

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

OBCHODNÁ FAKULTA

Evidenčné číslo: 1020002/I/2023/36122163736628996

**FINANČNÉ HODNOTENIE OBCHODNÝCH
PARTNEROV**

Diplomová práca

Bratislava 2024

Bc. Tomáš Sajan

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

**FINANČNÉ HODNOTENIE OBCHODNÝCH
PARTNEROV**

Diplomová práca

Študijný program: marketingový a obchodný manažment

Študijný odbor: ekonómia a manažment

Školiace pracovisko: Katedra marketingu

Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Milan Oreský, PhD.

Bratislava 2024

Bc. Tomáš Sajan

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú diplomovú prácu na tému „Finančné hodnotenie obchodných partnerov“ som vypracoval samostatne s použitím uvedenej literatúry, elektronických zdrojov a konzultácií.

Dátum:

.....

(podpis študenta)

Pod'akovanie

Chcel by sa pekne pod'akovať môjmu školiteľovi doc. Ing. Milanovi Oreskému, PhD. za jeho pomoc a rady pri koncipovaní mojej záverečnej práce. Taktiež pod'akovanie patrí informátorovi, ktorý mi bol ochotný poskytnúť všestranné informácie ohľadom vybranej spoločnosti. A na záver, veľké pod'akovanie patrí mojej rodine a mojím blízkym, ktorí mi verili a podporovali ma.

ABSTRAKT

SAJAN, Tomáš: *Finančné hodnotenie obchodných partnerov*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra marketingu – doc. Ing. Milan Oreský, PhD. – Bratislava: OF, 2024. 67 s.

Cieľom diplomovej práce je zaoberať sa novými trendami v oblasti budovania vzťahov so zákazníkmi s dôrazom na aspekty finančného hodnotenia obchodných partnerov a to na základe poznania procesov vo vybranej spoločnosti JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. a možností na aplikáciu moderných nástrojov. V záverečnej práci navrhujeme aj odporúčania s cieľom skvalitnenia pôsobenia firmy na trhu. Záverečná práca obsahuje 8 tabuliek a 11 obrázkov. V prvej kapitole sme si charakterizovali pojmy ako biznis marketing, business to business marketing, dodávatelia, zákazníci, obchodné vzťahy so zákazníkmi a aspekty finančného hodnotenia. Druhá kapitola sa zaoberala určeniu hlavného cieľa a taktiež aj parciálnych cieľov. Tretiu kapitolu sme venovali metódam skúmania, kde sme si uviedli metódy použité v záverečnej práci. V štvrtej kapitole sme si charakterizovali spoločnosť JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. a finančne hodnotili obchodných partnerov. V poslednej kapitole sme navrhli odporúčania, ako zlepšovať dlhodobé vzťahy s obchodnými partnermi a zvýšiť povedomie o spoločnosti JAF HOLZ Slovakia, s. r. o.

Kľúčové slová:

biznis marketing, dodávateľ, zákazník, predaj, obchodné vzťahy, finančné hodnotenie, JAF HOLZ Slovakia, s. r. o.

ABSTRACT

SAJAN, Tomáš: *Financial evaluation of business partners*. – University of Economics in Bratislava. The Faculty of Commerce; Department of Marketing – doc. Ing. Milan Oreský, PhD. – Bratislava: OF, 2024, 67 p.

The aim of the diploma thesis is to explore new trends in customer relationship management with a focus on aspects of financial evaluation of business partners based on an understanding of processes within the selected company, JAF HOLZ Slovakia, s. r. o., and the potential for the application of modern tools. Additionally, recommendations will be proposed to enhance the company's market presence. The final thesis comprises 8 tables and 11 images. The first chapter characterizes concepts such as business marketing, business-to-business marketing, suppliers, customers, customer relationship management, and financial evaluation aspects. The second chapter deals with defining the main objective as well as partial objectives. The third chapter is dedicated to research methods, outlining the methods utilized in the final thesis. In the fourth chapter, JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. is characterized, and business partners are financially evaluated. The last chapter proposes recommendations for improving long-term relationships with business partners and increasing awareness of JAF HOLZ Slovakia, s. r. o.

Key words:

business marketing, supplier, customer, sale, business relations, financial evaluation, JAF HOLZ Slovakia, s. r. o.

OBSAH

ÚVOD.....	8
1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA I V ZAHRANIČÍ.....	10
1.1 Biznis marketing.....	10
1.2 Dodávateľia	13
1.3 Zákazníci	19
1.4 Aspekty finančného hodnotenia obchodných partnerov	30
2 CIEĽ PRÁCE.....	32
3 METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA.....	33
4 VÝSLEDKY PRÁCE	34
4.1 Spoločnosť JAF HOLZ Slovakia, s. r. o.	34
4.2 Budovanie vzťahov s obchodnými partnermi spoločnosti JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. podľa SRM a CRM	48
5 DISKUSIA A ODPORÚČANIA.....	60
ZÁVER	62
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	64
ZOZNAM TABULIEK A OBRÁZKOV	67

ÚVOD

V súčasnosti, kedy garancia a spoľahlivosť už nie je zaručenou istotou, je čoraz náročnejšie udržať perfektný chod spoločnosti, funkcie a vzťahy so zákazníkmi. Dokonalé základy spoločnosti môžu byť istotne ľahko ovplyvnené najmä trhovou nestálosťou, dnešnou infláciou, celosvetovou pandémiou či trendom nových tendencií.

Vybranú tému diplomovej práce sme si zvolili najmä preto, aby sme vybranej spoločnosti dopomohli k zvýšeniu povedomia na trhu a zlepšeniu vzťahov s dodávateľmi a so zákazníkmi, keďže práve zákazníci sú jedny z najdôležitejších subjektov, bez ktorých by samotný predajný proces nemohol fungovať. Myslíme si, že je veľmi dôležité poznať svojich zákazníkov, udržiavať dlhodobé vzťahy a tým aj dopomôcť spoločnosti k ideálnemu chodu.

Diplomová práca pozostáva vo všeobecnosti z piatich kapitol a niekoľkých podkapitol. V prvej, teoretickej časti diplomovej práce sa budeme snažiť dôsledne podať súčasný stav riešenej problematiky doma i v zahraničí. Objasniť pojmy ako biznis marketing, business to business marketing, dodávateľ či zákazník a aspekty finančného hodnotenia. Všeobecne opísať obchodné vzťahy so zákazníkmi a definovať proces predaja zákazníkovi.

V druhej časti práce sme si primárne stanovili hlavný cieľ diplomovej práce, tak ako aj niekoľko parciálnych cieľov. Hlavným cieľom diplomovej práce je zaoberať sa významom a novými trendami v oblasti budovania vzťahov so zákazníkmi s dôrazom na aspekty finančného hodnotenia obchodných partnerov a to na základe poznania procesov vo vybranej spoločnosti JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. a možností na aplikáciu moderných nástrojov a postupov vo finančnom hodnotení firiem. Taktiež navrhujeme odporúčania s cieľom skvalitnenia pôsobenia firmy na trhu. Výsledky môžu napomôcť najmä v budovaní vzťahov so zákazníkmi ako východisko k budúcej spolupráci. Praktickú časť sme analyzovali vďaka vopred stanoveným metódam, na základe analýzy, dedukcie a taktiež aj na základe terénneho výskumu a expertných názorov.

V tretej časti upriamujeme pozornosť k analýze metodiky práce, v ktorej sme predovšetkým určili a pomenovali základné metódy, využívané v tejto práci.

V štvrtej, teda praktickej časti práce sa snažíme podrobne charakterizovať vybranú spoločnosť s názvom JAF HOLZ Slovakia, s.r.o., priblížiť jej niekoľkoročnú históriu a objasniť marketingový mix spoločnosti. Následne sa usilujeme o poukázanie obchodných vzťahov s najväčšími dodávateľmi a kľúčovými zákazníkmi, ktoré spoločnosť JAF HOLZ Slovakia, s.r.o. má. V závere praktickej časti poukazujeme aj na niekoľko vylepšení a odporúčaní, ktoré by mohli dopomôcť k novým metódam finančného hodnotenia obchodných partnerov, ako aj povýšiť povedomie spoločnosti JAFHOLZ Slovakia, s.r.o. na trhu.

1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA I V ZAHRANIČÍ

1.1 Biznis marketing

Biznis marketing je marketing tovarov a služieb zákazníkom, aby ich následne využili pri vlastnej výrobe tovarov a služieb. Marketing o tovar, s ktorým sa obchoduje a spotrebný tovar majú spoločné dva atribúty: nákup je zvyčajným výsledkom procesu a výsledok vyplýva z niektorých rozhodovacích činností (Mattsson, 2014).

Rozdiely medzi priemyselným a spotrebiteľským trhom zahŕňajú nasledovné dôvody:

Odvođený dopyt

Charakteristickým znakom trhu s priemyselným tovarom je, že jeho dopyt je odvođený od dopytu po tovaroch a službách konečného spotrebiteľa. To znamená, že priamy dopyt po väčšine priemyselných tovarov je dosť neelastický. Organizácie teda nakupujú produkty, aby uspokojili potreby svojich zákazníkov. Impulzný nákup je nezvyčajný, zatiaľ čo proces výberu často riadia objektívne kritériá, ako je splnenie výrobných potrieb a harmonogramov s produktom s minimálnymi nákladmi.

Viaceré vplyvy

Do procesu rozhodovania o nákupe je zapojených viac ako jeden a často aj mnoho jednotlivcov. Ako opisuje Wind: „*nákupní manažéri len zriedka robia nákupné rozhodnutie nezávisle od vplyvu ostatných v organizácii*“ (Wind, 2010).

Dlhé nákupné cykly

V dôsledku často vysokého objemu nákladov, počtu zúčastnených jednotlivcov a technickej povahy posudzovaných produktov môže proces nákupu trvať dlho. Tento predĺžený nákupný proces, ktorý v niektorých prípadoch trvá mesiace alebo roky, sťažuje určenie priameho vzťahu medzi marketingovým úsilím a činnosťou zákazníka.

Heterogenita zákazníka

Počet a heterogenita zákazníkov na priemyselných trhoch vedie k zvláštnym problémom. Firmy preto často reagujú rôzne na marketingové aktivity, majú rozličné požiadavky na nákup z hľadiska potrieb, služieb, požiadaviek na dodávku a podobne.

Decentralizácia organizácie nákupu

Produkty na priemyselných trhoch často prúdia cez kanály, ktoré sa ťažko merajú. Hnacou silou sofistikovanosti metód spotrebiteľskej marketingovej analýzy je najmä dostupnosť služieb, ktoré pravidelne a často zhromažďujú podrobné informácie, údaje o predaji kategórií produktov a informácie o maloobchodných cenách, akciách a zmene značky. Kvôli dôležitosti priameho predaja a nezávislosti priemyselných distribútorov sú takéto údaje na priemyselnom trhu dostupné len zriedka.

Premenlivá, fragmentovaná štruktúra trhu

Priemyselné trhy s malým počtom kupujúcich a predávajúcich sú štruktúrované inak ako spotrebiteľské trhy. Štatistické metódy sa neuplatňujú, ak trh obsahuje iba troch alebo štyroch zákazníkov a robí sa kompletná štatistika aktivity zákazníkov. Na takýchto trhoch sú vzťahy medzi kupujúcimi a predávajúcimi často dlhodobé a založené na vzájomnom rešpekte a relatívnej sile obchodovania. Vede to k dohodám o nákupe, ktoré sa výrazne líšia od podmienok na spotrebiteľskom trhu. Vo všeobecnosti je na priemyselných trhoch dostupných menej údajov s menším počtom a ťažšie merateľných transakcií. Pre relevantné údaje pre rozhodovanie musia zahŕňať merania sily a dlhodobých vzťahov medzi kupujúcim a predávajúcim (Corey, 2011).

Business-to-business marketing B2B – (podnik-podnik)

B2B marketing alebo marketing medzi podnikmi, zahŕňa predaj produktov alebo služieb jednej spoločnosti inej spoločnosti. B2B marketing sa zameriava na potreby, záujmy a výzvy jednotlivcov, ktorí nakupujú v mene svojej organizácie alebo pre ňu, čím sa organizácia stáva zákazníkom. Takíto zákazníci hľadajú dlhodobé riešenia, čo vedie k dlhšiemu predajnému cyklu, dlhším zmluvám a dlhším vzťahom so spoločnosťami.

Trh medzi podnikmi (B2B) predstavuje obrovskú príležitosť, pričom väčšina spoločností predáva iba iným spoločnostiam a tieto predaje výrazne preyšujú predaj spotrebiteľom. Môžeme pozorovať, že pri predaji od viacerých spoločností zákazníkom je množstvo a počet transakcií relatívne vysoké, čo na spotrebiteľskom trhu neplatí. B2B marketing má mnoho mien. Niektorí uprednostňujú koncepciu marketingu priemyselného odvetvia alebo organizácie.

Ale čo je najdôležitejšie, ak uvažujeme o trhu ako o mieste výmeny medzi kupujúcimi a predávajúcimi, tak na B2B trhu sú obe strany organizácie. Formálne môžeme B2B marketing opísať ako „*vytváranie a riadenie vzájomne prospešných a obohacujúcich vzťahov medzi dodávateľmi a zákazníkmi z rady firiem*“ (Morris, Pitt, Honeycutt, 2011).

Na trhu B2B môžeme pozorovať niekoľko charakteristík, ktoré sú v ostrom kontraste so spotrebiteľským trhom:

- **Počet veľkých zákazníkov je malý** - obchodníci na B2B trhoch sa zvyčajne zaoberajú menším počtom zákazníkov, ale oveľa viac ako na spotrebiteľských trhoch;
- **Úzky vzťah medzi dodávateľmi a zákazníkmi** - zákaznícka podstata je relatívne malá, význam a vplyv veľkých zákazníkov je veľký a dodávatelia by mali svoje ponuky prispôbovať potrebám jednotlivých zákazníkov;
- **Odbornejší prístup k nákupu** - produkty B2B zväčša nakupujú kvalifikovaní nákupcovia, ktorí sa riadia princípmi, obmedzeniami a požiadavkami svojich spoločností. Mnohé z nákupných nástrojov používaných v B2B vzťahoch sa na spotrebiteľskom trhu nevyskytujú (napr. obchodné návrhy, kúpne zmluvy...);
- **Viacero nákupných vplyvov** - o kúpe v B2B rozhoduje zväčša niekoľko ľudí, kedy záleží na význame nákupnej položky a z akých členov sa skladá nákupná komisia (Kotler, Keller, 2012).

B2B trhy sa často vyznačujú koncentrovanejším dopytom ako spotrebiteľské trhy. Koncentrácia dopytu sa však na jednotlivých trhoch líši a je dôležité mať nejaký spôsob porovnávania trhov, aby sme pochopili, nakoľko sú koncentrované. Meradlom je pomer koncentrácie. Tento pomer odráža trhovú podiel niekoľkých najväčších spoločností na trhu – známych ako „oligopoly“. Zvyčajne sa skladá z 3 alebo 4 najlepších spoločností.

Pre biznis obchodníkov je často najdôležitejší pohľad odvetvových dodávateľov a vplyv štruktúry odvetvia na predajné a marketingové stratégie. Zatiaľ čo ekonómovia sa zvyčajne najviac zaujímajú o monopolnú silu spoločnosti nad zákazníkmi, obchodníci sa zvyčajne viac zaujímajú o monopsónnu silu nad dodávateľmi kvôli koncentrácii kúpnej sily (Brennan, Canning, McDowell, 2011).

1.2 Dodávateľa

Dodávateľ je osoba (fyzická alebo právnická osoba), ktorá dodáva produkt alebo službu zákazníkovi. Dodávateľ vystavuje odberateľovi faktúru alebo pokladničný blok. Výber dodávateľa má okamžitý a dlhodobý vplyv na schopnosť spoločnosti reagovať na potreby zákazníka (odberateľa alebo koncového užívateľa). Čím je výber širší, tým je komplexnejší z hľadiska možností výberu zákazníkov zo zahraničných trhov alebo pre zahraničné distribučné účely. Význam výberu dodávateľa spočíva v neuspokojení potrieb následných zákazníkov (podniky), prípadne konečných užívateľov (výrobné spoločnosti) z dôvodu oneskorenia dodávky dohodnutého zmluvným dodávateľom. Vzniknutú situáciu je možné eliminovať iba udržiavaním vysokých zásob, čo však so sebou prináša dodatočné vysoké náklady. Spokojnosť zákazníkov priamo závisí od dodávateľov, preto je nevyhnutné zamerať svoju kompetenciu na výber týchto dodávateľov. Vybraný dodávateľ by mal byť ten s najlepšou kombináciou kvality a ceny, ktorý spĺňa predpoklady a požiadavky, ktoré sú základom dobrého obstarávania.

Pre správny výber najvhodnejšieho dodávateľa je potrebné zozbierať určité informácie o tomto potenciálnom partnerovi. Práca v teréne môže byť základným zdrojom informácií. Zvyčajne ide o dotazníky, telefonický prieskum, analýzu výsledkov výskumu alebo analýzy a v prípade nákupu produktu určeného na predaj aj samotný prieskum u koncového užívateľa. (Synek, 2013).

Výber dodávateľa

Pri rozhodovaní sa berú do úvahy rôzne kritériá. Zbieranie údajov o dodávateľoch ako spoločnostiach, ich reputácii, vedení spoločnosti, ekonomických a technických podmienkach a kapacitných možnostiach. Dôležitý je aj prieskum možných nákupov výrobkov a ich vlastností. Je potrebné dbať na kvalitu, spoľahlivosť, ich pomer k cene, zmluvné podmienky (dodanie, platba), doplnkové služby a logistické podmienky. Všetky tieto údaje, budúce výberové kritériá, sú rozdelené do troch skupín.

Kritéria týkajúce sa výberu dodávateľa:

- **Produkty a súvisiace služby:** schopnosť dodať produkty v požadovanom množstve a kvalite, spoľahlivosť produktu, úrovne služieb, technická pomoc, poradenstvo, balenie produktu, záruka a spoľahlivosť, sprievodná dokumentácia, jednoduchosť;
- **Cena a zmluvné podmienky:** samotná cena, zľavy, kompenzácie, možné škody, platobné a dodacie podmienky, schopnosť prispôbiť sa meniacim sa podmienkam;
- **Dodávatelia, goodwill a plnenie zákaziek:** inovatívne technické možnosti a predpoklady, manažment, povest' firmy, imidž, finančná situácia, spoľahlivosť, ochota ku kompromisom, úroveň komunikácie, firemná kultúra, morálka, pracovnoprávne vzťahy, poloha firmy a logistické podmienky, iné zákaznícke referencie.

Pri rozhodovaní o nákupe je vhodné rozlišovať dodávateľov podľa veľkosti. Z hľadiska veľkosti:

- **Veľmi malí dodávatelia** – pre nich sú dôležité aj menšie objednávky. Uvedomujú si, že nie sú v pozícii vyjednávača a nemôžu si klásť podmienky. Zvyčajne sú lepší v kompromisoch a sú spoľahliví, pretože im záleží na dobrej miestnej povesti;
- **Väčší dodávatelia** – dodávajú pomerne široký sortiment produktov včas. Majú pocit, že sú v lepšej pozícii, takže dochádza k tlakom na ceny alebo dodacie podmienky (Tomek, Hofman, 2013).

Hodnotenie dodávateľov

Hodnotenie dodávateľov prebieha pri výbere samotných dodávateľov, ale úlohou obstarávania je aj priebežná kontrola existujúcich dodávateľov a zisťovanie, či spĺňajú vopred stanovené kritériá. Pozitívne hodnotenie súčasného dodávateľa je predpokladom pre rozhodnutie zákazníka pokračovať v spolupráci, upraviť alebo úplne zrušiť obchodný vzťah.

Pre nákupcov je základom hodnotenia dodávateľov určitý štandard založený na základných ukazovateľoch. Samotný proces hodnotenia môže pokračovať až po bližšej špecifikácii týchto ukazovateľov podľa konkrétnych kritérií. Základné ukazovatele sa chápu ako súhrn dodávateľských služieb, medzi ktoré patria:

- **Dodacia lehota (čas)** - dodacia lehota je čas, ktorý uplynie od predania objednávky zákazníka do doručenia tovaru na miesto zákazníka. Kratšie dodacie lehoty sú prospešné pre kupujúcich tým, že znižujú zásoby a tým znižujú dodatočné náklady;
- **Spoľahlivosť dodávky** – spoľahlivosť dodávky predstavuje pravdepodobnosť dodržania dodacích termínov. Akékoľvek oneskorenia môžu narušiť obchodné procesy a zvýšiť náklady na ich odstránenie. Dôležitá je spoľahlivosť pracovných postupov a včasné dodanie dodávky dodávateľom;
- **Flexibilita dodávky** – označuje flexibilitu prepravného systému dodávateľa reagovať na požiadavky a želania zákazníkov, ktoré sa môžu časom meniť. To okrem iného zahŕňa odber množstva, spôsoby predaja a spôsoby doručenia (typy balenia, možnosti dopravy, možnosti doručenia na výzvu atď.);
- **Kvalita dodávky** – označuje presnosť doručenia a stavu doručenia dodávky. Súčasťou je aj obal, ktorý svojim charakterom určuje odolnosť výrobku voči vonkajším vplyvom a poškodeniu pri doručení dodávky. Pri posúdení dodávky ako nevhodnej a nepoužiteľnej, či už na expedovanie alebo na použitie vo výrobe, je možné dodať náhradou podobnú dodávku, ktorá bude spĺňať požadované vlastnosti. V tom prípade dochádza k predĺženiu dodacej lehoty, čo vyvolá dodatočné náklady. Dodacia kvalita je jeden z najdôležitejších ukazovateľov, ktoré by mal dodávateľ spĺňať (Pražská, Jindra, 2012).

Jeden z hlavných ukazovateľov, okrem ukazovateľov spomenutých vyššie, je cena vyjadrená pomocou cenovej ponuky, či možnosťou uplatniť si množstevné a podobné zľavy. Pri hodnotení situácie na nákupnom trhu a následne pri výbere dodávateľa, sa zvyčajne aplikuje jedna z používaných metód hodnotenia dodávateľov.

Delenie na základe metód určených na hodnotenie dodávateľa:

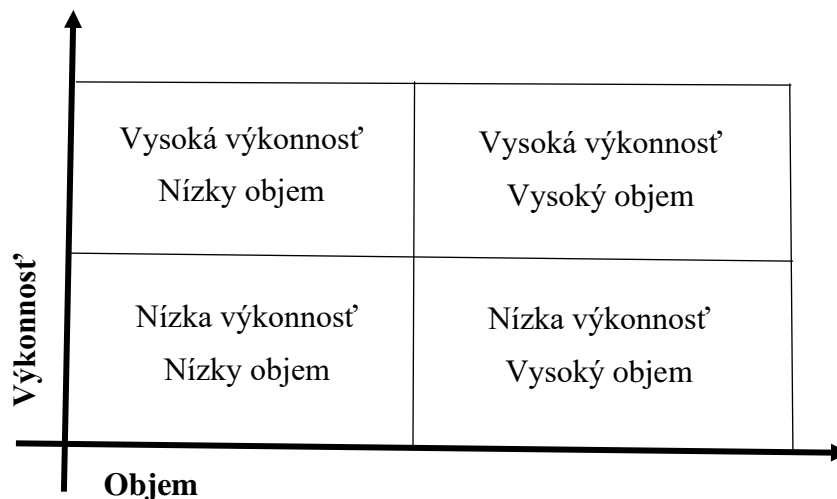
- expertný odhad (skupiny alebo jednotlivca);
- scoring model;
- porovnávanie ponúk (z hľadiska nákladovosti);
- kombinované metódy (predstavujú kombinácie vyššie uvedených).

Pri odbornom/expertnom odhade sa predpokladá, že odborník na výber spĺňa určité vlastnosti (nezaujatosť, kompetentnosť, kreativita, konštruktívnosť v myslení). Medzi základné metódy získavania expertných odpovedí patria:

- **Anketa** - získavanie odpovedí expertov v písomnej forme pomocou dotazníkov, v ktorých sa nachádzajú otvorené alebo uzavreté otázky;
- **Riadený rozhovor** - podstatou riadeného rozhovoru je priame pýtanie sa experta, pričom časť otázok je vopred pripravená, a časť vyplýva z predchádzajúcej odpovede experta;
- **Diskusia** - rozhodovanie v skupine expertov, pričom základný cieľ je dospieť k spoločnému názoru;
- **Delfská metóda** - ide o viac-etapový systém anketovania a systém viacerých expertov pracujúcich nezávisle od seba (Lukoszová, 2010).

Metódy hodnotenia dodávateľov

ABC analýza. ABC analýza pozostáva v hodnotení dodávateľov na základe rozdelenia podľa objemu a výkonnosti do určitých skupín. Postupujeme tak, že v prvom rade určíme jednotlivé skupiny z hľadiska výkonnosti a taktiež aj na základe hľadiska objemu. Adekvátne je vytvoriť si maticu, do ktorej potom jednotlivé skupiny zakreslíme. Tým dosiahneme dvoj-kvadrant, v ktorom sa pretínajú dve osi.



Obrázok 1 ABC analýza (dvoj-kvadrant)

Zdroj: Vlastné spracovanie

- **Nízka výkonnosť, vysoký objem** - výkonnosť dodávateľa je schopnosť splniť očakávania a požiadavky zákazníkov. Vzhľadom na nízku výkonnosť dodávateľa, vzájomnú spoluprácu môžeme vyriešiť tak, že s ním ukončíme spoluprácu a výrobu presunieme na iného dodávateľa alebo spoluprácu necháme prirodzene zaniknúť s koncom životného cyklu produktu. Naopak, ak je výkon dodávateľa nízky, ale produkty poskytované spoločnosťou sú dostatočne špecifické a nenahraditeľné, vtedy je dôležité túto spoluprácu zachovať. Hovoríme teda o tzv. „partnerstve s rozumom“;
- **Nízka výkonnosť, nízky objem** - dodávatelia, ktorí patria do tejto skupiny sú zvyčajne príkladom zlého výberu dodávateľov. Pri hodnotení sprevádzajúce vlastný výber dodávateľov, na základe odhadnutých objemov je to dodávateľ, ktorý nespĺňa základné požiadavky. Avšak, vtedy, keď je dodávateľ špecifický a nenahraditeľný, sa môže rozhodnutie zmeniť;
- **Vysoká výkonnosť, nízky objem** - dodávateľov, ktorí majú nízky objem, ale súčasne vysokú výkonnosť budeme do budúcnosti vnímať ako potencionálne strategických partnerov a budeme sa ich snažiť v tomto smere usmerňovať. S partnermi, s ktorými máme bohužiaľ nulový objem, ale vnímame ich stále ako potencionálnych dodávateľov s vysokým výkonom sa pokúsime viac kontaktovať a hlavne využiť ich potenciál;
- **Vysoká výkonnosť, vysoký objem** - tento kvadrant reprezentuje správny výber dodávateľov a taktiež spĺňa nami vybrané štandardy.

Analýza rovnováhy síl. Pri voľbe stratégie je dôležitý najmä rozbor rovnováhy síl. Prostredníctvom tejto analýzy pochopíme, aká výkonná je pozícia na trhu nášho dodávateľa. Týmto spôsobom dokážeme teda ľahšie nájsť dodávateľov s rovnakou pozíciou na trhu ako máme my a nadviazať strategické partnerstvo. Avšak, môžeme sa sústrediť aj na dodávateľov, nad ktorými máme prevahu a používať to vo svoj prospech. Dôležité je aj to, aby sme sa vyvarovali spolupráci s dodávateľom, na ktorom sme závislí.

Analýza rizík. Zahŕňa pomer medzi spoluprácou s partnermi a počtom nákupov. Riziko spolupráce môže byť rôzne. Napríklad - riziko ekonomiky, politiky, vojny či riziká prírodného charakteru. Informácie o situácii dodávateľa musia byť hlavne objektívne, čo nám umožní pozrieť sa na celú vec zo širokého rozsahu, porovnávať jednotlivých dodávateľov, riziká či rôzne prínosy pre nás. Ak sa stane situácia, kedy spolupracujeme s rizikovými dodávateľmi alebo čo i len zvažujeme spoločnú spoluprácu, mali by sme o tom

diskutovať, či a ako sa dokáže vysporiadať s krízovými situáciami. Ak nie je na to dostatočne pripravený, musíme nájsť iného dodávateľa.

Bodové hodnotenie. Bodové hodnotenie patrí k najpresnejším a má veľkú vypovedaciu schopnosť. Do ohľadu sa berie celá škála kritérií. Tieto kritéria môžu byť váhovo ohodnotené, čím sa zvyšuje ich špecifickosť hodnotenia a voľby. Jedným z najdôležitejších krokov počas hodnotenia jednotlivých dodávateľov je znamenité určenie rozhodovacích kritérií. Môžu mať odlišnú formuláciu a týkajú sa spravidla rôznych oblastí, preto často bývajú konfliktné. Kľúčové pre kvalitu výberu dodávateľa je najmä množstvo a druh zvolených kritérií. Pri malom počte kritérií je ohrozená vypovedajúca schopnosť hodnotenia. Avšak, pri veľkom množstve kritérií sa zas zvyšuje zložitosť rozhodovania. Často sa tiež rozdielne vyjadrujú (slovne, najnižšia hodnota predstavuje najlepšiu naplnenosť kritéria, a naopak), pri čom nám práve pomáha zrovnávajúce bodové ohodnotenie ich naplnenia (Šlápota, Grabarczyk, Leták, 2010).

Manažment vzťahov s dodávateľmi (SRM - Supplier Relationship Management)

Manažment vzťahov s dodávateľmi je proces zaoberajúci sa riadením existujúcich dodávateľov a nájdením nových potenciálnych dodávateľov. Najväčšou snahou je dosiahnuť zníženie nákladov, aktívnu tvorbu, udržiavanie prospešných vzťahov s dodávateľmi s cieľom podporiť naplnenie podnikateľských cieľov a využívanie výhod vyplývajúcich z obchodných partnerstiev. SRM sa zameriava na dosiahnutie maximálnej hodnoty zákazníkových produktov využívaním integrovaných manažérskych nástrojov, ktoré sú založené na spolupráci zákazníka s dodávateľom. Hlavným cieľom SRM je dosiahnuť kvalitné a dlhodobé vzťahy s dodávateľmi. SRM sa podrobne venuje metodike výberu, klasifikácii a hodnotení dodávateľov, motivácii dodávateľov, koordinácii dodávateľsko-odberateľského vzťahu, optimalizácii počtu dodávateľov a pod. Prínosy z aplikácie SRM:

- Optimalizácia dodávateľských-odberateľských vzťahov;
- Rýchlejšia tvorba riešení, ktoré sú nové, lepšie a orientované na zákazníka, čo vedie k vzniku konkurenčných výhod;
- Posilnenie a predĺženie rozhodujúcich vzťahov s dodávateľmi pomôže začleniť dodávateľov do výrobného procesu;
- Zníženie nákladov v celom dodávateľskom reťazci pre udržanie vznikajúcej kvality.

Kľúčové prvky SRM v sebe zhrňajú nasledovné:

- **Výber dodávateľov** - identifikácia a výber vhodných dodávateľov na základe potrieb, kvality, ceny a ďalších faktorov;
- **Zmluvné rokovania** - vyjednávanie a uzatváranie zmlúv s dodávateľmi, ktoré stanovujú podmienky spolupráce, dodacie podmienky, ceny a ďalšie dôležité body;
- **Vzťahové manažment** - udržiavanie a rozvíjanie dobrých vzťahov s dodávateľmi prostredníctvom otvorenej komunikácie, spolupráce a vzájomného rešpektu;
- **Hodnotenie produktivity dodávateľov** - priebežné hodnotenie dodávateľov na základe ich produktivity, kvality služieb a dodávok;
- **Riadenie rizík** - identifikácia a riadenie rizík spojených s dodávateľmi, vrátane rizík spojených s kvalitou, cenami, dodávkami a kontinuitou dodávok;
- **Inovácia a spolupráca** - podpora inovácie a spolupráce s dodávateľmi prostredníctvom zdieľania znalostí, nápadov a skúseností (Nenadál, 2011).

1.3 Zákazníci

Za zákazníka sa považuje osoba (fyzická alebo právnická), ktorá nakupuje výrobky alebo služby od dodávateľa. Zákazník môže tieto výrobky alebo služby využiť k ďalšiemu spracovaniu, predat' konečnému spotrebiteľovi, alebo spotrebovať (zákazník je v tomto prípade konečným spotrebiteľom). Pre zákazníka platia povinnosti, ako prevziať tovar na dohodnutom mieste, v dohodnutom čase, zaplatiť za tovar stanovenú výšku peňazí, v stanovenej mene a dohodnutým spôsobom platby.

Keď sa zamyslíme na akých zákazníkov sa zamerať, v prvom rade začíname identifikáciou atraktivity, potenciálu a metódy ABC jednotlivých zákazníkov.

- **Atraktivita zákazníka** – môžeme ju definovať ako stav zosúladenia jeho osobitostí a marketingovou stratégiou dodávateľa. Pri hodnotení atraktívnosti zákazníka sa do úvahy berú kritériá, ktoré sú variabilné podľa jednotlivých zákazníkov. Inými slovami, ide o nájdenie styčného bodu medzi silnými stránky spoločnosti a konkrétnymi zákazníkmi;
- **Potenciál zákazníka** - generuje kvalitu vzťahu so zákazníkom, ktorá sa hodnotí z dvoch hľadísk:
 - rastový potenciál zákazníka, úspešnosť a rozvoj jeho podnikania,

- príležitosti na expanziu podnikania vrátane postojov zákazníkov k dodávateľom (Oreský, 2006);
- **Metóda 20/80 (metóda ABC)** – hlavným cieľom je stanoviť si 20 % strategických zákazníkov, ktorí uskutočňujú 80 % firemných tržieb.

Kategórie	Zákazníci
Metóda A	Strategickí (najvýznamnejší)
Metóda B	Priemerní
Metóda C	Slabí

Tabuľka 1 Metóda ABC

Zdroj: Vlastné spracovanie

Pri hodnotení atraktivity jednotlivých zákazníkov prioritne zvažujeme dve kategórie atribútov - demografické a psychologické.

- **Demografické atribúty** – geografické umiestnenie, veľkosť spoločnosti, angažovanie zákazníka do nadnárodných korporácií, angažovanie zákazníka a intenzita tohto prepojenia do odvetvových výrobných sietí;
- **Psychologické atribúty** – štýl rokovania so zákazníkom, úroveň spolupráce pri riešení problémov, ochota a včasné reakcie na podnety partnera (Oreský, 2006).

Základné princípy starostlivosti o zákazníka

Princíp otvorenosti – čím otvorenejší a úprimnejší bude obchodník k svojmu zákazníkovi, tým otvorenejší bude zákazník smerom k podniku. Otvorenosť je dôležitým základom dlhodobého partnerstva, ktoré sa môže prakticky prejaviť v rôznych situáciách (riešenie problémov pri predaji);

Princíp proaktivity – dodávateľ by mal dopredu predvídať, čo môže zákazníka trápiť. Ak sa ukáže akýkoľvek problém alebo situácia na konzultáciu medzi dodávateľom a zákazníkom, tak dodávateľ sa obracia na zákazníka ako prvý;

Princíp férovosti – je základom vzťahu medzi zákazníkom a dodávateľom. Zákazník si totiž veľmi rýchlo zapamätá ako sa k nemu dodávateľ správal a môže mu to

vrátiť v tej najnevhodnejšej chvíli, preto je dôležité mať pozitívny a férový vzťah hneď od začiatku predaja;

Princíp znalosti zákazníka – dôležité je poznať toho, kto od vás niečo kupuje a to už na úrovni jednotlivcov či segmentov (Spáčil, 2013).

Je prirodzené, že väčšina zákazníkov zaujíma hlavne cena. Niekedy sa môže napríklad stať, že dodávatelia používajú rôzne ceny pre rôzne skupiny zákazníkov. Majú zostavený rebríček zákazníkov od najnižšej ceny po najvyššiu cenu. Platobné podmienky sa najčastejšie týkajú doby splatnosti faktúry a spôsobu vykonania platby. Dôležité sú tiež rôzne dohodnuté podpory predaja. Dodávatelia často poskytujú napríklad rôzne reklamné predmety, suveníry a pod., ktoré uľahčujú samotný predaj. Znižovanie cien ovplyvňujú najmä odberatelia, ktorí sa neustále snažia o nadobudnutie vyššej kvality tovarov. Účinkom toho postavia konkurenciu proti sebe. Ak nastane situácia ekonomickej neistoty, nastane redukcia zásob produktov a dôjde k zníženiu nákupu nových investícií. Avšak stále viac sa usilujú zhromaždiť a nadobúdať dlhodobé zmluvy s dôveryhodnými dodávateľmi. Zákazníci za zväčša využívanú podobu objednávaní volia elektronickú formu.

Vzťah medzi dodávateľom a zákazníkom počas vzájomnej spolupráce prechádza niekoľkými fázami – je to tzv. **životný cyklus vzťahu dodávateľ - zákazník**. Môžeme skonštatovať, že sa tento vzťah vyvíja v šiestich fázach a to sú: vnímanie hodnôt zákazníka, nadviazanie kontaktu, rozvoj vzťahu, konsolidácia, úpadok a následne ukončenie vzťahu (Oreský, 2006).



Obrázok 2 Životný cyklus vzťahu dodávateľ - zákazník

Zdroj: Vlastné spracovanie

Existuje aj veľa názorov, ktoré opisujú správanie zákazníka k dodávateľovi. Je možné ich rozdeliť do nasledovných fáz:

- predprípravná fáza – hodnotenie dodávateľa alebo zákazníka, vzájomné spoznávanie. Neexistujú zatiaľ medzi nimi žiadne záväzky, je možné vzťah kedykoľvek ukončiť;

- prípravná fáza – je rozhodujúcou fázou v uzatvorení obchodu. Je spojená s konkrétnou formuláciou požiadaviek, výmenou vzoriek produktov a pod.;
- fáza rozvoja – je spätá s realizáciou obchodných vzťahov na základe dohodnutých podmienok;
- fáza dlhodobých vzťahov- transakcie sa opakujú, sú pravidelné. Dochádza k budovaniu dlhodobých vzťahov.

Prvoradou cestou k formalizovaniu vzťahov medzi podnikmi je rokovanie. Je to cesta vzájomného spoznávania a prispôsobenia. Pri vstupe do rokovania s dodávateľmi by si mal zákazník uvedomiť svoju pozíciu na trhu. Ak ide o malý podnik so slabšou pozíciou na trhu, podnik sa musí prispôbiť a prijať podmienky dodávateľa. Ak však ide o rovnocenné postavenie, pri rokovaniach sa vyjednáva o:

- cene nakupovaného produktu;
- množstve a kvalite produktu;
- spôsobe balenia produktu;
- termínoch dodávky;
- podmienkach prepravy a dodania;
- možnostiach zmeny objednávky;
- iných podmienkach zmluvy.

Nákupný proces organizácií predstavuje zložitý rozhodovací proces, v ktorom si organizácie spresňujú požiadavky na nákup výrobkov a služieb, posudzujú a vyberajú si z rôznych variantov produktov a dodávateľov.

Dvaja zákazníci, ktorí pôsobia na rovnakých trhoch za rovnakých podmienok majú rôzne nákupné správanie a rozhodujú sa medzi inými dodávateľmi a inými výrobkami.

Na nákupnom trhu môže vystupovať niekoľko účastníkov:

- nákupca – pozícia, ktorá si vyberá dodávateľa a dohaduje ďalšie okolnosti nákupu. Jeho hlavná úloha spočíva vo výbere dodávateľa a rokovaní s dodávateľmi;
- rozhodovateľ – na základe informácií uskutočňuje rozhodnutia o požiadavkách na nákup a dodávateľov;
- schvaľovateľ – schvaľuje rozhodnutia rozhodovateľov a nákupcov.

- používateľ – pozícia, ktorá používa výrobok a môže poskytnúť svoj názor na základe vlastných skúseností;
- ovplyvniťel – ovplyvňuje výber dodávateľa.

Výsledkom formalizovania dodávateľsko-zákazníckych vzťahov sú objednávky, resp. zmluvy. Neexistuje nejaká podoba typových zmlúv s dodávateľmi. Napriek tomu, pri formalizácii vzťahov je dobré dodržiavať niektoré zásady:

- založiť písomný základ obchodného prípadu (zmluvu alebo objednávku). Ide o zásadu, že nie je možné sa absolútne spoľahnúť na dodávateľa a preto sa spoločnosť „poisťuje“ vopred proti možnému vzniknutému sporu;
- oproti štandardným tlačivám zmlúv a objednávok je lepšie uprednostniť špeciálne formuláre, ktoré sa zostavujú pre konkrétny prípad. Ak sa to zdá príliš nepraktické, je dobré ak si firma vytvorí aspoň firemné štandardy takýchto tlačív. Toto tlačivo by malo plniť základné funkcie: presne identifikovať požiadavky na dodávku, obsahovať potrebné informácie pre vedenie záznamov o nákupe tovaru a jeho ďalšom pohybe v podniku.

Ak ide o dlhodobý kontrakt je lepšie spísať zmluvy s presnými podmienkami dodania produktov a platovými podmienkami (Jaššo, 2015).

Dodávateľ-zákazník (znaky dlhodobej spolupráce)	Dodávateľ	Zákazník
	dodacia lehota	finančná istota
	spoľahlivosť	pravidelnosť objednávok
	kvalita	kvantita
	flexibilita	komunikácia
	goodwill	udržiavanie dlhodobých vzťahov

Tabuľka 2 Dodávateľ-zákazník – znaky dlhodobej spolupráce

Zdroj: Vlastné spracovanie

Proces predaja

Predaj je obchodná funkcia, ktorá sa nachádza v každom podniku. Prebieha medzi predávajúcim a kupujúcim. Základom je rozhodnutie zákazníka o kúpe daného produktu. Dôvody kúpy sa líšia podľa očakávaných parametrov produktu. Pri rôznych produktoch sa tieto vzájomné pomery líšia, zatiaľ čo pri službách je dôležitosť kvality produktu ešte dôležitejšia. Ak má produkt očakávané alebo prezentované vlastnosti, kvalita a jeho prezentácia predávajúcim pri kontakte na mieste môže mať rozhodujúci vplyv na konečné rozhodnutie zákazníka. Podstatná je dobrá spolupráca a najmä produkt s náležitými predpokladmi na realizáciu potrieb zákazníka a ich uspokojenie (Kassay, 2010).

Môžeme ho charakterizovať naslednými etapami:

- Etapa A – zaujatie pozornosti zákazníka;
- Etapa B – zisťovanie konkrétnych informácií o zákazníkovi;
- Etapa C – názorná ukážka produktu;
- Etapa D – ekonomické prístupy predaja (napr. spôsob platenia);
- Etapa E – uzatvorenie kúpy;
- Etapa F – udržiavanie pozitívnych vzťahov.

Pred vypracovaním návrhu produktu, podnik pripraví marketingovými aktivitami produkt na predaj zákazníkovi. Podnik by mal v prvom rade zistiť, čo zákazníci potrebujú a očakávajú a taktiež sa pokúsiť ovplyvniť správanie zákazníkov na dosiahnutie svojich cieľov. Celý proces predaja je angažovaný v marketingovom pláne. Hlavné prvky, ktoré by mal marketingový plán obsahovať sú:

- stanovenie podrobných cieľov predaja;
- spolupráca marketingu a predaja;
- určenie ponuky, ktorá bude súčasťou marketingovej komunikácie;
- plán reklamných kampaní ako aj určenie cieľov reklamných kampaní, ktoré sa zamerajú na cieľových zákazníkov (Kita, 2017).

Obchodné vzťahy so zákazníkmi

Podniky nadväzujú obchodné vzťahy so svojimi dodávateľmi a zákazníkmi pri dobre spracovanej ponuke (množstvo tovaru alebo služieb, ktoré sú predajcovia ochotní ponúknuť za danú cenu). Kvalifikovaní marketingoví manažéri tvrdo pracujú na nadviazaní dlhodobých vzťahov so zákazníkmi tzv. upevniť ekonomické, technické a sociálne väzby medzi spoločnosťou a zákazníkmi (Birnerová, Križanová, 2009).

Vybudovať silné obchodné vzťahy medzi dodávateľmi a zákazníkmi musia byť založené na postupnom zvyšovaní dôvery a to tým, že budú dodržané sľuby, budú odpovedať na otázky zákazníkov v prípade potreby, pravidelnými kontaktmi so zákazníkmi atď. Ďalej je dôležité podporiť zákazníka v oblasti finančných zdrojov a to tak, že mu môžeme poskytnúť úverový rámec na splácanie alebo nízko úrokové pôžičky. Ďalšou dôležitou súčasťou je taktiež aj udržanie úrovne servisu zákazníkovi ako presné dodávky alebo posielanie cenových ponúk na ďalšie spolupráce (Oreský, 2006).

Marketing vzťahov je marketing založený na interakciách v rámci siete vzťahov. Marketing vzťahov sa uplatňuje pri rozvoji domácich a medzinárodných obchodných aktivít.

Partnerstvá a obchodné siete sú zdrojom príležitostí a hrozbou pre ďalšiu expanziu. Budovanie spoľahlivých dodávateľsko-odberateľských vzťahov a vytváranie vzájomne výhodných vzťahov so zákazníkmi a ostatnými účastníkmi trhu.

Jednou zo základných hodnôt vzťahového marketingu je klásť dôraz na spoluprácu a vytváranie spoločnej hodnoty. To predpokladá, že spoločnosť vníma dodávateľov, zákazníkov a iné spolupracujúce subjekty skôr ako partnerov než odporcov. Marketing vzťahov si vyžaduje zapojenie obchodných partnerov a zákazníkov a následne sa rieši postup získavania nových zákazníkov.

V rámci marketingu vzťahov môžeme definovať ďalšie špecifické vzťahy ako napr.:

- Vzťahy medzi obchodníkmi – profesionálmi a ostatnými, ktorí môžu len čiastočne ovplyvniť efektivitu marketingového manažmentu;
- Vzťah s „odberateľom odberateľa“, teda chápanie následného dodávateľsko-odberateľského vzťahu, ktorý vzniká medzi odberateľom a jeho odberateľmi;
- Masový marketing, prípadne individuálne prístupy;
- Spojenie sa s klientmi ako súčasť klubu klientov a poskytnutie rôznych balíčkov verným zákazníkom;
- Prítomnosť elektronických vzťahov prostredníctvom e-mailovej komunikácie, prezentácie na internete a komunikácia pomocou telefonických prostriedkov;
- Vzťahy s médiami. Média môžu mať na vzťah pozitívny, ale aj negatívny vplyv. Na podporu produktu pomáhajú vybudovať mediálny profil a ovplyvňujú formovanie verejnej mienky.

Marketing vzťahov v rozhodovacom procese ovplyvňuje tvorbu ponuky pre obchodných partnerov ako hodnotenie firmy na základe obchodných vzťahov. V predchádzajúcom období môže pristupovať k rôznym účastníkom rôznym spôsobom vzťah dodávateľ-zákazník. Individuálne návrhy a prístupy partnerov ovplyvňujú proces vyjednávania, rámcových zmlúv, prípadne ďalších opráv. Marketing vzťahov tiež ovplyvňuje efektivitu minulých predajných správ a kvalitu spätnej väzby. Vzťah podniku k okoliu a partnerským subjektom možno posudzovať z viacerých hľadísk a skúmať ich vplyv na kvalitu, výstupy, inovácie, nové kontakty, finančné, sociálne, medzinárodné a iné vzťahy (Kotler, 2021).

Manažment vzťahov so zákazníkmi (CRM - Customer Relationship Management)

Manažment vzťahov so zákazníkmi je nový obchodný prístup vychádzajúci z presvedčenia, že hlavným zdrojom firemného zisku je zákazník, nie produkt. CRM predstavuje hodnoty a stratégie marketingu vzťahov, ktoré majú vplyv na vzťahy so zákazníkmi (úroveň aplikácie). Možno ho definovať ako iteratívny proces zameraný na lepšie pochopenie a predvídanie potrieb, správanie a ziskovosť zákazníkov pomocou parciálnych cieľov:

- Určiť stratégiu spoločnosti z hľadiska vzťahov so zákazníkmi;
- Optimalizovanie potrebných zdrojov pre efektívne podnikanie;
- Kvalita služieb pre každý kontakt s existujúcimi alebo potenciálnymi zákazníkmi.

CRM je nová marketingová stratégia zameraná na zákazníka. Umožňuje spoločnostiam prilákať, slúžiť a udržať si najlepších, t. j. najziskovejších zákazníkov a zároveň robí všetko pre to, aby získala nových zákazníkov. Ide o partnerstvo, kde obchodník profituje zo ziskov zákazníka a snaží sa o maximalizáciu ziskov zákazníka, čo spôsobí vyššie uspokojenie potrieb, ktoré sa prejaví väčšou lojalnosťou voči obchodníkovi. Každopádne nejde o jednorazový, ale o dlhodobý vzťah, ktorý je osobitý. V reálnej praxi to znamená, že sa obchodník nenaháňa za zvyšovaním svojho podielu na trhu získaním ďalších zákazníkov, ale tým zákazníkom, ktorých už má, ponúka stále širšie a kvalitnejšie doplnkové produkty či nové a ziskovejšie produkty. V podstate nie je možné, aby konkurencia napodobnila tento vzťah, ako to môže urobiť napríklad tým, že ponúkne inú variantu nového produktu obchodníka (Novák, 2009).

Na konkurenčnom trhu, kde zákazníci bez problémov prechádzajú ku konkurenčným firmám, môže byť snaha o získanie a udržanie vysokého trhového podielu veľmi nákladná. Manažment vzťahov so zákazníkmi sa preto nezameriava na zvyšovanie podielu na trhu, ale podielu na zákazníkoch. Myslí sa tým snaha predat' zákazníkovi čo najväčšie množstvo vysoko ziskových produktov na báze individuálnych vzťahov počas doby životnosti. Dobu životnosti zákazníka môžeme definovať ako čas od prvého kontaktu so zákazníkom, predaj produktov, ponúknutie a predaj dodatkových služieb a benefitov až po ukončenie obchodných vzťahov.

Manažment vzťahov so zákazníkmi predstavuje súhrn činností, ktoré vytvárajú jeden ucelený proces zameraný na udržiavanie už existujúcich zákazníkov, na predaj nových produktov existujúcim zákazníkom alebo na predaj ziskovejších produktov existujúcim zákazníkom. Pre manažment vzťahov so zákazníkmi musí spoločnosť disponovať veľkým množstvom informácií o svojich existujúcich zákazníkoch v pravý čas a na správnom mieste. Základom pre získavanie zodpovedajúcich informácií sú presné a úplné dáta o zákazníkoch a vhodná technológia pre spracovanie veľkého množstva dát na potrebné informácie. Na ich základe potom manažment spoločnosti definuje zákaznícky orientovanú a diferencovanú stratégiu.

Prvkami, ktoré determinujú manažment vzťahov so zákazníkmi sú:

- zákaznícky orientovaná stratégia;
- zákaznícky diferencovaná stratégia;
- zákaznícky orientované podnikové procesy;
- technológia umožňujúca riadenie vzťahov so zákazníkmi.

Zákaznícky orientovaná stratégia nám pomáha pochopiť a optimalizovať všetky procesy zamerané na zákazníka. Pre úspešné riadenie vzťahov so zákazníkmi je nevyhnutné formulovať nielen zákaznícky orientovanú stratégiu, ale aj zákaznícky diferencovanú stratégiu. Základom pre definovanie najvýhodnejšej zákaznícky orientovanej a diferencovanej stratégie a pre vybudovanie dlhodobého ziskového vzťahu s konkrétnymi zákazníkmi je nájdenie priaznivej rovnováhy medzi tromi kľúčovými charakteristikami vzťahu zákazník – spoločnosť (Uramová, Komár, 2010):

- potreby a požiadavky zákazníka;
- ziskovosť zákazníka;
- rizikovosť zákazníka.

Etapy kvality CRM

V minulosti vynikala kvalita produktov, tovarov alebo služieb. V súčasnosti je kvalita súvisiaca s CRM zameraná najmä na etapy kvality súvisiace so vzťahom so zákazníkmi. Kvalitu CRM môžu formovať nasledujúce etapy:

- **Dostupnosť (technológie)** - tento prvok súvisí s použiteľnosťou a prístupom celého CRM riešenia pomocou komunikačných a informačných technológií (napr. zákaznícke centrum, internet);
- **Spôsobilosť (kvalifikácia personálu)** - je dôležité, aby zamestnanci disponovali špecifickými znalosťami a informáciami potrebnými na ich rýchle zachytenie a odovzdanie zákazníkovi;
- **Obchodný proces (rýchlosť)** - zákazníci sa väčšinou neobracajú priamo na pracovisko spoločnosti, ktoré rieši a zabezpečuje rôzne časti obchodného procesu. Dôležité je, aby bola požiadavka zákazníka priamo spracovaná na kontaktnom mieste, odovzdaná na príslušné pracovisko spoločnosti a tam vzápätí vybavená. Spoločnosť kontaktuje zákazníka a informuje ho o riešení a vybavení jeho požiadaviek alebo možných spôsoboch riešenia;
- **Údaje (Obsah)** - ak chceme vytvoriť a udržiavať vzťah so zákazníkmi cieľným spôsobom, musíme zákazníkovi rozumieť. Na druhej strane, ak zamestnanci dokážu rýchlo získať potrebné údaje a informácie, potom zákazník prikladá vysokú hodnotu kvalite partnera. Pod pojmom obsah dát sa rozumejú nielen údaje o samotnom zákazníkovi, ale aj informácie, ktoré zákazník potrebuje a požaduje (Oreský, 2006).

1.4 Aspekty finančného hodnotenia obchodných partnerov

Podnikateľ by mal neustále preverovať stálych, alebo potenciálnych obchodných partnerov a to na základe získavania informácií o danej spoločnosti. Mal by predovšetkým zistiť, či nemá finančné problémy, ktoré by mohli ohroziť obchodné vzťahy a dlhodobé fungovanie spoločnosti na trhu. Vďaka finančnej analýze môžeme využiť rôzne metódy ako hodnotiť finančné zdravie spoločnosti a rôzne ukazovatele finančnej analýzy, ktoré sú súčasťou finančného hodnotenia obchodných partnerov. Ukazovatele, ktoré môžeme používať na hodnotenie finančného zdravia spoločnosti, môžu byť najčastejšie pomerové ukazovatele. Tu sa nachádzajú ukazovatele ako:

- Ukazovateľ likvidity – schopnosť spoločnosti premeniť majetok na peniaze, z ktorých je možné uhradiť záväzky a byť tak finančne stabilná spoločnosť;
- Ukazovateľ rentability – schopnosť využívať zdroje a aktíva spoločnosti v podnikaní na tvorbu a udržiavanie si zisku;
- Ukazovateľ aktivity – schopnosť, ako vie spoločnosť hospodáriť so svojimi aktívami, teda majetkom, ktorý sa v spoločnosti nachádza;
- Ukazovateľ zadlženosti – podiel vlastného a cudzieho kapitálu, ktorý spoločnosť vložila do podnikania a hľadanie optimálneho vzťahu medzi vlastným a cudzím kapitálom.

Čo sa ešte týka analýzy finančného zdravia spoločnosti, nesmieme zabudnúť na analýzu nákladov, výnosov a výsledku hospodárenia. V analýze nákladov sa nachádzajú celkové náklady spoločnosti, v ktorých náklady delíme na:

- Fixné náklady – náklady, ktoré sú nemenné bez ohľadu na to, aké množstvo produktov spoločnosť vyrobí (nájom, osvetlenie, kúrenie);
- Variabilné náklady – náklady, ktoré sa menia od výroby dosiahnutého množstva produktov (čím viac produktov treba vyrobiť, tak treba viac zamestnancov prijať,...).

V analýze výnosov najväčšiu časť tvoria tržby, či už z predaja výrobkov a tovarov alebo poskytnutia služieb. Delíme ich na:

- Prevádzkové výnosy – tržby z predaja tovaru, výrobkov a služieb;
- Finančné výnosy – výnosy z finančných operácií ako napríklad z predaja cenných papierov.

Výsledok hospodárenia nám vznikne ako rozdiel výnosov a nákladov a v konečnom dôsledku spoločnosť dosiahne zisk alebo stratu (Bielik, 2008).

Výnosy > Náklady = zisk

Výnosy < Náklady = strata

Finančné hodnotenie

Moderné metódy hodnotenia, ktoré sa v súčasnosti presadzujú k sledovaniu výkonnosti spoločností, sú založené na predpoklade, že spoločnosť je výkonná, pokiaľ je schopná dosahovať stanovené ciele. Táto metóda sa označuje ako kľúčové indikátory výkonnosti (KPI – Key Performance Indicators). Stanovenie kľúčových indikátorov výkonnosti musia dbať na techniku, ktorá sa vyznačuje ako SMART:

- S – špecifické indikátory;
- M – merateľné indikátory;
- A – dosiahnuteľné indikátory;
- R – relevantné indikátory;
- T – časovo ohraničené indikátory.

Hodnotenie výkonnosti spoločností je orientované do minulosti a realizované najčastejšie prostredníctvom analýzy ex-post (pomerné ukazovatele), ale viac používanéjšia je analýza ex-ante, na základe ktorej vieme vyhodnotiť budúci vývoj spoločnosti. Pomocou finančno-ekonomickej analýzy a správne stanovených indikátorov je možné hodnotiť súvislosti a identifikovať eventuálne riziká ohrozujúce spoločnosť (Hudson, Smart, Bourne, 2010).

2 CIEĽ PRÁCE

Hlavným cieľom diplomovej práce je zaoberať sa významom a novými trendami v oblasti budovania vzťahov so zákazníkmi s dôrazom na aspekty finančného hodnotenia obchodných partnerov. Na základe poznania procesov vo vybranej spoločnosti alebo vo viacerých firmách, identifikovať úroveň poznania a aplikácie moderných nástrojov a postupov vo finančnom hodnotení obchodných partnerov a formulovať odporúčania s cieľom skvalitnenia pôsobenia firmy na trhu.

Parciálne ciele

Parciálne ciele teoretickej časti diplomovej práce:

- Definícia pojmov biznis marketing a B2B marketing;
- Opísať dodávateľov, výber dodávateľov, hodnotenie dodávateľov a manažment vzťahov s dodávateľmi;
- Definovať pojem zákazník, princíp výberu a starostlivosti o zákazníka, opísať obchodné vzťahy so zákazníkmi a manažment vzťahov so zákazníkmi;
- Opísať aspekty finančného hodnotenia obchodných partnerov.

Parciálne ciele praktickej časti diplomovej práce:

- Charakteristika spoločnosti JAF HOLZ Slovakia, s. r. o.;
- Výskum najväčších dodávateľov a kľúčových zákazníkov;
- Zaoberať sa významom budovania vzťahov s obchodnými partnermi podľa SRM a CRM;
- Popísať finančné hodnotenie dodávateľov a zákazníkov spoločnosti JAF HOLZ Slovakia, s. r. o.;
- Zlepšenie povedomia s cieľom skvalitnenia pôsobenia firmy JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. na trhu.

V rámci diplomovej práce sme si zodpovedali nasledujúcu výskumnú otázku:

1. **Výskumná otázka:** Ako spoločnosť JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. finančne hodnotí svojich dodávateľov a kľúčových zákazníkov?

3 METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA

Metodika je vo všeobecnosti určitý komplex metód a postupov, ktoré sa snažíme aplikovať vo svojej práci na určitý výskum, ktorým chceme niečo docieľiť. Vo všeobecnosti poznáme široké spektrum metód či postupov, no dôležité je, aby sme si zaraz poriadne premysleli a čo najskôr určili, ktoré metódy budú pre náš výskum najrelevantnejšie a obohacujúce. Počas spracovania tejto diplomovej práce sme aj my použili rôzne metódy skúmania.

V teoretickej časti sme upriamili pozornosť na analýzu. Táto metóda nám dopomohla v rozbere či teoretickom rozklade skúmaných predmetov a skutočností na menšie zložky. K správne spracovaniu informácií v tejto diplomovej práci nám dopomohli najmä knižné zdroje, no na rozšírenie vedomostí sme sa nevyhli ani internetovým zdrojom. Analyzovali sme dôležité pojmy, obchodné vzťahy so zákazníkmi, ale taktiež sme aj dôkladne charakterizovali spoločnosť.

V druhej, teda praktickej časti diplomovej práce sme okrem analýzy využili aj dedukciu. Z veľkej časti nám v diplomovej práci pomohol najmä terénny výskum, rozhovor, pozorovanie a expertné názory od vedúceho pracovníka na úseku predaja pre lepšie poznanie spoločnosti. Pred samotným terénnym výskumom sme si najprv určili hlavný a vedľajšie ciele, priniesli technické vybavenie a vybrali dôveryhodného informátora. K úplnému záveru sme dospeli na základe dedukcie, prostredníctvom správneho odvodzovania tvrdení, ktoré nám vyšli v praktickej časti.

V konečnom závere sme sa usilovali aj o predloženie vlastného návrhu. V prvom rade by sme chceli odporučiť nápady, ktoré by dopomohli k zvýšeniu povedomia o spoločnosti doma, ale i v zahraničí.

4 VÝSLEDKY PRÁCE

4.1 Spoločnosť JAF HOLZ Slovakia, s. r. o.

Spoločnosť JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. je spoločnosť zaoberajúca sa drevom a drevenými materiálmi. Spoločnosť JAF HOLZ na Slovensku v súčasnosti zamestnáva viac ako 200 pracovníkov v štyroch pobočkách (Špačince, Žilina, Sielnica a Ličartovce). Vlastným rozvozom je schopná pokryť prakticky celé územie SR. Zo širokej škály sortimentu plošných materiálov, reziva, dýh, terás, dverí, podláh a kovania, ktoré ponúkajú a vďaka úzkej spolupráci s materskou spoločnosťou v Rakúsku si vyberie každý výrobca a spotrebiteľ. Centrála spoločnosti sídli v Špačinciach pri Trnave a dodávateľsky pokrýva oblasť západného, južného a stredného Slovenska. Prostredníctvom ďalších predajných skladov v Žiline, v Sielnici a v Ličartovciach je spoločnosť schopná vlastným rozvozom pokryť prakticky celé územie SR. Základom spoločnosti sú dobre preškolení a motivovaní zamestnanci. Spoločnosť JAF HOLZ sa vyznačuje stabilitou a nízkou fluktuáciou. Veria, že sú silný partner stojaci po boku drevospracujúceho priemyslu, stavebníctva a ďalších obchodníkov s materiálmi na báze dreva. V oblasti výroby nábytku disponujú modernými výrobnými zariadeniami a množstvom digitálnych riešení.

V Slovenskej republike bezproblémovo zásobujú firmy a priemysel prostredníctvom siete pobočiek. V štyroch showroomoch môžu zákazníci získať komplexné rady od odborníkov, inšpirovať sa alebo zvoliť vhodný materiál pre bývanie alebo drevostavby (Interné zdroje spoločnosti).



Obrázok 3 Logo spoločnosti JAF HOLZ Slovakia, s. r. o.

Zdroj: www.jafholz.sk

Hlavným vedením spoločnosti JAF HOLZ sú Mag. Werner Stix, Ing. Miroslav Malženický a Dr. Wilfrid Fabjani. V každodennej práci spoločnosti JAF HOLZ sú firemné hodnoty ako je **rešpekt, príroda, kvalita** a **rast**, hlavnou témou všetkých rokovaní. Práca s drevom vyžaduje rešpekt k potrebám prírody a k potrebám ľudí a neustále dodržiavanie týchto hodnôt môže zaručiť udržateľnú kvalitu. Spoločne so zákazníkmi a dodávateľmi môžu rásť a odovzdávať svoje skúsenosti a radosť z dreva - stavebného materiálu budúcnosti.

Rešpekt	Príroda	Kvalita	Rast
<ul style="list-style-type: none"> • prejav uznania a pochvaly • vzájomná dôvera a porozumenie voči ostatným • otvorená komunikácia, poskytovanie a prijatie spätnej väzby • prejav spolupatričnosti • transparentnosť 	<ul style="list-style-type: none"> • záujem o les a drevo ako materiál • dlhodobé myslenie a konanie • vyhýbanie sa plytvaniu • rešpekt a ochrana prírodných zdrojov 	<ul style="list-style-type: none"> • orientácia na potreby zákazníkov • učenie od najlepších v odbore • podpora a vyžadovanie bezpečnosti • zodpovednosť • poľahčivosť a dodržiavanie sľubov 	<ul style="list-style-type: none"> • hľadanie nových príležitostí • zlepšovanie spoločnosti • podpora inovácií a inovovanie • využívanie silných stránok • dôraz na osobný rozvoj • viera, že aj malé veci majú veľký význam

Obrázok 4 Hodnoty spoločnosti

Zdroj: Vlastné spracovanie

História spoločnosti JAF HOLZ Slovakia, s. r. o.

História JAF HOLZ na Slovensku:

1998 - otvorenie pobočky v Špačinciach

2000 - otvorenie pobočky v Žiline

2005 - otvorenie pobočky v Ličartovciach

2013 - otvorenie pobočky vo Vlkanovej

2017 - otvorenie pobočky v Sielnici

História materskej firmy **J.u.A. FRISCHEIS GmbH** sa začala písať 1. septembra roku 1948 v rakúskom meste Stockerau. Mladý pár Josef a Antonia Frischeis v tento deň zahájili podnikateľskú činnosť a založili prvú pobočku, dnešnú centrálu v Stockerau. Rokmi ju postupne posilnili o pobočky v ďalších mestách Rakúska i zahraničia.

1948 - Josef a Antonia Frischeis založili prvú pobočku, dnešnú centrálu v Stockerau

1959-1986 - výstavba pobočiek v Rakúsku (Linz, Bad Hofgastein, prevzatý veľkoobchod Holver vo Viedni, nasledovali Villach, Salzburg-Bregheim, Graz a Brixlegg)

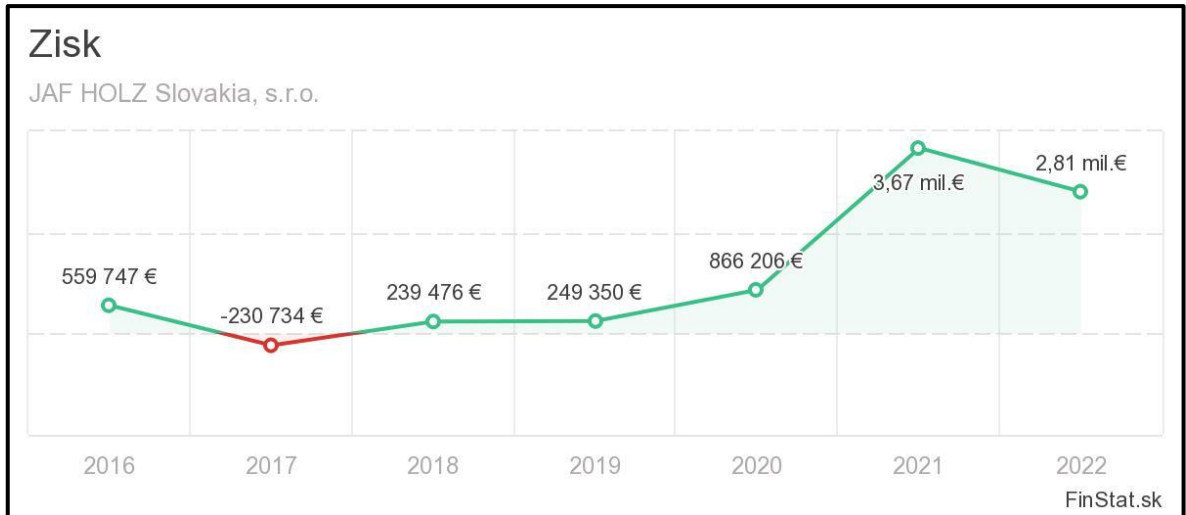
1990-2005 - rozšírenie do východnej Európy (Nemecko, Česká republika, Slovensko, Maďarsko, Rumunsko, Slovinsko a Chorvátsko)

2005-2014 - vývoj siete pobočiek na nových trhoch (budovanie moderných showroomov, rozširovania skladovej a logistickej infraštruktúry, vlastnej výroby dyhy, reziva a terasového dreva v rumunskom Braşove, na konci roku 2000 postavené prvé nárezová centrá)

2014 do dnešného dňa - medzinárodný rast (2014 sa JAF HOLZ stáva novým majiteľom bývalej dánskej skupiny DLH Group, ktorá obsluhuje cieľové trhy Číny a Vietnamu v Ázii a Afrike, v roku 2020 zomrel Johann Frischeis)

Finančné ukazovatele spoločnosti JAF HOLZ Slovakia, s. r. o.

Zisky spoločnosti nám ukazujú, ako sa spoločnosti darilo v jednotlivých rokoch. Zobrali sme si údaje z FinStat.sk za roky 2016-2022. Vidíme klesajúcu, ale hlavne stúpajúcu tendenciu. Najväčší zisk zaznamenali v roku 2021, kedy dosiahli zisk 3 670 000 €.



Obrázok 5 Zisky spoločnosti JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. za roky 2016-2022

Zdroj: FinStat.sk

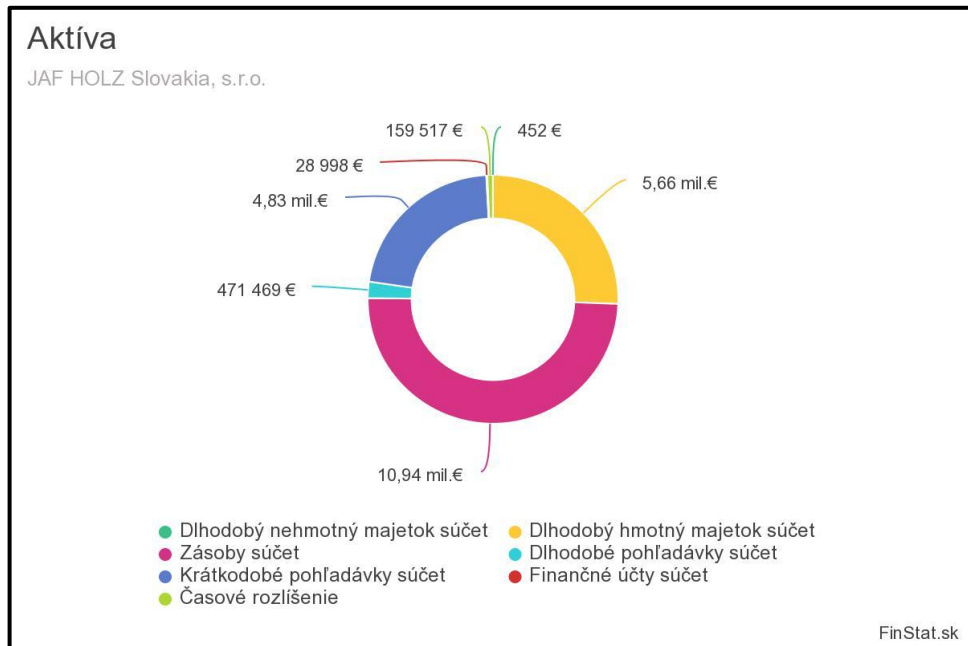
Čo sa týka vývoju tržieb v daných rokoch 2016-2022, tak vidíme každým rokom stále stúpajúcu tendenciu, čo je veľmi priaznivé pre spoločnosť aj pre budúce podnikanie a fungovanie spoločnosti na trhu.



Obrázok 6 Vývoj tržieb spoločnosti JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. za roky 2016-2022

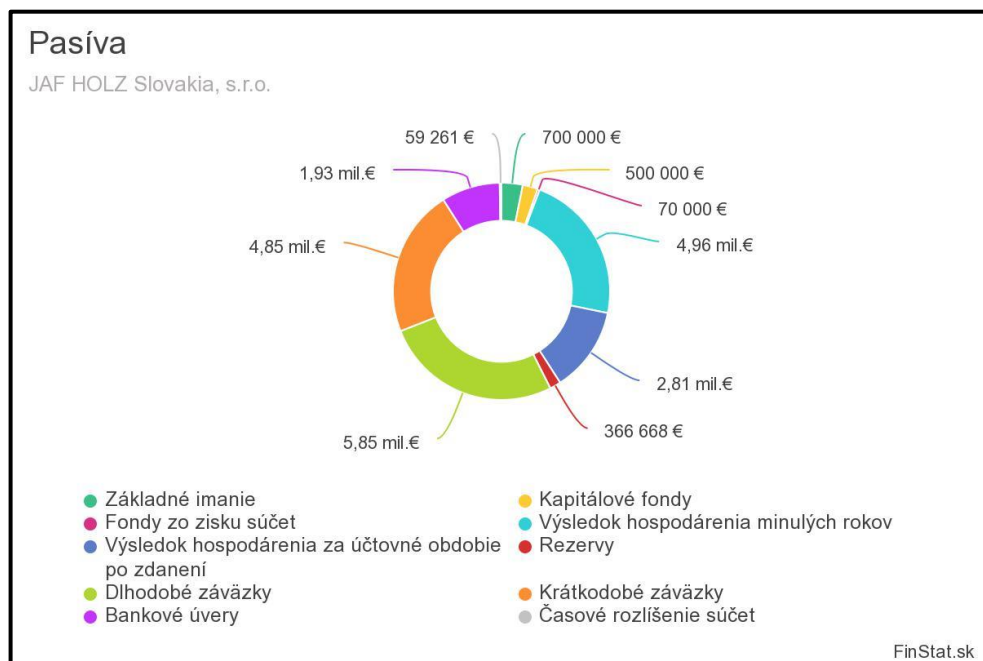
Zdroj: FinStat.sk

Aktíva spoločnosti sú finančné a fyzické prostriedky, ktoré spoločnosť vlastní a ktoré jej prinášajú hodnotu a budúci príjem. Najväčšiu časť predstavujú zásoby, ktoré majú hodnotu 10 940 000 € a dlhodobý hmotný majetok v hodnote 5 660 000 €.



Obrázok 7 Aktíva spoločnosti JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. za rok 2022
Zdroj: FinStat.sk

Pasíva spoločnosti sú záväzky a finančné povinnosti, ktoré má spoločnosť voči iným subjektom. Základné imanie spoločnosti je 700 000 €. Najväčšiu časť predstavujú dlhodobé záväzky, ktoré majú hodnotu 5 850 000 €.



Obrázok 8 Pasíva spoločnosti JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. za rok 2022
Zdroj: FinStat.sk

JAF HOLZ Slovakia, s. r. o.	2022	2021	2020
Závazky	4 850 984 €	8 047 935 €	2 806 722 €
Pohľadávky	4 832 288 €	4 540 256 €	3 925 404 €

Tabuľka 3 Závazky a pohľadávky spoločnosti JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. za roky 2020-2022

Zdroj: Vlastné spracovanie

V nasledujúcej tabuľke sme si zobrali záväzky a pohľadávky spoločnosti JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. za posledné roky 2020-2022. Môžeme vidieť, že z roku 2020 na rok 2021, stúpili záväzky spoločnosti JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. a to o 5 241 213 €, a tieto záväzky zahŕňujú dlh voči dodávateľom, obchodným partnerom, zamestnancom, štátu a ďalších subjektov. V nasledujúcom roku 2022 záväzky klesli o 3 196 951 €, čo čiastočne zmiernil dlh voči dodávateľom, obchodným partnerom, zamestnancom, štátu a ďalších. Keď si zoberieme pohľadávky spoločnosti JAF HOLZ Slovakia, s. r. o., tak môžeme vidieť, že pohľadávky mali od roku 2020-2022 stúpajúcu tendenciu, čo znamená, že subjekty, ktoré sú vo vzťahu so spoločnosťou JAF HOLZ Slovakia, s. r. o., plnia svoje záväzky voči spoločnosti JAF HOLZ Slovakia, s. r. o.

Marketingový mix 4P spoločnosti JAF HOLZ Slovakia, s. r. o.

Produkt

Spoločnosť JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. má vo svojom portfóliu širokú škálu sortimentu dreva a materiálov, vďaka čomu sa spoločnosť stala úspešnou vo svojom odbore a tým láka nových zákazníkov na kúpu produktov.

Sortiment produktov, ktoré spoločnosť JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. ponúka sú:

- 1. Plošné materiály** – laminované materiály, pracovné dosky, laťovky, MDF a HDF surové sololitové dosky, betonárske dosky a preglejky, dyhované materiály, kompaktné dosky, biosdosky z listnatého dreva, biosdosky z ihličnatého dreva, OSB dosky, hrany, minerálne materiály, ľahčené konštrukčné dosky, lamináty, drevotrieskové dosky, dosky na suchú výstavbu a príslušenstvo;
- 2. Materiály pre drevostavby** – stavebné rezivo, CLT panely (angl. Cross Laminated Timber), kompaktné dosky, masívne konštrukčné hranoly, duo/trio

drevené hranoly, lepené vrstvené hranoly, hobľované dosky, obklady a izolačné materiály;

3. **Stolárske rezivo** - listnaté a ihličnaté sušené domáce rezivo, námorské a exotické rezivo, zákazkové rezivo, termizované drevo, dizajnové rezivo, kmeňové stolové pláty (sortiment drevín: Európa – breza, buk, javor, orech, lipa,...; Amerika – javor, čerešňa, orech, céder,...; Afrika – Ayous, Iroko – kambala, Mahagon sapeli...; Ázia – Teak, Sibírsky smrekovec...);
4. **Terasy** – terasy z masívneho dreva, terasy z tepelne upraveného dreva, WPC terasy (angl. Wood plastic composite);
5. **Dvere** - štandardné, dizajnové, štýlové dvere, rovnako ako rôzne technické dvere so špeciálnymi vlastnosťami (Eurowood, SAPELI, JAP, JAVAB, DANA);
6. **Dverové a okenné hranoly** – okenné hranoly a eurohranoly;
7. **Podlahy** – laminátové podlahy, viacvrstvové masívne podlahy, vinylové podlahy;
8. **Kovanie** – nábytkové úchytky, spojovací materiál, spojovacie kovanie, podpory políc, kovanie pre kancelársky nábytok, stolové kovanie a podnožie, príslušenstvo pre posuvné dvere a výklopy, sklopné kovanie, zásuvkové systémy, stavebné kovanie, osvetlenie a audiosystémy, zámky a zámkové systémy;
9. **Dýhy (dreviny)** – agát, amazakoue, borovica, breza, buk, čerešňa, dub, orech, smrek,... (Interné zdroje spoločnosti).

Vlastné značky spoločnosti JAF HOLZ Slovakia, s. r. o.

Eurowood

Značka Eurowood predstavuje široký sortiment laminátových, vinylových alebo viacvrstvových masívnych podláh. Plávajúca laminátová podlaha Eurowood ponúka atraktívne dekory pre obytné aj komerčné priestory. Podlahy sa skladajú z minimálne štyroch stabilných vrstiev, čo zaručuje veľkú odolnosť a bezkonkurenčnú kvalitu. Vinylové podlahy Eurowood sú moderné, praktické a poskytujú najmä príjemný pocit pri chôdzi. Jedinečnosť vinylových podláh spočíva v ich jednoduchej pokládke, nenáročnej údržbe, vizuálnej príťažlivosti, odolnosti a tichosti. Vďaka konštrukcii, ktorá kombinuje vinyl, HDF (High Density Fibreboards) a korok, vykazuje tento typ podlahy aj nadpriemernú zvukovú izoláciu. Tieto vysoko odolné a trendové podlahy sú univerzálne a vhodné do domáceho aj komerčného prostredia. Celovinylová podlaha Eurowood obsahuje vysokokvalitný patentovaný zámok, ktorý zabezpečuje vysokú pevnosť a integrovanú podložku. Ich obľúbenosť spočíva v tom, že sa nemusia lepiť k podkladu a zachovávajú si všetky výhody vinylových podláh.

Dvere Eurowood splňajú všetky požiadavky ako jedinečnosť, široký sortiment, kvalita a rýchlosť dodania. Pod touto značkou sa dvere ponúkajú v jedinečných dekoroch, v rôznych prevedeniach a modelových radoch. Všetko sa vyrába v Českej republike, a to v štandardných rozmeroch aj na mieru. Ponuka rôznych variantov technických dverí, ako dymotesné dvere alebo bezpečnostné dvere.

TREND COLLECTION

TREND COLLECTION je vlastná značka spoločnosti JAF HOLZ Slovakia, s. r. o., ktorej súčasťou je kolekcia vybraných DTD (drevotrieskových dosiek) laminovaných a pracovných dosiek vrátane príslušenstva od tradičného dodávateľa KAINDL.

- **OPTIBOARD** (DTD s obojstranne nalisovaným laminátom) s hlboko matnou povrchovou štruktúrou OPTIMATT (OM) as povrchom anti-fingerprint;
- **DTD laminované** s povrchovými štruktúrami s označením SYNCHRO, inšpirovanými pravým drevom;
- **Pracovné dosky** v moderných veľkoformátových dekoroch mramoru.

Cenotvorba spoločnosti

Bez ohľadu na to, aký dobrý je produkt, jeho reklama, distribúcia atď., ak nie všetky jeho výdavky sú pokryté. Preto je veľmi dôležité stanoviť primeranú cenu, nie nadhodnotenú ani podhodnotenú. Stanovenie správnej ceny produktu je zdĺhavý proces, ktorý si vyžaduje rozsiahly prieskum trhu a preferencií zákazníkov. Cena je jediným možným faktorom v marketingovom mixe, ktorý generuje príjem. Ostatné prvky marketingového mixu jednoducho generujú náklady.

Spoločnosť JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. svojim potenciálnym zákazníkom ponúkne cenník svojich produktov, kde sú uvedené všetky výrobky a ich cena za mernú jednotku a cena za predajnú jednotku, všetky už uvedené vrátane DPH.

Oproti konkurencii napr. spoločnosti NEXTERIO.SK, s. r. o. nemá spoločnosť JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. vysoké ceny. Sú primerané ku kvalite produktov, akými sú napríklad vinylové či laminátové podlahy.

Porovnanie cien laminátovej podlahy		
Spoločnosť	NEXTERIO.SK, s.r.o.	JAF HOLZ Slovakia, s.r.o.
Produkt	Laminátová podlaha KRONOSTEP DUB WESTLAND K418 AC6	Laminátová plávajúca podlaha Kaindl Classic Touch Dub Ameno
Cena za mernú jednotku	17,00 €/m ²	17,23 €/m ²
Cena za predajnú jednotku	31,62 €/balenie	37,91/balenie

Tabuľka 4 Porovnanie cien laminátovej podlahy

Zdroj: Vlastné spracovanie a údaje z jafholz.sk a nexterio.sk

Distribúcia

Správny produkt v správnom čase a na správnom mieste. Najmä v stavebníctve je včasná dodávka, najlepšie priamo na stavenisko, rozhodujúca pre úspech projektu. Spoločnosť JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. vďaka svojej skladovej a logistickej sieti zabezpečuje dodávky vo všetkých regiónoch Slovenska. Pobočky sú rozmiestnené tak, aby mohli efektívne a rýchlo doručovať do všetkých regiónov krajiny Slovenskej republiky. Každá pobočka má predajnú a vzorkovú miestnosť.

Skladovacie priestory sú k dispozícii a strategicky rozmiestnené po celej krajine Slovenskej republiky. Skladovacie priestory sú kryté s dostatočnou plochou na udržanie najžiadanejších produktov skladom. Efektívne zásobovanie pobočiek spoločnosti JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. fungujú pre rýchlu dostupnosť tovaru zákazníkom. Viac ako 7000 zalistovaných produktov, z toho takmer 2 900 na sklade.

V oblasti logistiky má spoločnosť JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. moderné riešenia, ktoré okrem rýchlosti ponúkajú aj väčšiu istotu pri plánovaní. Vozový park pozostáva zo 7 vlastných nákladných vozidiel a 45 vozidiel zmluvných dopravcov, ktoré ročne najazdia viac ako 1,4 miliónov km a prepravujú tak viac ako 70 000 m³ materiálu. Vďaka modernému systému sledovania môžu vždy poskytnúť najaktuálnejšie informácie o stave dodávok. Vďaka modernému softvéru na plánovanie optimalizujú proces dodávok a zabezpečujú vyššiu efektívnosť (Interné zdroje spoločnosti).



Obrázok 9 Distribúcia spoločnosti JAF HOLZ Slovakia, s. r. o.

Zdroj: Vlastné spracovanie

Marketingová komunikácia

Medzi najpoužívanejšiu formu marketingovej komunikácie spoločnosti JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. patrí podpora predaja. Nároční zákazníci očakávajú presné informácie o používaných produktoch ešte pred nákupom alebo spustením projektu. Týmto zákazníkom preto poskytujú širokú škálu rôznych materiálov a služieb na podporu predaja. Využiť môžu veľký výber produktových katalógov, cenníkov, vzorkovníkov a najrôznejších dokumentov na stiahnutie, podporou môžu byť aj externé online konfigurátory alebo vyhľadávače. Všetky dostupné katalógy, prospekty, certifikáty, technické listy, príručky a špeciálne objednávkové formuláre má spoločnosť k dispozícii na stiahnutie. Registrovaní zákazníci s prístupom do online-shopu majú po prihlásení k dispozícii prospekty s aktuálnymi zľavovými akciami a špeciálne cenníky.

V rámci podpory predaja JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. ponúka zákazníkom vzorkovníky vybraného sortimentu. Pri plánovaní je tak lepšie, že môžu vidieť skutočné vzorky materiálov. Zákazníci si môžu urobiť jasnejšiu predstavu o farbe, dekore, štruktúre či kvalite materiálov, ktoré majú byť použité. V 3D podlahovom štúdiu môžu so svojimi zákazníkmi navrhovať celé miestnosti, v plánovači terás je možné naprojektovať celú terasu vrátane plánu s možnosťou okamžitého dopytu.

Registrovaní zákazníci s prístupom do online-shopu môžu využiť doplnkovú, individuálne nastaviteľnú funkciu vytvorenia ponuky alebo rozpočtu s produktmi vloženými priamo v košíku. Funkcia umožňuje prídanie mzdových nákladov, čiastky za dopravu alebo doručenie materiálu, príplatky za vlastný materiál s možnosťou započítania individuálnej zľavy. Všetko je možné vygenerovať do formátu PDF pre lepšiu prehľadnosť (Interné zdroje spoločnosti).

Najväčší dodávatelia a kľúčoví zákazníci spoločnosti JAF HOLZ Slovakia, s. r. o.

Nákup a predaj zo zahraničia predstavuje obchodnú transakciu medzi kupujúcimi a dodávateľmi v rôznych krajinách. Predovšetkým znižuje náklady na dodávky a zvyšuje produktivitu spoločnosti. Zahraničné produkty sa navyše môžu stať nositeľmi technologických inovácií a otvoriť cestu k internacionalizácii spoločnosti zákazníka. Nákup a predaj zo zahraničia je založený na riadení vzťahov s dodávateľmi a zákazníkmi z hľadiska menových a kurzových rozdielov, logistických podmienok a colných požiadaviek. Globalizácia trhov viedla spoločnosti ku globalizácii vyhľadávania zdrojov a dodávateľov. Hľadanie dodávateľov vyžaduje koordináciu objemov nákupu, nákupných procesov a vzťahov s dodávateľmi.

DDL – Drevospracujúce družstvo Lukavec

Špecializujú sa na výrobu širokého sortimentu nábytkových dielcov, predovšetkým z laminovaných drevotrieskových a MDF dosiek, rôznych kvalít (štandardná nábytkárska, špeciálna na lakovanie, frézovanie atď.). Výrobné technológie, ktoré používajú, sú špičkové a zodpovedajú najmodernejším trendom v nábytkárskom odbore. Zároveň vyrábajú a dodávajú drevotrieskové a MDF dosky, vrátane povrchovo upravených prírodnou dyhou alebo laminovaním. Svojim zákazníkom ponúkajú aj rezivo, od surového až po hobľované. Hlavným cieľom spoločnosti je spokojnosť zákazníka a individuálny prístup k riešeniu jeho požiadaviek. Zákazníkom ponúkajú kompletný a kvalitný dodávateľský servis, včasné vybavenie objednávok a plnenie uzavretých dohôd. V DDL sa zameriavajú predovšetkým na uspokojovanie špecifických a neštandardných požiadaviek našich zákazníkov. Vďaka variabilnej palete produktov a služieb poskytujú zákazníkom vysokú konkurenčnú výhodu s veľmi cennou hodnotou. Prehlbujú tak obchodné vzťahy a prispievajú k ich zmene na dlhoročné partnerstvo.

EGGER GmbH & Co

Spoločnosť EGGER sídli v Rakúsku a je jedným z najvýznamnejších dodávateľov dekoračných materiálov. Či sa jedná o nábytok, interiérový dizajn alebo konštrukčné prvky pre drevostavby, kompletne všetky výrobky spĺňajú najvyššie úrovne kvality. Vo firme EGGER uplatňujú zodpovedné zaobchádzanie s drevom ako surovinou. Tak, ako je tomu v prírode, sú aj procesy organizované ako kolobeh šetrný voči zdrojom. Centrálnym prvkom je uzavretý kolobeh materiálu:

- **Udržateľné lesné hospodárstvo** - chovajú sa zodpovedne k lesom aj životnému prostrediu. V súlade s nariadením EÚ o dreve, nakupujú iba drevo v regióne od monitorovaných dodávateľov;
- **Výroba materiálov na báze dreva** - za účelom neustáleho zlepšovania environmentálnych postupov vo výrobnom procese sa spoliehajú na medzinárodne certifikované systémy energetického a ekologického manažmentu podľa ISO 50.001, ISO 14.001 a EMAS;
- **Zákazník** - nový a ďalší vývoj výrobkov, procesov a servisných služieb je predovšetkým orientovaný na potreby zákazníkov a je základom pre zvyšovanie produktivity. Dôležitosť rozvoja dlhodobých vzťahov so zákazníkmi je základ pre vzájomný úspech. Poskytovanie koncovým zákazníkom dôležité informácie o aspektoch životného prostredia a zdravia;
- **Recyklácia** - recyklované drevo sa skladá z odpadového dreva z likvidovaných produktov a nehorľavého dreva. Toto drevo používa firma EGGER na výrobu drevotriekových dosiek;
- **Elektrárň na biomasu** - najväčšou prioritou je trvalo udržateľné využívanie surovín. Dosahujú to získaním energie vo vlastných elektrárňach na biomasu, pomocou najmodernejších technológií šetriacich zdroje a prostredníctvom ekologických logistických systémov.

KAINDL GmbH

Spoločnosť Kaindl, ktorá bola založená v roku 1897 patrí k jedným z popredných svetových výrobcov materiálov na báze dreva, ako sú laminované drevotriekové dosky, pracovné dosky či laminátové a dyhované podlahy. Originálne povrchy a textúry vytvárajú pocit prirodzenosti a otvárajú neobmedzené možnosti pri realizácii. Podlahy sa ľahko inštalujú a sú adekvátne na podlahové vykurovanie. Ako vývojári a dodávatelia inovatívnych podláh a nových interiérových konceptov sú veľmi vyhľadávaní zákazníkmi, ktorí oceňujú kvalitu, dizajn a služby. Zvyšovaním úrovne služieb pre zákazníkov prostredníctvom vysokej flexibility a krátkych dodacích lehôt je prvoradým cieľom zvyšovanie úrovne služieb. Najvyššia kvalita produktov a dokonalý servis tvoria základ pre realizáciu myšlienky ekonomicky a ekologicky udržateľnej spoločenskej zodpovednosti. To sa dosahuje prostredníctvom atraktívnych pracovných podmienok a motivovaných, kompetentných zamestnancov, ktorí sa neustále snažia o efektívnosť a inovatívne riešenia.

Ďalší dodávatelia, ktorí spolupracujú so spoločnosťou JAF HOLZ Slovakia, s. r. o.: BLANCO GmbH, BLUM GmbH, COBRA spol. s r. o., DuPont, DANA GmbH, DOORNITE s. r. o., DREVANA s. r. o., Franke Technology and Trademark Ltd., FUNDERMAX HOLDING AG, GRIFFWERK GmbH, Häfele GmbH & Co KG, JAF FUTURE s. r. o., JAVAB s. r. o., KRONOSPAN s. r. o., Oy Lunawood Ltd., MP KOVÁNÍ s. r. o., M&T s. r. o., Puren GmbH, SALU s. r. o., STEICO GmbH, TILO GmbH.

Spoločnosť JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. na svojej webovej stránke ponúka pre potenciálnych a budúcich dodávateľov „Formulár žiadosti o registráciu nového dodávateľa“. Je to ideálny priestor pre nových dodávateľov, kedy môžu napríklad zaujať svojimi produktmi, materiálmi spoločnosť JAF HOLZ Slovakia, s. r. o., a tým tak vytvoriť novú obchodnú spoluprácu.

Zákazníci sú pre spoločnosť a predaje veľmi dôležití. Bez zákazníkov by spoločnosti nemohli fungovať lebo by nevykazovali tržby a v konečnom dôsledku zisky a ich fungovanie na trhu by tak nebolo možné. Spoločnosť JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. má každoročne veľa zákazníkov, či už sú to fyzické osoby, živnostníci alebo veľké spoločnosti. Najväčší kľúčoví zákazníci spoločnosti JAF HOLZ Slovakia, s. r. o.:

- **KNN, s. r. o.** – spoločnosť so sídlom v Dunajskej Strede. Venujú sa predaju príslušenstvu k nábytku. Spoločnosť vykazovala v roku 2022 celkové tržby 4 960 000 €;
- **DREAVANA, s. r. o.** – spoločnosť je zákazníkom, ale zároveň dodávateľom spoločnosti JAF HOLZ Slovakia, s. r. o., čo znamená, že v ich obchodnom vzťahu pretrváva kooperácia. Venujú sa výrobe kancelárskeho nábytku a nábytku do obchodov a sídlo majú v Holíči. V roku 2023 vykazovali celkové tržby 991 186 €;
- **IDONA, spol s r. o.** – spoločnosť sa venuje výrobe nábytku a zariadeniu interiérov. Sídlo majú v Bánovciach nad Bebravou. V roku 2023 vykazovali celkové tržby 10 278 085 €, čo sa zdá ako veľký a spoľahlivý zákazník;
- **Lindner Mobilier, s. r. o.** – spoločnosť sa venuje výrobe a montáži nábytku, ako aj zariadenie interiérov a exteriérov. Sídlo spoločnosti sa nachádza v Maduniciach. Celkové tržby v roku 2023 predstavovali hodnotu 6 992 801 € a radí sa medzi veľkých zákazníkov, ktorí pomáhajú podnikaniu spoločnosti JAF HOLZ Slovakia, s. r. o.

4.2 Budovanie vzťahov s obchodnými partnermi spoločnosti JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. podľa SRM a CRM

SRM spoločnosti JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. a využitie metódy bodového hodnotenia vybraných obchodných partnerov

Na bodové hodnotenie obchodných partnerov a ich produktivity sme si zvolili kritériá daných ukazovateľov, ktoré sú cena, kvalita dodávky, dodacia lehota, spoľahlivosť dodávky a flexibilita dodávky. K daným kritériám sme priradili body od 1 do 5 a zároveň určili aj váhy pre každé kritérium. Váhy sme určili podľa informácií od vedúceho predaja, ktorý má na starosti aj komunikáciu s obchodnými partnermi. Maximálny počet dosiahnutých bodov je 7,5 bodov.

- **Cena** – pre nasledujúce kritérium sme si určili najväčšiu váhu 0,5 nakoľko cena je rozhodujúca pre úspešné obchodovanie s partnermi. Je pre nás prvoradá a od nej prihladame na ostatné kritériá;
- **Kvalita dodávky** – kvalita materiálov v drevospracujúcom priemysle je kľúčová. Ak chceme vyrábať prvotriedny produkt, musíme mať k dispozícii kvalitné materiály. Či už sú to drevené materiály alebo kovanie. Kvalita dodávky v sebe zahŕňa aj balenie alebo prepravu materiálov. Ak je materiál poškodený, nie je to dobrá vizitka od obchodného partnera. Musí sa tak riešiť reklamácia dodávky a to môže viesť k nedôvere spoľahlivosti obchodného partnera a riziku, že prejdeme ku inému dodávateľovi. Tomuto kritériu sme určili váhu 0,4;
- **Dodacia lehota** – dodaciu lehotu si obchodní partneri určujú hneď na začiatku spolupráce. Je zásadné, aby dodávateľ prinášal produkty tak, ako si obchodní partneri dohodli požadované termíny. Pokiaľ by dodávka meškala, mohlo by to ovplyvniť výrobu v spoločnosti a tým tak byť v časovom sklze na výrobu produktov. V tomto kritériu je potrebná časová dôslednosť. Určili sme si váhu 0,3;
- **Spoľahlivosť dodávky** – pre nasledujúce kritérium sme si určili váhu 0,2. Spoločnosť JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. vyžaduje spoľahlivosť dodávok, aby spĺňala požadované množstvo a termíny, ktoré si vopred určili. Tým tak môžu nepretržite vyrábať a poskytovať produkty zákazníkovi;

- **Flexibilita dodávky** – prispôsobenie požiadavkám spoločnosti, že keď potrebujeme náhle iný materiál alebo produkt od vybraného dodávateľa, tak sa pokúsi vyhovieť našim požiadavkám. Pre toto kritérium sme určili váhu 0,1.

Kritérium	Váha
Cena	0,5
Kvalita dodávky	0,4
Dodacia lehota	0,3
Spôľahlivosť dodávky	0,2
Flexibilita dodávky	0,1

Tabuľka 5 Určenie váh k jednotlivým kritériám

Zdroj: Vlastné spracovanie

Pre bodové hodnotenie produktivity vybraných obchodných partnerov sme si k daným kritériám zvolili body, ktoré určil vedúci predaja a ktoré zapracujeme do celkového bodovania obchodných partnerov. Body ku kritériám boli určené nasledovne:

Bodovanie	Kritérium				
	Cena	Kvalita dodávky	Dodacia lehota	Spôľahlivosť dodávky	Flexibilita dodávky
1 bod	vysoká oproti konkurencii	neboli zvládnuté požiadavky	neboli zvládnuté požiadavky	nikdy	nedostatočná
2 body	približne nad priemerom	sčasti zvládnuté požiadavky	sčasti zvládnuté požiadavky	málokedy	menej dostatočná
3 body	vyhovujúca	zvládnuté požiadavky	zvládnuté požiadavky	prevažne	vyhovujúca
4 body	tesne pod priemerom	nadpriemerne zvládnuté požiadavky	nadpriemerne zvládnuté požiadavky	skoro vždy	kvalitná
5 bodov	nízka	prvotriedne zvládnuté požiadavky	prvotriedne zvládnuté požiadavky	vždy	vynikajúca

Tabuľka 6 Určenie bodov k jednotlivým kritériám

Zdroj: Vlastné spracovanie

Kritérium	DDL – Drevospracujúce družstvo			EGGER GmbH & Co			KAINDL GmbH		
	Bodové hodnotenie	Váha	Spolu	Bodové hodnotenie	Váha	Spolu	Bodové hodnotenie	Váha	Spolu
Cena	4	0,5	2	3	0,5	1,5	3	0,5	1,5
Kvalita dodávky	3	0,4	1,2	5	0,4	2	3	0,4	1,2
Dodacia lehota	3	0,3	0,9	4	0,3	1,2	4	0,3	1,2
Spoľahlivosť dodávky	4	0,2	0,8	4	0,2	0,8	3	0,2	0,6
Flexibilita dodávky	2	0,1	0,2	2	0,1	0,2	2	0,1	0,2
Spolu	16		5,1	18		5,7	15		4,7

Tabuľka 7 Bodové hodnotenie produktivity obchodných partnerov spoločnosti JAF HOLZ Slovakia, s. r. o.

Zdroj: Vlastné spracovanie

Podľa výsledkov z bodového hodnotenia obchodných partnerov sme zistili, že najviac bodov získala spoločnosť EGGER GmbH & Co, ktorá patrí medzi najväčších dodávateľov spoločnosti JAF HOLZ Slovakia, s. r. o.

V jednotlivých kritériách sme zisťovali, kto má viac bodov a tým ideálnejšie podmienky. V kritériu „Cena“ mala najviac bodov spoločnosť DDL – Drevospracujúce družstvo, čo znamená, že oproti konkurencii má nižšie ceny. V kritériu „Kvalita dodávky“ mala najviac bodov spoločnosť EGGER GmbH & Co, ktorá poskytuje výbornú kvalitu materiálov a produktov. V kritériu „Dodacia lehota“ nastal zhodný počet bodov, a to pre spoločnosť EGGER GmbH & Co a spoločnosť KAINDL GmbH s výsledkom 1,2 bodov. V kritériu „Spoľahlivosť dodávky“ taktiež nastal zhodný výsledok, ale tentokrát pre spoločnosť DDL – Drevospracujúce družstvo a spoločnosť EGGER GmbH & Co s výsledkom 0,8 bodov. V poslednom kritériu „Flexibilita dodávky“ nastal zhodný výsledok pre všetky spoločnosti a to s výsledkom 0,2, nakoľko flexibilita dodávky nepatrí medzi silné stránky týchto vybraných spoločností.

Obchodný partner	Bodové hodnotenie produktivity	Produktivita (v %)
DDL – Drevospracujúce družstvo	5,1	68 %
EGGER GmbH & Co	5,7	76 %
KAINDL GmbH	4,7	63 %

Tabuľka 8 Bodové hodnotenie produktivity vybraných obchodných partnerov

Zdroj: Vlastné spracovanie

Finančné hodnotenie dodávateľov

Spoločnosť JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. využíva na platenie svojich záväzkov dodávateľom platbu inkasom. Prijemca inkasa, v tomto prípade naši dodávatelia, si z finančného účtu stiahnu presnú sumu, ktorú majú zaplatiť dodávateľovi na zaplatenie svojich záväzkov. To znamená, že sa nemôže stať, že by vznikol spoločnosti JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. nedoplatok alebo preplatok voči dodávateľom. Je to dlhoročná metóda splácania záväzkov, ktorá podľa vedúceho predaja zatiaľ funguje a tým fungujú aj dlhoročné obchodné vzťahy s dodávateľmi.

Spoločnosť JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. sa pri finančnom hodnotení zameriava na finančne zdravých dodávateľov, ktorí sú schopní zabezpečiť v dlhodobom horizonte svoje dodávky alebo majú primerané cash flow na financovanie vlastnej výroby zákazníkovi, ako aj dostatočný pracovný kapitál. Spoločnosť využíva v rámci finančného hodnotenia dodávateľov porovnávanie s konkurenčnými ponukami. Zisťujú, ktorý dodávateľ ponúka kvalitné obchodné a platobné podmienky, perspektívu výkonnosti na trhu a porovnávajú finančné ukazovatele dodávateľa s konkurenčnými ponukami ako napríklad:

- **Pomer likvidity** – pomocou výpočtu vzorca pomeru likvidity spoločnosť JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. zisťuje, ako vie dodávateľ pokryť svoje krátkodobé záväzky prostredníctvom aktív, ako je hotovosť, investície alebo pohľadávky;

$$\text{Pomer likvidity} = \frac{\text{Bežné aktíva}}{\text{Krátkodobé záväzky}}$$

- **Pomer zadlženosti** – spoločnosť JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. pomocou výpočtu vzorca pomeru zadlženosti zisťuje, ako je dodávateľ zadlžený a ako vie splácať svoje dlhy voči svojim obchodným partnerom za posledné roky, aby sa nestalo, že kvôli dlhom bude ohrozené podnikanie dodávateľa a aj naše podnikanie;

$$\text{Pomer zadlženosti} = \frac{\text{Celkové dlhy}}{\text{Celkové aktíva}}$$

- **Pomer rentability** – spoločnosť JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. každoročne zisťuje, ako je dodávateľ ziskový a ako vie generovať zisk. Spôsoby, ako si vie spoločnosť JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. vypočítať rentabilitu, patria ukazovatele ako hrubá zisková marža, čistá zisková marža, návratnosť aktív a návratnosť vlastného kapitálu.

Model finančného hodnotenia dodávateľov

Spoločnosť JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. využíva metódu bodového hodnotenia dodávateľov, hodnotenie finančného zdravia dodávateľov a porovnávanie s konkurenčnými ponukami pomocou finančných ukazovateľov. Viac metód finančného hodnotenia spoločnosť nepoužíva, pretože sa opiera o spoľahlivé, rokmi budované obchodné vzťahy. Chceme tak navrhnúť model finančného hodnotenia dodávateľov, ktorý by využili na analyzovanie finančnej stability a výkonnosti svojich dodávateľov. Tento model sa zameriava na hodnotenie finančných ukazovateľov, aby nám poskytol prehľad o tom, aké riziká sú spojené so spolupracou s konkrétnym dodávateľom, aké sú jeho schopnosti splácať dlhy a dodržiavať zmluvné záväzky. Model finančného hodnotenia dodávateľov môže byť prispôbený konkrétnym potrebám a prioritám spoločnosti JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. Cieľom tohto modelu je pomôcť spoločnosti identifikovať spoľahlivých a finančne stabilných dodávateľov a minimalizovať riziká spojené s ich výberom.

Tu sú niektoré kľúčové aspekty finančného hodnotenia, ktoré by mali byť zahrnuté do modelu finančného hodnotenia dodávateľov:

- **Finančná stabilita** – posúdenie finančnej stability dodávateľa pomocou ukazovateľov ako napríklad ukazovateľ solventnosti, ako by mala spoločnosť splácať svoje záväzky. Ukazovateľ solventnosti vieme vyjadriť pomocou ukazovateľov, ktoré spoločnosť JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. využíva, ako je

napríklad pomer likvidity a pomer zadlženosti za posledné 2 roky a priebežne to sledovať každý rok. Avšak, odporúčame využiť aj ukazovateľ, ktorý je používaný pri výpočte ukazovateľa solventnosti, a tým je pomer vlastného kapitálu. Pomer vlastného kapitálu meria podiel vlastného kapitálu na celkových aktívach spoločnosti dodávateľa. Čím má spoločnosť vyšší pomer vlastného kapitálu, tým má spoločnosť väčšiu časť majetku financovanú zo svojho kapitálu;

$$\text{Pomer vlastného kapitálu} = \frac{\text{Vlastný kapitál}}{\text{Celkové aktíva}}$$

- **Platobná schopnosť** – spoločnosť JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. by mala analyzovať minulé platobné návyky dodávateľa, posúdiť schopnosti dodávateľa nám môže poskytnúť informácie, či platia svoje záväzky podľa dohodnutých podmienok a bez možných komplikácií, či má dostatočne vysoké tržby a zisky pre budúce fungovanie spoločnosti;
- **Pracovný kapitál u dodávateľov** – odporúčame posúdenie finančných zdrojov, ktoré dodávatelia spoločnosti JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. používajú na riadenie svojej každodennej činnosti a ktoré sú potrebné na pokrytie krátkodobých záväzkov a vedenie podnikania. Pracovný kapitál u dodávateľov je dôležitým aspektom finančnej stability dodávateľa a môže nám poskytnúť informácie o jeho platobnej schopnosti a flexibilitate;
- **Rizikové činitele** – odporúčame posúdiť rôzne rizikové činitele spojené s dodávateľmi, ako sú napríklad riziká spojené s finančnými problémami dodávateľa, ako sú napríklad slabý cash flow, nízka likvidita a rentabilita, konkurenčné spoločnosti, politické riziká ako je nestabilita v krajine dodávateľa, ktoré môžu ovplyvniť plnenie svojich záväzkov a podobne;
- **Dlhodobá udržateľnosť** – spoločnosť JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. by mala posúdiť dlhodobú udržateľnosť dodávateľa na trhu, jeho schopnosti udržať stabilné finančné výsledky, sledovanie inovácií a nových trendov spoločnosti dodávateľa, zhodnotiť etické a právne normy riadenia, ako je dodržiavanie obchodných zmlúv a zákonov a podobne;
- **Index bonity** – do modelu finančného hodnotenia dodávateľov by sme zaradili Index bonity. Zisťuje kvalitu finančnej situácie spoločnosti dodávateľa. Index vie určiť, či dodávateľ patrí medzi dobré, spoľahlivé spoločnosti alebo zlé, neplatiace

svoje záväzky. Je využívaný v nemecký hovoriacich krajinách, čo by spoločnosť JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. mohla využiť, keďže viacerí dodávatelia sú z Rakúska. Index bonity sa vypočíta pomocou rovnice:

$$Bi = 1,5 x_1 + 0,08 x_2 + 10 x_3 + 5 x_4 + 0,03 x_5 + 0,1 x_6$$

Čím je Bi vyššie, tým je prognóza hodnotenia finančnej situácie kvalitnejšia:

<p>-3 až -2 – maximálne zlá</p> <p>-2 až -1 – nadmerne zlá</p> <p>-1 až 0 – negatívna</p> <p>0 až 1 – určité nedostatky</p> <p>1 až 2 – pozitívna</p> <p>2 až 3 – nadmerne dobrá</p> <p>Viac ako 3 – maximálne dobrá</p>	$X_1 = \frac{\text{Cash flow}}{\text{Cudzie zdroje}}$ $X_2 = \frac{\text{Celkové aktíva}}{\text{Cudzie zdroje}}$ $X_3 = \frac{\text{Zisk pred zdanením}}{\text{Celkové aktíva}}$ $X_4 = \frac{\text{Zisk pred zdanením}}{\text{Celkové výkony}}$ $X_5 = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Celkové výkony}}$ $X_6 = \frac{\text{Celkové výkony}}{\text{Celkové aktíva}}$
--	--

Obrázok 10 Prognóza hodnotenia finančnej situácie spoločnosti

Zdroj: Vlastné spracovanie

CRM spoločnosti JAF HOLZ Slovakia, s. r. o.

Hlavným cieľom CRM je budovať vzťah so zákazníkmi a spočíva taktiež v uspokojovaní ich potrieb a želaní. Na to, aby boli tieto potreby splnené, spoločnosť JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. v prvom rade začína komunikáciu s daným zákazníkom. V prípade tejto spoločnosti komunikácia nie je monológom, ale so zákazníkom komunikujú formou dialógu a tým získavajú jeho pozornosť. Nehovoria iba o sebe a produktoch spoločnosti, ale dôraz upriamujú najmä na požiadavky, nároky a otázky zo strany zákazníka. V spoločnosti sa nesnažia iba naplniť očakávania zákazníkov, ale vo väčšine prípadov svojou nadpriemernou aktivitou dokážu ponúknuť viac ako konkurencia.

Spoločnosť JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. používa nasledujúce kroky na vybudovanie úspešných vzťahov so zákazníkmi:

- Určenie cieľov, ktoré si zákazník a spoločnosť dohodnú;
- Udržanie si dlhodobých vzťahov so zákazníkmi;
- Budovanie dobrého mena spoločnosti pre potreby svojich zákazníkov.

Konečným cieľom CRM spoločnosti JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. je prispieť k zvyšovaniu tržieb a zisku. V prípade spoločnosti je to dosiahnuté predovšetkým prostredníctvom poskytovania lepších produktov zákazníkom ako im poskytuje konkurencia. JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. nielen zlepšuje služby zákazníkom, to najmä online predajom a digitálnou podporou predaja ale má schopnosti aj znížiť náklady, plytvanie, a sťažnosti.

Princípy starostlivosti o zákazníkov spoločnosti JAF HOLZ Slovakia, s. r. o.

V teoretickej časti sme sa venovali základným princípom starostlivosti o zákazníkov a tie sme teraz aplikovali priamo na spoločnosť JAF HOLZ Slovakia, s. r. o.

- **Princíp otvorenosti** – predajcovia spoločnosti JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. sú ku svojim zákazníkom úprimní a otvorení, čo požadujú aj od svojich zákazníkov, aby vedeli nájsť produkty alebo služby, ktoré im splnia určité potreby a tým tak uzatvárali dlhodobé spolupráce;
- **Princíp proaktivity** – spoločnosť sa snaží predvídať požiadavky zákazníkov, aby prišli na to, čo skutočne potrebujú. Spoločnosť JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. v prípade akéhokoľvek problému je pripravená pomôcť svojim zákazníkom a to, v čo najrýchlejšej dobe, aby tak prehĺbili vzťah so zákazníkom (konzultácie);

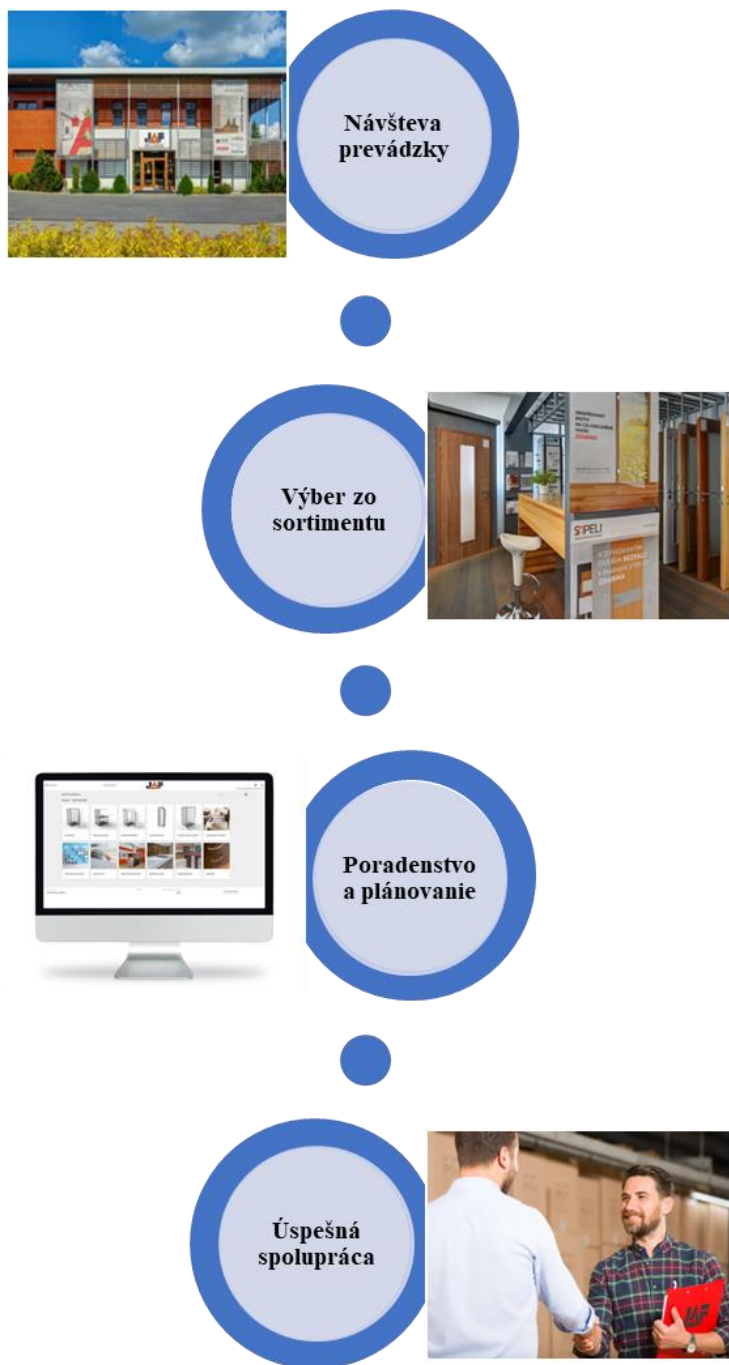
- **Princíp férovosti** – spoločnosť to vníma ako základ vzťahu medzi zákazníkom. So zákazníkmi zaobchádzajú vždy férovo, aby si tak udržali pozitívny vzťah;
- **Princíp znalosti zákazníka** – predajcovia sa usilujú, čo najlepšie poznať svojho zákazníka a tým im ponúknuť produkty alebo služby, ktoré potrebujú (vzorkovníky).

Proces predaja kľúčovým zákazníkom

Predajcovia majú v spoločnosti JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. úlohu ukázať, poradiť so všetkým, čo potenciálnych zákazníkov zaujíma. Dôležité je, aby spoločnosť vytvorila výhodný kompromis medzi tým, čo zákazník požaduje a tým, čo spoločnosť ponúka. Najčastejšími prostriedkami predaja v spoločnosti JAF HOLZ Slovakia, s. r. o., ktoré využívajú pre efektívnu komunikáciu s klientmi sú:

- **Prezentácia a ukážka spoločnosti** – ukážka showroomu podľa dohodnutých podmienok, kde sa nachádza celý sortiment produktov spoločnosti JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. od plošných materiálov až po kovanie;
- **Katalógy v papierovej alebo digitálnej forme** – poskytnutie katalógov svojim stálym alebo potenciálnym klientom;
- **Porovnanie s konkurenciou z odvetvia** – spoločnosť ukáže, aké výhody má oproti konkurencii;
- **Celkové riešenie pre zákazníka** – spoločnosť sa snaží pre svojich klientov spraviť cenovú ponuku, o čo majú konkrétne záujem, prihliada aj na finančnú situáciu klienta, aby boli obe strany spokojné a aby v čo najbližšej dobe uskutočnili ďalší obchod.

Spoločnosť JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. na konci mesiaca kontroluje svoje predaje, aby zistili, či splnili svoje ciele, ktoré si nastavili. Umožňuje to zistiť, či boli splnené kvantitatívne a kvalitatívne ciele. Z hľadiska výsledkov daných cieľov sa hodnotí činnosť predajcov, ktorí sú v priamom kontakte so zákazníkmi. Tí sú následne spravodlivo ohodnotení. Čo sa týka produktov a materiálov, na konci mesiaca sa zistí aktuálny stav zásob v skladoch a spoločnosť JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. doobjedná chýbajúci materiál od svojich dodávateľov.



Obrázok 11 Proces predaja zákazníkom spoločnosti JAF HOLZ Slovakia, s. r. o.

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa www.jafholz.sk

Finančné hodnotenie zákazníkov

Spoločnosť JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. využíva vo veľkej miere, aby si ustrážila splácanie a uhrádzanie záväzkov, poistenie faktúr. To znamená, že spoločnosť JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. vyšle svoju poisťovňu ku danému kľúčovému zákazníkovi ako je napríklad KNN, s. r. o., DREVANA, s. r. o. a podobne a poisťovňa má za úlohu zistiť, aké majú kľúčoví zákazníci záväzky alebo pohľadávky voči nám či aj iným dodávateľom, ako vyzerá ich výkaz ziskov a strát a podľa toho poisťovňa dá upozornenie spoločnosti JAF HOLZ Slovakia, s. r. o., či kľúčoví zákazníci spoločnosti budú splácať svoje záväzky. Podľa výsledkov kontroly od poisťovne, spoločnosť JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. rozhodne, či budú pokračovať vzájomné obchodné vzťahy alebo ukončia spoluprácu s daným kľúčovým zákazníkom.

Medzi finančné hodnotenie zákazníka spoločnosti JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. zaraďujeme vybrané finančné ukazovatele:

- **Pomer zadlženosti** – tento pomer ukazuje spoločnosti, ako sú na tom zákazníci s uhrádzaním svojich záväzkov. Záleží, aký je tento pomer, nakoľko vyšší pomer zadlženosti predstavuje pre spoločnosť JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. vyššie riziko, že nebudú schopní splácať svoje záväzky a dlhy;

$$\text{Pomer zadlženosti} = \frac{\text{Celkové dlhy}}{\text{Celkové aktíva}}$$

- **Pokrytie úrokov** – spoločnosť JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. pri neskorých platbách resp. platbách po lehote splatnosti, dáva svojim zákazníkom úroky z omeškania platby, dokým nesplatia svoje záväzky voči spoločnosti. Ak to pretrváva dlhšie obdobie, tak spoločnosť ukončí vzájomnú spoluprácu so zákazníkom. Napríklad so spoločnosťou DECODOM, spol. s r. o. museli zrušiť vzájomnú spoluprácu a obchodné vzťahy nakoľko neplatila svoje záväzky a narastali aj úroky z omeškania a na konci roka vznikol dlh voči spoločnosti JAF HOLZ Slovakia, s. r. o.;
- **Vývoj tržieb zákazníka** – spoločnosť JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. sleduje aj finančný a percentuálny vývoj tržieb zákazníka za posledné roky, aby mali istotu, či zákazník napreduje a bude schopný platiť svoje záväzky;

$$\text{Percentuálny rast tržieb} = \frac{\text{Nové tržby} - \text{Staré tržby}}{\text{Staré tržby}} \times 100 \%$$

- **Nákladovosť predaja** – zahrňujú náklady, ktoré sú súčasťou spoločnosti JAF HOLZ Slovakia, s. r. o., aby mali vyššie predaje a sú to náklady na výrobu alebo nákup tovaru, náklady spojené s marketingom, náklady na distribúciu a logistiku, prevádzkové náklady, náklady na zamestnancov ako sú mzdy a pod.

$$\text{Nákladovosť predaja} = \frac{\text{Celkové náklady na predaj}}{\text{Celkové tržby}} \times 100 \%$$

Model finančného hodnotenia zákazníka

Rovnako ako v predchádzajúcej časti, navrhujeme model finančného hodnotenia, ale na báze finančného hodnotenia zákazníkov spoločnosti JAF HOLZ Slovakia, s. r. o., ako odporúčanie pre budúce fungovanie spoločnosti a zhodnotenie finančnej stability zákazníka. Tento model sa bude zameriavať na hodnotenie finančných ukazovateľov zákazníkov, aby nám poskytol prehľad o tom, aké riziká sú spojené, keď zákazník nespláca svoje dlhy a záväzky.

Kľúčové aspekty modelu finančného hodnotenia zákazníkov:

- **Finančné ukazovatele** – aby sme získali celkový prehľad o spoločnosti zákazníka, pozrieme sa na finančné ukazovatele ako cash flow, ukazovatele rentability a likvidity. Priamy cash flow vypočítame ako rozdiel medzi príjmom hotovosti z prevádzky a výdajom hotovosti na prevádzku za určité obdobie, napríklad za posledné 3 roky;

Priamy cash flow = Príjem hotovosti – Výdaj hotovosti

$$\text{Pomer likvidity} = \frac{\text{Bežné aktíva}}{\text{Krátkodobé záväzky}}$$

- **Hodnotiaci systém** – spoločnosť JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. by mala využiť systém, ktorý by priradil číselnú hodnotu zákazníkovi podľa rizika nesplácania záväzkov. Tým by sa vyradili potenciálne nespoľahliví zákazníci a znížilo by sa riziko nesplácania záväzkov. Odporúčame tento systém na dlhodobé hodnotenie zákazníkov, ako aj na sledovanie spokojnosti zákazníkov či hodnotenie vernosti zákazníkov.

5 DISKUSIA A ODPORÚČANIA

V tejto časti si zodpovieme výskumnú otázku, ktorá znie: Ako spoločnosť JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. finančne hodnotí svojich dodávateľov a kľúčových zákazníkov?

Spoločnosť JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. sa pri finančnom hodnotení zameriava na finančne zdravých dodávateľov, ktorí sú schopní zabezpečiť v dlhodobom horizonte svoje dodávky. Spoločnosť v rámci finančného hodnotenia dodávateľov využíva porovnávanie s konkurenčnými ponukami. Zisťujú, ktorý dodávateľ ponúka kvalitné obchodné a platobné podmienky, perspektívu výkonnosti na trhu a porovnávajú finančné ukazovatele dodávateľa s konkurenčnými ponukami, ktorými sú: pomer likvidity, pomer zadlženosti a pomer rentability. Pri finančnom hodnotení kľúčových zákazníkov spoločnosť JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. používa vybrané finančné ukazovatele, ako sú: pomer zadlženosti, pokrytie úrokov, vývoj tržieb zákazníka a nákladovosť predaja.

Ako sme analyzovali v praktickej časti, spoločnosť JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. má svoje metódy finančného hodnotenia so svojimi dodávateľmi a zákazníkmi, taktiež sme navrhli modely finančného hodnotenia obchodných partnerov. Myslíme si, že dané modely by pomohli spoločnosti JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. hodnotiť obchodných partnerov a vybudovať silné a dlhotrvajúce vzťahy. Avšak, veľmi radi by sme navrhli ešte zopár odporúčaní na vylepšenie finančného hodnotenia, aby spoločnosť vyberala spoľahlivých dodávateľov a mala prosperujúce vzťahy so svojimi stálymi a potenciálnymi zákazníkmi.

Meranie včasnosti dodávok

Meranie včasnosti dodávok je dôležitým aspektom obchodného vzťahu s dodávateľom. Spoločnosť JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. sa vo svojom bodovom hodnotení obchodných partnerov venuje dodacej lehote a spoľahlivosti dodávok v podobe bodov, lenže sa nevenuje tomuto danému hodnoteniu, ktoré počíta percentuálnu včasnosť dodávok, navrhujeme, aby to zaradili do používania, aby tak mali prehľad o svojich dodávkach. Meria, či dodané tovary dodávateľ priniesol v dohodnutom termíne a podľa dohodnutých podmienok. Pri prípadných problémoch a nesplnení podmienok by mala spoločnosť rozmyšľať nad novým a spoľahlivým dodávateľom, ktorý by svoje dodávky priniesol načas podľa dohodnutých obchodných a zmluvných podmienok. Včasnosť dodávok sa meria v percentách a výpočet nám poskytne prehľad informácií, či je vybraný dodávateľ spoľahlivý a schopný dodržiavať termíny dodávok. Čím vyššia je percentuálna včasnosť dodávok, tým je dodávateľ spoľahlivejší a efektívnejší pre naše podnikanie. Ale nízka

včasnosť dodávok naznačuje, že dodávateľ má potenciálne problémy v logistike a oneskorené dodávky sa môžu opakovať. Odporúčame, aby percentuálnu včasnosť dodávok spoločnosť JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. hodnotila 1-krát do roka, aby tak videla, ktorý dodávateľ je schopný dodať materiály a tovary načas a pri ktorých dodávateľoch si dávať pozor na dodacie termíny a popri prípade si hľadať efektívnejšieho dodávateľa.

$$\text{Percentuálna včasnosť dodávok} = \frac{\text{Počet včasných dodávok}}{\text{Počet celkových dodávok}} \times 100 \%$$

Spätná väzba pre spoločnosť JAF HOLZ Slovakia, s. r. o.

V každej spoločnosti, ako je aj v prípade spoločnosti JAF HOLZ Slovakia, s. r. o., jedným z najdôležitejších prostriedkov na budovanie silných vzťahov je komunikácia. Spoločnosť JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. má rôzne formy komunikácie so zákazníkmi a to napríklad osobná komunikácia, emailová komunikácia, podpora predaja, ale pritom zabúdajú na spätnú väzbu od zákazníkov, ktorá by mohla napomôcť vo vylepšení spoločnosti, či už po formálnej alebo obsahovej stránke. Jednou z možností spätnej väzby by mohol byť krátky dotazník spokojnosti, ktorý by obsahoval napríklad otázky typu:

- Na škále od 1 do 5, ako hodnotíte kvalitu nášho sortimentu?
- Vyhovoval Vám pomer cena-kvalita?
- Ako ste boli spokojní s prístupom predajcov v spoločnosti?
- Ako hodnotíte náš zákaznícky servis?
- Odporučili by ste našu spoločnosť ostatným?
- Námety na zlepšenie do budúcej spolupráce.

ZÁVER

Hlavným cieľom diplomovej práce bolo zaoberať sa významom a novými trendami v oblasti budovania vzťahov so zákazníkmi s ohľadom na aspekty finančného hodnotenia obchodných partnerov a to na základe poznania procesov vo vybranej spoločnosti a možností na aplikáciu moderných nástrojov a postupov vo finančnom hodnotení obchodných partnerov. V poslednej časti diplomovej práce sme sa snažili navrhnúť odporúčania s cieľom skvalitnenia pôsobenia firmy na trhu ako aj vylepšiť obchodné vzťahy s obchodnými partnermi.

V diplomovej práci sme si vybrali a charakterizovali spoločnosť JAF HOLZ Slovakia, s. r. o., ktorá je jedným z najväčších veľkoobchodníkov s drevom a drevenými materiálmi na Slovensku, kde sídli zo 4 pobočkami. Spolupracuje s nadnárodnými spoločnosťami, ako je napríklad spoločnosť EGGER GmbH & Co, s ktorou má dlhoročné skúsenosti a dlhoročné obchodné vzťahy.

Úspešnosť a dobré meno spoločnosti JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. naznačujú ročne narastajúce tržby za roky 2016-2022 (viď. obrázok 6). Avšak, zisky nie sú priamoúmerné za sledované roky 2016-2022 (viď. obrázok 5), preto sme sa v poslednej kapitole pokúsili navrhnúť odporúčania na zlepšenie finančného hodnotenia a vzťahov obchodných partnerov na prilákanie nových zákazníkov a tým by sa tak zvýšili zisky spoločnosti JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. na nasledujúce roky.

V diplomovej práci sme sa venovali aj opisu pojmov ako biznis marketing a business to business marketing. Zistili sme, že dodávateľia v spoločnosti v JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. majú široké zastúpenie a to najmä v zahraničí. Na webovej stránke sme sa dozvedeli aj to, že spoločnosť JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. ponúka pre potenciálnych a budúcich dodávateľov „Formulár žiadosti o registráciu nového dodávateľa“. Spoločnosť tým ponúka ideálny priestor pre nových dodávateľov, ktorí môžu zaujať svojimi produktmi, materiálmi, či iným sortimentom spoločnosť JAF HOLZ Slovakia, s. r. o., a tým tak vytvoriť novú obchodnú spoluprácu.

Počas výskumu sme rozoberali manažment vzťahov s dodávateľmi (SRM), kde sme rozoberali finančné hodnotenie dodávateľov v podobe bodového hodnotenia produktivity, ako aj finančné hodnotenie, ktoré spoločnosť využíva a navrhli sme model finančného hodnotenia, ktorý by mali zakomponovať do svojho podnikania. Ďalej sme rozoberali aj

manažment vzťahov so zákazníkmi (CRM), kde sme opisovali princípy starostlivosti o zákazníkov, proces predaja kľúčovým zákazníkom, ako aj finančné hodnotenie, ktoré spoločnosť JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. využíva a navrhli sme im model finančného hodnotenia, ktorý by mali využiť, aby spoločnosť spolupracovala so spoľahlivými a prosperujúcimi spoločnosťami, či už z pohľadu dodávateľov alebo zákazníkov. Bohužiaľ sme nezískali podrobnejšie informácie o metódach finančného hodnotenia a tak daná problematika nie je bližšie špecifikovaná, nakoľko to boli pre spoločnosť citlivé údaje. Preto sme navrhovali modely finančného hodnotenia dodávateľov a zákazníkov a navrhli aj odporúčania, ktoré by dopomohli spoločnosti JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. skvalitniť ich pôsobenie na trhu.

Z dlhodobého hľadiska sme si povšimli najmä chýbajúcu spätnú väzbu od zákazníkov, ktorú by mala spoločnosť určite zaradiť do pravidelného chodu spoločnosti. Na základe krátkeho dotazníka, by mohla byť spätná väzba splnená a tým by spoločnosť mohla vylepšiť, prípadne odstrániť nedostatky, ktoré vznikli na základe odpovedí zákazníkov po predaji.

V konečnom závere môžeme povedať, že spoločnosť JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. patrí naozaj k vysoko úspešným spoločnostiam, ktoré si budujú férové a úprimné obchodné vzťahy so svojimi obchodnými partnermi. Avšak, myslíme si, že ak do chodu spoločnosti pridajú modely, ktoré sme navrhli v štvrtej časti záverečnej práce, aj odporúčania, ktoré sme rozoberali v piatej kapitole, pomohlo by to spoločnosti JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. si zlepšiť svoju podnikateľskú činnosť a tým nadväzovať nové partnerstvá s dodávateľmi a zákazníkmi.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- [1] BIELIK, P.: *Podnikové hospodárstvo*. Nitra : SPU, 2008, 2. vyd., 319 s. ISBN 978-80-552-0010-1.
- [2] BIRNEROVÁ, E., KRIŽANOVÁ, A: *Základy marketingu II*. Žilina: EDIS, 1. vydanie 2009. 125 s. ISBN 80-8070-237-3
- [3] BRENNAN R., CANNING L., MCDOWELL R.: *Fundamentals of Business-to-Business Marketing*. SAGE 2011, 59 pages
- [4] COREY, E.R.: *Industrial Marketing: Cases and Concepts* (3rd ed.), Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., 2011
- [5] HUDSON, M., SMART, A., BOURNE, M.: *Theory and practice in SME performance measurement systems. International Journal of Operations & Production Management*, (21) 8, 2010, 1096–1115 s., MCB University Press. ISBN 0144-3577
- [6] KASSAY, S.: *Podnik a podnikanie. Strategická komunikácia*. Tretí zväzok. Bratislava: Veda, 2010. 803 s. ISBN 978-80-224-1134-9
- [7] KITA, J.: *Nákup a predaj – Obchodné funkcie priemyselných podnikov*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2017, 232 s, ISBN 978-80-8168-552-1
- [8] KOTLER, P.: *Marketing Management*. Praha: Grada Publishing, 2021. 710 s., ISBN 978-12-9224-844-8
- [9] KOTLER, P., & KELLER, K. L.: *Marketing management*. Praha: Grada Publishing a.s. 2012, 12. vydanie, 788 strán, ISBN 8024713594
- [10] LUKOSZOVÁ, X.: *Nákup a jeho řízení*. Praha : Computer Press, 2010. 170 s. ISBN 80-251-0174-6
- [11] MATTSSON, L.G.: *Systems Selling as a Strategy in Industrial Markets*. Industrial Marketing Management, Vol. 3 No. 2, 2014, 107 pages
- [12] MORRIS, M. H., PITT, L. F., & HONEYCUTT, E. D.: *Business to business marketing: a strategic approach*. USA: SAGE 2011, 3. vydanie, 536 strán, ISBN 0803959648
- [13] NENADÁL, J.: *Management partnerství s dodavateli*. Praha : Management Press, 2011. 324 s. ISBN 80-7261-152-6.

- [14] ORESKÝ, M.: *Riadenie vzťahov so zákazníkmi: e-dokument*. Bratislava: Verlag Dashöfer, vydavateľstvo, s. r. o. 2006. 77 s.
- [15] PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J.: *Obchodní podnikání*. Praha: Management press, 2012, 874 s. ISBN 80-7261-059-7
- [16] SPÁČIL, A.: *Péče o zákazníky*. Vyd. Grada, 2013, 116 s., ISBN 8024-70-5141
- [17] SYNEK, M. a kol.: *Manažerská ekonomika*. 3. Přepřacované a aktualizované vydání. Praha : Grada , 2013, 475 s. ISBN 80-247-0515-X
- [18] ŠLÁPOTA, B., GRABARCZYK, K., LETÁK, J.: *Nákup?* 1. vydání. Havířov : Question mark, 2010. 247 stran
- [19] TOMEK, J., HOFMAN, J.: *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha : Management press, 2013, 276s. ISBN 80-85943-73-5
- [20] WIND, Y.: *Preference of Relevant Others and Individual Choice Models*. Journal of Consumer Research, Vol. 3, August 2010, 250 pages

Elektronické zdroje

- [21] LIČKO, O.: Blog CRM pre e-shopy – *prečo by ste ho mali používať a ako si správne vybrať?* 2017. Dostupné na: <https://vibration.sk/crm-eshopy-vyber/>
- [22] DDL – Drevospracujúce družstvo Lukavec, Dostupné na: <https://www.ddl.cz/o-firme/>
- [23] EGGER GmbH & Co, Dostupné na: <https://www.egger-home.sk/o-znacke/>
- [24] FinStat.sk. Dostupné na: <https://www.finstat.sk/35718986#>
- [25] JAF HOLZ Slovakia, s.r.o., Dostupné na: <https://www.jafholz.sk/>
- [26] JAŠŠO F.: *Dodávateľsko-odberateľské vzťahy*. 2015. Dostupné na: <https://dodavateľsko-odberateľskevztahy.blogspot.com/>
- [27] KAINDL GmbH, Dostupné na: <https://www.kaindl.com/en/company/>
- [28] NOVÁK, M.: *Nové cesty ako vyhrať nad nestálym zákazníkom*. proManager – online časopis o informačných a komunikačných technológiách pre manažérov a IT pracovníkov. Dostupné na: <http://www2.fiit.stuba.sk/~bielik/courses/msi-slov/kniha/2009/groupc/essay/habala.pdf>

[29] Register účtovných závierok. Dostupné na: <https://www.registeruz.sk/cruz-public/domain/accountingentity/simplesearch>

[30] URAMOVÁ, Ľ., KOMÁR, M.: *Manažment vzťahov so zákazníkmi*. proManager - online časopis o informačných a komunikačných technológiách pre manažérov a IT pracovníkov. Dostupné na: <http://www2.fiit.stuba.sk/~bielik/courses/msi-slov/kniha/2010/groupc/essay/habala.pdf>

Zoznam informátorov

[31] BRAŠKO, P. rok narodenia 1975, lokalita: Špačince – vedúci predaja spoločnosti JAF HOLZ Slovakia, s. r. o.

ZOZNAM TABULIEK A OBRÁZKOV

Tabuľky

Tabuľka 1 Metóda ABC	20
Tabuľka 2 Dodávateľ-zákazník – znaky dlhodobej spolupráce	23
Tabuľka 3 Záväzky a pohľadávky spoločnosti JAF HOLZ Slovakia, s. r. o.	39
Tabuľka 4 Porovnanie cien laminátovej podlahy	42
Tabuľka 5 Určenie váh k jednotlivým kritériám	49
Tabuľka 6 Určenie bodov k jednotlivým kritériám	49
Tabuľka 7 Bodové hodnotenie produktivity obchodných partnerov spoločnosti JAF HOLZ Slovakia, s. r. o.	50
Tabuľka 8 Bodové hodnotenie produktivity vybraných obchodných partnerov	51

Obrázky

Obrázok 1 ABC analýza (dvoj-kvadrant)	16
Obrázok 2 Životný cyklus vzťahu dodávateľ – zákazník	21
Obrázok 3 Logo spoločnosti JAF HOLZ Slovakia, s. r. o.	34
Obrázok 4 Hodnoty spoločnosti	35
Obrázok 5 Zisky spoločnosti JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. za roky 2016-2022	37
Obrázok 6 Tržby spoločnosti JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. za roky 2016-2022	37
Obrázok 7 Aktíva spoločnosti JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. za rok 2022	38
Obrázok 8 Pasíva spoločnosti JAF HOLZ Slovakia, s. r. o. za rok 2022	38
Obrázok 9 Distribúcia spoločnosti JAF HOLZ Slovakia, s. r. o.	43
Obrázok 10 Prognóza hodnotenia finančnej situácie spoločnosti	54
Obrázok 11 Proces predaja zákazníkom spoločnosti JAF HOLZ Slovakia, s. r. o.	57