

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
PODNIKOVĽHOSPODÁRSKA FAKULTA
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

Evidenčné číslo: 107005/I/2023/36114638418497028

HODNOTENIE DODÁVATEĽOV V PODNIKU

Diplomová práca

2023

Bc. Ivana Varinská

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
PODNIKOVOHOSPODÁRSKA FAKULTA
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

HODNOTENIE DODÁVATEĽOV V PODNIKU

Diplomová práca

Študijný program:	podnikový obchod a marketing
Študijný odbor:	ekonómia a manažment
Školiace pracovisko:	Katedra obchodného podnikania
Vedúci záverečnej práce:	Ing. Jozef Gajdoš, PhD.

Košice 2023

Bc. Ivana Varinská

Zadanie záverečnej práce (vo vytlačenej verzii nahradit' stranou z AIS-u).

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracoval(a) samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru.

Dátum: 28.04.2023

.....

(podpis študenta)

Pod'akovanie

Týmto spôsobom by som sa chcela poďakovať vedúcemu mojej diplomovej práce Ing. Jozefovi Gajdošovi, PhD., za odbornú pomoc a usmernenie, ochotu, cenné rady a pripomienky pri písaní tejto diplomovej práce.

ABSTRAKT

VARINSKÁ, Ivana: Hodnotenie dodávateľov v podniku – Ekonomická univerzita v Bratislave. Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach; Katedra obchodného podnikania. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Jozef Gajdoš, PhD.. – Košice: PHF EU, 2023, počet strán 72.

Cieľom záverečnej práce je zvoliť vhodný proces výberu dodávateľov a spôsob ich hodnotenia vo vybranom podniku. Práca je rozdelená do 5 kapitol. Obsahuje 11 obrázkov a 16 tabuliek. Prvá kapitola je venovaná teoretickému vymedzeniu logistiky, zásob, nákupu, fázam nákupu, dodávateľsko-odberateľským vzťahom a metódam hodnotenia dodávateľov. V druhej kapitole je charakterizovaný hlavný cieľ diplomovej práce spolu s čiastkovými cieľmi, ktoré pomáhajú pri dosiahnutí hlavného cieľa. Tretia kapitola charakterizuje metodiku práce a metódy skúmania, ktoré obsahujú charakteristiku podniku. Štvrtá kapitola sa zaoberá ukazovateľmi výkonnosti skúmaného podniku spolu s analýzou jeho mikroprostredia a makroprostredia, popisom súčasného spôsobu hodnotenia dodávateľov v sledovanom podniku a analýzou rizík vo vzťahu k dodávateľom. Piata kapitola obsahuje návrhy na zlepšenie procesu dodávateľov a návrhy na zlepšenie kvality dodávateľov v podniku.

Výsledkom riešenia danej problematiky je na základe použitých metód navrhnúť pre podnik najlepší spôsob hodnotenia dodávateľov, analyzovať riziká ktorým podnik čelí zo strany dodávateľov a navrhnúť možnosti zlepšenia hodnotenia a kvality vo vzťahu k dodávateľom.

Kľúčové slová:

Nákup, výber dodávateľov, hodnotenie dodávateľov, Paretova analýza, ABC analýza.

ABSTRACT

VARINSKÁ, Ivana: Evaluation of suppliers in a company - University of Economics in Bratislava. Faculty of Business and Economics based in Košice; Department of Business Entrepreneurship - Thesis supervisor. Jozef Gajdoš, PhD.. - Košice: PHF EU, 2023, number of pages 72.

The aim of the thesis is to select an appropriate process for supplier selection and evaluation in the selected company. The thesis is divided into 5 chapters. It contains 11 figures and 16 tables. The first chapter is devoted to the theoretical definition of logistics, inventory, purchasing, purchasing phases, supplier-customer relationships and supplier evaluation methods. The second chapter characterizes the main objective of the thesis along with the sub-objectives that help in achieving the main objective. The third chapter characterises the thesis methodology and research methods, which include the characteristics of the enterprise. The fourth chapter deals with the performance indicators of the enterprise under study along with an analysis of its micro and macro environment, a description of the current method of supplier evaluation in the enterprise under study and an analysis of the risks in relation to suppliers. The fifth chapter contains suggestions for improving the supplier process and suggestions for improving the quality of suppliers in the enterprise.

The result of solving the problem is to propose the best way of supplier evaluation for the company based on the methods used, to analyze the risks faced by the company from the suppliers and to propose ways to improve the evaluation and quality in relation to the suppliers.

Keywords:

Purchasing, supplier selection, supplier evaluation, Pareto analysis, ABC analysis.

OBSAH

Úvod	11
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	12
1.1 <i>Vymedzenie základných pojmov</i>	12
1.1.1 Logistika	12
1.1.2 Zásoby.....	13
1.1.3 Nákup.....	15
1.1.4 Fázy nákupu.....	16
1.2 <i>Dodávateľsko-odberateľské vzťahy</i>	20
1.3 <i>Životný cyklus dodávateľsko-odberateľských vzťahov.....</i>	22
1.3.1 Kritériá hodnotenia dodávateľov	22
1.3.2 Výber a hodnotenie dodávateľov	24
1.4 <i>Metódy hodnotenia dodávateľov</i>	26
1.4.1 ABC analýza	28
1.4.2 Bodovacia metóda.....	30
1.5 <i>Analýza rizík.....</i>	31
1.6 <i>Súčasný stav potravinárskeho priemyslu na Slovensku a v zahraničí</i>	32
2 Cieľ práce	35
3 Metodika práce a metódy skúmania	36
3.1 <i>Metodika práce.....</i>	36
3.2 <i>Metódy skúmania a zdroje.....</i>	36
3.3 <i>Charakteristika vybraného podniku</i>	37
4 Výsledky práce	40
4.1 <i>Ukazovatele výkonnosti podniku</i>	40
4.2 <i>Makroekonomické prostredie podniku</i>	42
4.3 <i>Mikroekonomické prostredie podniku</i>	44
4.4 <i>Proces nákupu v spoločnosti</i>	47
4.5 <i>Analýza súčasného výberu a hodnotenia dodávateľov</i>	48
4.5.1 Súčasný spôsob hodnotenia dodávateľov.....	48
4.5.2 Navrhované rozdelenie dodávateľov podľa ABC analýzy na základe ročného obratu	51
4.5.3 Hodnotenie dodávateľov podľa dĺžky dodania objednaného tovaru	54
4.5.4 Metóda rozhodovacej matice skupín A,B,C.....	55
4.5.5 Zistené problémy a nedostatky pri výbere a hodnotení dodávateľov	57
4.6 <i>Analýza rizík vo vzťahu k dodávateľom</i>	58
5 Diskusia.....	64

5.1	<i>Návrhy pre zlepšenie hodnotenia dodávateľov podniku</i>	64
5.2	<i>Návrhy zlepšenia kvality dodávateľov v podniku.....</i>	65
	Záver	66
	Bibliografické zdroje	68

Zoznam ilustrácií a zoznam tabuliek

Obrázok 1 Dodávateľský reťazec	21
Obrázok 2 Najčastejšie používané kritéria pre hodnotenie výkonnosti dodávateľov	23
Obrázok 3 Proces hodnotenia a výberu dodávateľov	26
Obrázok 4 ABC analýza	29
Obrázok 5 Zisk DENEX Slovakia s.r.o.	40
Obrázok 6 Tržby DENEX Slovakia s.r.o.	41
Obrázok 7 Inflácia v SR v %	42
Obrázok 8 Hrubý domáci produkt Slovenska	43
Obrázok 9 Hodnotenie dodávateľov pomocou ABC analýzy podľa kritéria ročný obrat za rok 2021	52
Obrázok 10 Hodnotenie dodávateľov pomocou ABC analýzy podľa kritéria ročný obrat za rok 2022	53
Obrázok 11 Rozdelenie dodávateľov na základe ABC analýzy podľa ročného obratu	53
Tabuľka 1 Rozdelenie dodávateľov A,B,C	30
Tabuľka 2 Bodovacia metóda pre hodnotenie dodávateľov	31
Tabuľka 3 Vývoj tržieb za vlastné výkony a tovary v priemysle podľa veľkostných kategórií podnikov a právnych foriem v Slovenskej republike (v mil. Eur)	33
Tabuľka 4 Finančné ukazovatele podniku	41
Tabuľka 5 Počet obyvateľov jednotlivých okresov Košického kraja	43
Tabuľka 6 Počet dodávateľov podľa dĺžky dodania tovaru	54
Tabuľka 7 Percentuálna reprezentácia počtu dodávateľov podľa dĺžky dodania tovaru	54
Tabuľka 8 Metóda rozhodovacej matice skupiny A	55
Tabuľka 9 Metóda rozhodovacej matice skupina B	56
Tabuľka 10 Metóda rozhodovacej matice skupina C	56

Tabuľka 11 Analýza rizík v dodávateľsko-odberateľských vzťahoch pre skupinu dodávateľov A, B, C	58
Tabuľka 12 Pôvod a význam rizík	59
Tabuľka 13 Určenie rizík pre skupinu dodávateľov A	59
Tabuľka 14 Určenie rizík pre skupiny dodávateľov B, C	60
Tabuľka 15 Významnosť rizikových faktorov pre dodávateľov skupiny A	60
Tabuľka 16 Významnosť rizikových faktorov pre dodávateľov skupín B, C	62

Úvod

Vzťahy medzi dodávateľmi a odberateľmi predstavujú základný vzťah v obchodovacom procese. Pevnosť týchto vzťahov predstavuje kľúčový prvok pre úspešnosť oboch strán. Nákupný proces predstavuje komplexný proces rozhodovania, v ktorom si podniky špecifikujú požiadavky na nákup tovarov a služieb, hodnotia a vyberajú si z viacerých variantov produktov a dodávateľov.

Hlavným cieľom záverečnej práce je zvoliť vhodný proces výberu dodávateľov a spôsob ich hodnotenia vo vybranom podniku. Na základe teoretických poznatkov zozbieraných z domácej ale i zahraničnej literatúry je naším cieľom analyzovať súčasný spôsob hodnotenia dodávateľov v spoločnosti DENEX Slovakia s.r.o., ktorá v rámci svojich podnikateľských aktivít zastrešuje prevádzku cukrárenskej výroby a zároveň aj dvoch samostatných predajných jednotiek- Cukráreň Sladký domov a Sladký domov Bistro.

Diplomová práca je rozdelená do 5 kapitol. Úvodná kapitola, súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí obsahuje teoretické východiská riešenej problematiky, objasňuje pojmy logistika, zásoby, nákup a s ním spojené fázy a ciele nákupu. Okrem toho táto kapitola obsahuje metódy hodnotenia dodávateľov v podniku a analýzu rizík, ktoré môžu na skúmaný podnik vplývať v dodávateľsko-odberateľských vzťahoch.

V druhej kapitole je stanovený cieľ diplomovej práce spolu s čiastkovými cieľmi, ktoré slúžia ako prostriedky k presnejšiemu dosiahnutiu hlavného cieľa. Nasleduje metodika práce a metódy skúmania, na základe ktorých následne v práci vykonávame analýzy potrebné pre riešenie danej problematiky.

Výsledky analýz, ktoré boli v práci využívané sú popísané v kapitole 4 a slúžia ako vhodný podklad pre vypracovanie návrhov aplikovateľných v skúmanom podniku. V poslednej časti tejto práce popisujeme problémy a nedostatky, ktoré boli zistené pri výbere a hodnotení dodávateľov. Okrem toho v tejto časti navrhujeme ďalšie možnosti hodnotenia dodávateľov ako aj návrhy na zlepšenie kvality súčasných dodávateľov podniku.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Predtým, ako môže podnik aplikovať jednotlivé metódy hodnotenie dodávateľov, je potrebné vysvetlenie základných pojmov a východísk v danej oblasti. V tejto kapitole sa budeme venovať definíciám pojmov nákup, logistika, dodávateľ, odberateľ, dodávateľsko-odberateľské vzťahy a ich životný cyklus a delenie dodávateľov od viacerých autorov. Keďže v ďalších kapitolách budeme rozoberať podnik, ktorého oblasť podnikania je gastronómia, na záver tejto kapitoly bude popísaný aj súčasný stav v tejto oblasti na Slovensku a v zahraničí.

1.1 Vymedzenie základných pojmov

V tejto podkapitole sú vymedzené základné definície pojmov ako sú logistika, zásoby, nákup, fázy nákupu a ciele a funkcie nákupu podniku.

1.1.1 Logistika

Existuje viacero definícií logistiky. Každý autor zaoberajúci sa touto problematikou sa snaží vlastným spôsobom vyjadriť a popísať procesné vzťahy v tejto oblasti. Tieto vzťahy sa môžu odlišovať na základe toho, ako na autora vplýva jeho prostredie a aké faktory, ktoré ovplyvňujú logistické procese plánuje zohľadniť.

Názornou ukážkou môžu byť aj rôzne nižšie uvedené vyjadrenia od rôznych autorov, ktoré sa snažia v rámci svojho poľa záujmu čo najpresnejšie zadefinovať pojem „logistika“. Aj keď máme k dispozícii rôzne zadefinované pojmy „logistika“, kľúčovým cieľom každej jednej definície je určite snaha optimalizáciu.

„Logistika je koordinácia materiálových a stým súvisiacich informačných a finančných tokov, s cieľom dodávať materiál, výrobky a služby pri optimálnom viazaní podnikových zdrojov.“ (Dubovec, 2017)

Krajčovič a spol. (2018) definujú logistiku takto: „*Disciplína, ktorá sa zaoberá systémovým riešením, koordináciou, synchronizáciou a optimalizáciou reťazcov hmotných a nehmotných operácií spojených s výrobou a obehom určitej finálnej produkcie a ktorá je zameraná na uspokojovanie potrieb zákazníka ako na konečný efekt, sa nazýva logistika.*“

Institute of Logistics vysvetľuje pojem logistika ako: „*Rozmiestnenie zdrojov v čase, strategické riadenie úplného zásobovacieho reťazca.*“ (Viestová a kol., 2005)

Podľa Dupaľu (2004) je definícia logistiky nasledujúca: „*Logistika je proces všetkých nemateriálnych aktivít, ktoré musia byť vykonávané na splnenie výkonu služieb nákladovo efektívnym spôsobom, ako aj spôsobom, ktorý je efektívny pre zákazníka*“. Hlavný význam takýchto aktivít je v týchto sférach:

- ❖ Maximálne možné zníženie času čakania;
- ❖ Riadenie kapacít na výkon služieb;
- ❖ Schopnosť pohotovo zmeniť distribučný kanál.

Logistika je riadiaca funkcia dodávateľského reťazca, ktorá pomáha organizáciám plánovať, riadiť a implementovať procesy na presun a skladovanie tovaru. Činnosti riadenia logistiky zvyčajne zahŕňajú riadenie prichádzajúcej a odchádzajúcej prepravy, riadenie vozového parku, skladovanie, manipulácia s materiálom, plnenie objednávok, návrh logistickej siete, riadenie zásob, plánovanie ponuky a dopytu a riadenie externých poskytovateľov logistických služieb. (www.techtarget.com)

Pre potreby tejto diplomovej práce sa logistika vníma ako zásobovanie tovarom výrobnjej jednotky pre jej plynulý chod tak, aby boli zabezpečené všetky vstupy (materiálne aj personálne). Ide o aktivity spojené s využitím najvýhodnejších ponúk, ktoré trh aktuálne ponúka, čo následne priamo vplýva na cenotvorbu jednotlivých produktov a tak vytvára konkurenčnú pozíciu na lokálnom trhu.

Hlavnou úlohou logistiky je zlepšenie alebo optimalizovanie výkonnosti podniku. Výkonnosť podniku je definovaná cenou výrobku, kvalitou výrobku a servisom od dodávateľa. Logistika musí zabezpečiť skupinu požiadaviek, ktoré sa jedným názvom nazývajú „7 S logistiky“. Sú to: Dodanie správneho výrobku, v správnej kvalite, v správnom množstve, v správnom čase, na správne miesto, za správnu cenu a v správnom obale. (Štefko, Rákoš, 2008)

1.1.2 Zásoby

Zásoby pre podnik predstavujú finančne náročnú investíciu avšak skvalitnením ich riadenia môže podnik dosiahnuť zvýšenie rentability podniku, zlepšenie podnikového cash-

flow, návratnosť investícií a zníženie celkových nákladov prepravných činností pri súčasnom uspokojovaní požiadaviek na zákaznícky servis. Zásoby majú pre podnik päť základných funkcií (Malá, 2011):

1. Umožňujú podniku dosiahnuť efekty / úspory založené na rozsahu výroby. Napríklad, využívanie ponúkaných množstevných zliav pri nákupe vo veľkom objeme, čím sa tiež môže dosiahnuť zníženie nákladov na jednotku prepravovaného tovaru. Zásoby hotových výrobkov umožňujú dosahovať úspory z veľkovýroby.
2. Vyrovnávajú dopyt a ponuku. Jedným zo základných dôvodov držania zásob sú výkyvy počas sezóny. Napríklad dopyt po čokoláde rastie počas sviatkov (Vianoce, sviatok sv. Valentína, Deň matiek ap.) Prispôsobovanie výrobných kapacít na zvládnutie uspokojenia dopytu po týchto výrobkoch v spomínanom období by znamenalo enormné zvyšovanie nákladov, nevyužívanie výrobných kapacít a tiež nevyužitie plného potenciálu pracovných síl. Udržiavanie relatívne stabilného objemu pracovných síl a stabilnej úrovne výroby počas celého roka má síce za následok že v určitom období sú skladové zásoby podniku na vyššej úrovni ako je potrebné, no v konečnom dôsledku sú celkové podnikové náklady nižšie.
3. Umožňujú špecializáciu výroby. Špecializácia zásob znamená, že každý výrobný závod sa môže sústrediť len na výrobu určitých výrobkov, ktoré sa následne zozbierajú a kombinujú podľa prijatých objednávok.
4. Poskytujú ochranu pred nepredvídanými výkyvmi v dopyte a v dobe cyklu objednávky. Udržiavanie zásob znamená pre podnik istotu počas období so zmenami v dopyte alebo v cykle dopĺňania výrobkov. Dôvodom nadmerných zásob môže byť nákup väčšieho množstva výrobkov pre prípad očakávaného nárastu cien v blízkej dobe, alebo tiež snaha o udržanie dodávateľa. Stále je však potrebné dávať do pomeru náklady potrebné na udržiavanie týchto zásob s úsporami, ktoré sa vďaka držaniu tohto tovaru vytvorili.
5. Poskytujú akýsi tlmič medzi kritickými spojmi v rámci distribučného kanálu. V dodávateľskom reťazci slúžia zásoby ako nárazník medzi jednotlivými kritickými rozhraniami tohto reťazca.

Rozhodovanie podniku o potrebnej úrovni zásob, ich štruktúre a rozdeľovaní je jednou z kritických manažérskych funkcií. (Krajčovič, 2006)

Cieľom riadenia zásob je minimalizovanie nákladov na obstaranie a skladovanie pri zachovaní plynulosti výrobného procesu. Pri riadení zásob podľa funkčných zložiek delíme zásoby na (Nývtová, Marinič, 2010):

- Obratovú (bežnú) zásobu, ktorá kryje potreby počas dodávkového cyklu (medzi dvomi dodávkami)
- Maximálnu zásobu, ktorá predstavuje úroveň stavu zásob v dobe novej dodávky
- Minimálnu zásobu, ktorej hodnota zodpovedá stavu skladu pred dodaním ďalšej dodávky- stavu, kedy je vyčerpaná obratová zásoba. Minimálna zásoba predstavuje súčet poistnej a technickej zásoby)
- Poistnú zásobu, ktorá vyrovnáva výkyvy pri dodávkach a spotrebe. Poistná zásoba sa tvorí z dôvodu neschopnosti odhadnúť presný vývoj zásob a teda minimalizácie rizika vyplývajúceho z nepravidielnosti dodávok a ich hodnoty.
- Technickú zásobu, ktorá predstavuje potrebu nevyhnutných technologických požiadaviek na prípravu položiek zásob pred ich použitím vo výrobnom procese.
- Sezónnu zásobu, ktorá je tvorená pre prípad, že zásobu je možné dopĺňať len v určitom období alebo je spotreba sezónna, ale zásobu je potrebné tvoriť priebežne počas celého roka.
- Špekulatívnu zásobu, ktorá sa udržiava za účelom dosiahnutia mimoriadneho zisku výhodnými nákupmi.

1.1.3 Nákup

Podľa Kitu (2010) je nákup ucelený proces zahŕňajúci skoro všetky podnikové zložky, ako napríklad marketing, výrobu a logistiku, riadenie personalistiky a pod. Keďže sa týka trhu, je neodlučiteľne spájaný s marketingom.

Synek a kol. (2014) definuje nákup ako kroky potrebné k zabezpečeniu vhodných podnikových zdrojov a ich následnému využitiu v podniku. Preto vysvetľuje pojem nákup ako funkciu, proces a organizačnú jednotku.

Oresky (2014) tvrdí, že nákup predstavuje všetky podnikové činnosti, ktorých cieľom je nadobudnutie hmotných a nehmotných vstupov do podniku.

V rámci tejto práce sa zásoby vnímajú ako dôležitý vstupný element, pri ktorom je dôležité správne odhadnúť jeho množstvo v skladových zásobách. Vzhľadom na špecifickosť jeho cenovej dostupnosti na trhu v závislosti od sezónnosti (napríklad cenový vývoj múky korešponduje s burzovou cenou obilia) a zároveň rôzna expiračná doba jednotlivých druhov surovín je dôležité správne zosynchronizovať aktivity tak, aby na sklade v danom momente podľa potreby výroby alebo objednávok bolo dostatočné množstvo zásob. Zároveň je potrebné, aby spĺňali všetky technické parametre (napríklad doba expirácie, pretože po tejto dobe tovar stráca na hodnote a vylúčenie zo skladu zásob znamená pre podnik stratu).

V zahraničnej literatúre je nákup označovaný pojmami Sourcing (anglosaská literatúra) a Procurement/Purchasing (severoamerická literatúra). Medzi ciele nákupu, ktoré sa v zahraničnej literatúre spomínajú najčastejšie patria nákup materiálov v požadovanej kvalite, v dostatočnom množstve, od vhodne vybraných dodávateľov, s dodaním v správny čas, na vopred dohodnuté požadované miesto a za primerane zvolenú cenu.

Sollish a Semanik (2012) tvrdia, že na dosiahnutie efektívneho nákupu je potrebné využívanie vhodných obchodných praktík, ktoré maximalizuje hodnotu pre organizáciu prostredníctvom získavania tovarov a služieb.

Nákup teda predstavuje základnú činnosť každého podniku. Cieľom nákupu je získať čo najlepší pomer medzi úžitkovou hodnotou a cenou.

1.1.4 Fázy nákupu

Najčastejšie používaným delením fáz nákupu je to od Kotlera a Armstronga z roku 1992, ktoré rozlišuje osem etáp:

Vznik problému

Nákupný proces začína rozoznaním problému alebo potreby, ktorú možno uspokojiť získaním konkrétneho produktu alebo služby. Rozpoznanie potreby môže vychádzať z interných alebo externých podnetov.

Všeobecná charakteristika potreby

Ak nakupujúci charakterizoval potrebu, môže prejsť k spracovaniu všeobecnej charakteristiky potreby, ktorá bude obsahovať vlastnosti výrobku, surovín alebo zariadení, ktoré nákupca požaduje v určitom období v podobe základných požiadaviek na produkt.

Špecifikovanie kupovaného produktu

V tejto fáze si nakupujúci vytvorí technické charakteristiky produktu, častokrát v spolupráci s odborníkmi v oblasti hodnotovej analýzy. Hodnotová analýza je nevyhnutá na určenie možností znižovania výrobných nákladov na komponenty. Pri nákupe zo zahraničia hrá častokrát významnú rolu cena dopravy, preto je vhodné najprv zistiť dostupnosť u lokálnych výrobcov.

Prieskum potenciálnych dodávateľov

Pre nájdenie čo najlepšie vyhovujúceho dodávateľa je potrebné vypracovať zoznam potenciálnych dodávateľov-porovnávanie doterajších a nových možností spolupráce v jednom zozname. V tomto bode majú malé podniky rovnaké výhodné postavenie ako veľké konglomerátne firmy, keďže väčšina firiem má svoje informácie dostupné na internete pre všetkých. Taktiež je možné získať informácie o potenciálnych dodávateľoch prostredníctvom účasti na výstavných salónoch, využitím recenzií ostatných firiem, ktoré s týmito dodávateľmi spolupracovali v minulosti.

Predkladanie ponúk

V tejto etape sú dodávatelia vyzvaní nakupujúcim aby predložili svoje návrhy ponúk. Ako odpoveď na túto výzvu, niektorí dodávatelia pošlú iba brožúru alebo vyšlú obchodného zástupcu firmy. Pri veľmi zložitých a nákladných položkách potrebuje nakupujúci od každého možného budúceho dodávateľa podrobné písomné dokumenty. V poslednom kroku sa zo všetkých dodávateľov, ktorí aktívne reagovali na ponuku zostaví prehľad.

Výber dodávateľa

Nákupné centrum posúdi predložené návrhy a vyberie jedného alebo viacerých dodávateľov. Pri výbere vhodných dodávateľov postupuje nákupné stredisko podľa zoznamu požadovaných charakteristík dodávateľov a ich zostupnej dôležitosti. Medzi

atribúty na základe ktorých centrum porovnáva svojich potenciálnych dodávateľov patria napríklad kvalita vyrábaných produktov, dodávky načas, etické princípy spoločnosti, konkurencieschopné ceny a podobne. Niektoré firmy preferujú výber viacerých dodávateľov, aby sa nestali závislými len od jedného dodávateľa a boli schopní porovnávať ponúkané ceny tovarov.

Zadanie objednávky

Zadanie objednávky predstavuje prípravu záväznej objednávky pre vybraného dodávateľa alebo dodávateľov, zoznam technických špecifikácií, cena, požadovaná kvalita, termín dodania, podmienky reklamácie, záručné doby atď.

Uzatvorenie rámcovej zmluvy zabezpečí údržbu, opravy a prevádzkový materiál odberateľa, čím sa zníži potreba tvorby stále nových a časovo a administratívne nákladných objednávok.

Vyhodnotenie dodávky a dodávateľskej organizácie

Proces nákupu vrcholí fázou kontroly. V tomto štádiu hodnotí nakupujúci svoju spokojnosť, prípadne možnú nespokojnosť s dodávateľom a dodržaním základných požiadaviek a ak sa vyskytnú odchýlky v objednávke je potrebné o tom na základe kontroly upovedomiť dodávateľa.

Nie vždy sa dodržiava tento celistvý model ôsmich krokov. Existujú aj delenia, ktoré spájajú 2. a 3. etapu a 5. a 6. etapu alebo zamieňajú poradie jednotlivých krokov. Dodávateľ však musí byť schopný zabezpečiť celkový kontinuálny vzťah s odberateľom, nie len individuálne nákupy.

Ciele nákupu ostávajú rovnaké bez ohľadu na to, kto je poverený zabezpečením nákupu. Autori Patúš, Gúčík a Marušková (2011) uvádzajú tieto 4 hlavné ciele nákupu:

- nákup potrebných zásob,
- nákup primeraného množstva zásob,
- platba čo najadekvátnejšej sumy,
- tvorba primeranej dodávateľskej siete.

V závislosti od typu alebo druhu podniku sa model zásobovania a vytvárania skladových zásob výrazne líši. Iná forma je pri tovare ktorý jeho skladovaním nestráca na hodnote a teda je možné ho použiť kedykoľvek v čase a inak sa hľadá na zásobovanie ak tovar z akéhokoľvek dôvodu časom podlieha znehodnoteniu, zmene kvality a podobne . Tak napríklad v reštaurácii: Nákup potrebných zásob prebieha na základe menu, resp. nápojového lístka. Výrobky môžu byť v receptoch pripravované viacerými spôsobmi, preto je potrebné podrobne popísať osobné špecifikácie výrobkov ako sú kvalita, váha a ďalšie charakteristiky, ktoré rozhodujúcim spôsobom ovplyvňujú nákup výrobkov. Pre lepšie poznanie svojho odberateľa je výhodou, ak tieto špecifikácie dostanú aj dodávateľa, ktorí tak môžu lepšie uspokojiť svoju ponuku.

Zodpovedajúca kvalita zásob je ďalším faktorom nákupu, keďže pri niektorých produktoch sa viac ako na kvalitu prihliada na ich cenu. Naopak, existujú aj produkty, u ktorých sú zákazníci pripravení zaplatiť vyššiu cenu s očakávaním, že dostanú výrobok vysokej kvality.

Na výšku zásob taktiež má výsostný vplyv dispozícia existujúcich skladových priestorov. Inak sa zásobujú prevádzky ktoré majú dostatočné vlastné skladové zásoby , inak prevádzky alebo fabriky ktoré majú síce dostatočné priestory ale majú na nich vysoké náklady (nájom, energie a pod) a inak k tvorbe zásob pristupujú spoločnosti, ktoré majú nedostatočné alebo nekvalitné skladové priestory v ktorých by im vzhľadom na druh tovaru mohlo dôjsť k jeho znehodnoteniu. Ak sa podnik rozhoduje, či vybraný produkt má radšej nakúpiť od dodávateľa, alebo je schopný si ho sám vyrobiť musí prihliadať na technológie, ktorými disponuje, úroveň kvalifikácie personálu ako aj porovnanie ceny vlastnej výroby verzus nakúpenia u dodávateľa.

Nákup primeraného množstva zásob je naviazaný na minimálnu a maximálnu skladovú zásobu tovarov. Pri poklese zásob na minimálnu úroveň, je potrebné tieto zásoby doplniť nákupom u dodávateľa. Na druhej strane, prekračovanie maximálnej hranice zásob nie je prínosné, keďže tak dochádza k bezdôvodnému viazaniu financií ako aj k možnému prekračovaniu záručných dôb výrobkov atď.

Platba čo najadekvátnejšej sumy nie vždy znamená platbu čo najnižšej sumy. Nízka cena často ide ruka v ruke so znížením kvality výrobkov. Medzi praktiky, ktoré odberatelia najčastejšie využívajú na zníženie cien pri nákupe od dodávateľov patria napríklad:

Rokovania s dodávateľmi patria medzi najviac používané metódy. Dodávatelia nie sú ochotní podliezať ceny produktov, no sú ovplyvňovaní cenami rovnakých tovarov u konkurencie. Cena výrobku u konkrétneho dodávateľa je stanovená najčastejšie na základe cien totožných výrobkov u konkurencie, vynaložené náklady dodávateľa a podiel dodávateľa na trhu.

Zníženie nepotrebných služieb dodávateľa znamená, že pri nevyužití doplnkových služieb, ktoré dodávateľ ponúka (doprava, darčkové balenie, platba na splátky), môže cena výrobku klesnúť.

Zmena veľkosti balenia výrobkov znamená, že pri väčších baleniach je častokrát cena výhodnejšia ako pri nákupe toho istého výrobku v menšom balení.

Nákup priamo od dodávateľov znamená pre kupujúceho výhodu, keďže pri nákupe tovarov prostredníctvom sprostredkovateľov sa k cene výrobkov započítava aj ich prírážka, ktorá umelo navyšuje cenu tovarov.

Autori Patúš, Gúčik a Marušková (2011) uvádzajú, že tvorba primeranej dodávateľskej siete je ovplyvňovaná faktormi ako:

- Blízkosť sídla dodávateľa.
- Finančná stabilita dodávateľa ako predpoklad dlhodobého plnenia svojich záväzkov.
- Prispôsobenie kvality výrobkov potrebám odberateľa a i.

1.2 Dodávateľsko-odberateľské vzťahy

V dnešnej dobe je pre nákup dodávok -vstupných materiálov, energie, informácií, služieb a pod.- nesmierne dôležitý princíp vzájomne prospešných vzťahov s dodávateľmi. Ak je tento princíp efektívne aplikovaný, zvyšuje sa tak kvalita vzťahov medzi obchodnými partnermi a to prispieva k väčšej garancii schopnosti dodávok plniť požiadavky nakupujúcich.

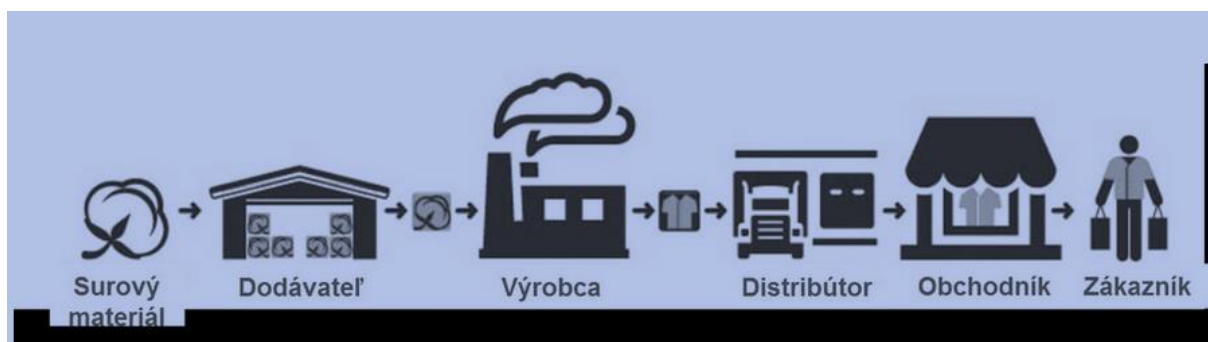
Dodávaný tovar a jeho kvalita už nie sú hlavným zameraním dodávateľov, ale ide v značnej miere aj o obojstranne prospešné vzťahy s dodávateľmi, ktoré zabezpečia trvalú schopnosť dodávok uspokojiť požiadavky odberateľov. Táto malá revolučná zmena v rozsahu a kvalite dodávateľsko-odberateľských vzťahov vyjadruje, že dodávateľ už

nemusíme vnímať len ako nepriateľa, ale môžeme ho vnímať ako partnera pri našom podnikaní. (Nenadál, 2008)

S vývojom technológií a modernizáciou pracovných postupov v dnešnej dobe stále viac klesajú rozdiely v kvalite výrobkov od rôznych výrobcov vyrábajúcich v rovnakej oblasti. Dodávateľský reťazec nie je len sieť podnikov, ale je to sieť podnikov a ich vzájomných vzťahov. Ide preto o postupnosť krokov, ktorými musí daný výrobok prejsť, aby sa dostal od výrobcu až ku zákazníkovi. Hlavným cieľom je uskutočnenie procesu dodania výrobku alebo služby ku konečnému zákazníkovi v čo najkratšom čase, s čo najnižšími nákladmi a čo najviac zodpovedne. Tento proces vyžaduje množstvo nákupných, výrobných a predajných stupňov a operácií, ktoré musia byť plánované a riadené na základe zadaných objednávok. Úspešnosť každej firmy v tomto reťazci závisí od úspešnosti všetkých firiem, ktoré sa podieľajú na tvorbe produktu v tomto hodnotovom reťazci.

Sieť firiem, ktoré sa zúčastňujú v reťazci nie je pevne stanovená a je špecifická pre každý produkt alebo službu. Obrázok 1 predstavuje základnú schému dodávateľského reťazca. Pre riadenie dodávateľského reťazca je potrebné systémové, integrované a koordinované myslenie a správanie sa členov vrcholového manažmentu, ktorí sa podieľajú na tvorbe a riadení materiálového a informačného toku. Konflikty medzi účastníkmi reťazca by mali byť eliminované pre zabezpečenie prosperity rozvoja celého hodnotového reťazca. (Synek, 2015)

Obrázok 1 zobrazuje dodávateľský reťazec výrobku od dodávateľa až ku konečnému zákazníkovi.



Obrázok 1 Dodávateľský reťazec

Zdroj: www.ipaslovakia.sk

1.3 Životný cyklus dodávateľsko-odberateľských vzťahov

Kita (2010) delí dodávateľsko-odberateľský životný cyklus do štyroch fáz:

1. Predprípravná fáza- v tejto fáze hodnotí zákazník nového dodávateľa. V tejto etape ešte strany nenadväzujú obchodné vzťahy a ich hlavným cieľom je sa navzájom bližšie spoznať a čo v najväčšej miere eliminovať riziká vzájomného vzťahu. Medzi podnikmi neexistujú právne záväzky, preto je jednoduché vzťah kedykoľvek ukončiť. (Lukoszová, 2004)
2. Prípravná fáza, v ktorej zákazník začína s dodávateľom nadväzovať počiatočné vzťahy a kontakty. Ak ide o úplne nový pracovný vzťah, môže táto etapa trvať pomerne dlho. Čím viac informácií o dodávateľovi má podnik k dispozícii, tým kratšiu dobu trvania má táto fáza.
3. Fáza rozvoja, ktorá informuje o zmluvách dodávaných tovarov a opakovaných nákupoch. Podniky sa sústreďujú na spoločné znaky svojho podnikania a viac a viac sa lepšie spoznávajú.
4. Fáza dlhodobých vzťahov znamená upevňovanie vzťahov medzi stranami a stabilizáciu partnerstva.

1.3.1 Kritériá hodnotenia dodávateľov

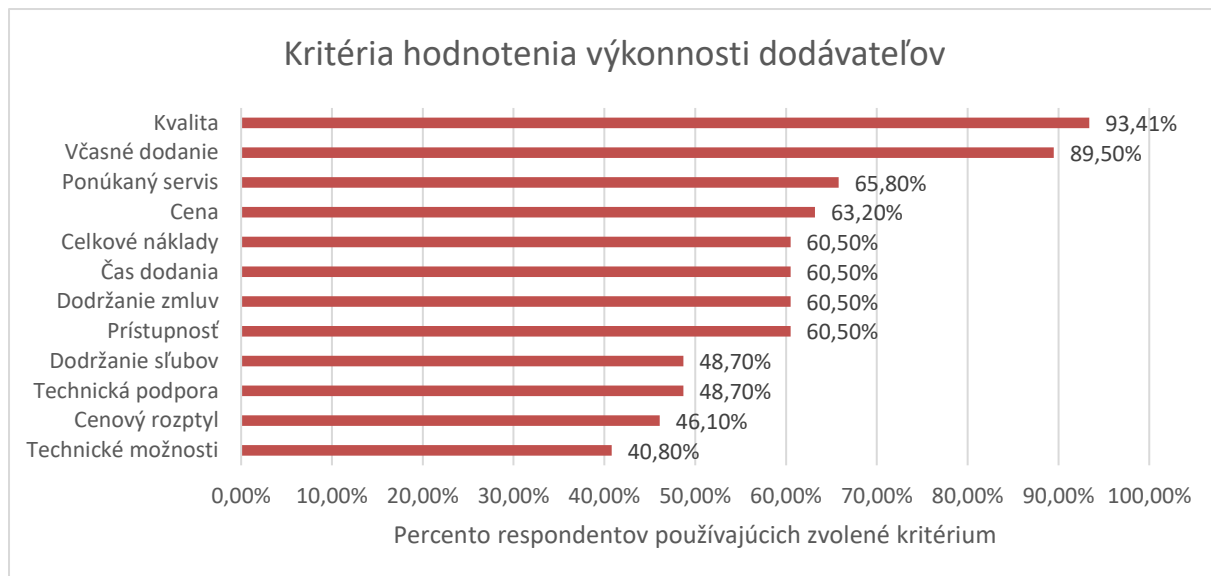
Kritéria hodnotenia nezahŕňajú iba predpoklady schopnosti dodávateľa, ale obsahujú tiež aj výsledky skutočnej realizácie dodávok. Základné ukazovatele chápeme ako sumu dodávateľských služieb, medzi ktoré podľa Pražskej a Jindru (2002) patria:

Dodacia lehota (čas): Dodacia lehota je doba odkedy je objednávka prijatá až po moment jej odovzdania odberateľovi. Kupujúci uprednostňuje dodáciu lehotu čo najkratšiu, pretože to mu umožňuje nižšie stavy zásob ako aj nižšie dodatočné náklady.

Dodacia spoľahlivosť: Hovorí o miere pravdepodobnosti dodržania dodacej lehoty. Oneskorenie dodávok môže mať za následok poruchy transformačného procesu a tým zvyšovanie nákladov na ich odstránenie.

Dodacia pružnosť (flexibilita): Vyjadruje mieru akou sa dodávateľ dokáže prispôbiť požiadavkám odberateľa v čase. Patrí sem napríklad spôsob predania, dopravné varianty a odber množstva.

Dodacia kvalita: Informuje o spôsobe a stave, v akom príde dodávka odberateľovi. Dodávka zahŕňa aj obal výrobku, ktorý zabezpečuje jeho odolnosť voči vonkajším vplyvom a poškodeniu počas transportu. Ukazovateľ dodacej kvality patrí medzi najdôležitejšie ukazovatele, ktoré by mala dodávateľská služba spĺňať.



Obrázok 2 Najčastejšie používané kritéria pre hodnotenie výkonnosti dodávateľov

Zdroj: vlastné spracovanie podľa www.lyonsinfo.com

Obrázok 2 zobrazuje najčastejšie používané kritéria, ktoré sú použité na meranie dodávateľskej výkonnosti v zahraničí. Najčastejšie je výkonnosť dodávateľov hodnotená na základe kvality výrobkov a služieb, dodávok načas, ponúkaného servisu, ceny a ďalších.

Synek a kol. (2011) uvádzajú tieto kritéria:

- Kvalita (napr. bezchybnosť výrobkov, ústretovosť voči návrhom pre zvýšenie kvality výrobkov)
- Náklady (napr. podmienky platby, tvorba a úroveň ceny)
- Dodávateľská spoľahlivosť (napr. dodržanie dohodnutého množstva, flexibilita dodávateľa)
- Technické schopnosti (napr. kladné vybavenie žiadaných zmien, nové technológie)

- Dodávateľský servis (napr. technická podpora, podpora pri vybavovaní objednávky)
- Komunikácia s dodávateľom (napr. prednákupná a ponákupná komunikácia)
- Ďalšie kritéria (napr. záťaž na životné prostredie, vzdialenosť dodávateľa ai.)

1.3.2 Výber a hodnotenie dodávateľov

Rozhodovanie o nákupe možnostiach má veľký význam na fungovanie spoločnosti. Existujú na to dva hlavné dôvody (Gencer, Gürpınar, 2007)

- Vo väčšine spoločností hodnota nakupovaných tovarov a služieb je až o 60 % vyššia ako hodnota predaných tovarov
- Viac ako 50 % všetkých výrobných chýb môže mať pôvod v nakupovanom produkte.

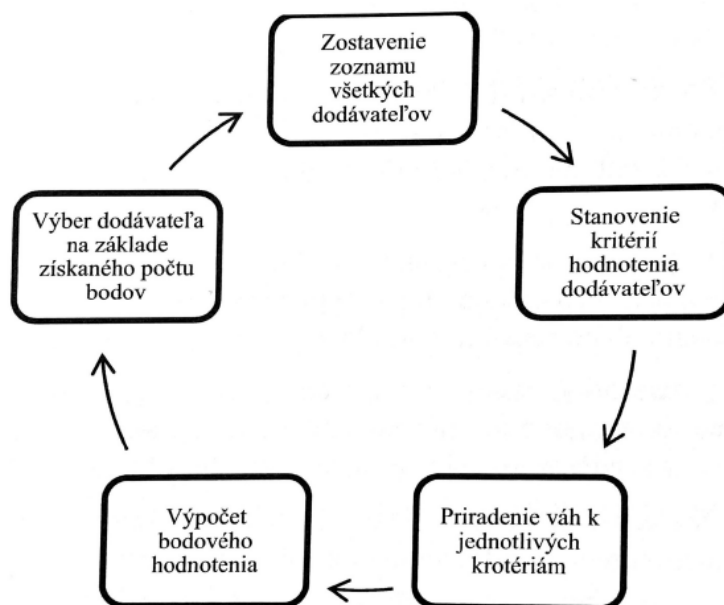
Riadenie dodávateľských vzťahov poskytuje štruktúru, ako sa budú vzťahy s dodávateľmi rozvíjať a udržiavať. Ide vlastne o opačný proces k manažmentu potrieb zákazníka. Na základe prínosu, ktorý majú jednotliví dodávatelia pre podnik, podnik nadväzuje blízke vzťahy len s malým počtom dodávateľov. S ostatnými dodávateľmi udržiava viac tradičné prístupy s väčším odstupom. (Lambert, 2008)

Na hodnotenie dodávateľov existuje v praxi viacero hodnotiacich systémov a metód. Nie je stanovená jedna univerzálna metóda, ktorá by vyhovovala všetkým podnikom rovnako. (Malá, 2011)

„Voľba vhodných dodávateľov spočíva v stanovení správnych kritérií ich hodnotenia. Ako kritériá sa najčastejšie volia kvalita, cena, dodacie lehoty a spoľahlivosť dodávok. V žiadnom prípade nemožno rozhodovať monokritériálne, napr. podľa ceny jednej objednávky.“ (Dupal, 2018) Komplexné hodnotenie je časovo veľmi náročné, preto ho nie je možné vykonávať veľmi často. Najčastejšie sa hodnotenie vykonáva jedenkrát ročne, pričom jeho skrátená verzia (polročné hodnotenie) dokáže dodávateľa upozorniť na jeho nedostatky skôr, čo predstavuje pre dodávateľa šancu na zvýšenie svojich výkonov a skvalitnenie procesov. Tento spôsob hodnotenia je najvhodnejšie vykonávať iba u strategických dodávateľov. (Šlapota, 2005)

Proces hodnotenia a výberu dodávateľa Malá (2011) rozdeľuje do piatich krokov:

1. Zostavenie zoznamu všetkých potenciálnych dodávateľov, ktorí vedia potrebný materiál dodať na základe výsledkov prieskumu trhu.
2. Určenie kritérií, na základe ktorých sa budú hodnotiť dodávatelia. Počet a druh zvolených faktorov má veľký vplyv na finálny výsledok hodnotenia. Cena, lehota dodania, kvalita výrobku a spoľahlivosť dodávky patria medzi základné kritéria pri hodnotení. Priradenie stupňov plnenia ku každému kritériu. Podnik môže na hodnotenie zvoliť napríklad bodovú stupnicu od 1 do 5, kde 1 bude predstavovať najhoršie a 5 najlepšie hodnotenie.
3. Priradenie váh ku každému kritériu hodnotenia. Najvyššia váha sa priradí ku kritériu, ktoré je pre podnik najdôležitejšie, Ďalšie menej významné kritéria potom dosahujú nižšie a nižšie hodnoty.
4. Výsledné hodnotenie sa vypočíta buď ako súčin bodovej hodnoty každého kritéria a váhou individuálne stanovenou pre každé kritérium (Scoring hodnotenie), alebo súčtom všetkých kritériálnych hodnôt (bodové hodnotenie). Dodávateľ, ktorý získal najväčší počet bodov najlepšie vyhovuje potrebám a špecifikám odberateľského podniku. Nevýhodou týchto metód ale je, že sa v nich uplatňuje subjektívny názor hodnotiteľa.
5. Po zoradení dodávateľov podľa počtu bodov si podnik vyberie vhodného dodávateľa. Ten však nemusí byť ten, ktorý získal najlepšie hodnotenie. Vhodnejšou stratégiou je diverzifikácia dodávateľov, čím sa zníži obstarávacie riziko podniku. Všeobecná schéma hodnotenia a výberu dodávateľov podniku je načrtnutá na obrázku 3.



Obrázok 3 Proces hodnotenia a výberu dodávateľov

Zdroj: Malá, 2011

1.4 Metódy hodnotenia dodávateľov

Veľké množstvo spoločností si vedie databázu o dodávateľoch, s ktorými má uzavreté zmluvy. To napomáha pri hodnotení výkonnosti dodávateľov- pri ich výbere a kontrole. V prípade, ak je zistený pokles hodnotenia, je vhodné zo strany odberateľa žiadať daného dodávateľa o nápravu a v prípade nevyhovenia požiadavke zmeniť ho za iného dodávateľa.

Metódy rozhodovania o výbere dodávateľa predstavujú pre podnik súbor postupov a kritérií, vďaka ktorým môže podnik nájsť dodávateľa, ktorý najlepšie vyhovuje jeho požiadavkám. Na základe vzájomného vzťahu empirie a teórie obsiahnutej v jednotlivých metódach Benková a Hudymáčová delia metódy do troch skupín:

1. Empirické metódy, ktoré sú založené na subjektívnom názore, intuícii a skúsenostiach. Následne sa tieto metódy delia na empiricko-intuitívne („pokus/ omyl,,), empiricko-analytické (intuícia je nahradená analýzou), expertné (Delphi metóda, brainstorming).
2. Heuristické metódy využívajú empirické a matematicko-štatistické metódy ako aj logiku a zdravý úsudok. Patrí tu napríklad metóda rozhodovacej tabuľky, rozhodovací strom alebo rozhodovacia analýza.

3. Exaktné metódy zakladajú na vedeckej analýze a sú určené na rozhodovanie v situáciách, ktoré sa opakujú a vzťahy medzi prvkami sú kvantitatívne vyjadrené. Patria sem metódy matematickej štatistiky (korelačná analýza, analýza časových radov), metódy matematickej analýzy a lineárnej algebry (extrapolácia a maticový počet), metódy operačnej analýzy (štruktúrna analýza, sieťová analýza).

Potreba výberu vhodnej metódy, ktorá by brala do úvahy viacero kritérií hodnotenia dodávateľa je veľmi dôležitá. Pri výbere dodávateľa ďalej definujú Benková a Hudymáčová viackritériálne metódy ako napríklad:

- Bodová metóda hodnotenia. Hodnotí dodávateľov pomocou stupnice (napr.5 alebo 10 bodovou), ktorá je určená na základe stupňa významnosti jednotlivých kritérií, ktorým sa pridelia individuálne váhy a bodové hodnotenia.
- Pomerovo-indexová metóda. Táto metóda sa využíva, ak je potrebné zhrnúť všetky kritéria do jedného rozhodnutia.
- Metóda rozhodovacej matice je základom metód viackritériálneho rozhodovania. Existuje viacero variantov riešenia pomocou rozhodovacej matice. Jedným z variantov je hodnotenie váhy každého kritéria pomocou bodovej stupnice, pričom 1 má najmenšiu váhu a 10 predstavuje najväčšiu váhu.
- Modifikovaná metóda rozhodovacej matice- v malej miere odstraňuje nevýhody Metódy rozhodovacej matice. Párovým porovnaním sa v tejto metóde určujú váhy individuálnych kritérií a hodnotenie variantov, ktoré spĺňajú zvolené kritéria.
- Analytická viacúrovňová metóda je rozhodovacia metóda ktorá na základe porovnávania viacerých kritérií určí kritériá, ktoré sú pre podnik prioritné. Metóda patrí medzi najužitočnejšie a najcennejšie na svete a umožňuje výber na základe preferencií. Aj keď nevýhodou je potreba vykonania veľkého počtu porovnaní, umožňuje sledovať elementy a medzistupne, ktoré sa najviac podieľajú na dosiahnutí výsledku.

- PROMETHEE (Preference Ranking Organisation Method for Enrichment Evaluations) uľahčuje rozhodovanie bez potreby vykonávania obširných porovnávaní. Používateľ na základe jednoduchkej multikriteriálnej tabuľky dospeje k zostaveniu subjektívnych priorít a preferencií každého kritéria.

Zmena manažérskych metód a prechod z vertikálne riadených organizácií na horizontálne znamená zameranie na procesy, ktoré sa uskutočňujú na jednotlivých podnikových úrovniach. Medzi postupy a techniky, ktoré merajú výkon, nákladové riadenie a zlepšovanie zákazníckeho servisu patria napríklad aj:

- ABC (Activity Based Costing)
- ABM (Acitivity Based Management)
- Benchmarking
- Process Improvement
- Process reengineering
- TQM (Total Quality Management)
- BSC (Balanced Scorecard)
- Six sigma (Ceniga, 2012)

1.4.1 *ABC analýza*

Analýza ABC je jedným z najznámejších a najčastejšie používaných nástrojov controllingu pri riadení kľúčových zákazníkov. Jej primárnou funkciou je určenie dôležitosti zákazníka pre dodávateľskú spoločnosť, ktorá sa často hodnotí na základe objemu predaja: najprv sa zákazníci zoradia vzhľadom na objem predaja (dodávateľ'a) a zaradia sa do rôznych skupín (A=najviac dôležití, D=najmenej dôležití). (Wengler, 2006)

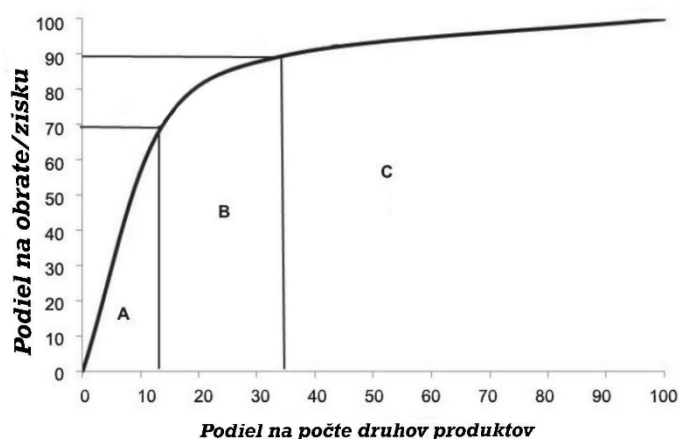
Váchal (2013) charakterizuje metódu ABC nasledujúco: „Technika ABC sa používa všeobecne pri stanovení priorít. Umožňuje popis vnútorných súvislostí firemných procesov poznať a pochopiť ich zákonitosti a ich dopady na aktivity firmy. Otvorením, popisáním a vysvetlením týchto procesov sa ABC stáva významným pomocníkom hlavne v oblasti operatívneho riadenia, kontroly a plánovania.“

Východiskom analýzy je pravidlo talianskeho ekonóma Vilfreda Pareta: 80/20. Paretov princíp hovorí, že existuje nerovnováha medzi príčinami a výsledkami, medzi úsilím a odmenou. Ak túto nerovnováhu vysvetlíme pomocou čísel, dostaneme pomer 80/20, čo znamená, že 80 percent výsledkov alebo odmien vzniká len z 20 percent príčin. (benefico.cz)

Existujú viaceré výklady tohto pravidla, napríklad:

- 80 % svetového majetku je v rukách 20 % populácie,
- 80 % objemu nákupu je možné uskutočniť u 20 % dodávateľov,
- 80 % skladovej plochy zaberie 20 % skladových položiek. (Zrník, 2013)

Cieľom ABC metódy je definovanie skupiny prvkov, ktoré sú dôležité pre celkový výsledok podnikania. Je preto potrebné vedieť, ktoré výrobky alebo aktivity sú pre podnik najviac výnosné a ktoré naopak najmenej. Táto metóda sa využíva pri práci s obzvlášť veľkým súborom prvkov (produktov alebo zákazníkov) a tiež tam, kde je potrebné identifikovať skupinu prvkov, ktorá svojim počtom predstavuje síce triviálnu menšinu, ale má dominantný podiel na výsledku podnikania (tržby, zisk, náklady podniku). Na druhej strane je tiež potrebná identifikácia dominantnej väčšiny (produktov alebo zákazníkov), ktorá má menej podstatný/nepodstatný podiel na výsledku podnikania. (Jakubíkova, 2008)



Obrázok 4 ABC analýza

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Jakubíkova, 2008

Obrázok 4 predstavuje graf ABC analýzy. Z obrázku je zrejme, že x % druhov produktov (zákazníkov) dosahuje y % podiel na tržbách (zisku, nákladoch, zásobách). Konkrétne skupiny vzájomných závislostí sú označené písmenami A, B, C. Každá z týchto

kategórií môže byť predmetom vlastnej SWOT analýzy alebo portfólio analýzy. (Jakubíkova, 2008)

Tabuľka 1 Rozdelenie dodávateľov A,B,C

	Dodávateľ	Kritéria
20 %	A	*Obrat *Štruktúra tovarov *Ziskovosť *Firmy s potenciálom *Jedinečnosť, výnimočnosť, kľúčové položky *Tovary s dlhými alebo netypickými časmi výroby
80 %	B	*Bežní veľkoobjemoví a strednoobjemoví dodávatelia, ktorí nepatria do A
	C	*Maloobjemoví dodávatelia a nepravidelní dodávatelia, ktorí nepatria do A a B

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Šlapota 2005

Tabuľka 1 predstavuje rozdelenie dodávateľov podniku do troch skupín, pričom skupinu A tvorí 20 % dodávateľov, ktorí ale dodávajú najväčší objem tovarov. Dodávatelia v skupine B a C dodávajú podniku malé množstvo tovarov/materiálov, no počet týchto dodávateľov je omnoho väčší ako počet dodávateľov v skupine A.

1.4.2 Bodovacia metóda

Bodovacia metóda alebo Scoring Method, hodnotí dodávateľov na základe určenia relevantných kritérií, váhy jednotlivých kritérií a následnom bodovom hodnotení každého dodávateľa podľa zvolených kritérií a váh. Každému kritériu je individuálne pridelená váha na základe dôležitosti zvoleného kritéria. Bodovanie prebieha na základe bodovacej stupnice, ktorá je identická pre všetky kritériá. (Napríklad hodnotenie 0-5 alebo 0-10, kde 0 predstavuje najhoršie hodnotenie a 5 (10) znamená najlepšie hodnotenie. Výsledkom je určenie poradia dodávateľov a ich zoradenie podľa celkovej výkonnosti. Názorný príklad hodnotenia dodávateľov bodovacou metódou zobrazuje Tabuľka 2.

Tabuľka 2 Bodovacia metóda pre hodnotenie dodávateľov

Kritéria pre výber:	Váha kritéria	Bodové ohodnotenie dodávateľov			
		Dodávateľ č.1	Dodávateľ č.2	Dodávateľ č.3	Dodávateľ č.4
Kritérium 1					
Kritérium 2					
...					
Kritérium n					
Výsledné skóre					
Zaradenie					

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Krajčovič 2018

1.5 Analýza rizík

Pojem riziko pochádza zo starogréckeho slova „riza“, ktoré označuje koreň. Postupne sa z latinčiny dostal pojem do španielčiny a odtiaľ až do angličtiny, kde bol spájaný so životným objavovaním niečoho nového-dobrého alebo zlého. S podnikaním bol spájaný až v 16. storočí, kedy bol objavený pojem Risigo ako dosiahnutie možného zisku alebo možnej straty (Váchal a kol., 2013).

V súčasnej dobe existuje niekoľko definícií vysvetľujúcich pojem riziko. Odborníci, ktorí skúmajú vplyv rizika vymedzili nasledujúcu definíciu: „Riziko je pojem, ktorý je používaný na vyjadrenie neistoty výskytu určitých udalostí a/alebo ich následkov, ktoré by mohli mať významný dopad na podnikateľské ciele spoločnosti.“ (Kafka a kol., 2007)

Váchal a kol. (2013) delí riziká na vonkajšie a vnútorné.. Vonkajšie riziká sú ovplyvňované vonkajšími faktormi a patria tu napríklad:

- Riziko trhu (patrí sem napríklad riziko na strane dopytu a ponuky alebo riziko konkurencie)

- Riziko dodávateľsko-odberateľských vzťahov (napríklad zmena distribučného kanála, riziko nedodržania zmlúv)
- Finančné riziko (napríklad menové riziko alebo riziko inflácie)
- Politické riziko (štátne regulácie alebo zvýšenie daňových poplatkov)
- Na vnútorné riziká vplývajú faktory z vnútorného prostredia podniku a zahŕňajú:
- Výrobné riziko (množstvo a kvalita výroby, častosť reklamácie)
- Personálne riziko (napríklad nedostatok kvalifikovaných zamestnancov, problémy s pracovnou morálkou)
- Finančné riziko (neschopnosť platenia záväzkov, zadlženosť)
- Výrobné, technické a technologické riziko (napríklad nízka kvalita výrobkov, zastarané stroje)

Identifikácia rizika môže byť zdrojom podnikovej krízy. Riadenie rizík v podniku je možné rozdeliť do troch fáz (Ceniga, Šukalová, 2012) :

- Analýza rizika- určenie významnosti faktorov rizika za pomoci odhadov skúsených výskumníkov.
- Hodnotenie rizika- je považované za najťažšiu časť riadenia rizika. Ide o tvorbu modelov a pravdepodobnosti výskytu novej alternatívy za pomoci širokej škály nástrojov a špecifických softvérov.
- Kontrola rizika- Porovnanie predpovedaných stavov so stavmi skutočne dosiahnutými a plánovanie budúcich aktivít podniku.

1.6 Súčasný stav potravinárskeho priemyslu na Slovensku a v zahraničí

Rok 2020 bol pre väčšinu odvetví v slovenskej ale aj svetovej ekonomike zlomovým rokom. Najväčší zásah však na Slovensku pociťujú v segmente reštaurácií a gastronómie, ktorých služby boli počas lockdownu pozastavené. Do roku 2019 bol sledovaný nárast celkových služieb v tomto odvetví v priemere 7-13 % ročne, v roku 2020 ide o prepád tržieb

až o 27 %, kde najväčší pokles zaznamenali v Košickom (33 %) a Trenčianskom (31 %) kraji.

V prvej vlne pandémie vyše 60 % podnikateľov v gastronómii bolo nútených k prepúšťaniu zamestnancov, preto v dnešnej dobe chýba kvalifikovaný personál v tejto oblasti, keďže zamestnanci z gastronómie uvedomujú si zraniteľnosť tohoto sektora a zároveň aj na základe preferovaných zverejňovaných informácií sa rozhodli v danom čase využiť pracovné ponuky v iných sektoroch ktoré neboli až tak masovo ovplyvňované rôznymi proti Covidovými opatreniami. (pomocpregastro.sk)

Priemyselné podniky sa vo veľkej miere zaslúhujú na tvorbe HDP Slovenskej republiky. V roku 2020 bola ich vyprodukovaná pridaná hodnota v objeme 17 725 mil. EUR. Oproti tomu rok predtým (2019) bola pridaná hodnota vyššia o 374 mil. EUR (2,06 %). V druhej polovici roka 2020 sa pridaná hodnota podnikov priemyselnej výroby opäť zvýšila. (monitoringmsp.sk)

Vplyvom koronakrízy bol zaznamenaný pokles priemyselnej produkcie o 9,1 % a to prvý krát od hospodárskej krízy v roku 2009. Celkové tržby priemyslu dosiahli v roku 2020 úroveň 91 977,4 mil. Eur, pričom najväčší podiel na ich tvorbe mali veľké podniky (67,5 %) a následne malé a stredné podniky (32,5 %). (monitoringmsp.sk)

Tabuľka 3 Vývoj tržieb za vlastné výkony a tovary v priemysle podľa veľkostných kategórií podnikov a právnych foriem v Slovenskej republike (v mil. Eur)

Kategória podnikateľských subjektov	2018	2019	2020	Podiel v roku 2020 v %
Živnostníci	6 444,3	6 774,5	6 379,3	6,9 %
Malé podniky (0-49)	10 872,5	11 459,2	10 457,1	11,4 %
Stredné podniky (50-249)	16 085,4	14 539,4	13 062,8	14,2 %
Veľké podniky (250 a viac)	66 512, 2	67 384,5	62 078,2	67,5 %
MSP	33 402,2	32 773,1	29 899,2	32,5 %

Spolu	99 914,4	100 157, 5	91 977,4	100,0 %
--------------	----------	------------	----------	---------

Zdroj: vlastné spracovanie podľa ŠÚ SR

Z Tabuľky 3 môžeme vidieť, že medziročne je badateľný pokles tržieb vo všetkých kategóriách podnikateľských subjektov. Najviac sa znížili tržby stredných podnikov (o 10,2 %), malých podnikov (o 8,7 %) a živnostníkov (o 5,8 %). Pokles celého odvetvia MSP vrátane živnostníkov dosiahol úroveň 8,8 %. (monitoringmsp.sk)

Po uvoľnení protipandemických opatrení až 46 % podnikateľov hlásila menej hostí ako pred pandémiou. Takmer 90 percent podnikateľov malo na jar 2021 nižšie tržby ako vlni. Existencia 52 percent podnikov je v prípade ďalšieho lockdownu ohrozená.“ (TASR, SME, 20. júl 2021– Iniciatíva Pomoc pre gastro)

Zamestnanci, ktorí museli pre pandémiu opustiť gastro segment sa doň po zlepšení situácie obávajú vrátiť a na trhu sa preto čoraz viac rozmáha trend donáškových služieb. Najväčší podiel na tom má spoločnosť Bistro.sk, následne Bolt Service SK s.r.o., Wolt Slovensko s.r.o., ktorých tržby aj vďaka obmedzeniu možnosti stravovania v reštauračných zariadeniach a pandémie výrazne narástli.

Z vyššie uvedeného je zrejme, že s najväčšou pravdepodobnosťou sa aj vďaka zavedeniu protipandemických opatrení zmenilo správanie zákazníkov. Na jednej strane to bola reakcia na vzniknuté opatrenia, čo vyvolalo nový, doposiaľ nie tak masovo využívaný systém zabezpečovania stravovania - na diaľku (teda donáška z dôvodu obmedzení). Na druhej strane sa veľmi rýchlo tomuto trendu prispôbili gastro prevádzky, ktoré dokázali pružne zareagovať na správanie klientov a začali ponúkať svoj tovar prostredníctvom roznáškových služieb ktoré tento trend využili. (pomocpregastro.sk)

2 Cieľ práce

Hlavným cieľom diplomovej práce je zvoliť vhodný proces výberu dodávateľov a spôsob ich hodnotenia vo vybranom podniku. Ako objekt skúmania sme si vybrali spoločnosť DENEX Slovakia s.r.o., ktorá v rámci svojich podnikateľských aktivít zastrešuje prevádzku cukrárenskej výroby ale zároveň aj dve samostatné predajné jednotky Cukráreň Sladký domov a Sladký domov Bistro . Všetky prevádzky sa nachádzajú v Košiciach v mestskej časti Kavečany. V tomto prípade sa jedná v podstate o dva druhy odvetví: 1. výroba a 2. maloobchodná prevádzka na priamy predaj. Prácu sme rozdelili do dvoch častí. V prvej časti práce sú bližšie definované teoretické východiská a druhá časť je venovaná podniku Sladký domov Kavečany, jeho histórii, mikroprostrediu a makroprostrediu.

Na základe hlavného cieľa sme logickým postupom odvodili čiastkové ciele diplomovej práce, ktorými sú:

- Vymedzenie základných pojmov ako nákup, výber dodávateľov, hodnotenie dodávateľov, Paretova analýza, ABC analýza a i.
- Špecifikácia mikroprostredia a makroprostredia podniku.
- Zhodnotenie súčasných metód výberu a spôsobov hodnotenia dodávateľov v podniku.
- Návrhy zlepšenia prostredníctvom vybraných modelov.

3 Metodika práce a metody skúmania

Táto kapitola bude slúžiť na popísanie metodiky práce, určenie metód, ktoré boli použité pri písaní tejto diplomovej práce a charakteristiku skúmaného podniku.

3.1 Metodika práce

Pred začatím písania tejto diplomovej práce bolo nutné vytýčenie hlavného cieľa práce. V ďalšom kroku nasledovalo štúdium domácej a zahraničnej literatúry z predmetnej oblasti a ich aplikácia do diplomovej práce za účelom spoznania súčasného stavu týkajúceho sa skúmanej problematiky na území Slovenska.

Tretím krokom bola príprava adekvátnych otázok pre konateľku spoločnosti s cieľom zistenia súčasných kritérií hodnotenia dodávateľov v danej firme a rozhovory s ňou.

Štvrtým krokom bola tvorba analýz pre hodnotenie dodávateľov v podniku na základe viacerých kritérií a interpretácia výsledkov získaných z týchto analýz.

V poslednom kroku bola kontrola správnosti textov a ostatné záverečné úpravy diplomovej práce.

3.2 Metódy skúmania a zdroje

V práci boli použité metódy skúmania:

- Pozorovanie;
- Syntéza a analýza;
- Komparácia;
- Indukcia a dedukcia- tvorba záverov pre finálnu verziu tejto práce.
- Rozhovory- s konateľkou spoločnosti- slúžili na získanie informácií potrebných k tvorbe diplomovej práce.

Pozorovanie je vedecká činnosť, ktorá má účel, obsah, priebeh a výsledky. V tejto práci sme pomocou pozorovania zisťovali potreby podniku ako aj správanie podniku pri kontakte s dodávateľmi. Syntéza je vedecká metóda, ktorá spája menšie časti do jedného

celku. Opakom syntézy je analýza, ktorá je založená na rozložení zložitého celku na menšie a jednoduchšie časti. Na základe týchto metód sme dokázali zhodnotiť súčasný stav dodávateľov v podniku a určiť aj problémy a nedostatky hodnotenia dodávateľov. Medzi špeciálne teoretické metódy patrí aj komparácia. Je to porovnávací metóda, ktorá sa zaoberá porovnávaním objektov alebo ich jednotlivých zložiek. Cieľom tejto metódy je identifikovať rovnaké alebo odlišné znaky a vlastnosti. Ide o snahu zistiť, v čom je skúmaný jav podobný alebo odlišný od ostatných javov. Komparáciou sme rozdelili dodávateľské podniky do oblastí podľa výšky sumy, ktorú tvorili nákupy našej spoločnosti počas jednotlivých rokov u konkrétnych dodávateľov.

Indukcia je myšlienkový postup, pri ktorom získavame tvrdenia popisujúce všeobecné skutočnosti alebo zákonitosti za pomoci tvrdení. Opačným javom je dedukcia-myšlienkový postup, pri ktorom tvoríme tvrdenie za pomoci ďalších všeobecných tvrdení. Dedukcia teda popisuje snahu získať zo všeobecných skutočností konkrétne, pravdivé tvrdenie. Obe metódy slúžili k tvorbe záverov pre finálnu verziu tejto diplomovej práce.

Získavanie informácií o podniku a jeho dodávateľoch bolo sprostredkované prostredníctvom primárneho a sekundárneho výskumu. V primárnom výskume sú nové informácie získané priamo na mieste-v podniku. Pre účely tejto práce sme potrebné informácie o podniku a jeho dodávateľoch získavali prostredníctvom nahliadnutia do databázy dodávateľov a rozhovoru s majiteľkou podniku.

Sekundárny výskum nám sprostredkúva už existujúce informácie, ktoré sú voľne prístupné. Táto diplomová práca obsahuje informácie z knižných zdrojov, ktoré sa zaoberajú problematikou dodávateľsko-odberateľských vzťahov a procesom logistiky.

3.3 Charakteristika vybraného podniku

Ako predmet našej práce sme si vybrali cukráreň Sladký domov Kavečany, ktorá účtovne patrí pod spoločnosť DENEX Slovakia s.r.o., IČO: 44987935. Cukráreň je rodinným podnikom, ktorý pôsobí na trhu od roku 2015 a svoje aktivity prevádzkuje dodnes. Tento podnik sa zaoberá výrobou a predajom vlastných cukrárenských výrobkov a v súčasnosti pozostáva z dvoch častí-vlastná cukrárenská výroba a samotná cukráreň slúžiaca na predaj výrobkov.

Chod spoločnosti zastrešuje majiteľka, ktorá je zároveň aj konateľkou spoločnosti a disponuje rozhodovacou právomocou. Spoločnosť sa skladá z celkovo sedem zamestnancov na trvalý pracovný pomer, z toho šesť pracuje vo výrobnjej časti a jeden v odbytovej časti, a 4 brigádnikov (jeden vo výrobnjej časti a traja v odbytovej časti) .

Prvotným cieľom tejto spoločnosti bola príprava tort a zákuskov na objednávku vo vlastnej výrobni. Postupne táto myšlienka prešla k otvoreniu predajnej prevádzky cukrárne a kaviarne. Postupom času si spoločnosť vyformovala tieto 4 druhy dodávateľsko-odberateľských vzťahov:

- Dodávateľ výrobkov pre vlastnú maloobchodnú predajňu a priamych odberateľov najčastejšie v rámci lokality Košice a Košice okolie. Nákupné správanie týchto odberateľov je viac-menej intuitívne a vo veľkej miere ovplyvňované šírkou aktuálnej ponuky. Ide o vzťahy s nepravidelnou frekvenciou opakovania a množstva nakupovaného tovaru.
- Dodávateľ pre veľkoobchodných odberateľov, ktorí tieto produkty ponúkajú ako tovary pre konečného spotrebiteľa vo svojich vlastných prevádzkach. Ponuka týchto výrobkov je obmedzená len na určité množstvo a cena týchto výrobkov vo veľkoobchodných predajniach je kvôli potrebe dosiahnutia zisku vyššia ako v našom podniku.
- Dodávateľ cukrárenských výrobkov pre príležitostných zákazníkov na akcie ako sú svadby, narodeniny, firemné akcie a pod. Vo väčšine prípadov sa jedná o vopred plánovanú udalosť, takže čas na rozhodovanie a prípravu je väčší. Okrem dodania výrobkov je tu priestor aj na tvorbu doplnkových služieb ako dovoz vlastným chladiarenským autom, prenájom a aranžovanie servisu alebo služba nabalenia zákuskov pre hostí zákazníka.
- Dodávateľ -rozvoz zákuskov na objednávku pre jednotlivcov v rámci košického kraja.

Skĺbením týchto štyroch oblasti si podnik zabezpečil diverzifikáciu rizika výkyvu dodávok a následne aj výroby svojich výrobkov v rámci roka, pretože počas 12 mesačného obdobia sú obdobia, ktoré sú so zameraním na svadby a príležitosti, následne príležitosti sviatkov (Veľká noc, Vianoce) a v neposlednom rade je to aj vyváženie a optimalizácia výroby jednotlivých druhov za účelom naplnenia požiadaviek zákazníka pri odbere menšom, ako je výrobná jednotka (napríklad 1 plech z jedného druhu). Vďaka tomu, že množstvo

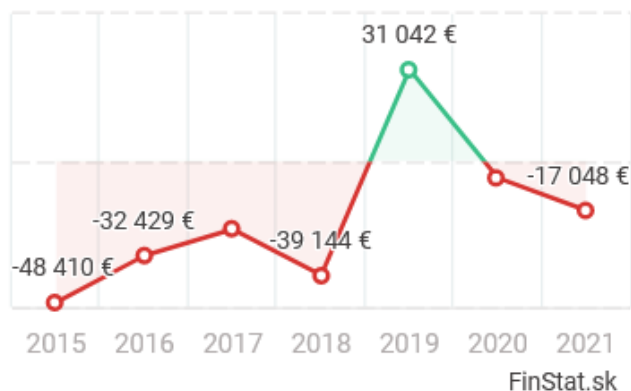
mimo objednávky ide do vlastných predajni, je zabezpečené vytváranie minimálnych odpadov alebo strát surovín a výrobkov podniku.

4 Výsledky práce

V tejto kapitole budú popísané ukazovatele výkonnosti podniku a vykonaná analýza makroprostredia a mikroprostredia. V druhej časti priblížime súčasný spôsob výberu a hodnotenia dodávateľov v spoločnosti Sladký domov Kavečany a navrhujeme ďalšie spôsoby hodnotenia dodávateľov v podniku.

4.1 Ukazovatele výkonnosti podniku

Cukráreň Sladký domov Kavečany spadá z účtovného hľadiska pod spoločnosť s ručením obmedzeným DENEX Slovakia s.r.o., ktorá vznikla v novembri 2009. Rok 2019 bol prvým rokom kedy sa spoločnosť ocitla v zelených číslach s dosiahnutým ziskom 31 042 eur. Ako väčšina spoločností, aj táto spoločnosť pocítila čiastočne zníženie svojich ziskov po prepuknutí pandémie Covid-19, kedy musela čiastočne obmedziť svoju činnosť. Avšak s permanentne rastúcimi tržbami sa podnik tiež rozhodol investovať do dlhodobého hmotného majetku. Aktuálne dostupné informácie na portáli finstat.sk uvádzajú zisky a tržby spoločnosti zobrazené na Obrázku 5 a Obrázku 6.



Obrázok 5 Zisk DENEX Slovakia s.r.o.

Zdroj: www.finstat.sk



Obrázok 6 Tržby DENEX Slovakia s.r.o.

Zdroj: www.finstat.sk

Tabuľka 4 Finančné ukazovatele podniku

Rok	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Návratnosť aktív (ROA)	-8,1 %	-3,3 %	36,4 %	-99,1 %	-44,4 %	-73,1 %	-183,1 %
Hrubá marža	35,9 %	37,5 %	52,8 %	-8,1 %	10,4 %	-40,4 %	-177,6 %
Celková zadlženosť	86,7 %	75,4 %	40,2 %	448,8 %	286,5 %	269,4 %	261,4 %

Zdroj: vlastné spracovanie podľa finstat.sk

Tabuľka 4 popisuje vývoj ukazovateľov ROA, hrubej mzdy a celkovej zadlženosti podniku DENEX Slovakia s.r.o. Návratnosť aktív (ROA) dosahovala od roku 2015 do roku 2021 mínusové cifry, pričom rok 2019 je jediným rokom, kedy tento ukazovateľ dosahoval kladné hodnoty. Ukazovateľ hrubej marže sa v priebehu 7 rokov dostal z trojciferného záporného čísla na kladné dvojciferné a to hodnotu 35,9 % v roku 2021. Klesla aj celková zadlženosť, z 261,4 % na 86,7 %.

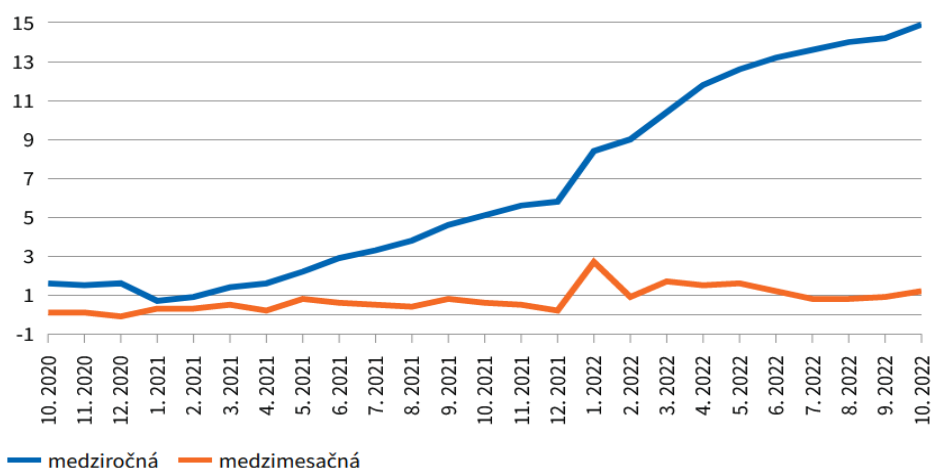
4.2 Makroekonomické prostredie podniku

Makroekonomické prostredie podniku sa skladá zo šiestich typov prostredia, ktoré ponúkajú pre podnik príležitosti, no sú aj zdrojom hrozieb. V tejto práci sme sa zamerali predovšetkým na Košický kraj a mestskú časť Košice-Kavečany, kde sa nachádza pôsobisko skúmanej spoločnosti.

Ekonomické prostredie

V prvom kvartáli roku 2021 bola priemerná mzda v Košickom kraji 1 021 eur. Na konci toho istého roka to už bola suma 1 292 eur. Podľa štatistického úradu SR bol priemerný mesačný plat v odvetví Ubytovacích a stravovacích služieb na úrovni 713 eur a v odvetví Veľkoobchodu a maloobchodu na úrovni 1 202 eur.

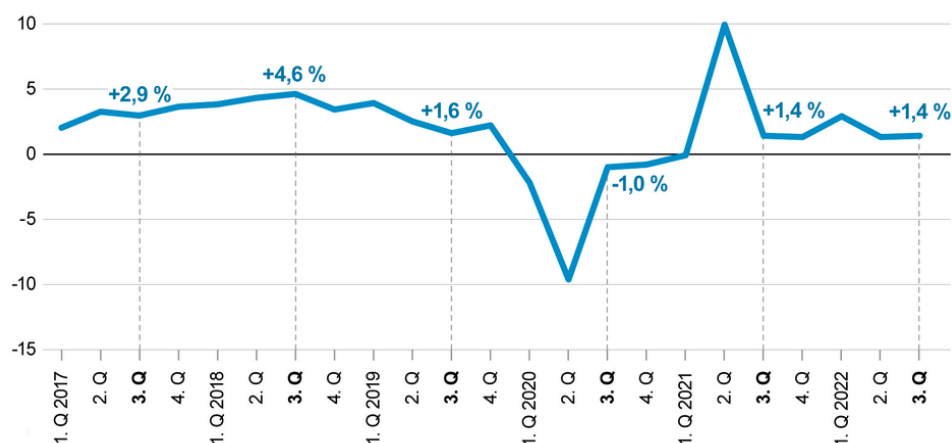
V októbri 2022 sa inflácia priblížila k 15 %, čo predstavovalo doposiaľ najvyššiu hodnotu nameranú medziročne, pričom v októbri roku 2020 predstavovala miera inflácie len úroveň okolo 1 %. Následkom tejto vysokej hodnoty rástli ceny potravín, pohonných látok a iných spotrebných tovarov a priemerná úroveň zdražovania medzimesačne rastie o 1,3 %. Grafický priebeh rastu inflácie je znázornený na Obrázku 7.



Obrázok 7 Inflácia v SR v %

Zdroj: databáza ŠUSR

Obrázok 8 znázorňuje hrubý domáci produkt v stálych cenách v 3.štvrtroku 2022 vzrástol medziročne o 1,4 %. Oproti druhému kvartálu roka 2022 ide iba o nárast o 0,04 %. Hodnota tempa rastu bola však nižšia ako v prvom štvrtroku. Medziročne bol však pozorovaný nárast o 9,5 %, čo predstavovalo hodnotu 28,5 mld. eur.



Obrázok 8 Hrubý domáci produkt Slovenska

Zdroj: www.slovak.statistics.sk

Demografické prostredie

Podľa sčítania obyvateľov v roku 2021 zaznamenalo mesto Košice pokles v počte obyvateľov na hodnotu 227 458, z toho 118 951 žien a 108 507 mužov. Počet obyvateľov v mestskej časti Kavečany kde sa nachádza sídlo spoločnosti bol k 31.12.2021 1 336 obyvateľov. Taktiež do tohto prostredia môžeme zaradiť aj turistov z iných kútov Slovenska a zahraničných návštevníkov. Tabuľka 5 znázorňuje okresy Košického kraja a ich počty obyvateľov za rok 2021.

Tabuľka 5 Počet obyvateľov jednotlivých okresov Košického kraja

Okres	Počet obyvateľov
Gelnica	31 668
Košice I-IV	227 458
Košice okolie	129 237
Michalovce	108 520
Rožňava	58 995
Sobrance	22 377
Spišská Nová Ves	98 656
Trebišov	103 377

Zdroj: vlastné spracovanie podľa www.datacube.statistics.sk

Politické prostredie

V potravinárskom odvetví platí množstvo zákonov, ktorým sa musí prispôbiť vedenie podniku spolu s jednotlivými strediskami. Štátne orgány a inštitúcie taktiež stanovujú aj výšku poplatkov, odvodov a daní, ktoré tiež vplývajú na cenotvorbu poskytovaných tovarov a služieb v podniku. Taktiež je potrebné dodržiavať zákony týkajúce sa pracovného práva, výšky miezd, pracovných podmienok, výmery dovolenky, stravného a podobne. Okrem toho je podnik ovplyvňovaný aj dokumentmi ako Občiansky zákonník, Obchodný zákonník, Zákon o BOZP, Zákonník práce, HACCP a pod.

Kultúrne prostredie

V začiatkoch fungovania podniku tvorili odbyt najmä milovníci prírody a návštevníci ZOO Košice, ktorá sa nachádza v mestskej časti Kavečany, no postupom času sa klientela cukrárne rozšírila a zákazníkmi sú ľudia z okolia ale aj z väčšej diaľky, ktorí sú ochotní dochádzať za kvalitou aj väčšiu vzdialenosť.

Prírodné a technologické prostredie

Cukráreň čo sa týka umiestnenia je na strategickom mieste-priamo pri hlavnej komunikácii, ktorá vedie do najväčšej (čo sa rozlohy týka) ZOO na Slovensku. Cukráreň patrí medzi mladšie v regióny a preto aj jej technologické zariadenie je na dobrej kvalitatívnej úrovni.

4.3 Mikroekonomické prostredie podniku

Mikroprostredie podniku členíme na interné a externé mikroprostredie. Interné mikroprostredie podniku tvorí samotný podnik a jeho organizačná štruktúra vrátane príslušných orgánov. Externé mikroprostredie tvoria dodávatelia, zákazníci a konkurencia.

Pre vybraný podnik sú dodávateľmi spoločnosti, ktorých podnikateľskou činnosťou je predaj pekárskeho prípravkov, surovín a materiálov pre pekársku a cukrársku výrobu. Podnik od dodávateľov taktiež nakupuje výrobky určené na priamy predaj zákazníkom, alebo suroviny potrebné na prípravu ďalších jedál a nápojov.

Zákazníkov spoločnosti z veľkej časti tvorili zákazníci s priamou spotrebou výrobkov, no v súčasnosti sa do popredia dostávajú maloobchodné prevádzky, ktoré nakupujú výrobky za účelom ďalšieho predaja vo vlastných prevádzkach.

Interné mikroprostredie

V súčasnosti má cukráreň 7 stálych zamestnancov a niekoľko brigádnikov. V závislosti od ročného obdobia a počtu objednávok sa tento počet líši. Zo štatistických záznamov podniku je zrejmé, že v lete podnik zamestnáva viac zamestnancov ako v zimnom období.

Externé mikroprostredie

Medzi hlavné skupiny zákazníkov môžeme zaradiť:

1. Priamych odberateľov- zákazníkov, ktorí nakupujú priamo na prevádzke (v cukrárni). Patria tu bežní nakupujúci, ktorí svoje nákupné aktivity riadia vo veľkej miere intuitívne. Pri nákupe sú ovplyvňovaní rôznymi faktormi (nálada, aktuálne pocity a pod.) a nevytvárajú veľký tlak na cenu výrobkov. Ich návštevnosť sa dá predikovať keďže na ňu vplývajú faktory ako sú počasie, výplatné dátumy, sezónnosť a iné.
2. Zákazníkov nakupujúcich prostredníctvom elektronických médií. Túto kategóriu tvoria odberatelia, ktorí si vyberajú z ponuky uverejňovanej najmä na sociálnych sieťach. Pri takomto nákupe sú limitovaní ponukou, keďže nakupujú z pohodlia domova, no môžu využiť možnosť dovozu objednávky na adresu alebo osobný odber na predajni.
3. Sezónnych zákazníkov- Títo zákazníci väčšinou plánujú alebo organizujú spoločenskú udalosť ako svadba, oslava a pod. Predstava o požiadavkách je v tejto skupine jasnejšia, čo v značnej miere môže vplývať aj na tvorbu ceny. V tejto skupine je väčší priestor na propagovanie doplnkových služieb ako dovoz výrobkov na miesto konania udalosti, prenájom servisu, slávnostný aranžmán a pod. Táto skupina klientov dáva prednosť celkovému vizuálu prezentácie cukrárenských výrobkov pred cenou. Vo väčšine sú to klienti, ktorí už majú nejakú skúsenosť s produktami sledovanej spoločnosti, prípadne reagujú na pozitívne odporúčania svojich známych.

4. Veľkoobchodných odberateľov- Táto skupina ponúka nakúpené výrobky s vyššou cenou ako v „domácej“, predajni, čím si zabezpečuje svoj zisk. No ponuka týchto odberateľov je obmedzená len na objednané množstvo. Je to skupina odberateľov ktorá vzhľadom na to že aktívne pôsobí na trhu, má najväčší detail na cenu. Túto cenu porovnáva s konkurenčnými cukrárenskými výrobkami a je citlivá aj na najmenšie cenové a kvalitatívne rozdiely.

Konkurencia

Na základe zvolených parametrov – kvalita ponúkaných tovarov a služieb, kvalita ingrediencií, šírka sortimentu, typológia druhov- sú pre náš sledovaný podnik najväčšími konkurentmi v odbore podniky Amorova cukráreň, Cukráreň Rodinka, Cukráreň Danko.

Každá cukráreň je svojim spôsobom čo sa týka produktov takmer porovnateľná, rozlišujú sa len svojou polohou čo do značnej miery ovplyvňuje rozhodovanie zákazníkov využívať ich služby.

Dodávatelia

Cukráreň má viacero dodávateľov surovín. Medzi hlavných môžeme zaradiť spoločnosti:

- Zeelandia s.r.o.-pekárenské a cukrárenské výrobky (margaríny, tuky, posypový materiál)
- LABAŠ s.r.o., - pekárenské výrobky, mliečne výrobky
- Carla Slovakia s.r.o. – čokoláda a čokoládové výrobky
- METRO Cash & Carry Košice -ovocie, alkoholické výrobky,
- Bidfood Slovakia s.r.o.,
- DUGY plus s.r.o. – čerstvé vajíčka
- Marco Polo Cafe s.r.o. – talianska káva Carraro a čokoláda Morettino
- Kamka KM s.r.o. – dekoračné čokolády

- TOMCAT PLUS spol. s.r.o. - papierový a plastový obalový materiál
- Kofola a.s. – nealkoholické nápoje
- A.P.S - FOOD s.r.o- cukrárenské výrobky a suroviny
- ROTOR SLOVAKIA s.r.o. -alkoholické a nealkoholické nápoje
- Doven -hmoty a suroviny pre cukrárenskú výrobu

4.4 Proces nákupu v spoločnosti

Proces nákupu predstavuje zabezpečenie položiek pre uspokojenie potrieb podniku. Tento proces začína vznikom potreby nákupu a končí v momente, keď je táto potreba uspokojená. Okrem oddelení je do tohto procesu zapojené aj vedenie spoločnosti, ktoré najčastejšie rozhoduje o vyčlenení finančných prostriedkov na nové suroviny, zariadenia a investície. Priebeh procesu nákupu v sledovanej spoločnosti môžeme zhrnúť do 5 fáz:

1. Identifikácia potreby.
2. Vyhľadávanie informácií.
3. Hodnotenie alternatív.
4. Rozhodnutie o nákupe.
5. Využitie produktu a správanie sa po nákupe.

V tejto diplomovej práci sa budeme zaoberať tretou fázou- Hodnotením alternatív dodávateľov.

Komunikácia s jednotlivými dodávateľmi je individuálna, pretože sledovaný podnik nepatrí vo väčšine prípadov medzi prioritných odberateľov jednotlivých dodávateľov. Preto sa podnik snaží prispôbovať existujúcemu systému jednotlivých dodávateľov tak, aby dokázal zabezpečiť plynulý chod svojej prevádzky.

Primárne sa využíva dodávka tovaru dopravnými kapacitami jednotlivých dodávateľov. V prípadoch, kedy dodávateľ nie je schopný zabezpečiť dopravu v danom čase alebo množstve, podnik využíva zásobovanie vlastnými dopravnými kapacitami.

4.5 Analýza súčasného výberu a hodnotenia dodávateľov

V tejto podkapitole bude bližšie popísaný spôsob hodnotenia súčasných a budúcich možných dodávateľov spoločnosti DENEX Slovakia s.r.o.

4.5.1 *Súčasný spôsob hodnotenia dodávateľov*

V súčasnosti pre spoločnosť neexistuje žiaden záväzný predpis výberu a hodnotenia súčasných alebo nových dodávateľov. Všetky otázky a problémy týkajúce sa potreby dodávok a dodávateľov sú vykonávané na základe najlepšieho možného odhadu konateľky spoločnosti a jej dlhodobých skúseností v danom odbore.

Po konzultácii s majiteľkou podniku sme zistili, že z historického hľadiska podnik volí najčastejšie päť kritérií pri výbere dodávateľov, ktorým kladie najvyššiu váhu pri určovaní spokojnosti s dodávateľmi:

Cena surovín-najdôležitejšie kritérium pri výbere vhodného dodávateľa predstavuje cena avšak okrem nej sa zohľadňujú aj ďalšie kritéria.

Kvalita surovín- kvalita počiatočných surovín v značnej miere ovplyvňuje aj kvalitu vyrábaných výrobkov, preto je pri výbere dodávateľa kladený veľký dôraz na toto kritérium.

Dodacia lehota- vzdialenosť dodávateľa od prevádzky, ako aj doba, za akú je objednaný tovar doručený do podniku ovplyvňuje spokojnosť odberateľa s dodávateľom.

Platobné podmienky- doba, za ktorú je potrebné vzniknutý záväzok splatiť.

Komunikácia-služby – spôsob komunikácie a poskytovania služieb či už priamo alebo nejakou inou pridanou hodnotou.

Dodávateľia:

- Zeelandia s.r.o.

Zeelandia s.r.o. patrí pod Zeelandia Royal Group, ktorá je rodinnou spoločnosťou s viac ako storočím tradície vo výrobe kvalitných surovín pre cukrárov a pekárov (margaríny, tuky, posypový materiál). Okrem rodného Holandska svoje pôsobenie rozšírila v posledných desaťročiach aj do 70 ďalších krajín. (zeelandia.com)

Zeelandia s.r.o. so sídlom v Košiciach podľa finančného portálu v roku 2021 znížila stratu ku ktorej dospela počas pandémie o 58 % na hodnotu - 98 313 € a tržby jej narástli o 2 % na 7,122 mil. €. (www.finstat.sk)

- LABAŠ s.r.o.

Najväčší domáci veľkoobchod s potravinami na Slovensku so sídlom v Košiciach. Ponuka viac ako 8000 druhov tovarov ako napríklad pekárenské výrobky, mliečne výrobky, čerstvé ovocie a i. (www.labas.sk)

Spoločnosť LABAŠ s.r.o. v roku 2021 vykazovala zvýšenie zisku o 38 % na 5,280 mil. € a nárast tržieb o 8 % na 305,4 mil. €. (finstat.sk)

- Carla Slovakia s.r.o.

Český výrobca čokolády od roku 1992. Ponúka široký sortiment vlastných hotových výrobkov ale aj sortiment pre priemysel a gastro ako napríklad čokolády, fondán, náplne a polevy. (www.carlachocolate.sk)

Slovenská pobočka- spoločnosť CARLA Slovakia, spol.s r.o. v roku 2022 znížila zisk o 64 % na 4 486 € a tržby jej narástli o 28 % na 2,105 mil. €. (finstat.sk)

- METRO Cash & Carry SR s.r.o.

METRO Cash & Carry SR s.r.o. je dcérskou spoločnosťou jednej z najväčších obchodných skupín na svete- METRO Group, ktorá vo viac ako dvadsiatich deviatich krajinách prevádzkuje vyše 650 veľkoobchodných samoobslužných centier, v ktorých prevádzkuje výhradne veľkoobchodný predaj potravinárskeho a nepotravinárskeho tovaru najmä pre obchodníkov a firmy pôsobiace v gastronómii. (metro.sk)

Spoločnosť v roku 2021 dosahovala zisk -746 404 € a v roku 2022 jej zisky narástli na hodnotu 1,626 mil. € spolu s nárastom tržieb na hodnotu 495,1 mil. € (finstat.sk)

- Bidfood Slovakia s.r.o.

Spoločnosť patrí k medzinárodnej skupine Bidcorp, ktorá je druhým najväčším distribútorom potravín do gastronómie na svete. Vyrába potraviny pod vlastnými značkami ako napríklad mrazené potraviny Nowaco alebo zmrzliny Prima, ku ktorým patria rady výrobkov Pegas a Mrož. (bidfood.sk)

V roku 2021 Spoločnosť Bidfood Slovakia s. r. o. zvýšila zisk o 51 % na hodnotu 6,216 mil. € a zaznamenala tiež nárast tržieb o 27 % na hodnotu 125,2 mil. €. (finstat.sk)

- DUGY plus s.r.o.

Hlavným zameraním spoločnosti je predaj čerstvých vajec konečnému spotrebiteľovi (maloobchody, veľkoobchody, lahôdkarské výrobné, cukrárenské výrobné a pod.). Svoju činnosť spoločnosť vykonáva vo veľkosklade v Prešove, odkiaľ je tovar následne distribuovaný do prevádzok prevažne vo východoslovenskom regióne, ale aj mimo neho. (dugy-plus.trade.sk)

Spoločnosť DUGY plus s.r.o. sa v roku 2021 dostala do záporných čísel zo sumy 2 893 € na -769 € a zaznamenala pokles tržieb o 15 % na 1,681 mil. €. (finstat.sk)

- Marco Polo Cafe s.r.o.

Rodinná kávová spoločnosť Marco Polo Cafe, ktorá je oficiálnym distribútorom kávovej línie Caffè Carraro pre slovenský trh. Ponuka širokého sortimentu najjemnejších kávových zŕn pre profesionálne kávovary v kaviarňach, baroch a reštauráciách. Portfólio produktov je doplnené o horúce čokolády Morettino, bezkofeínovú kávu alebo doplnky ako šálky a take away vybavenie. (marco polocafe.sk)

Podľa finančného portálu spoločnosť Marco Polo Cafe, s.r.o. v minulom roku 2022 zvýšila stratu o 33 % na -19 745 € a tržby jej narástli o 15 % na 179 909 €. (finstat.sk)

- Kamka KM s.r.o.

Kamka KM s.r.o. je výhradným distribútorom kvalitnej belgickej čokoládovej firmy LEMAN Cake Decorations pre Slovensko a Českú republiku. LEMAN Cake Decorations ponúka široký a kreatívny sortiment dezertných dekorácií z čokolády, fondánu, cukru, oblátky a plastu. (kamka.sk)

- TOMCAT PLUS spol. s r.o.

Tomcat plus s.r.o. je spoločnosť pôsobiaca na slovenskom trhu od roku 1993. Spoločnosť sa zaoberá predajom a distribúciou obalových materiálov z mikroténu, papiera a plastu. (tomcat.sk)

Spoločnosť TOMCAT PLUS spol. s r.o. Košice v roku 2022 zvýšila zisk o 39 % na 29 310 € a tržby jej narástli o 16 % na 672 615 €. (finstat.sk)

- Kofola a.s.

Kofola a.s. je dcérskou firmou spoločnosti Kofola ČeskoSlovensko a.s. so sídlom v Rajeckej Tepelji. Spoločnosť okrem kolových nápojov Kofola ponúka široké spektrum

produktov ako minerálne vody Rajec, Kláštorňa alebo Evian, džúsy Rauch, energetické nápoje Semtex alebo ovocné a zeleninové šťavy UGO. (kofola.sk)

Spoločnosť Kofola a.s. v roku 2022 znížila zisk na 7,204 mil. € a tržby jej narástli o 22 % na 98,53 mil. €. (finstat.sk)

- A.P.S - FOOD s.r.o

Spoločnosť A.P.S. Food je výlučne slovenským distribútorom mrazených, chladených, suchých a čerstvých potravín na Slovensku bez akéhokoľvek zahraničného kapitálu. (apsfood.sk)

Spoločnosť A.P.S. – FOOD s.r.o. v roku 2022 zvýšila zisk z 392 € na 33 136 € a tržby jej narástli o 61 % na 2,885 mil. €. (finstat.sk)

- ROTOR SLOVAKIA s.r.o.

Spoločnosť Rotor so sídlom v Košiciach vznikla v roku 1995. Hlavnou činnosťou firmy je veľkoobchod a distribúcia piva rôznych značiek, sortimentu alkoholických a nealkoholických nápojov. (rotorslovakia.sk)

Spoločnosť ROTOR SLOVAKIA, s.r.o. sa v roku 2022 dostala do zisku z -5 624 € na 1 345 € a tržby jej narástli o 33 % na 2,942 mil. €. (finstat.sk)

- Doven

DOVEN je spoločnosť zaoberajúca sa predajom potahových hmôt a surovín pre cukrársku výrobu. (doven.sk)

4.5.2 Navrhované rozdelenie dodávateľov podľa ABC analýzy na základe ročného obratu

Kritériom, ktoré by malo byť pre spoločnosť určujúce pri hodnotení svojich dodávateľov je celkový ročný podiel daného dodávateľa na celkovom obrate spoločnosti. Od roku 2020 cukráreň spolupracuje s 13 dodávateľmi. V roku 2021 ich ročný obrat činil sumu 49 838,33 eur. Do skupiny A navrhujeme zaradiť troch dodávateľov, ktorých ročný obrat predstavoval v roku 2021 sumu 39 422, 12 eur. V skupine B by sa nachádzalo päť dodávateľov a ich spoločný obrat v roku 2021 bol 7 774,78 eur. V skupine C by boli tiež piati dodávatelia s ročným obratom v sume 2 641,43 eur. Skupina C by mohla byť vnímaná

ako najmenej významná skupina pre náš podnik. Obrázok 9 zobrazuje ročné obraty jednotlivých dodávateľov v skúmanom podniku vyjadrené v eurách a v percentách. Obrázok tiež zobrazuje kumulované hodnoty ročných obrátov, na základe ktorých sme pomocou ABC metódy mohli rozdeliť dodávateľov do troch skupín ABC modelu na základe Paretovho pravidla, ktoré hovorí, že 80 % objemu nákupu je možné uskutočniť u 20 % dodávateľov.

	Ročný obrat v €	Ročný obrat v %	Kumulatívna hodnota ročného obratu v %	Skupina
LABAŠ s.r.o.	16 047,94 €	32,20%	32,20%	A
Zeelandia s.r.o.	12 609,10 €	25,30%	57,5%	A
Carla Slovakia s.r.o.	10 765,08 €	21,60%	79,1%	A
Marco Polo Cafe s.r.o.	1 764,28 €	3,54%	82,6%	B
METRO Cash & Carry Košice	1 664,60 €	3,34%	86,0%	B
Bidfood Slovakia s.r.o.	1 594,83 €	3,20%	89,2%	B
DUGY plus s.r.o.	1 549,97 €	3,11%	92,3%	B
TOMCAT PLUS spol. s.r.o.	1 201,10 €	2,41%	94,7%	B
Kofola a.s.	807,38 €	1,62%	96,3%	C
Kamka KM s.r.o.	598,06 €	1,20%	97,5%	C
A.P.S -FOOD s.r.o.	478,45 €	0,96%	98,5%	C
ROTOR SLOVAKIA S.R.O.	408,67 €	0,82%	99,3%	C
Doven	348,87 €	0,70%	100,0%	C
Spolu:	49 838,33 €	100,00%		

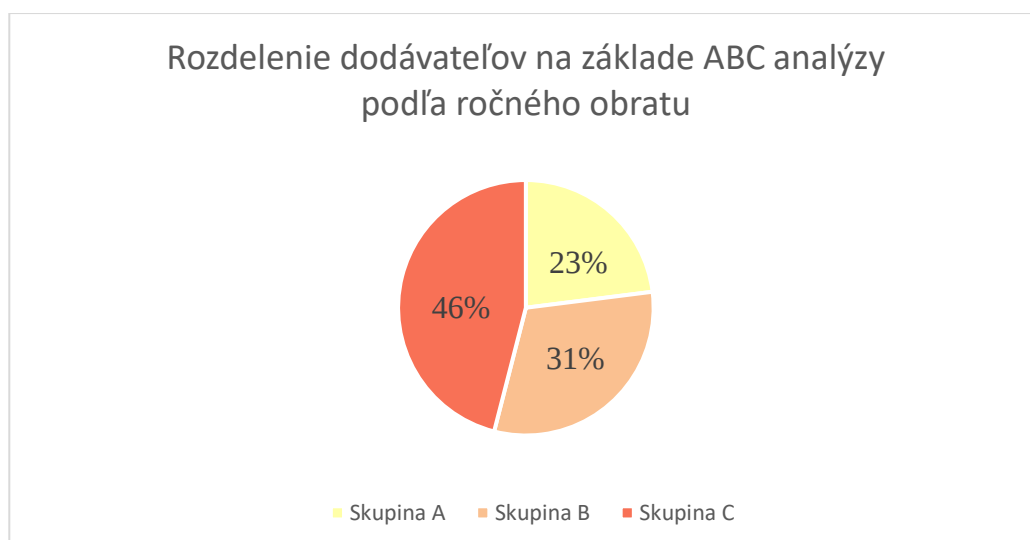
Obrázok 9 Hodnotenie dodávateľov pomocou ABC analýzy podľa kritéria ročný obrat za rok 2021

Pre porovnanie, Obrázok 10 zobrazuje rozdelenie dodávateľov pomocou porovnania ich ročného obratu v roku 2022. Ročný obrat všetkých trinástich dodávateľov pre spoločnosť Sladký domov Kavečany činil v roku 2022 sumu 60 732, 74 eur. Z tejto sumy patrilo 48 525,46 eur skupine A, do ktorej boli zaradení traja hlavní dodávatelia. Skupina B dosahovala v našom podniku obrat 9 164,57 eur a je vnímaná ako významná skupina a nakoniec skupina C s ročným obratom 3 042,71 eur. Z obrázku teda vyčítame, že aj v roku 2022 tvorí skupinu A rovnaký počet dodávateľov (3) no zatiaľ čo v roku 2021 bol na prvom mieste dodávateľ LABAŠ s.r.o., v roku 2022 je na prvom mieste Zeelandia s.r.o. Tento jav môže byť zapríčinený tým, že v roku 2022 sa uvoľnili protipandemické opatrenia, čo znamenalo opäť možnosť rodinných osláv a potrebu väčšieho odberu cukrárenského materiálu od dodávateľa Zeelandia s.r.o.

	Ročný obrat v €	Ročný obrat v %	Kumulatívna hodnota ročného obratu v %	Skupina
Zeelandia s.r.o.	17 248,10 €	28,40%	28,40%	A
LABAŠ s.r.o.	16 154,91 €	26,60%	55,0%	A
Carla Slovakia s.r.o.	15 122,45 €	24,90%	79,9%	A
METRO Cash & Carry SR s.r.o.	2 842,29 €	4,68%	84,6%	B
Bidfood Slovakia s.r.o.	2 496,12 €	4,11%	88,7%	B
DUGY plus s.r.o.	2 368,58 €	3,90%	92,6%	B
Marco Polo Cafe s.r.o.	1 457,59 €	2,40%	95,0%	B
TOMCAT PLUS spol. s.r.o.	789,53 €	1,30%	96,3%	C
ROTOR SLOVAKIA S.R.O.	716,65 €	1,18%	97,5%	C
Kofola a.s.	546,59 €	0,90%	98,4%	C
Doven	364,40 €	0,60%	99,0%	C
Kamka KM s.r.o.	321,88 €	0,53%	99,5%	C
A.P.S -FOOD s.r.o.	303,66 €	0,50%	100,0%	C
Spolu:	60 732,74 €	100,0%		

Obrázok 10 Hodnotenie dodávateľov pomocou ABC analýzy podľa kritéria ročný obrat za rok 2022

Na Obrázku 11 je znázornené percento dodávateľov, ktorí patria do jednotlivých skupín na základe výsledkov vykonanej analýzy. V skupine A sa nachádzajú tí dodávateľia, ktorých ročný obrat v našej spoločnosti dosahuje až 80 percent. Sú pre spoločnosť kľúčoví a pre spoločnosť by bolo výhodné venovať tvorbe vzájomných vzťahov väčšiu pozornosť. Skupinu B a C tvoria dodávateľia, ktorých ročný obrat je zvyšných 15 a 5 percent. V skupine C sa nachádza najväčší počet dodávateľov, avšak ich ročný obrat v spoločnosti je najnižší.



Obrázok 11 Rozdelenie dodávateľov na základe ABC analýzy podľa ročného obratu

4.5.3 Hodnotenie dodávateľov podľa dĺžky dodania objednaného tovaru

Keďže ide o suroviny s krátkou dobou expirácie, je potrebné, aby bola dĺžka dodania čo najkratšia. Dĺžku dodania tovarov jednotlivými dodávateľmi je možné vypočítať na základe pridelenia číselných hodnotení od 1 (najlepšie hodnotenie) po 3 (najhoršie hodnotenie). To zodpovedá skutočnosti, že objednaný tovar bude dodaný do 1 pracovného dňa až po dobu 3 pracovných dní od objednania. Údaje potrebné pre zhotovenie týchto tabuliek boli získané na základe osobného stretnutia s majiteľkou podniku, ktorá je zároveň aj hlavným rozhodujúcim článkom v otázkach potreby objednávaného tovaru.

Tabuľka 6 Počet dodávateľov podľa dĺžky dodania tovaru

Dĺžka dodania	Hodnotenie	Počet dodávateľov		
		Skupina A	Skupina B	Skupina C
Do 1 pracovného dňa	1	0	3	2
Do 2 pracovných dní	2	2	1	3
Do 3 pracovných dní	3	1	0	1

Tabuľka 7 Percentuálna reprezentácia počtu dodávateľov podľa dĺžky dodania tovaru

Dĺžka dodania	Hodnotenie	Počet dodávateľov v %		
		Skupina A	Skupina B	Skupina C
Do 1 pracovného dňa	1	0	23,08	15,38
Do 2 pracovných dní	2	15,38	7,69	23,08
Do 3 pracovných dní	3	7,69	0	7,69

Hodnota základného súboru v tomto prípade predstavovala 13 dodávateľov pre náš podnik, pričom všetci dodávatelia v súčasnosti už ponúkajú možnosť dovozu tovaru priamo na prevádzku do maximálne 3 pracovných dní. Tabuľka 6 obsahuje prehľad počtu

dodávateľov v jednotlivých skupinách dodávateľov. Tabuľka 7 následne predstavuje prehľad o percentuálnom vyjadrení počtu dodávateľov v závislosti od dĺžky dodania objednaného tovaru.

4.5.4 Metóda rozhodovacej matice skupín A,B,C

Pomocou metódy rozhodovacej matice sme chceli overiť platnosť poradia, ktoré bolo určené podnikom v ABC analýze na základe ročného obratu. V Tabuľke 8 boli porovnávaní traja dodávatelia zo skupiny A za rok 2022. Každému zo štyroch kritérií (kvalita, cena tovaru, dodanie a spoľahlivosť) sme pridelili váhy podľa toho, ako je pre náš podnik konkrétne kritérium dôležité. V ďalšom kroku sme každému podniku priradili hodnoty od 1- 10, kde 1 znamenalo najmenšie bodové hodnotenie a 10 znamenalo najvyššie bodové ohodnotenie prislúchajúceho kritéria. Vynásobením hodnoty váh s počtom bodov pridelených každej spoločnosti sme dostali vážený súčet bodov.

Tabuľka 8 Metóda rozhodovacej matice skupiny A

Kritérium rozhodovania	Váha	Zeelandia	LABAŠ	Carla
Kvalita	10	9	8	8
Cena tovarov	9	7	9	7
Dodanie	5	7	5	6
Spoľahlivosť/ Reklamácie	6	8	7	7
Vážený súčet		236	228	215
Poradie		1.	2.	3.

Z bodového hodnotenia vyplýva, že na prvom mieste sa umiestnila spoločnosť Zeelandia s.r.o., na druhom mieste LABAŠ s.r.o. a na treťom mieste Carla Slovakia s.r.o., čo zodpovedá hodnoteniu podľa metódy ročného obratu , keďže s týmito dodávateľmi podnik spolupracuje v najväčšej miere. V prípade, ak by hodnotenie dodávateľov v tejto skupine v nasledujúcom hodnotiacom období kleslo pod úroveň 200 bodov vo váženom súčte je potrebné vykonať predbežné opatrenia pre zachovanie kvalitnej spolupráce (konfrontácia s dodávateľom, napomenutie alebo zmena podmienok spolupráce) .

Tabuľka 9 Metóda rozhodovacej matice skupina B

Kritérium rozhodovania	Váha	Metro Cash & Carry SR s.r.o.	Bidfood Slovakia s.r.o.	DUGY plus s.r.o.	Marco Polo Cafe s.r.o.
Kvalita	10	8	5	6	7
Cena tovarov	9	5	7	8	5
Dodanie	5	5	6	4	5
Spol'ahlivosť/ Reklamácie	6	7	6	5	6
Vážený súčet		192	179	182	169
Poradie		1.	3.	2.	4.

Metóda rozhodovacej matice bola vykonaná aj pre dodávateľov patriacich do skupiny B. Počet dodávateľov v tejto skupine je väčší a ide o dodávateľov, ktorí ponúkajú skôr alternatívne suroviny pre náš podnik. Bodové rozpätie v tejto skupine je od 192 do 169, preto navrhujeme vykonať nápravné opatrenia pri poklese bodového hodnotenia pod úroveň váženého súčtu 150 bodov.

Tabuľka 10 Metóda rozhodovacej matice skupina C

Kritérium rozhodovania	Váha	TOMCAT PLUS spol. s.r.o.	ROTOR SLOVAKIA s.r.o.	Kofola a.s.	Doven	Kamka	A.P.S- FOOD s.r.o.
Kvalita	10	5	5	4	4	4	3
Cena tovarov	9	5	4	5	3	4	4
Dodanie	5	5	4	5	2	3	2
Spol'ahlivosť/ Reklamácie	6	4	4	4	3	4	2
Vážený súčet		144	130	134	95	115	88

Poradie		1.	3.	2.	5.	4.	6.
----------------	--	----	----	----	----	----	----

V skupine C sa nachádza najväčšie množstvo dodávateľov, avšak sú to dodávatelia, ktorí plnia viac-menej náhradnú funkciu, keďže sa jedná zväčša o dodávateľov, na ktorých sa podnik obracia v prípade potreby substitútu za tovary, ktoré ponúkajú dodávatelia v A alebo B skupine. Pri poklese bodového súčtu pre jednotlivých dodávateľov v tejto skupine pripadá v úvahu okrem nápravných opatrení aj ukončenie spolupráce s týmito dodávateľmi a zmena za inú alternatívu na trhu.

Z porovnania výsledkov metódy rozdelenia dodávateľov podľa ročného obratu s metódou rozhodovacej matice je viditeľné, že dodávatelia v skupine A sú v oboch metódach hodnotení tak, že ich celkové poradie ostáva rovnaké. V skupine B a C je poradie dodávateľov odlišné medzi ročným obratom a metódou rozhodovacej matice. Môže to byť spôsobené tým, že aj napriek tomu, že dodávatelia dosahujú ročný obrat v našej spoločnosti vyšší tak naša spoločnosť preferuje iného dodávateľa alternatívnych výrobkov. Avšak všetci dodávatelia v B a v C skupine spĺňajú zadelenie do príslušných skupín na základe súčtu dosiahnutých bodov a nevymykajú sa hraniciam hodnotenia.

4.5.5 Zistené problémy a nedostatky pri výbere a hodnotení dodávateľov

Na základe zistených informácií a po rozhovoroch s konateľkou spoločnosti týkajúcich sa súčasného spôsobu hodnotenia dodávateľov sme dospeli k nasledujúcim nedostatkom systému hodnotenia dodávateľov v súčasnosti:

1. Zložitá dostupnosť údajov, ktoré by poskytovali hodnotné informácie na objektívne hodnotenie dodávateľov. Napríklad databáza dĺžky dodania tovarov jednotlivých dodávateľov, databáza reklamácií u jednotlivých dodávateľov a pod.
2. Nevykonávanie pravidelného hodnotenia súčasných dodávateľov spoločnosti. Pre nedostatok času a pracovnú vyťaženosť majiteľky spoločnosti je hodnotenie dodávateľov vykonávané veľmi sporadicky a veľmi jednoduchým spôsobom. Pravidelnejšie vykonávanie hodnotenia dodávateľov je v dnešnej rýchlo meniacej sa dobe jednou z kľúčových

činností, ktorá môže v značnej miere ovplyvniť kvalitu ponúkaných služieb spoločnosti.

3. Tvorba systému pre pravidelné hodnotenie dodávateľov pre zefektívnenie budúcej činnosti spoločnosti.

4.6 Analýza rizík vo vzťahu k dodávateľom

Analýza rizík napomáha k odhaleniu nebezpečenstva, ktoré ovplyvňuje podnik. Tabuľka 11 zobrazuje riziká, ktoré boli identifikované na základe predchádzajúcich skúseností konateľky spoločnosti s dodávateľmi, pričom boli vybrané len tie, ktoré najviac súvisia so vzťahom medzi podnikom a jeho dodávateľmi. Z nášho pohľadu všetky tieto riziká vplývajú na všetkých dodávateľov, no ich vplyv na dodávateľov v A skupine je iný ako vplyv na skupinu B a C.

Tabuľka 11 Analýza rizík v dodávateľsko-odberateľských vzťahoch pre skupinu dodávateľov A, B, C

Riziko	Príčina vzniku
Voľba nekvalitného dodávateľa	Nevhodne zvolené požiadavky
Riziko nového dodávateľa	Nedostatočná informovanosť o možnostiach
Nedodržanie termínov doručenia	Nevhodný výber dodávateľa
Riziko zmeny požiadaviek	Zmena požiadaviek zákazníkov
Riziko dodavky nekvalitného tovaru	Nekvalitný vstupný materiál
Riziko nezabezpečenia rovnakej kvality tovaru	Zmena výrobného procesu
Riziko záručných podmienok	Častá zmena obchodných podmienok/ obchodné a technické vzťahy

Tabuľka 12 znázorňuje pôvod vzniku rizika a dôležitosť rizika pomocou číselnej stupnice, kde číselné hodnotenie 1 predstavuje najmenší vplyv konkrétneho rizika na podnik a 5 znamená najväčší vplyv rizika pre skúmaný podnik.

Tabuľka 12 Pôvod a význam rizík

Číselná stupnica	Pôvod vzniku rizika	Význam rizika
1	Nepravdepodobné	Bezvýznamné
2	Málo pravdepodobné	Menej významné
3	Bežné	Významné
4	Pravdepodobné	Veľký význam
5	Veľmi pravdepodobné	Neakceptovateľné

Tabuľka 13 a Tabuľka 14 zobrazujú priradenie pôvodov vzniku a významu k jednotlivým vopred určeným rizikám, ktoré pôsobia na náš podnik. Faktory, ktoré ovplyvňujú náš podnik v značnej miere sú na dané kritérium veľmi citlivé, naopak faktory, ktoré vplývajú na podnik v minimálnej miere sú pre podnik málo pravdepodobné až zanedbateľné. Následne sú k týmto slovným vyjadreniam hodnôt priradené hodnoty počtu bodov na základe ktorých vieme určiť celkový vplyv rizika na skúmaný podnik.

Tabuľka 13 Určenie rizík pre skupinu dodávateľov A

Riziko	Pôvod rizika	Význam rizika
Voľba nekvalitného dodávateľa	Málo pravdepodobné	Veľký význam
Riziko nového dodávateľa	Málo pravdepodobné	Významné
Nedodržanie termínov doručenia	Málo pravdepodobné	Významné
Riziko zmeny požiadaviek	Bežné	Menej významné
Riziko dodávky nekvalitného tovaru	Pravdepodobné	Neakceptovateľné

Riziko nezabezpečenia rovnakej kvality tovaru	Málo pravdepodobné	Významné
Riziko záručných podmienok	Pravdepodobné	Významné

Tabuľka 14 Určenie rizík pre skupiny dodávateľov B, C

Riziko	Pôvod rizika	Význam rizika
Riziko nového dodávateľa	Pravdepodobné	Menej významné
Nedodržanie termínov doručenia	Málo pravdepodobné	Menej významné
Riziko zmeny požiadaviek	Nepravdepodobné	Menej významné
Riziko dodávky nekvalitného tovaru	Bežné	Významné
Riziko nezabezpečenia rovnakej kvality tovaru	Pravdepodobné	Významné

Na základe pridelenia možného vzniku rizika a jeho významnosť pre náš podnik môžeme následne vypočítať určenie rizika nebezpečenstva ako súčin pravdepodobnosti vzniku konkrétneho rizika a jeho intenzity dopadu na podnik v závislosti od skupiny dodávateľov. Výsledky sú zobrazené v Tabuľke 15 a Tabuľke 16.

Tabuľka 15 Významnosť rizikových faktorov pre dodávateľov skupiny A

Riziko	Pravdepodobnosť vzniku rizika	Intenzita dopadu na podnik	Pravdepodobnosť * Intenzita dopadu
Voľba nekvalitného dodávateľa	2	4	8
Riziko nového dodávateľa	2	3	6
Nedodržanie termínov doručenia	2	3	6
Riziko zmeny požiadaviek	3	2	6

Riziko dodávky nekvalitného tovaru	4	5	20
Riziko nezabezpečenia rovnakej kvality tovaru	2	3	6
Riziko záručných podmienok	4	4	16

Pre dodávateľov patriacich do skupiny A je z pohľadu podniku najväčším rizikom riziko dodávky nekvalitného tovaru, keďže nedostatočne kvalitné suroviny môžu spôsobiť zníženie kvality vyrábaných výrobkov, čo v konečnom dôsledku môže viesť k strate zákazníkov a zníženiu ziskov podniku. Keďže pri výbere dodávateľov podnik prihliada na kvalitu ponúkaných výrobkov, je toto riziko najväčšieho významu a pre spomínané prípady hodnotíme toto riziko ako pravdepodobné.

Riziko záručných podmienok je pre podnik druhé najdôležitejšie riziko a znamená, že keďže dodávatelia nie sú zmluvne zabezpečení je potrebné dohliadať na to, aby doručené výrobky zodpovedali požiadavkám podniku aj po stránke dátumov expirácie, aby sa tak predišlo zbytočným stratám zásob. Z tohto dôvodu toto riziko má pre podnik veľký význam a hodnotíme ho ako pravdepodobné.

Riziko výberu nekvalitného dodávateľa je možné v podniku eliminovať tak, že podnik najprv preverí a vyhodnotí potenciálnych dodávateľov ako aj suroviny, ktoré ponúkajú. Pravdepodobnosť výberu nekvalitného dodávateľa hodnotíme ako málo pravdepodobné, keďže v cukrárenskom sektore je na našom území len limitované množstvo dodávateľov. Avšak intenzita dopadu na podnik pri výbere nekvalitného dodávateľa má veľký význam, keďže by to mohlo vo vysokej miere ovplyvniť kvalitu vyrábaných výrobkov.

Riziko nového dodávateľa podnik eliminuje tak, že sa snaží o udržiavanie dobrých vzťahov so súčasnými dodávateľmi, s ktorými má už niekoľkoročné skúsenosti a môže ich v malej miere ovplyvňovať. Preto toto riziko hodnotíme ako málo pravdepodobné.

Riziko nedodržania termínov doručenia môže podnik eliminovať na základe konfrontácie majiteľky podniku s dodávateľskou firmou. Toto riziko bolo ohodnotené veľkým významom pre podnik, keďže v prípade, ak objednaný tovar nepríde v uvedenom čase, podniku vznikajú dodatočné náklady na zabezpečenie tohto tovaru.

Riziko zmeny požiadaviek je v praxi bežné a keďže sa mu vie podnik prispôbiť je preňho menej významné. Avšak toto riziko vie podnik minimalizovať tvorbou prieskumov preferencií zákazníkov, na základe ktorých vie osloviť dodávateľov, od ktorých potrebné suroviny potrebuje.

Riziko nezabezpečenia rovnakej kvality tovarov by mal podnik obmedziť pred výberom konkrétneho dodávateľa. Ak sú tieto zmeny jednorazové, je možné to prehliadnuť, avšak ak by sa rozdielna kvalita surovín vyskytovala pravidelnejšie, je potrebné vykonávať opatrenia. Toto riziko je tiež významné a málo pravdepodobné, vzhľadom na uvedené dôvody.

Tabuľka 16 Významnosť rizikových faktorov pre dodávateľov skupín B, C

Riziko	Pravdepodobnosť vzniku rizika	Intenzita dopadu na podnik	Pravdepodobnosť * Intenzita dopadu
Riziko nového dodávateľa	4	2	8
Nedodržanie termínov doručenia	2	2	4
Riziko zmeny požiadaviek	1	2	2
Riziko dodávky nekvalitného tovaru	3	3	9
Riziko nezabezpečenia rovnakej kvality tovaru	4	3	12

S dodávateľmi v skupine B a C sú spojené riziká, ktoré sú z nášho pohľadu pre podnik inak významné. Najväčší význam má pre podnik u dodávateľov v skupine B a C riziko nezabezpečenia rovnakej kvality tovaru. Tak ako u skupiny A, aj tu je riziko v značnej miere ovplyvňované sezónnym trendom, avšak pri dlhodobejšom pretrvávaní tohto problému má podnik väčšiu možnosť výberu alternatívnych dodávateľov.

Riziko dodávky nekvalitného tovaru je u dodávateľov v skupinách B a C hodnotené ako bežné keďže títo dodávatelia sú často aj neúmyselne porovnávaní so „štandardom“, ktorý pre podnik predstavujú dodávatelia v skupine A.

Riziko nového dodávateľa v tejto skupine je väčšie, pretože na trhu existuje väčšie množstvo menších spoločností, ktoré ponúkajú alternatívne výrobky.

Riziko nedodržania termínov doručenia a riziko zmeny požiadaviek podnik hodnotí najmenšou dôležitosťou a tieto riziká sú aj málo pravdepodobné. Keďže títo dodávatelia ponúkajú produkty, ktorých oneskorenie dodávok by bolo až tak kľúčové a taktiež pri zmene požiadaviek má podnik väčšie množstvo alternatívnych dodávateľov, s ktorými môže spolupracovať.

Z výsledkov analýzy vyplýva, že podnik má vyššie nároky na dodávateľov v skupine A v porovnaní s dodávateľmi v skupine B a C. Je to možné odôvodniť, tým, že skupinu A tvoria dodávatelia, ktorí ponúkajú široké spektrum tovarov, ktoré podnik používa vo svojich výrobkoch na dennej báze. Častokrát okrem kvalitných surovín je možné u týchto dodávateľov nakúpiť aj so značnými cenovými rozdielmi v porovnaní s dodávateľmi v skupine B a C keďže skupinu A tvoria veľkododávatelia, ktorí vedia cenu svojich výrobkov viac ovplyvniť.

5 Diskusia

Výber vhodných dodávateľov patrí medzi neľahké rozhodnutia, ktoré musí podnik vykonávať. V procese písania tejto diplomovej práce sme narazili na niekoľko problémov pri hodnotení dodávateľov, pre ktoré sme následne vypracovali návrhy zlepšenia súčasného stavu. Táto kapitola sa zaoberá návrhmi pre zlepšenie hodnotenia dodávateľov podniku a návrhmi zlepšenia kvality dodávateľov v podniku.

5.1 Návrhy pre zlepšenie hodnotenia dodávateľov podniku

Po konzultácii s majiteľkou spoločnosti sme zistili, že podnik v súčasnosti nemá presné kritéria na hodnotenie dodávateľov. Keďže hodnotenie dodávateľov je základom vysokej efektívnosti riadenia vzťahov s dodávateľmi ako aj stratégie nákupných činností či organizovania nákupu, podniku odporúčame hodnotenie dodávateľov na pravidelnej báze, optimálne však raz za šesť mesiacov. Pri súčasných dodávateľoch odporúčame hodnotenia prospechu dodávateľov a monitorovanie nárastu alebo poklesu výkonnosti a vykonanie potrebných preventívnych opatrení pri zistení poklesu výkonnosti.

Okrem hodnotenia súčasných dodávateľov je potrebné mať prehľad aj o potenciálnych dodávateľoch, analyzovať informácie o dodávateľoch a byť oboznámený s možnými rizikami spojenými s dodávkami tovarov od týchto dodávateľov. Je potrebné vykonávať prieskum trhu, kde v prípade výpadku dodávateľa alebo suroviny bude podnik včas pripravený riešiť dodavku iným dodávateľom. V pravidelných intervaloch (odporúčame každých 3-6 mesiacov) urobiť prieskum trhu na kľúčové komodity, ktoré sú dôležité pre plynulý chod spoločnosti ako aj sledovanie výrobkov v okolitých krajinách (ČR, PL, HU). Treba však brať na vedomie, že pri záujme o dodávky zo zahraničia by kvôli efektívnosti bolo potrebné zabezpečiť dodavku väčšieho množstva, čo však môže byť pre podnik kontraproduktívne, z dôvodu krátkych expiračných dôb surovín.

Keďže väčšinu vzťahov s dodávateľmi má na starosti majiteľka spoločnosti je málo pravdepodobné, že pri hodnotení dodávateľov by došlo ku komunikačným alebo mechanickým chybám hodnotenia, na základe ktorého by mali byť následne aplikované preventívne opatrenia. Taktiež týmto spôsobom hodnotenia vieme skontrolovať, či platí, že podnik ešte stále spolupracuje s dodávateľmi, ktorí si zakladajú na kvalite poskytovaných tovarov a služieb.

5.2 Návrhy zlepšenia kvality dodávateľov v podniku

Pomocou metódy rozhodovacej matice sme určili poradie dodávateľov, ktorí patria do skupiny A. Spoločnosť Zeelandia s.r.o. dosiahla vážený súčet bodov 236, LABAŠ s.r.o. dosiahol bodový súčet 228 bodov a spoločnosti Carla Slovakia s.r.o. bol udelený počet bodov 206, čo predstavuje najnižšie skóre spomedzi dodávateľov v skupine A. Preto podniku navrhujeme pri poklese súčtu bodov hodnotenia dodávateľov pod úroveň 200 bodov vykonať predbežné opatrenia, ktoré by opäť pozdvihli kvalitu poskytovaných služieb dodávateľmi.

Vzhľadom na systém v podniku, množstvo a „obratkovosť“ tovaru, ktorý sa používa vo výrobnom procese spoločnosti v prípade zmeny doterajšej povahy spolupráce s jednotlivými dodávateľmi takýmito opatreniami by mohli byť:

Priama konfrontácia konateľky spoločnosti s dodávateľom a dopytovanie dôvodov vzniku tohto stavu. Spoločným hľadaním príčin tohto stavu a snahou o nájdenie čo najoptimálnejšieho riešenia pre obe strany môže dôjsť k zlepšeniu partnerstva medzi dodávateľom a odberateľom.

V prípade jeho promptného nevyriešenia (daný dodávateľ nevie plynulo pokračovať v doterajších spoľahlivých dodávkach aby čísla hodnotenia boli v odporúčaných hodnotách) vedenie podniku by malo v čo najkratšom čase riešiť možnosť dodávky od iného dodávateľa kvôli nenarušeniu fungovania výroby a prevádzok s ohľadom na kvalitu ponúkaných výrobkov a služieb pre svojich vlastných odberateľov.

Trvalá výmena/prerušenie dodávateľsko-odberateľských vzťahov s konkrétnym dodávateľom je ďalšou alternatívou opatrení pre spoluprácu s dodávateľmi. Keďže podnik nemá primárne vytvorené kontrakty s dodávateľmi voči ktorým sa zaväzuje na dojednaných množstvách. Preto pri znížení týchto množstiev jej neplynú žiadne sankcie a môže sa rozhodnúť pre iného dodávateľa.

Primárne však odporúčame nájsť riešenie komunikácie a odstránenia nedostatkov s jednotlivými dodávateľmi kvôli úzkej špecifikácii jednotlivých surovín. Tie v prípade ich náhrady od iného dodávateľa môžu mať kvalitatívny vplyv na výrobný proces v zmysle, že iný tovar od iného dodávateľa môže narušiť predom stanovenú receptúru. Následkom čoho by mohla byť zmena parametrov vyrábaných produktov. Preto zo strany sledovaného podniku je veľmi dôležité zvážiť prípadnú zmenu dodávateľa s iným náhradným alternatívnym produktom tak, aby nemusel meniť receptúry a zloženia svojich výrobkov.

Záver

Pre úspech podniku je v súčasnej dobe veľmi dôležité sledovať a kontrolovať výkonnosť seba a svojich dodávateľov. Cieľom diplomovej práce s názvom Hodnotenie dodávateľov v podniku bolo zvoliť pre skúmaný podnik vhodný proces výberu dodávateľov a spôsob ich hodnotenia vo vybranom podniku.

V prvej časti práce sme sa zaoberali teoretickým východiskám logistiky, zásob a dodávateľsko-odberateľských vzťahov. Okrem toho sme v tejto časti popísali základné metódy hodnotenia dodávateľov, z ktorých sme sa bližšie zamerali na BAC analýzu a Bodovaciú metódu. Tiež sme v tejto časti analyzovali riziká, ktorým môže podnik čeliť vo svojich vzťahoch s dodávateľmi a charakterizovali sme stav v potravinárskom priemysle, ktorý bol v poslednej dobe v značnej miere ovplyvnený pandémiou.

V druhej kapitole sme vymedzili cieľ diplomovej práce spolu so štyrmi čiastkovými cieľmi, ktoré slúžili na jeho splnenie. V tretej kapitole s názvom metodika práce a metódy skúmania sme opísali náš postup pri získavaní informácií a metódy, ktoré sme pri písaní práce využili a v závere kapitoly sme sa venovali konkrétnemu podniku a to spoločnosti DENEX Slovakia s.r.o., ktorá prostredníctvom svojich podnikateľských aktivít spravuje prevádzku cukrárenskej výroby a dvoch samostatných predajní - Cukráreň Sladký domov a Sladký domov Bistro. Údaje, ktoré sme použili v tejto časti boli primárne nadobudnuté z interných zdrojov, ktoré nám poskytla konateľka spoločnosti.

V štvrtej kapitole s názvom výsledky práce sme bližšie charakterizovali ukazovatele výkonnosti vybraného podniku, jeho mikroekonomickú a makroekonomickú situáciu a na základe získaných interných informácií sme zistili, že spoločnosť v súčasnosti nemá pevne určený spôsob hodnotenia dodávateľov v podniku. Avšak po obdržaní zoznamu dodávateľov spolu s informáciami o ich ročnom obrate v spoločnosti sme mohli zhodnotiť súčasných dodávateľov podniku. Pre náš podnik sme navrhli rozdelenie dodávateľov do troch skupín ABC modelu hodnotenia, na základe kritéria ročného obratu. Toto kritérium sme porovnali počas dvoch rokov, kde sme zistili, že počet členov v jednotlivých skupinách A,B,C je približne rovnaký, menil sa len ich počet obratu v rámci danej skupiny. Dodávateľov v jednotlivých skupinách A,B a C sme taktiež porovnali podľa dĺžky dodania objednaného tovaru. Toto hodnotenie je tiež pre podnik dôležité, keďže ide o suroviny s krátkou dobou expirácie, pri ktorých je potrebné dbať na to, aby bola dĺžka dodania čo najkratšia. Treťou metódou hodnotenia dodávateľov v tejto práci bola metóda rozhodovacej matice skupín A,B

a C, ktorou sme chceli overiť platnosť poradia, ktoré bolo určené podnikom po vykonaní ABC analýzy podľa kritéria ročného obratu. Pri skupine A sa potvrdilo poradie podľa metódy ročného obratu, keďže išlo o podniky, ktoré sú pre náš podnik najdôležitejšie. V skupinách B a C bolo poradie dodávateľov podľa tejto metódy trochu odlišné ako poradie podľa metódy ročného obratu, avšak nezaznamenali sme presun dodávateľov medzi skupinami. Keďže ide o menších dodávateľov pre podnik, mohlo to byť spôsobené širokým portfóliom výrobkov alternatívnych dodávateľov.

Takisto sme zistili aj niekoľko nedostatkov, ktoré boli spojené s procesom výberu a hodnotenia dodávateľov. Zistené nedostatky a problémy sme v časti diskusia spolu s návrhmi na zlepšenie hodnotenia dodávateľov v podniku a návrhmi na zlepšenie kvality hodnotenia dodávateľov v podniku zhrnuli do spoločného celku. Veríme, že tieto návrhy budú mať pre podnik praktický prínos v budúcnosti a poslúžia k zlepšeniu celkového postavenia podniku na trhu.

Bibliografické zdroje

1. Apsfood.sk. Naše produkty. [elektronický zdroj]. [cit. 2023-02-04]. Dostupné na : <<https://apsfood.sk/nase-produkty/>>
2. Bidfood.sk. Naša činnosť. [elektronický zdroj]. [cit. 2023-02-21]. Dostupné na : <<https://www.bidfood.sk/nasa-cinnost>>
3. Carlachocolate.com. O nás. [elektronický zdroj]. [cit. 2023-02-04]. Dostupné na : <<https://carlachocolate.com/o-nas>>
4. CIRKOVSKÝ, Jaroslav. Paretovo pravidlo a ABC analýza. . [elektronický zdroj]. 2013. [cit. 2023-01-18]. Dostupné na: <<https://benefico.cz/paretovo-pravidlo-a-abc-analyza/>>
5. Doven.sk. O nás. [elektronický zdroj]. [cit. 2023-02-04]. Dostupné na : <<https://doven.sk/kontakt/m215>>
6. DUBOVEC, Juraj. *Logistika*. EDIS. 2017. 198 s. ISBN 978-80-554-1343-3
7. Dugy-plus.trade.sk. [elektronický zdroj]. [cit. 2023-02-21]. Dostupné na : <<http://dugy-plus.trade.sk/>>
8. DUPAL, Andrej. *Logistika*. Bratislava: Sprint 2. 2018. 287 s. ISBN 978-80-89-710-44-7.
9. DUPAL, Andrej. *Strategické faktory logistickej úspešnosti podniku*, Habilitačné a inauguračné prednášky, Bratislava, 2004
10. ENGLER, Stefan. *Key Account Management in Business-to-Business Markets*. Nemecko: Deutscher Universitätsverlag. 2006. 294 s. ISBN 978-38-3509-355-3.
11. Finstat.sk. A.P.S. – FOOD s.r.o. [elektronický zdroj]. [cit. 2023-02-04]. Dostupné na : <<https://www.finstat.sk/50208853>>
12. Finstat.sk. Bidfood Slovakia s. r. o. [elektronický zdroj]. [cit. 2023-02-21]. Dostupné na : <<https://www.finstat.sk/34152199>>
13. Finstat.sk. CARLA Slovakia, spol. s r.o. [elektronický zdroj]. [cit. 2023-02-04]. Dostupné na : <<https://www.finstat.sk/36197319>>
14. FINSTAT.SK. DENEX Slovakia s.r.o. [elektronický zdroj]. 2023. [cit.2023-2-21]. Dostupné na: <<https://finstat.sk/44987935>>

15. Finstat.sk. DUGY plus s.r.o. [elektronický zdroj]. [cit. 2023-02-21]. Dostupné na :
< <https://www.finstat.sk/36605549> >
16. Finstat.sk. Kofola a.s. [elektronický zdroj]. [cit. 2023-02-04]. Dostupné na :
<<https://finstat.sk/36319198> >
17. Finstat.sk. LABAS s.r.o. 2023. [elektronický zdroj]. [cit. 2023-02-04]. Dostupné na
: < <https://finstat.sk/36183181> >
18. Finstat.sk. Marco Polo Cafe, s.r.o.[elektronický zdroj]. [cit. 2023-02-21]. Dostupné
na : < <https://www.finstat.sk/46390651> >
19. Finstat.sk. METRO Cash & Carry SR s.r.o. [elektronický zdroj]. [cit. 2023-01-14].
Dostupné na : < <https://www.finstat.sk/45952671> >
20. Finstat.sk. ROTOR SLOVAKIA, s.r.o. . [elektronický zdroj]. [cit. 2023-02-04].
Dostupné na : < <https://finstat.sk/36573655> >
21. Finstat.sk. TOMCAT PLUS spol. s.r.o. [elektronický zdroj]. [cit. 2023-02-04].
Dostupné na : <<https://finstat.sk/31667589> >
22. Finstat.sk. Zeelandia s.r.o. 2023. [elektronický zdroj]. [cit. 2023-02-04]. Dostupné
na : <<https://finstat.sk/31671918> >
23. GENCER, Cevriye – GÜRPINAR , Didem. *Analytic network process in supplier selection: A case study in an electronic firm*. In Applied Mathematical Modeling.. 2007, vol. 31, no. 11, p.2457-2486. ISSN 0307-904X. Dostupné na:
<<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0307904X06002368> >
24. HDP Slovenskej republiky. [online]. 2022. Dostupné na: <https://lnk.sk/pfu6>
25. HUDYMÁČOVÁ, Martina – BENKOVÁ, Marta. Návrh multikriteriálnych metód pre výber relevantného dodávateľa podniku. Technická univerzita v Košiciach, Fakulta BERG, Ústav riadenia a informatizácie výrobných procesov, Košice. 8 s. Dostupné na:
<<https://docplayer.net/21588856-Navrh-multikriterialnych-metod-pre-vyber-relavantneho-dodavateľa-podniku.html>>
26. IPA Slovakia. *Dodávateľský reťazec (supply chain)*. [elektronický zdroj]. 2017. [cit. 2023-02-06]. Dostupné na: <<https://www.ipaslovakia.sk/clanok/dodavatel'sky-retazec-supply-chain-1> >

27. KAFKA, Tomáš a kol. *Efektivní podnikání bez rizika*. 2007. Praha : MJF, 2007. 80-86284-64-6.
28. Kamka.sk. O nás. [elektronický zdroj]. [cit. 2023-02-04]. Dostupné na : <https://www.kamka.sk/O-nas-a1_0.htm >
29. KITA, Jaroslav. *Nákup a predaj - Základné obchodné funkcie výrobného podniku*. Iura Edition, 2010. 216 s. ISBN 978-80-8078-380-8.
30. Kofola.sk. Na stiahnutie. [elektronický zdroj]. [cit. 2023-02-04]. Dostupné na : <<https://www.kofola.sk/media/na-stiahnutie> >
31. KOSICE.DNES24.SK. Zdá sa vám, že zarábate málo? Takáto je priemerná mzda v Košickom kraji. [online]. 2022. [cit. 2022-12-12]. Dostupné na: <<https://kosice.dnes24.sk/zda-sa-vam-ze-zarabate-malo-takato-je-priemerna-mzda-v-kosickom-kraji-411788/strana/praca-plat-vyska-slovensko>>
32. KOTLER, Philip - ARMSTRONG, Gary. *Principles of marketing*. Pearson Prentice Hall, 2012. 613 s. ISBN 10: 0-13-216712-3.
33. KRAJČOVIČ, M. Riadenie zásob ako nástroj pre efektívne riadenie logistických tokov v podniku: habilitačná práca. Žilinská univerzita v Žiline, Strojnícka fakulta, Katedra priemyslového inžinierstva. Žilina, 2006. 118 s.
34. KRAJČOVIČ, Martin a kol. *Zásobovacia a distribučná logistika*. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, 2018. ISBN 978-80-554-1490-4.
35. Labas.sk. Kto sme. [elektronický zdroj]. [cit. 2023-02-04]. Dostupné na : <<https://www.labas.sk/kto-sme>>
36. LAMBERT, Douglas. *Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance*. Supply Chain Management Institute, 2008. 344 s. ISBN 978-0-9759949-3-1.
37. LUKOSZOVÁ, Xénie. *Nákup a jeho řízení*. Praha : Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6.
38. Lyonsinfo.com. The Supplier Performance Measurement. In: The Spending Analysis Benchmark Report. 22 s. 2002. Dostupné na internete: <http://www.lyonsinfo.com/_resources/Aberdeen_SPMS_Report.pdf>

39. MALÁ, Denisa. *Vybrané kapitoly súčasnej logistiky*. Banská Bystrica. Univerzita Mateja Bela. 2011. 136 s. ISBN 978-80-557-0202-5.
40. Marcopolocafe.sk. O nás. [elektronický zdroj]. [cit. 2023-02-21]. Dostupné na : <https://www.marcopolocafe.sk/>
41. Metro.sk. Čo je metro. [elektronický zdroj]. [cit. 2023-01-14]. Dostupné na : <<https://www.metro.sk/co-je-metro/o-metro-cash-carry-sr>>
42. NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti*. Praha: Management Press, 2008, 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.
43. NÝVLTOVÁ, Romana – MARINIČ, Pavel. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2010, 204 s. ISBN 978-80-247-3158-2.
44. O'DONNELL, Jim. *Logistics management*. [elektronický zdroj]. 2018. [cit. 2023-02-19]. Dostupné na: <<https://www.techtarget.com/searcherp/definition/logistics-management>>
45. ORESKY, Milan. *Nákup v podniku*. Bratislava: Ekonóm, 2014. 175 s. ISBN 978-0-07-313763-6.
46. PATÚŠ, Peter a kol. *Manažment prevádzky pohostinského zariadenia*. Banská Bystrica: DALI-BB, 2011, 179 s. Knižnica cestovného ruchu, 16. strana 30-34. ISBN 978-80-89090-84-6.
47. POMOCPREGASTRO.SK. 2021. *Analýza gastrorok 2020*. 18 s. Dostupné na: <<https://www.pomocpregastro.sk/wp-content/uploads/2021/09/Gastrorok-2020.pdf>>
48. PRAŽSKÁ, Lenka - JINDRA, Jiří. *Obchodní podnikání*. Praha: Management press, 2002, 874 s. ISBN 80-7261-059-7.
49. Rotorslovakia.sk. O nás. [elektronický zdroj]. [cit. 2023-02-04]. Dostupné na : <<http://www.rotorslovakia.sk/-o-nas#main-content>>
50. Rozdiely.sk. Rozdiel medzi indukciou a dedukciou. [elektronický zdroj]. 2010. [cit. -11-2022]. Dostupné na: <<https://rozdiely.sk/rozdiel-medzi-indukciou-a-dedukciou/>>
51. Slovak Business Agency: *Nepriaznivý vplyv pandémie koronavírusu na podnikovú ekonomiku SR*. [elektronický zdroj]. Bratislava, 2021. 71 s. [cit. 2023-02-04]. Dostupné na: <<http://monitoringmsp.sk/wp-content/uploads/2021/07/Nepriazniv%C3%BD-vplyv>>

pand%C3%A9mie-koronav%C3%ADrusu-na-podnikov%C3%BA-ekonomiku-SR.pdf

>

52. SOLLISH, Fred, SEMANIK, John. *The procurement and Supply Manager's Desk Reference* 2012. 400 s. ISBN 978-14-2158-385-3.
53. SYNEK, Miroslav a kol. *Manažérska ekonomika*. 2011. 480 s. ISBN 978-80-247-7528-9.
54. ŠLAPOTA, Boris a kol. *Nákup?*. 1.vydanie. Praha: Question Marks, 2005. 247 s. ISBN 80-239-5365-6.
55. ŠTEFKO, Róbert - RÁKOŠ, Juraj. *Logistika a jej význam pre manažment podniku*. In Zborník vedeckých prác katedry ekonómie a ekonomiky. Prešov: Prešovská univerzita, 2008. s. 333-371. ISBN 978-80-8068-798-4.
56. Tomcat.sk. O nás. [elektronický zdroj]. [cit. 2023-02-04]. Dostupné na : <<http://www.tomcat.sk/index.html/>>
57. VÁCHAL, Ján – VOCHOZKA, Marek. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-2474-642-5.
58. VIESTOVÁ, Kristína a kol. *Lexikón logistiky*. Bratislava: Iura Edition, 2005. 204 s. ISBN 978-80-8078-160-6.
59. Zeelandia.com. About Zeelandia. [elektronický zdroj]. [cit. 2023-02-04]. Dostupné na : <<https://www.zeelandia.com/explore-zeelandia/about-zeelandia>>
60. ZRNÍK, Josef. *ABC analýza – tu by měl znát každý nákupčí*. [elektronický zdroj]. 2013. [cit. 2022-12-09]. Dostupné na: <<https://www.znalostninakup.cz/abc-analyza-tu-by-mel-znat-kazdy-nakupci/>>