Pekarčíková, Trebuňa, 2011)

Body	
1	Nižšia ako požaduje podnik
2	Spĺňa požiadavky
3	Vyššia ako požiadavky podniku

### Hlavné porovnávacie kritéria

Na základe analýzy sú v tab. č. 4 uvedené hlavné porovnávacie kritéria, ktoré sú v praxi najčastejšie sledované. Ceny sú uvedené na základe cenovej ponuky. Farebne označený dodávateľ je ten, ktorého spoločnosť považuje za ideálneho, spolupráca s ním je hlbšia a spokojnosť je spokojná s jeho výkonmi. V treťom stĺpci, je znamienkom „+“, alebo „-“ označené, či spoločnosť požaduje rast alebo pokles daného kritéria.

Tabuľka 4: Hlavné porovnávanie kritérií (Pekarčíková, Trebuňa, 2011)

Q			Dodávateľ 1	Dodávateľ 2	Dodávateľ 3
1	Cena (v EUR)	-			
2	Platobné podmienky (v dňoch)	+			
3	Dodacie podmienky (v dňoch)	-			
4	Spôsob dopravy	+			
5	Kvalita produktu	+			

Výpočet:

$$Q_i^+ = X_i/N_i$$

$X_i$  – vlastnosť porovnávaného dodávateľa.

$$Q_i^- = N_i/X_i$$

$N_i$  – vlastnosť dodávateľa zvoleného za normu. (Pekarčíková, Trebuňa, 2011)

**Sumárne ukazovatele** – na základe dôležitosti boli zvolené hodnoty 0 – menej dôležitý ukazovateľ, 1 – rovnako dôležitý ukazovateľ, 2 – viac dôležitý ukazovateľ.  $Q_i$  predstavujú čiastkové ukazovatele, ktoré predstavujú konkrétne čísla hodnotených kritérií a  $w_i$  predstavujú podiel sumy hodnôt hlavných kritérií a celkovej sumy všetkých kritérií.



Tabuľka 6: Rozdelenie dodávateľov podľa celkového hodnotenia (Pekarčíková, Trebuňa, 2011)

Celkové hodnotenie	Skupina dodávateľov	Vhodnosť dodávateľa
Viac ako 1	A	Sú to dodávatelia, ktorí sú pre spoločnosť najvhodnejší. Predstavujú skupinu dodávateľov pre efektívne fungovanie dodávateľsko – odberateľských vzťahoch. Títo dodávatelia sú schopní nami požadované podmienky uskutočniť a tým zabezpečiť efektívne fungovanie celej spoločnosti. Firma v spolupráci s týmito dodávateľmi má výborné vyhliadky do budúcnosti.
Menej ako 1	B	Situácia dodávateľa je nevyhranená, neistá, a môže sa vyvíjať pozitívne, ale tiež môže vyústiť do nežiaduceho stavu a tým ohroziť postavenie spoločnosti na trhu. Týchto dodávateľov je možné použiť v prípade, ak niektorí z dodávateľov skupiny A má nejaké problémy a nemôže uskutočniť našu objednávku.

### 3.4 Hodnotenie dodávateľov podľa Schulteho

Podľa Schulteho je pri hodnotení dodávateľa najdôležitejším hľadiskom jeho výkonnosť ako celok. Všeobecné informácie o určitom dodávateľovi, ako napríklad image, kapitálová základňa, finančná a technická schopnosť, sa dopĺňajú špeciálnymi faktami o výkonnosti a schopnosti predmetu zásobovania a objeme dodávky. Zásadný význam pre kvalitu výberového rozhodovania predovšetkým počet a druh rozhodovacích kritérií. Cena, dodacia lehota, a akosť nemôžu byť jediným kritériom pri väčšom objeme dodávaného tovaru. Tak isto je potrebné prihliadať informáciám o dodacích podmienkach, spoľahlivosti, dodacích kapacitách, druhoch obalov, geografickej vzdialenosti a iné.

V príslušnej tabuľke sa definujú kritéria hodnotenia a ich stupne plnenia podľa ktorých sa zisťuje bodová hodnota. Celkové bodové hodnotenie konkrétneho dodávateľa sa získava dvomi spôsobmi:

- Vynásobením bodovej hodnoty každého kritéria s individuálnou váhou stanovenou pre každé kritérium.
- Následným sčítaním všetkých hodnôt kritérií. (Schulte, 1994)

Tabuľka 7: Bodové hodnotenie dodávateľov podľa Schulteho (Schulte, 1994)

		5 bodov Veľmi dobré	4 body Dobré	3 body Neutrálne	2 body Priateľné	1 bod zlé
Akosť		Špičková	Presahuje minimálne požiadavky	Zodpovedá minimálnym požiadavkám	Leží tesne pd minimálnymi požiadavkami	Nezodpovedá v žiadnom prípade minimálnym požiadavkam
Cena		Viac ako 5% pod priemernou cenou	Do 5% pod priemernou cenou	Priemerne zodpovedá cene	Do 5% nad priemernou cenou	Nad 5% nad priemernou cenou
Lehota		Viac ako 10% pod priemernými dodacími lehotami	Do 10% pod priemernými dodacími lehotami	Priemerne zodpovedá dodacím lehotám	Do 10% nad priemernými dodacími lehotami	Nad 10% nad priemernými dodacími lehotami
Spôľahivosť	Akosť	Dodávky presahujú zmluvné podmienky	Dodávky čiastočne presahujú zmluvné podmienky	Dodávky zodpovedajú zmluvným podmienkam	Dodávky vykazujú menšie nedostatky	Dodávky musia byť triedené, prípadne odmietnuté
	Lehota	Zmluvné dodacie lehoty sú dodržané presne	Dodávky majú časový predstih asi 1 týždeň	Dodávky majú meškanie asi 2 dni alebo predstih viac ako 1 týždeň	Dodávky majú meškanie asi o 1 týždeň	Dodávky majú napriek pripomienkam meškanie viac ako 2 týždne
	Dodané množstvo	Zmluvné dodacie množstvo bolo presne dodržané	Dodacie množstvo dosahuje 5% presah nad objednaným	Dodacie množstvo dosahuje 5% nenaplnenie alebo viac ako 5% presah objednaného množstva	Dodacie množstvo dosahuje 10% nenaplnenie objednaného množstva	Dodacie množstvo dosahuje viac ako 10% nenaplnenie objednaného množstva

## 4. ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU

Každá spoločnosť disponuje vlastnými prístupmi a vlastnou politikou s ktorými pristupuje k riešeniu svojej základnej úlohy a to tvorbe zisku. Súčasný trh je charakteristický presýteným prostredím a spoločnosti medzi sebou vedú tvrdý konkurenčný boj o zákazníka. Téma nákupu je jednou zo základných a najdôležitejších činností, ktoré podniky vykonávajú, čím sa snažia nie len zabezpečiť potreby svojich zákazníkov, ale tak isto aj znížiť náklady a tým zvýšiť svoj zisk. Dá sa teda povedať, že nákup ako taký, je pre spoločnosť veľmi strategický a teda informácie ohľadne neho sú veľmi citlivé. Z dôvodu uvedených skutočností, musím pri vypracovaní svojej bakalárskej práce rešpektovať pranie spoločnosti a nezverejniť jej názov ani iným spôsobom neumožniť identifikáciu spoločnosti.

Z dôvodov uvedených vyššie, nie je možné v tejto časti – analýza súčasného stavu, charakterizovať spoločnosť, a preto je jej obsahom aj analýza súčasného stavu trhu na ktorom spoločnosť pôsobí.

### 4.1 Cieľ a poslanie spoločnosti

Spoločnosť je obchodnou spoločnosťou so sieťou predajní nie len na Slovensku ale aj v zahraničí. Pôsobí na trhu predaja potravín a iného nepotravinového spotrebného tovaru konečnému spotrebiteľovi.

Zásadným princípom a kľúčom k úspechu spoločnosti je jednoduchosť, čomu je prispôbené celé konanie. Spoločnosť nakupuje a predáva s cieľom ponúknuť zákazníkovi tovar každodennej spotreby v najlepšej kvalite a za najlepšiu cenu.

**Pôsobenie na Slovensku** – ako už bolo napísané, spoločnosť nie je Slovenskou spoločnosťou a teda jej história pramení v zahraničí. Príchodom na slovenský trh, sa zaradila medzi ostatné spoločnosti, ktorých pôsobenie je podobné a ponúkajú svojim zákazníkom podobný typ tovarov. V súčasnosti má spoločnosť na Slovensku pevné zastúpenie v mnohých predajniach, viacerých logistických centrách a samozrejme aj v centrále, kde sídli administratívna a vedúca časť spoločnosti. Okrem toho, má spoločnosť aj množstvo spokojných zákazníkov, čím výrazne upevňuje svoje postavenie.

## 4.2 Štruktúra spoločnosti

Štruktúra spoločnosti pozostáva z predajní ktoré zásobujú a starajú sa o ich bezchybný chod logistické. Všetky prebiehajúce procesy riadi centrála v Bratislave.

**Logistické centrum** – každé z logistických centier zásobuje predajne z určitej oblasti, práve to je dôvodom rozdelenia centier rovnomerne v rámci krajiny. Logistické centrum je predovšetkým skladovým priestorom kde sa uskladňuje tovar pred ich expedíciou na konkrétne predajne v pravý čas. Cez logistické centrum prechádza takmer všetok tovar ktorý sa nachádza na predajných pulloch, okrem tovaru zabezpečeného lokálnymi dodávateľmi ako napríklad pečivo, noviny a i. . V logistickom centre sa nachádzajú oddelenia, ktoré priamo súvisia so skladovaním tovaru:

- **Oddelenie príjmu tovaru** – oddelenie zodpovedá za príjem tovaru od všetkých dodávateľov, zabezpečený kamiónovou dopravou. Okrem samotného naskladnenia, pracovníci vykonávajú prvotnú kontrolu kvality prijímaného tovaru.
- **Oddelenie kompletácie** – naopak od oddelenia príjmu, toto oddelenie zabezpečuje vyskladnenie tovaru z logistického centra na predajne. Správne vyskladneniu predchádzajú rôzne úkony, ktoré zabezpečia správne zásobenie predajní. Oddelenie zodpovedá za prácu samotných pracovníkov skladu, rozdeľuje pracovné úlohy a dohliada na ich právne plnenie.
- **Oddelenie podpory predaja** – rozdeľuje sa na Dispo, Dispocontrolling, Nonfood, Reklamácie. Pracovníci Dispo – tzv. disponenti zodpovedajú za plánovanie množstiev naskladneného tovaru pre produktové rady chladený tovar, mrazený tovar, suchý tovar. Pracovník Nonfood disponent má podobnú úlohu ako predchádzajúci disponenti, avšak sa zameriava na nepotravinový tovar (oblečenie, hračky, kuchynské pomôcky atď.). Pracovníci dispocontrollingu zodpovedajú za kontrolu vyskladneného množstva na jednotlivé predajne, títo pracovníci kontrolujú objednávky predajní a na základe rôznych faktorov (predajnosť v minulosti, cena, predpoveď počasia, výška odpisov) ich upravujú aby zodpovedali dopytu zákazníkov.
- **Oddelenie expanzie** – pracuje prevažne s nehnuteľnosťami a pozemkami ktoré, spravuje a zabezpečuje celkovú podporu pri nadobúdaní nových priestorov pre



nové predajne. Do ich náplne práce spadá komunikácia s príslušnými úradmi, príprava zmlúv podľa platnej legislatívy, komunikácia s externými firmami a i.

- **Personálne oddelenie** – pracovníci spravujú personálnu agendu všetkých zamestnancov pracujúcich v logistickom centre, ale tak isto aj všetkých predajní spadajúcich pod správu logistického centra.
- **Oddelenie vzdelávania** - zabezpečuje pravidelné preškolenie pracovníkov, či už povinných ako napríklad BOZP, alebo školení osobného rastu. Pracovníci sa venujú aj školeniu zamestnancov na prácu s PC, keďže časť z nich (prevažne staršia generácia) nie je schopná využívať moderné informačné systémy.
- **Oddelenie ovocia a zeleniny, Oddelenie technických služieb** a iné.

**Centrála spoločnosti** – sa nachádza v Bratislave. V centrále prebiehajú administratívne úkony, ktoré zabezpečujú správne fungovanie celej spoločnosti ako celku. Oddelenia nachádzajúce sa na centrále: Komunikácia, Marketing a reklama, HR, Právne & Compliance, IT systems, Logistika, BOZP, Controlling, Organizácia obchodných procesov, Rezort administratíva, Technický nákup, Účtovníctvo, financie a dane, Úsek nehnuteľností. V centrále sa nachádza aj samostatné vedenie spoločnosti – generálny riaditeľ a jednotlivý konatelia.

### 4.3 Informačný systém

Z dôvodu veľkosti spoločnosti na národnej úrovni a komunikáciu s materskou spoločnosťou, ako aj dodávateľmi zo zahraničia spoločnosť využíva hneď niekoľko softvérových systémov pre komunikáciu a podporu procesov.

- SAP – využívaný ako základný softvér na podporu ERP systémov.
- IBM Lotus – používaný ako interná emailová sieť. Program má možnosť tzv. BackOffice kde jednotlivé funkcie umožňujú zasielať správy, hlásenia, a i. na jednotlivé predajne a zjednodušujú pomerne neprehľadnú emailovú komunikáciu.
- Interné programy – spoločnosť využíva interné programy prispôbené procesom a potrebám spoločnosti. Programy sú využívané predovšetkým na uchovanie informácií o všetkých produktoch, ako napríklad ich dostupnosť, skladová pozícia, atď.

- Jugheinrich LPV – program od externého dodávateľa Jugheinrich, ktorý sleduje a napomáha skladovým procesom.
- Microsoft Office – používaný predovšetkým na administratívne účely.

#### 4.4 Konkurencia a postavenie na trhu

V nasledujúcej tabuľke sú zobrazené spoločnosti, ktoré pôsobia na trhu predaja potravín na Slovensku. Z tabuľky je jasné, že prvotné priečky obsadili spoločnosti s ročnými tržbami za rok 2018 viac ako jedna miliarda eur. Tieto spoločnosti patria medzi veľké zahraničné spoločnosti, čo vypovedá o ich sile.

V minulosti (rok 2008) bola ma na prvej priečke spoločnosť Coop Jednota SD ale nie je schopná konkurovať silným zahraničným gigantom. Jedným z dôvodov je aj výhoda veľkých spoločností v oblasti nákupu. Z dôvodu veľkosti spoločnosti a teda aj niekoľkonásobne väčšieho odberaného množstva od dodávateľov, stavia spoločnosť do lepšej vyjednávacjej pozície. Táto pozícia umožňuje spoločnosti nakupovať za výhodnejších podmienok a teda svojim zákazníkom ponúknuť tovar za nižšie ceny, čím naberá spoločnosť konkurenčnú výhodu.

Na prvej priečke sa nachádza spoločnosť Tesco Stores SR, a.s., s náskokom od spoločnosti na druhej priečke – Lidl SR, v.o.s., o viac ako 300 mil. EUR. Dôvodom môže byť široký sortiment predávaných produktov, nie len potravinového, ale aj nepotravinového charakteru. Predajne spoločnosti Tesco Stores, SR, a.s. sú známe ako veľkoplošné predajne s predajnou plochou v tis. m<sup>2</sup>.

Druhú priečku obsadila nemecká spoločnosť Lidl SR, v.o.s., ktorá sa prevažne orientuje na predaj rýchlo-obratového tovaru. Predajne spoločnosti sú menšie ako u predchádzajúcej spoločnosti a ponuka značne obmedzená, ale aj napriek tomu v predajniach je ponúkaný aj nepotravinový tovar. Spoločnosť za svoju konkurenčnú výhodu pokladá systém privátnych značiek a princíp diskontných predajní, čím je spoločnosť schopná znižovať svoje náklady.

Tretiu priečku obsadila spoločnosť Kaufland SR, v.o.s., ktorá spolu so spoločnosťou Lidl SR, v.o.s. patrí do nemeckej skupiny Schwarz gruppe. Spoločnosť patrí medzi popredné spoločnosti na Slovensku práve pre ich dôraz kladený na čerstvosť

sortimentných skupín ovocie, zelenina, mäso, mäsové výrobky a aktuálne najväčší podiel slovenských výrobkov na predajných pulloch.

Tabuľka 8: Analýza trhu v segmente predaj potravín

Obchodná spoločnosť	Tržby za rok 2018 (v mil. EUR)
TESCO STORES SR, a.s.	1451,1
LIDL SR, v.o.s.	1149,9
KAUFLAND SR, v.o.s	1070,2
COOP JEDNOTA SD	933
BILLA, s.r.o.	548,8
CBA SLOVAKIA, s.r.o.	136,3
TERNO GROUP, k.s.	70

#### 4.5 Nákup v spoločnosti

Spoločnosť má samostatný úsek nákupu, ktorý zabezpečuje nákup tovaru určeného na predaj a služieb spojených s obchodnou činnosťou, čo je neoddeliteľnou súčasťou podnikateľskej aktivity spoločnosti. Danou veľkosťou spoločnosti, väčším počtom predajní a produktových radov je oddelenie nákupu možné deliť z viacerých hľadísk:

- **Národné/nadnárodné** – faktom že spoločnosť nepôsobí iba na Slovensku, ale ako sieť predajní aj v zahraničí využíva svoju kúpnu silu a nakupuje od rovnakých (v tomto prípade zahraničných) dodávateľov pre predajne umiestnené vo viacerých krajinách. Títo dodávatelia sú daný zahraničným vedením spoločnosti a nákupné oddelenie zodpovedné za predajne na Slovensku dodávateľov nevyberá. S dodávateľmi takto danými prebieha komunikácia iba o objeme dodávok. Vzhľadom na ponúkaný sortiment rýchlo podliehajúci skaze a fakt, že zákazníci vyžadujú lokálne produkty produkované v danej krajine, spoločnosť poskytuje aj tovar nakupovaný od lokálnych dodávateľov. Prevažne sa jedná

o mliečne výrobky, pečivo, mäso, tlač a iné. Výber a hodnotenie dodávateľov lokálnej, resp. národnej úrovne prebieha výlučne v rámci nákupného oddelenia danej krajiny.

- **Produktová rada** – celý ponúkaný sortiment spoločnosti je rozdelený na produktové rady za ktorých nákup je zodpovedný jeden nákupca. Výhodou rozdelenia je že daný nákupca pôsobí v určitej oblasti, v ktorej sa najlepšie orientuje keďže zabezpečuje nákup príbuzných tovarov. Celý sortiment je rozdelený do základných skupín – chladený tovar, mrazený tovar, suchý tovar, nepotravinový tovar, ovocie a zelenina, mäso a pečivo.
- **Strategický/operatívny nákup** – pracovníci zabezpečujúci nákup sú v rámci krajiny decentralizovaní. Strategický nákup, ktorý sa nachádza v centrále spoločnosti, zabezpečuje nákup zo strategického, teda dlhodobého hľadiska. Jeho úlohou je vyhľadávať nových dodávateľov, dohodnúť podmienky vykonávaného nákupu, uzatvárať, alebo aj rozväzovať zmluvy s dodávateľmi. Operatívny nákup, pôsobí pre určitú časť krajiny a určitý počet predajní. Pracovníci operatívneho nákupu nenadväzujú nové obchodné vzťahy, ale zaoberajú sa nákupom s už existujúcimi dodávateľmi. Ich hlavnou úlohou je vytvoriť a odoslať objednávky dodávateľom, pričom sledujú potrebný objem tovaru, aby ho zabezpečili v správnej veľkosti pre zvolené predajne.

Nákupné oddelenie počas svojej činnosti úzko spolupracuje s inými oddeleniami ktorými sú:

- **Oddelenie kontroly** – vykonáva kontrolné činnosti nad nakupovanými produktami. Analyzuje kvalitu produktov, či spĺňajú či už zákonné ale aj nezákonné podmienky a iné charakteristiky ktoré deklaruje ich výrobca. Oddelenie kontroly zohráva dôležitú úlohu aj pri tvorbe ceny jednotlivých produktov.
- **Oddelenie predaja** – úzko súvisí s nákupným oddelením, keďže vykonáva presne opačnú činnosť. Na rozdiel od nákupného oddelenia, ktoré zabezpečuje tovar pre spoločnosť, oddelenie predaja zabezpečuje jeho následný predaj zákazníkovi a teda konečnému spotrebiteľovi. Oddelenie predaja dáva udáva nákupnému oddeleniu trendy a informácie o dopyte po produktoch na trhu.

- **Právne oddelenie** – v súčasnosti zohráva dôležitú úlohu hlavne pre ochranu spoločnosti a pre udržanie dlhodobých dobrých vzťahov s dodávateľmi. Právne oddelenie pripravuje podklady a zmluvy s dodávateľmi podľa ktoré upravujú dodávateľsko-odberateľský vzťah počas celého jeho trvania.
- **Marketing a reklama** – je oddelením ktoré zabezpečuje komunikáciu so zákazníkom s cieľom informovať ho o ponúkaných produktoch. Veľkú úlohu zohráva hlavne pri prezentácií noviniek v sortimente alebo rôznych akcií, ktoré slúžia ako nástroje podpory predaja.

## 4.6 Výber dodávateľov

Výber správneho dodávateľa je pre spoločnosť prvým krokom k zabezpečeniu dobrého dodávateľsko-odberateľského vzťahu s perspektívou dlhodobej spolupráce. Cieľom výberu dodávateľa je primárne zabezpečiť obchodný vzťah s partnermi, ktorí sú stáli, spoľahliví a schopní flexibilne reagovať na potreby zákazníkov.

Z analýzy súčasného stavu a rešerše s ňou spojenou vyplýva, že spoločnosť v súčasnosti nepoužíva žiadny z nástrojov spojených s výberom dodávateľa, ale samotný výber prebieha expertným odhadom tímu. Proces expertného odhadu, je zložitý a dlhotrvajúci proces. Pracovníci, ktorí sú do tohto procesu zapojení musia mať dostatočné vzdelanie a skúsenosti, aby mohli vykonávať danú úlohu. K náročnosti procesu prispieva aj fakt, že sa výber uskutočňuje na trhu potravinových produktov, ktoré sú ľahko zastupiteľné a majú množstvo substitujúcich produktov. Pre výber správneho dodávateľa je potrebné danú spoločnosť sledovať po dlhšiu dobu.

Pri výbere dodávateľa sa pracovníci zameriavajú na rozhodovacie kritéria, ktorými sú: cena, kvalita, spoľahlivosť dodávateľa a schopnosť pružne reagovať na nepredvídateľné situácie.

### 4.6.1 Výber dodávateľov produktového radu – mäso

Výber a hodnotenie v tejto bakalárskej práci je zamerané na produktovú radu – mäso, keďže spoločnosť ponúka široký sortiment produktov a jeho celé spracovanie je náročné. Do samotnej kategórie patrí mäso, ryby a sezónna ponuka mäsových výrobkov ako napríklad produkty určené na grilovanie alebo sezónna ponuka rýb a výrobkov

z nich. Do tejto kategórie však nepatria mäsové výrobky, ako napríklad šunka, párky, salámy a pod.

Produktová rada – mäso disponuje rôznymi špecifikami a aj preto bola vybraná pre spracovanie v tejto práci. Jedným zo špecifik je geografické rozdelenie dodávateľov. V súčasnom stave všetci dodávatelia pochádzajú s krajín Poľsko, Česká republika alebo zo Slovenska. Ako už bolo vyššie spomínané, zákazníci vyžadujú na predajných pulloch zastúpenie produktov od lokálnych (Slovenských) dodávateľov. Hlavným dôvodom je dôvera v kvalitu Slovenských výrobcov, ale aj množstvo afér spojených s dovozom a predajom produktov z iných krajín, ktoré nespĺňali kvalitatívne charakteristiky, alebo boli až nevyhovujúce pre konzumáciu podľa minimálnych hygienických podmienok. Tento fakt je možné sledovať v najväčšej možnej miere práve pre sortiment mäsa a preto musí byť naň braný ohľad pri výbere dodávateľa. Ďalším zo špecifik je, že táto produktová rada a jej výrobky rýchlo podliehajú skaze, na čo sa musí brať ohľad počas celého cyklu produktu od dodávateľa až k rukám konečného spotrebiteľa. Z tohto dôvodu je dôležitým kritériom práve dodržovanie objednávok v správnom objeme a čase. Viac v nasledujúcej kapitole *4.7 Hodnotenie dodávateľov*.

#### **4.7 Hodnotenie dodávateľov**

Hodnotenie dodávateľov v spoločnosti prebieha expertným odhadom. V prípade menších nedostatkov, ako napríklad oneskorenie dodávky, ktoré sa vyskytovali najmä v zimnom období, spôsobené nepriaznivým počasím a zlým stavom cestnej komunikácie, je dodávateľ na nedostatky upozorňovaný zodpovedným pracovníkom oddelenia nákupu. V prípade výskytu určitých problémov s dodávateľom, ktoré hrubým spôsobom porušia zmluvné podmienky, alebo v prípade opakovaného výskytu menších problémov spoločnosť ukončí s daným dodávateľom spoluprácu.

Jedným z nástrojov používaným pri hodnotení celého sortimentu výrobkov je spätná väzba. Najlepšiu spätnú väzbu vedia podať samotní predajcovia na predajniach, ktorí prichádzajú do kontaktu ako s tovarom, tak aj s konečnými spotrebiteľmi, a teda zákazníkmi. Informácie o nedostatkoch produktu sú ďalej postúpené príslušnému logistickému centru, ktoré informáciu preverí aj na ostatných predajniach a v prípade potvrdenia daného nedostatku a jeho výskytu na väčšom množstve predajní, podstúpi

kroky k zabráneniu predaja. Po vyhodnotení hlavne kvantitatívnych hodnôt (počet výrobkov s nedostatočnou kvalitou, výška straty) sú informácie odovzdané príslušnému pracovníkovi nákupu, zodpovednému za daný sortimentný rad, ktorý vyvodí následky voči dodávateľovi.

S cieľom zachytiť tovar, ktorý nespĺňa kvalitatívne požiadavky, nákupné oddelenie spolupracuje s oddelením kontroly kvality. Toto oddelenie posudzuje kvalitatívne znaky každého nového produktu v sortimente podľa kritérií zvolených pre daný produkt.

#### 4.7.1 Hodnotenie dodávateľov produktového radu – mäso

Z dôvodu mnohých špecifik pre produktový rad – mäso, ku ktorým je prihliadané aj pri samotnom výbere dodávateľa, proces hodnotenia dodávateľa je najzložitejší zo všetkých výrobkov. V súčasnosti prebieha proces hodnotenia dodávateľa na úrovni logistických centier. Nástrojom hodnotenia je tabuľka v prostredí programu Microsoft Excel, ktorá zaznamenáva dve hodnoty pre každý dodaný produkt – objednané množstvo a hodnotu krátenia dodávateľom. Hodnota krátenia dodávateľom je získaná jednoduchým výpočtom:

$$\text{Krátenie} = Q_{\text{objednané množstvo}} - Q_{\text{dodané množstvo}}$$

Príklad tabuľky, aktuálne využívanej v procese hodnotenia dodávateľov v tab. č. 9.

Tabuľka 9: Tabuľka krátenie mäsa

Dodávateľ	Alfa s.r.o.				
Číslo produktu	Názov produktu	Počet ks v kartóne	Objednané množstvo v krt.	Krátenie	Celkom krátenie v %
123	Kuracie prsia	6	89	0	0 %
456	Kuracie stehná	5	100	10	10 %
789	Kuracie krídla	5	55	23	42 %

System hodnotenia, ktorý je aktuálne používaný pre produktový rad mäso má množstvo nevýhod. Jednou z nich je, že údaje zaznamenané v príslušnej tabuľke sú manuálne zapisované. Pracovník podľa vytvorených objednávok a dodacích listov, zapisuje údaje. Aj keď sa jedná v podstate o veľmi jednoduchý úkon spojený s krátkym výpočtom, v prípade veľkého objemu produktov, nastávajú v procese chyby na základe ľudského pochybenia – nesprávne doplnené údaje. Ďalšou dôležitou nevýhodou je, že systém nie je schopný definovať kvalitu dodanej dodávky. V prípade že bol na produkte poškodený obal a zodpovední pracovníci rozhodli o neprevzatí tovaru, v tabuľke sa to odzrkadlí ako krátenie dodávateľom. V tomto prípade sa zlieva nedodržanie dodávky v správnom objeme a dodanie dodávky v nedostatočnej kvalite. Tabuľka zaznamenávajúca krátenie dodávateľom sa vyhodnocuje v intervaloch 7 dní. Nevýhodou s tým spojenou je, že v prípade nedodržania objednaného množstva dodávateľom, sa pracovník o tejto skutočnosti nedozvie okamžite.

V nasledujúcej kapitole 4.7.2 *ABC analýza* sú dodávatelia rozdelení podľa objemu dodávaného tovaru a v kapitole 4.7.3 *SWOT analýza* sú analyzované ich slabé a silné stránky. Následne v kapitole 4.7.4 *Hodnotenie dodávateľov podľa Schulteho* a 4.7.5 *Porovnávací metóda* sú vykonané analýzy na základe teoretických východísk na demonštračných dodávateľoch Alfa s.r.o a Beta s.r.o.

#### **4.7.2 ABC analýza**

Rozdelenie dodávateľov podľa objemu dodávaného množstva produktov má je hlavne na určenie hlavných dodávateľov, z dôvodu ich veľkého počtu. Je jasné, že každému dodávateľovi nemôže byť venovaná rovnaká pozornosť z dôvodu vyššej kapacitnej a časovej potreby čo by viedlo z zvýšeniu nákladov na proces hodnotenia dodávateľov.

Dodávateľské spoločnosti sú rozdelené do troch kategórií:

- A : podiel dodávaných produktov nad 80%,
- B: podiel dodávaných produktov v intervale od 30% do 80%,
- C: ostatní dodávatelia, podiel dodávaných produktov nižší ako 30%.



### 4.7.3 SWOT analýza

Slúži ku komplexnému numerickému vyjadreniu konfrontácie silných a slabých stránok spolu s príležitosťami a hrozbami. Analýza je použitá pri hodnotení dodávateľa Alfa s.r.o. ku ktorej vlastnostiam sú pridelené známky v intervale 1 až 5, ktoré sú následne vynásobené hodnotou váhy (určená expertným odhadom)

Tabuľka 10: SWOT analýza - slabé a silné stránky

Silné stránky	Známka	Váha	$\Sigma$	Slabé stránky	Známka	Váha	$\Sigma$
Dobré ceny	5	0,3	1,5	Nízka kvalita	5	0,2	1
Veľkoobjemová výroba	3	0,1	0,3	Externá doprava	2	0,1	0,2
Ekonomicky sila	3	0,2	0,6	Zlé meno spoločnosti	2	0,3	0,6
<b>Spolu</b>			<b>2,4</b>	<b>Spolu</b>			<b>-1,8</b>

Tabuľka 11: SWOT analýza - príležitosti a hrozby

Príležitosti	Známka	Váha	$\Sigma$	Hrozby	Známka	Váha	$\Sigma$
Cenový vývoj	4	0,2	0,8	Strata zákazníkov	5	0,3	1,5
Nové produkty	2	0,1	0,2	Hroziaca pokuta	3	0,1	0,3
Získanie konkurenčne výhody	5	0,3	1,5	Konkurencia	4	0,2	0,8
<b>Spolu</b>			<b>2,5</b>	<b>Spolu</b>			<b>-2,6</b>

Výslednou hodnotou kvadrantov silných a slabých stránok je hodnota 0,6 (2,4-1,8) a kvadrantov príležitosti a rizík -0,1 (2,5-2,6). Z Analýzy vyplýva, že spoločnosť by mala zaujať defenzívnu stratégiu a výber daného dodávateľa dobre zvážiť.

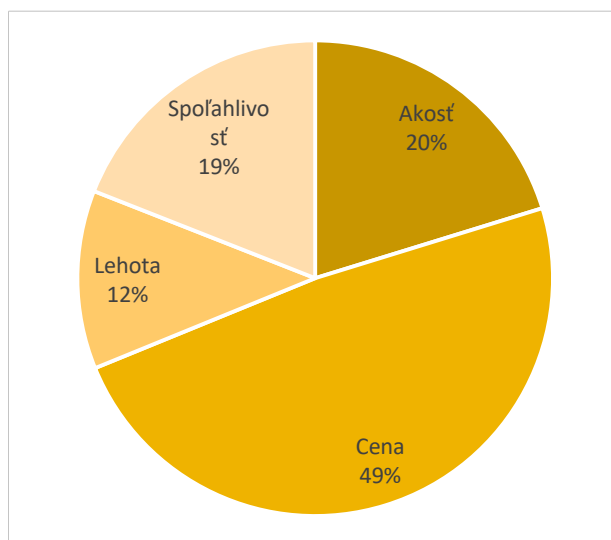
#### 4.7.4 Hodnotenie dodávateľov podľa Schulteho

Podľa teoretických východísk Ch. Schulteho, sú pridelované dodávateľovi body v intervale 1 až 5 v štyroch základných kategóriách, vynásobené váhou príslušnej kategórie a následne sčítané. Váhy jednotlivých kategórií sú pridelené expertným odhadom na základe subjektívnych potrieb spoločnosti.

- Akosť – 25 – hlavným poslaním spoločnosti je predaj produktov v čo najlepšej kvalite.
- Cena – 30 – je najdôležitejším faktorom, keďže spoločnosť prihliada na svoj primárny cieľ, a to dosiahnutie zisku.
- Lehota – 15 – dodacia lehota ma najväčší význam pri dodatočných zmenách, jej hodnota je však spomedzi všetkých kritérií najnižšia.
- Spoľahlivosť – 20 – spolupráca so spoľahlivým obchodným partnerom je pre spoločnosť dôležitá hlavne v oblasti mäsa. Výberom spoľahlivého dodávateľa sa spoločnosť snaží vyhnúť zlyhaniam v dodávateľskom reťazci a teda dodatočným nákladom s tým spojenými.

Tabuľka 12: Hodnotenie podľa Schulteho - Alfa s.r.o.

	5 bodov Veľmi dobré	4 body Dobré	3 body Neutrálne	2 body Prijateľné	1 bod zlé	Získané body	Váha	Celkom
<b>Akosť</b>				X		2	25	50
<b>Cena</b>		X				5	30	120
<b>Lehota</b>				X		3	15	30
<b>Spoľahlivosť</b>	<b>Akosť</b>			X		2	20	47
	<b>Lehota</b>		X			3		
	<b>Dodané množstvo</b>			X		2		
<b>Celkom</b>								<b>247</b>



*Graf 1: Hodnotenie dodávateľov podľa Schulteho*

V tab. č. 12 sú zaznamenané dosiahnuté body pozorovaného dodávateľa Alfa s.r.o. podľa jednotlivých kategórií, ale aj celkové hodnotenie vo výške dosiahnutých bodov 247. Hodnota dosiahnutých bodov slúži na vzájomné porovnanie viacerých dodávateľov.

Percentuálne vyjadrené hodnoty jednotlivých hodnotiacich kritérií sú uvedené v grafe č. 1. V prípade dodávateľa Alfa s.r.o. tvorí až takmer polovicu dosiahnutých bodov kritérium cena. Tento jav nastal, keďže dodávateľ poskytuje produkty nízkej ceny, za čo získal najviac bodov, ale ostatné kritéria spĺňa na nižšej úrovni.

#### **4.7.5 Porovnávací metóda**

Princíp porovnávacíj metódy spočíva v porovnávaní dvoch dodávateľov. Za normového dodávateľa je zvolená spoločnosť Alfa s.r.o., ktorá je porovnávaná s konkurenčnou spoločnosťou Beta s.r.o.

Tabuľka 13: Porovnávací metóda - Alfa s.r.o. a Beta s.r.o.

Q			Alfa s.r.o.	Beta s.r.o.
1	Cena (v EUR)	-	25	31,5
2	Platobné podmienky (v dňoch)	+	20	10
3	Dodacie podmienky (v dňoch)	-	4	2
4	Spôsob dopravy	+	2	2
5	Kvalita produktu	+	2	3

**Výpočet:**

$$Q_i^+ = X_i / N_i$$

$X_i$  – vlastnosť porovnávaného dodávateľa.

$$Q_i^- = N_i / X_i$$

$N_i$  - vlastnosť dodávateľa zvoleného za normu. (Pekarčíková, Trebuňa, 2011)

$$Q_1 = 25 / 31,5 = 0,7937$$

$$Q_2 = 10 / 20 = 0,5$$

$$Q_3 = 4 / 2 = 0,5$$

$$Q_4 = 2 / 2 = 1$$

$$Q_5 = 3 / 2 = 1,5$$

Tabuľka 14: Porovnávací metóda - sumárne ukazovatele

	Cena (EUR)	Platobné podmienky	Dodacie podmienky	Spôsob dopravy	Kvalita produktu		w <sub>i</sub>
Cena (EUR)		2	2	2	1	7	7/20
Platobné podmienky	1		1	0	0	2	2/20
Dodacie podmienky	0	0		1	0	1	1/20
Spôsob dopravy	0	1	2		0	3	3/20
Kvalita produktu	1	2	2	2		7	7/20
Σ						20	1

Výpočet:

$$Q_{\Sigma} = \Sigma(Q_i * w_i) \text{ (Pekarčíková, Trebuňa, 2011)}$$

$$Q_{\Sigma} = \Sigma(0,7937 * 0,35 + 0,5 * 0,1 + 0,5 * 0,05 + 1 * 0,15 + 1,5 * 0,35)$$

$$Q_{\Sigma} = 0,277795 + 0,175 + 0,05 + 0,025 + 0,15 + 0,525$$

$$\underline{\underline{Q_{\Sigma} = 1,2028}}$$

Z vykonaného výpočtu vyplýva že porovnávaný dodávateľ Beta s.r.o. je vhodnejší dodávateľ ako za normu určený dodávateľ Alfa s.r.o.

## 5. VLASTNÝ NÁVRH RIEŠENIA NA VÝBER DODÁVATEĽOV V OBCHODNEJ ORGANIZÁCIÍ

V kapitole 5. *Vlastný návrh riešenia na výber dodávateľa* sú využité všetky predchádzajúce informácie. Na základe analýzy súčasného stavu v spoločnosti a s využitím teoretických východísk je cieľom v tejto kapitole navrhnúť komplexný nástroj na hodnotenie dodávateľov so snahou vyhnúť sa chybám, ktoré má súčasný systém používaný v spoločnosti, popísané v kapitole 4.7.1 *Hodnotenie dodávateľov produktového radu – mäso*. Počas návrhu systému je braný ohľad aj na individuálne potreby spoločnosti. Na záver kapitoly sú pridané odporúčania pre spoločnosť, ktoré plynú zo spracovania bakalárskej práce s cieľom zefektívniť pracovnú činnosť nákupného oddelenia, nákupu a procesu hodnotenia dodávateľov.

### 5.1 Použitý informačný systém

Pre navrhovaný systém je použité prostredie softvéru Microsoft Excel. Dôvodom voľby sú dva základné faktory. Prvým je, že spoločnosť v súčasnosti program Microsoft Excel využíva vo veľkej miere, nie len v procese nákupu a hodnotenia dodávateľa, ale aj v iných prebiehajúcich procesoch. Tento systém patrí k jedným z najrozšírenejších a najpoužívanejších systémov v súčasnosti a spĺňa všetky technické požiadavky pre prácu s väčším množstvom dát a informácií. Medzi výhody patrí aj fakt, že na prácu s programom Microsoft Excel nie je potrebné žiadne špeciálne vzdelanie alebo predchádzajúce odborné skúsenosti pracovníkov. S častým využívaním systému v spoločnosti sa viaže aj druhý faktor, ktorý sa podieľa na rozhodnutí o jeho využití, a to je pohľad finančný, resp. nákladový. Systémy, ktoré spoločnosť využíva, musela v predchádzajúcich obdobiach zakúpiť, alebo si ich prenajíma. Vytvorenie úplne nového systému pre hodnotenie dodávateľov by zvýšilo celkové finančné náklady potrebné pre hodnotenie dodávateľov. Tým, že systém Microsoft Excel je už spoločnosťou používaný, a teda licencia bola zakúpená, môže byť tento program využitý bez dodatočných finančných nákladov.

## 5.2 Návrh systému

### Prístup k systému hodnotenia dodávateľov:

Základom navrhovaného systému je jeho rozdelenie na dva podsystemy, ktoré sa budú navzájom dopĺňať o informácie a spolu budú tvoriť komplexný systém, ktorý bude schopný presne zachytiť všetky výhody a nedostatky pozorovanej spoločnosti. Na rozdiel od súčasne využívaného systému výsledkom bude jedna hodnota, ktorá bude mať vysokú vypovedajúcu hodnotu o spoločnosti. Východiskom pre rozdelenie systému hodnotenie, je prirodzené rozdelenie úseku nákupu a na **strategický a operatívny**. V postate sa dá povedať, že systém hodnotenia dodávateľov spĺňa aj rozdelenie podľa produktových radov, keďže tento systém je navrhovaný výhradne pre produktový rad mäso.

#### 5.2.1 Strategické hodnotenie dodávateľa

Cieľom strategického hodnotenia dodávateľov je vyhodnotiť všetky výhody a nedostatky dodávateľa v dlhom časovom horizonte. Sú to hodnoty, ktoré boli využívané pri výbere dodávateľa. Hodnotiaci nástroj je zostrojený na báze hodnotenia podľa Schulteho, a teda hodnotiacimi kritériami v strategickom hodnotení sú: akosť, cena, lehota, spoľahlivosť (ďalej rozdelené na akosť a lehota). Z pôvodného hodnotenia je vyňaté hodnotenie dodaného množstva, keďže to je predmetom operatívneho hodnotenia dodávateľa. Vzhľadom na to, že si spoločnosť uvedomuje svoj dopad na životné prostredie a podiel spoločenskej zodpovednosti, mnohé svoje procesy orientuje smerom k ekológii. Environmentálne zamerané sú nie len všetky predajne, logistické centrá, ale spoločnosť zaviedla aj mnohé obmedzenia v ponúkanom tovare, ktoré znižujú produkciu plastov a pod. Environmentálne zameranie spoločnosť preto vyžaduje aj od svojich obchodných partnerov a preto bolo do systému hodnotenia dodávateľov zo strategického hľadiska zaradené aj toto kritérium. Kritériu ekológia je priradená váha 10. Táto váhaje najnižšia zo všetkých ostatných kritérií, čoho dôvodom je najnižšia miera dôležitosti pre spoločnosť. Druhou zmenou je zvýšenie váhy hodnotiaceho kritéria akosť, keďže je kvalita produktov pre spoločnosť dôležitá.

Výsledok je na rozdiel od pôvodných teoretických východísk uvedený v percentuálnom vyjadrení a teda počet získaných bodov je následne vložený do podielu s číslom 500 a vynásobený hodnotou 100.

Tabuľka 15: Strategické hodnotenie dodávateľa

		5 bodov Veľmi dobré	4 body Dobré	3 body Neutrálne	2 body Priateľné	1 bod zlé	Získané body	Váha	Celkom
	<b>Akosť</b>							<b>25</b>	
	<b>Cena</b>							<b>30</b>	
	<b>Lehota</b>							<b>15</b>	
	<b>Ekológia</b>							<b>10</b>	
<b>Spolahlivosť</b>	<b>Akosť</b>							<b>20</b>	
	<b>Lehota</b>								
<b>Celkom</b>									

### 5.2.2 Operatívne hodnotenia dodávateľa

Cieľom operatívneho hodnotenia dodávateľa je jeho hodnotenie na pravidelnej - týždennej báze. Hodnotí sa splnenie objednávok, ktoré boli dodávateľovi odoslané pracovníkmi operatívneho nákupu a kvalita. V hodnotení objemu nenastala od aktuálne využívaného systému žiadna zmena, avšak bola pridaná položka kvalita. Táto položka je súbor hodnotiacich kritérií spojené s kvalitou dodaných produktov. Hodnotenie je vykonávané odborne preškoleným pracovníkom oddelenia príjmu tovaru. Výsledok hodnotiaceho formulára, je percentuálne vyjadrená hodnota kvality dodaného produktu. Táto hodnota je pridelená k výsledku hodnotenia z kvantitatívneho hľadiska, na ktorom sa vôbec neodzrkadlí (v prípade dosiahnutia 100% hodnotenia kvality) alebo ho degraduje (v prípade dosiahnutia 99% a menej pri hodnotení kvality).



Tabuľka 16: Operatívne hodnotenie - hodnotenie kvality

	<b>Hodnotiace kritérium</b>	<b>Splnil/nesplnil</b>	
1.	Čitateľný dátum expirácie		20
2.	Nepoškodený obal		20
3.	Bez výrazného zápachu		20
4.	Bez viditeľne zníženej kvality		20
5.	Bez znečistenia		20
<b>Výsledne hodnotenie (%)</b>			

### 5.2.3 Zlúčenie strategického a operatívneho hodnotenia

Po vyhodnotení oboch systémov hodnotenia sú získane dve percentuálne hodnoty. Obe vyjadrujú v percentuálnom vyjadrení mieru spokojnosti spoločnosti s dodávateľom z daného hľadiska. Pre komplexné vyjadrenie, sú hodnoty sčítane a vydelené číslom 2. Po tom to jednoduchom matematickom úkone je hodnotenie dodávateľa ukončené. Je dôležité dodať, že napriek zohľadnenia hodnoty strategického hodnotenia, celkový výsledok zodpovedá určitému obdobiu pre ktoré je vykonávané operatívne hodnotenia.

#### 5.2.4 Príklad systému hodnotenia dodávateľa – spoločnosť Alfa s.r.o.

##### Strategické hodnotenie dodávateľa:

		5 bodov Veľmi dobré	4 body Dobré	3 body Neutrálne	2 body Priateľné	1 bod zlé	Získané body	Váha	Celkom
Akosť					X			25	50
Cena			X					30	120
Lehota					X			15	30
Ekológia						X		10	10
Spoločnosť	Akosť			X				20	50
	Lehota				X				
Celkom									260

Expertné hodnotenie pracovníkom nákupu na základe získaných informácií a analýz v štádiu výberu dodávateľa. V prípade spoločnosti Alfa s.r.o. je celkové hodnotenie 260 získaných bodov, čo v percentuálnom vyjadrení predstavuje 52%. Zo získanej hodnoty je možné skonštatovať, že spoločnosť nespĺňa požiadavky odberateľa, keďže požiadavky odberateľa majú hodnotu 60% (300 bodov; 3 body – neutrálne, pre každé kritérium).

**Operatívne hodnotenie dodávateľa:**

<b>Dodávateľ</b>	<b>Alfa s.r.o.</b>				
<b>Číslo produktu</b>	<b>Názov produktu</b>	<b>Počet ks v kartóne</b>	<b>Objednané množstvo (krt.)</b>	<b>Dodané množstvo (krt.)</b>	<b>Dodané množstvo (%)</b>
001	Kuracie prsia	6	89	89	100
002	Kuracie stehná	5	100	90	90
003	Kuracie BBQ	20	86	86	100
004	Kura celé	10	160	155	97
005	Kuracie krídla	5	55	32	58
<b>Spolu</b>			<b>490</b>	<b>452</b>	<b>92 %</b>

	<b>Hodnotiace kritérium</b>	<b>Splnil/nesplnil</b>	<b>Body</b>
1.	Čitateľný dátum expirácie	Splnil	20
2.	Nepoškodený obal	Splnil	20
3.	Bez výrazného zápachu	Splnil	20
4.	Bez viditeľne zníženej kvality	Splnil	20
5.	Bez znečistenia	Nesplnil	20
<b>Výsledne hodnotenie (%)</b>		<b>80</b>	

Zápisom hodnôt objednaného a prijatého množstva je získaná hodnota krátenia daným dodávateľom. V prípade spoločnosti Alfa s.r.o. je táto hodnota 92%, čiže

spoločnosť splnila na 92% požiadavky odberateľa v sledovanom kritériu dodané množstvo. Vzhľadom na znečistenie dodaného tovaru, v hodnotení kvality získal dodávateľ 80 bodov (tovar spĺňa kvalitatívne požiadavky na 80%). Celkové hodnotenie z operatívneho hľadiska spoločnosti Alfa s.r.o. je dosiahnuté výpočtom:

Kvantitatívne hodnotenie – (1 – kvalitatívne hodnotenie)

$$0,92 - (1 - 0,8) = 0,72$$

**72 %**

#### **Zlúčenie hodnotenia:**

Konečná hodnota hodnotenia dodávateľa je priemerom strategického a operatívneho hodnotenia dodávateľa. V prípade spoločnosti Alfa s.r.o. je touto hodnotou:

$$(0,52+0,72)/2 = 0,62$$

**62%**

### **5.3 Návrh zlepšení a odporúčania zlepšení**

Pre odstránenie, respektíve zníženie počtu chýb pri vyhodnocovaní dodávateľov, ktoré sú spôsobené manuálnym zapisovaním hodnôt do príslušných tabuliek, mojim návrhom je automatizácia tohto procesu. Automatické vyhodnocovanie tabuliek, môže byť pomocou funkcie Makro v prostredí softvéru Microsoft Excel. Táto zmena výrazne zníži počet chýb, zníži čas potrebný pre spracovanie tabuliek s pomerne nízkymi nákladmi, keďže softvér Microsoft Excel je už v spoločnosti zakúpený, ale nie sú plnohodnotne využité všetky jeho funkcie.

Zabezpečenie kvalitného a spoľahlivého dodávateľa nie je možné iba s jediným nástrojom - hodnotením dodávateľa, ale mnohými aktivitami a systémovými zmenami. Niektoré z nich sú:

- Systém školení zamestnancov – pravidelný systém školení zamestnancov má význam pre sledovanie aktuálneho diania na trhu výrobkov a služieb, modernizáciu procesov, aktualizáciu systémov, sledovanie trendov a iné.

Zvýšenie kvalifikácie zamestnancov vedie k väčšej odbornosti pri vykonávanej práci a pre zníženie nákladov spojených s rôznymi chybami.

- Zavedenie systému EDI (Electronic data interchanging) – je systém, ktorý zabezpečuje modernú komunikáciu medzi dvomi obchodnými spoločnosťami – dodávateľom a odberateľom. Princíp spočíva v tom, že pomocou systému EDI je možné odosielať potrebné dokumenty v elektronickej podobe, automaticky ich teda odoslať priamo z informačného systému odberateľa do informačného systému dodávateľa. Systém umožňuje čiastočnú automatizáciu objednávacieho procesu. Systém EDI je finančne náročný a preto je vhodný pre väčšie spoločnosti, ktorým však znižuje náklady, keďže znižuje potrebu tlačených dokumentov a pracovnej sily.
- Systém rezervácie vykládky – Pre rýchlejší a efektívny systém vykladania tovaru v logistickom centre. Dodávateľská spoločnosť si rezervuje presný čas vykládky kamióna a teda nestráca čas čakaním na uvoľnenie vykladacieho priestoru. Pre odberateľskú spoločnosť výhoda spočíva v rovnomernom rozložení prijímaných kamiónov a môžu teda znížiť potrebnú pracovnú silu, ktorá musela byť na vyššej úrovni pre prípady nárazového príjmu.
- Vybudovanie systému manažérstva kvality – odberateľ v prípade výberu dodávateľa uprednostní spoločnosť, ktorá vlastní certifikáty manažérstva kvality, čím výrazne zjednoduší proces výberu dodávateľa.
- Vlastné audity – realizácia vlastných auditov je podobná výberu certifikovaných dodávateľov, avšak v prípade vykonania vlastného auditu, sa odberateľská spoločnosť zameria na analýzu dodávateľa podľa svojich potrieb. V prípade že sa dodávateľská spoločnosť osvedčí v audítorskom prieskume kvalitou svojich procesov, je veľká pravdepodobnosť že spoločnosť našla dobrého obchodného partnera.

## 6. ZHODNOTENIE NÁVRHU A PRÍNOS PRE ORGANIZÁCIU

### **Systém hodnotenia dodávateľa:**

Bakalárska práca vykonávaná v spoločnosti má hlavný cieľ zostrojenie komplexného systému hodnotenia dodávateľa pre spoločnosť, v ktorej bola práca vykonávaná. Z analytickej časti, ktorá popisuje súčasný stav a prebiehajúce procesy, vyplývajú určité nedostatky. Návrh, systému hodnotenia tieto nedostatky odstraňuje. V súčasnom stave hodnotenie dodávateľa je zložitým, neprehľadným procesom do ktorého je zapojený príliš veľký počet pracovníkov a nie je schopný komplexne ohodnotiť dodávateľskú spoločnosť. Návrh sa vďaka svojej štruktúre zameriava na hodnotenie kvality zo širšieho uhla a berie do úvahy väčší počet kritérií, vďaka čomu sa tento systém stáva komplexným nástrojom na hodnotenie dodávateľa. Strategické hodnotenie dodávateľa, ktoré v súčasnom stave v podstate neexistuje, dáva pohľad na dodávateľa ako celok. V operatívnom hodnotení, sa hodnotenie zameriava nie len na hodnotenie z kvantitatívneho hľadiska ale aj z kvalitatívneho, na ktoré sa v súčasnosti vôbec neprihliada. Medzi prínosy ktoré hodnotiaci nástroj pre spoločnosť predstavuje je získanie dostatočného prehľadu a potrebných informácií o dodávateľsko-odberateľskom vzťahu medzi dodávateľom a odberateľom. Na základe týchto informácií môže odberateľ v prípade porušenia akýchkoľvek z kritérií, rýchlo a pružne reagovať, čím zabráni dodatočným nákladom spojeným so stratou dodávateľa, pokutou, alebo ušlému zisku. Výsledky systému hodnotenia môžu byť použité ako podklady pre pracovníkov nákupného oddelenia v prípade vyjednávania o cene alebo iných prípadoch s existujúcim dodávateľom a ako nástroj manažérskeho rozhodovania pre vedenie spoločnosti.

### **Systém školení zamestnancov:**

Zvýšenie odbornosti a kvalifikácií zamestnancov vedie k ich lepšiemu a efektívnejšiemu využitiu v pracovných procesoch, čím sa znižujú náklady na využívanie služieb externých spoločností, alebo nábor nových zamestnancov.

**Zavedenie systému EDI:**

Vedie k čiastočnej automatizácii vykonávaných úkonov v oblasti komunikácie s obchodnými partnermi a teda ich zníženie a urýchlenie. V prípade veľkej spoločnosti môže viesť aj k zníženiu finančných nákladov.

**Systém rezervácie vykládky:**

S týmto systémom je spojené efektívne využitie a optimalizácia potrebnej pracovnej sily v oblasti príjmu tovaru.

**Vybudovanie systému manažérstva kvality a vlastné audity:**

Navrhované opatrenia zjednodušia proces výberu dodávateľa, čo okrem zníženia nákladov prispeje aj ku flexibilitě spoločnosti a teda k jej konkurenčnej výhode.

## ZÁVER

V súčasnosti je trh predaja potravín veľmi presýteným, o nadviazanie obchodného vzťahu s predajcom sa pokúša veľký počet organizácií. Samotný nákup a jeho podriadené procesy, ktorým je výber a hodnotenie dodávateľov, získavajú veľký význam v štruktúre podnikových procesov.

V prvej, teoretickej časti bakalárskej práce sú spracované teoretické poznatky, na základe odbornej literatúry z oblasti nákupu, hodnotenia dodávateľov ale aj managementu, ktoré tvorili základ pre vypracovanie praktickej časti. Praktická časť je rozčlenená na dve základne časti. V prvej, je spracovaná analýza súčasného stavu spoločnosti, ktorá tvorí základnú predstavu o procesoch prebiehajúcich v spoločnosti. Na základe tohto poznania a hlavne poznania nedostatkov, sa druhá časť zaoberá návrhom systému hodnotenia dodávateľov, čo je hlavným cieľom bakalárskej práce.

Po predstavení návrhu a jeho demonštrácií na konkrétnom dodávateľovi, sú na záver práce vypracované prínosy pre spoločnosť.



## ZOTNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

### Základné literárne pramene:

FARAHANI, R. Z., REZAPOUR, S., KARDAR, L. Logistics operations and management: concepts and models. 1st ed. Boston, MA: Elsevier, 2011. 469 s. ISBN 978-012-3852-021.

KOTTER, R. S. Vedení procesů změny. Praha: Management Press, 2000, 192 s. ISBN 80-7261-014-5.

LUKOSZOVÁ, X. Nákup a jeho řízení. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004, 170 s. ISBN 80-251-0174-6.

PETŘÍK, T. Procesní a hodnotové řízení firem a organizací - nákladová technika a komplexní manažerská metoda: ABC/ABM (Activity-based costing/Activity-based management). Praha: Linde, 2007, 911 s. ISBN 978-80-7201-648-8.

SCHULTE, CH. Logistika. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994, 301 s. ISBN 80-85605-87-2.

### Ostatné zdroje:

ŠLAPOTA, Boris, GRABARCZYK, Kamil, LETÁK, Jiří. *Nákup?* 1. vydání. Havířov : Question mark, 2005. 247 stran

SYNEK, Miloslav. a kol. *Manažerská ekonomika*. 3. Přepřacované a aktualizované vydání. Praha : Grada , 2004, 475 s. ISBN 80-247-0515-X

TOMEK, Jan, HOFMAN, Jiří. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha : Management press, 1999, 276s. ISBN 80-85943-73-5

LAMBERT D.M., STOCK, J.R., ELLRAM, L.M. *Fundamentals of Logistics Management*. USA: McGraw-Hill Higher Education, 1998, 580 s. ISBN 0-256-14117-7

NENADÁL, J. *Management partnerství s dodavateli*. Praha: Management Press, 2006. 323 s. ISBN 80-7261-152-6

### Online zdroje:

*FinStat* [online]. Bratislava FinStat, 2009. [cit. 2019-03-05] Dostupný na: <<https://finstat.sk>>.

PEKARČÍKOVÁ M., TREBUŇA P. *Využitie porovnávacej metódy pre hodnotenie a výber dodávateľov* [online]. Košice : Technická univerzita v Košiciach, Strojnícka fakulta, 2011 [cit. 2019-02.18]. Dostupný na: <<https://www.sjf.tuke.sk/transfervinovacii/pages/archiv/transferv/19-2011/pdf/204-207.pdf>>

## ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1: Štruktúra nákupného procesu, (Šlapota, Grabarczyk, Leták, 2005).....	16
Tabuľka 2: Spôsob dopravy (Pekarčíková, Trebuňa, 2011) .....	41
Tabuľka 3: Kvalita produktu (Pekarčíková, Trebuňa, 2011) .....	41
Tabuľka 4: Hlavné porovnávanie kritérií (Pekarčíková, Trebuňa, 2011).....	42
Tabuľka 5: Sumárne ukazovatele (Pekarčíková, Trebuňa, 2011) .....	43
Tabuľka 6: Rozdelenie dodávateľov podľa celkového hodnotenia (Pekarčíková, Trebuňa, 2011) .....	44
Tabuľka 7: Bodové hodnotenie dodávateľov podľa Schulteho (Schulte, 1994).....	45
Tabuľka 8: Analýza trhu v segmente predaj potravín.....	50
Tabuľka 9: Tabuľka krátenie mäsa .....	54
Tabuľka 10: SWOT analýza - slabé a silné stránky .....	56
Tabuľka 11: SWOT analýza - príležitosti a hrozby.....	56
Tabuľka 12: Hodnotenie podľa Schulteho - Alfa s.r.o. ....	57
Tabuľka 13: Porovnávací metóda - Alfa s.r.o. a Beta s.r.o. ....	59
Tabuľka 14: Porovnávací metóda - sumárne ukazovatele.....	60
Tabuľka 15: Strategické hodnotenie dodávateľa.....	63
Tabuľka 16: Operatívne hodnotenie - hodnotenie kvality .....	64

## **ZOZNAM GRAFOV**

Graf 1: Hodnotenie dodávateľov podľa Schulteho.....	58
---	----

## ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1: Operatívna a strategická ABC, (Petřík, 2007).....	25
Obrázok 2: Analýza a voľba dodávateľov (Tomek, Vávrová, 2007) .....	39
Obrázok 3: Dvojkvadrant ABC analýzy (Šlapota, Grabarczyk, Leták, 2005).....	39