



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

STUDIE PROCESU ZÁSOBOVÁNÍ V OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI

STUDY OF THE SUPPLY PROCESS IN A TRADING COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Denisa Baníková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Denisa Baníková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **prof. Ing. Marie Jurová, CSc.**
Akademický rok: 2017/18

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

Studie procesu zásobování v obchodní společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Popis podnikání ve vybrané obchodní společnosti s ohledem:

- obchodní portfolio
- dodavatele
- zákazníky

Cíle řešení

Vytipování teoretických přístupů k řízení obchodních činností

Analýza současného stavu obchodních procesů se zaměřením na zásobování

Tvorba efektivního procesu zásobování v obchodní společnosti

Podmínky realizace a přínosy

Závěr

Použitá literatura

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Efektivnost služeb zákazníkům při dosažení rozvoje podnikání obchodní společnosti.

Základní literární prameny:

BOSSIDY, L. a R. CHARAN. Řízení realizačních procesů: jak dosahovat očekávaných výsledků a plánovaných cílů. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 219 s. ISBN 80-7261-118-6.

CEMPÍREK, V., KAMPF, R., ŠIROKÝ, J. Logistické a přepravní technologie. Pardubice IJP 2009, 198s. ISBN 9778-80-86530-57-4.

LAMBERT, D.M., STOCK, J.R., ELLRAM, L.M. Logistika. Přel. Nevrlá, E. Praha: Computer Press 2006, 589s. ISBN 80-251-0504-0.

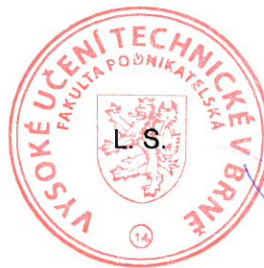
LUKOSZOVÁ, X. Nákup a jeho řízení. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004, xii, 170 s. ISBN 80-251-0174-6.

KERBER, B.; DRECKSHAGE, B. J. Lean supply chain management essentials : a framework for materials managers. Boca Raton, [Fla.] : CRC Press, 2011. 258 s. ISBN 978-143-9840-825.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18.

V Brně, dne 28. 2. 2018

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel



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

Abstrakt

Diplomová práca sa zaoberá štúdiou procesu zásobovania vo vybranej spoločnosti, ktorej podnikateľská činnosť je zameraná hlavne na nákup a predaj čistiacich strojov a prostriedkov. Práca podáva návrh na zlepšenie zásobovacieho reťazca a to s dôrazom na zefektívnenie dopravy a zároveň na možnosť zefektívnenia služieb zákazníkom pomocou návrhu webovej stránky. Práca je rozdelená do troch hlavných častí. Prvá časť zahŕňa všetky teoretické východiská, z ktorých potom vychádza analytická časť. Tá je zameraná hlavne na analyzovanie súčasného stavu podniku pomocou vhodných metód. Na základe zistených nedostatkov sa v tretej časti rozoberajú návrhy na zlepšenie procesov, ktoré majú prispieť k ich zlepšeniu, zvýšeniu konkurencieschopnosti podniku a zvýšeniu hodnoty pre zákazníka.

Kľúčové slová

podnik, proces, objednávka, zákazník, odberateľ, doprava, zásoby, náklady, efektívnosť

Abstract

The diploma thesis deals with the study of the supply process in the chosen company, which mainly deals with the purchase and sale of cleaning machines and equipment. The thesis presents a proposal to improve the Supply Chain, with an emphasis on streamlining traffic, while at the same time making it possible to streamline customer service by designing a website. The work is divided into three main parts. The first part includes all the theoretical starting points, from which the analytical part starts. This part is mainly consists of analyzing the state of the company by using appropriate methods. On the basis of the shortcomings identified, the third part discusses suggestions for improving the processes that will contribute to their improvement, increasing the competitiveness of the company and increasing the value for the customer.

Key words

company, procedure, contract, customer, supplier, transport, inventory, costs, efficiency

Bibliografická citace práce

BANÍKOVÁ, D. *Studie procesu zásobování v obchodní společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 90 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Marie Jurová, CSc..

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je pôvodná a spracovala som ju samostatne. Rovno tiež prehlasujem, že citácia použitých prameňov je úplná a že som vo svojej práci neporušila autorské práva v zmysle Zákona č. 121/2000 Sb. o právu autorskom, a právach súvisiacich s právom autorským a zmene niektorých zákonů (autorský zákon).

V Brne dňa 14.05.2018

.....

Bc. Denisa Baníková

Pod'akovanie

Na tomto mieste by som rada pod'akovala vedúcej práce pani prof. Ing. Marii Jurové, CSc. za jej ochotu, odborné vedenie, konzultácie, cenné rady a hlavne za čas, ktorý mi venovala behom spracovania diplomovej práce.

Taktiež chcem pod'akovať majiteľovi sledovaného podniku za poskytnutie všetkých informácií a materiálov potrebných pre vypracovanie diplomovej práce a samozrejme o podelenie sa so svojimi názormi a skúsenosťami v danej oblasti.

OBSAH

ÚVOD	13
CIELE PRÁCE	15
1. POPIS PODNIKANIA SPOLOČNOSTI	16
1.1. História spoločnosti.....	17
1.2. Produktové portfólio	18
1.3. Poskytované služby.....	22
1.4. Dodávatelia	22
1.5. Odberatelia	23
2. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ	24
2.1. Proces	24
2.1.1. Procesné riadenie	24
2.1.2. Charakteristické atribúty procesu	25
2.1.3. Členenie procesov	25
2.1.4. Zdokonaľovanie procesu	26
2.2. Logistika.....	27
2.2.1. Ciele logistiky	28
2.2.2. Logistické náklady	28
2.2.3. Hlavné činnosti v logistike	28
2.2.3.1. Zákaznícky servis	29
2.2.3.2. Plánovanie dopytu po výrobkoch a službách podniku	29
2.2.3.3. Riadenie stavu zásob	30
2.2.3.4. Komunikácia v logistike	30
2.2.3.5. Vybavovanie objednávok	30
2.2.3.6. Balenie	30
2.2.3.7. Servisná podpora	31

2.2.3.8.	Stanovenie miesta výroby a skladovania.....	31
2.2.3.9.	Nákup	31
2.2.3.10.	Manipulovanie s vráteným tovarom.....	31
2.2.3.11.	Spätná logistika	31
2.2.3.12.	Doprava	32
2.2.3.13.	Skladovanie	32
2.2.4.	Logistický reťazec	32
2.2.5.	Budovanie partnerstva s dodávateľmi.....	33
2.3.	Customer Relationship Management (CRM).....	35
2.3.1.	CRM systémy – vývoj	35
2.3.2.	CRM systémy – prínosy	35
2.3.3.	Hodnotový reťazec podniku	37
2.3.3.1.	Hodnota pre zákazníka	38
2.3.4.	Cyklus zákazníckej objednávky.....	38
2.3.5.	Informačný systém podniku (IS)	39
2.4.	Zásobovanie	40
2.4.1.	Zásoby.....	40
2.4.2.	Náklady spojené s udržiavaním zásob	41
2.4.2.1.	Objednávacie a obstarávacie náklady.....	42
2.4.2.2.	Skladovacie náklady	42
2.4.2.3.	Náklady z dôvodu nedostatku zásob	42
2.4.2.4.	Náklady na dopravu.....	42
2.4.3.	Oceňovanie zásob	43
2.4.4.	Riadenie zásob	44
2.4.5.	Optimalizácia zásob	44
2.4.5.1.	Riadenie hladiny zásob.....	45

2.4.5.2.	Určenie optimálnej veľkosti objednávky.....	46
2.4.6.	Moderné metódy riadenia zásobovania	47
2.4.6.1.	Metóda ABC.....	48
2.4.6.2.	Metóda Just-In-Time (JIT)	48
2.4.6.3.	Kanban.....	48
3.	ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU.....	50
3.1.	SLEPT analýza.....	50
3.1.1.	Sociálne faktory	50
3.1.2.	Legislatívne faktory	51
3.1.3.	Ekonomické faktory.....	51
3.1.4.	Politické faktory.....	51
3.1.5.	Technické faktory	52
3.2.	Porterova analýza	52
3.2.1.	Kupujúci.....	52
3.2.2.	Stávajúci konkurenti	52
3.2.3.	Potencionálni konkurenti	53
3.2.4.	Dodávatelia	53
3.2.5.	Substitúty	53
3.3.	Model 7S	53
3.3.1.	Spolupracovníci	54
3.3.2.	Stratégia	54
3.3.3.	Schopnosti.....	54
3.3.4.	Zdieľané hodnoty	54
3.3.5.	Štýl.....	54
3.3.6.	Štruktúra.....	54
3.3.7.	Systemy.....	55

3.4.	SWOT analýza	55
3.4.1.	Zhrnutie SWOT analýzy	56
4.	NÁVRH NA ZLEPŠENIE NEDOSTATKOV	57
4.1.	Návrh zásobovacieho reťazca	57
4.1.1.	Tok objednávky	58
4.1.2.	Doprava.....	59
4.1.3.	Dodávatelia – podmienky	61
4.1.4.	Odberatelia – podmienky	63
4.1.5.	Návrh okruhov jazd	66
4.1.5.1.	Náklady na palivo.....	66
4.1.5.2.	Celkové náklady na dopravu jednotlivých okruhov jazd	73
4.2.	Zmena evidencie objednávok od zákazníkov	75
4.3.	Návrh zavedenia webovej stránky a e-shopu	75
5.	PODMIENKY A PRÍNOSY REALIZÁCIE NÁRHU.....	80
5.1.	Podmienky realizácie návrhu	80
5.2.	Mimoekonomické prínosy	80
5.3.	Ekonomické prínosy.....	81
	ZÁVER	82
	ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV	85
	ZOZNAM TABULIEK	89
	ZOZNAM GRAFOV	89
	ZOZNAM OBRÁZKOV A SCHÉM	90

ÚVOD

Pre dnešnú dobu sú charakteristické mnohé zmeny nie len v ekonomike, ale aj v iných odvetviach. Technologický pokrok, ktorý je stále rýchlejší ovplyvňuje podniky tak, že sa snažia zavádzať rôzne informačné systémy a integrovať činnosti pre lepšiu konkurencieschopnosť a znižovanie nákladov. Zmeny, ktorým sa podniky musia prispôbovať je veľmi ťažké sledovať. Ak podnik nie je schopný včas sa prispôbiť trhu hrozí, že zaostane za konkurenciou.

Na území Slovenskej republiky prevládajú v ekonomike štátu mnohé mikro, malé a stredné podniky aj keď výrazný vplyv na hrubý domáci produkt majú veľké podnikateľské subjekty, najmä v automobilovom priemysle podporované investormi zo zahraničia. Všetky mikro, malé a stredné podniky sú výraznou podporou zamestnanosti štátu, podieľajú sa tiež na hodnote exportu a importu krajiny a prispievajú k doterajšiemu ekonomickému rastu. Štát sa preto snaží podporovať podnikateľskú činnosť, odstraňovať bariéry vstupov do odvetví a uľahčovať podnikanie na území republiky.

Podnik analyzovaný v diplomovej práci má do päť zamestnancov, a tým sa zaradzuje do kategórie mikro podniky. Založený je ako spoločnosť s ručením obmedzeným a patrí medzi obchodné spoločnosti, keďže nakupuje a predáva už hotové výrobky. Činnosť spoločnosti sa zameriava na kúpu a predaj čistiacich prostriedkov, chémie a techniky a to konečnému spotrebiteľovi ale aj prevádzkovateľovi živnosti, a taktiež servis a odborné školenia v tejto oblasti. Medzi hlavných zákazníkov podniku zaradujeme najmä hotely, pracovne a nemocnice. Spoločnosť pôsobí prevažne na celom území Slovenska. Je preto veľmi náročné plánovanie ciest zamestnancov, ktorí poskytujú servis zákazníkovi a zároveň im dodávajú tovar, keďže firma úplne nevyužíva externého logistického dopravcu tovaru. Tým, že spoločnosť je ešte v počiatočnom vývine nemá ani vlastný internetový obchod a webovú stránku, kde by si mohli zákazníci nakúpiť tovar priamo cez internet. Konatelia spoločnosti sa snažia preto zamerať na zlepšenie sfér, ktoré ešte nemajú úplne prepracované a vymýšľajú preto plány úspory nákladov, zlepšovania reklamy a marketingu, zlepšovania logistických tokov pre budúcnosť.

Snahou podniku je poskytovať kvalitné produkty a služby pre svojich zákazníkov na mieru a včas, prispôbovanie sa ich požiadavkám, ktoré sú čím ďalej tým viac náročnejšie. Podnik chce uspokojovať potreby zákazníka pomocou seriózneho jednanía, kvalitnej práce a individuálneho prístupu k zákazníkovi. Zmysel toho je teda pre podnik vytvorenie dlhodobých vzťahov so svojimi zákazníkmi a premena nových zákazníkov na verných.

CIELE PRÁCE

Diplomová práca sa zaoberá štúdiou procesu zásobovania vo vybranej spoločnosti. Vybraný obchodný podnik je spoločnosť s ručením obmedzeným, ktorý sa zaoberá predajom a nákupom čistiacich prostriedkov, chémie, strojov a taktiež servisom v tejto oblasti.

Hlavným cieľom diplomovej práce je dosiahnutie vhodnej efektívnosti služieb zákazníkom pri správnom rozvoji podnikania obchodnej spoločnosti. V práci bude analyzovaný aktuálny stav procesu zásobovania zákazníkov a následne vyhodnotené jeho nedostatky. Na základe nedostatkov budú navrhnuté možné riešenia situácie, ktoré budú smerovať k odstráneniu negatívnych vplyvov. Navrhované zmeny by mali prispieť k efektívnemu využívaniu času pri doprave a zásobovaní a k zvýšeniu spokojnosti zákazníkov a zníženiu nákladov.

Proces zásobovania bude sledovaný od objednania tovaru zákazníkom, cez zaistenie tovaru od dodávateľa na sklad, výdajom tovaru zo skladu a až po dodanie tovaru zákazníkovi, fakturáciu tovaru a úhradu.

Čiastkové ciele diplomovej práce sú:

- ❖ popis podnikania vo vybranej spoločnosti,
- ❖ literárne, elektronické zdroje a ich rešerše,
- ❖ súčasný stav procesu zásobovania a jeho analýza,
- ❖ SWOT analýza a jej závery,
- ❖ podmienky a prínosy realizácie,
- ❖ vyhodnotenie analýzy a tokov (finančný, informačný, vecný),
- ❖ odhalenie nedostatkov v procese zásobovania a poskytovania služieb zákazníkom v obchodnej spoločnosti,
- ❖ návrh zmien a opatrení smerujúcich k eliminovaniu nedostatkov.

Všetky opatrenia, ktoré sú v práci navrhované budú posúdené z hľadiska ich prínosov pre obchodnú spoločnosť. Sledované bude hľadisko ekonomické, zníženie nákladov, časová efektívnosť a tiež hľadisko kvality služieb, dodávok a produktov.

1. POPIS PODNIKANIA SPOLOČNOSTI

Pre svoju diplomovú prácu som si vybrala spoločnosť BH komplet s.r.o., ktorá bola založená 24.02.2016.

Názov firmy: BH komplet s.r.o.

Právna forma: spoločnosť s ručením obmedzeným (s.r.o.)

Zápis do OR SK: 24.02.2016

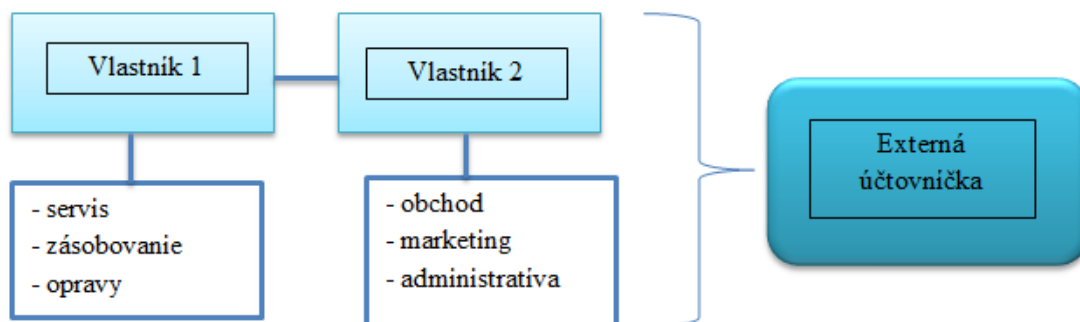
Sídlo: Myslina 47, Humenné 066 01, Slovenská republika

IČO: 50 171 402

Predmet činnosti (BH komplet s.r.o., 2017):

- kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod), alebo iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod),
- reklamné a marketingové služby,
- sprostredkovateľská činnosť v oblasti výroby, služieb a obchodu,
- čistiace a upratovacie služby,
- činnosť podnikateľských, organizačných a ekonomických poradcov,
- reklamné a marketingové služby.

Obrázok 1 Organizačná štruktúra podniku



Prameň: Vlastné spracovanie podľa (BH komplet s.r.o., 2017)

1.1. História spoločnosti

Spoločnosť BH komplet s.r.o. vznikla na základoch 20 ročných skúsenosti zakladajúcich členov 24.2.2016. Pri tvorbe svojej stratégie vychádzala zo skúsenosti získaných v spoločnosti Diversey - nadnárodnej spoločnosti pôsobiacej v oblasti čistenia a hygieny. Vedenie spoločnosti BH komplet nadviazalo na spoluprácu so spoločnosťou Diversey, medzinárodným hráčom na trhu, čo je základom činnosti spoločnosti. BH komplet sa stala zaujímavým obchodným partnerom spoločnosti Diversey. Svoje aktivity rozšírila o spoluprácu s ďalšími spoločnosťami, ktorý sa stali dodávateľmi chemických produktov, alebo dávkovacích systémov (BH komplet s.r.o., 2017).

V začiatkoch operovala na území východného Slovenska, v súčasnosti operuje v celom regióne republiky. Činnosť predaja tovaru a služieb bola zo začiatku zameraná na sektor pracovní, ale postupne sa rozšírila aj na sektor hotelov a reštaurácií, nemocníc a zdravotníckych zariadení (BH komplet s.r.o., 2017).

Obrázok 2 Logo spoločnosti



Prameň: (BH komplet s.r.o., 2017)

1.2. Produktové portfólio

Portfólio spoločnosti tvorí niekoľko skupín produktov, rozdelených podľa oblasti pôsobenia (BH komplet s.r.o., 2017):

Kuchynská hygiena – zahŕňa produkty na čistenie a dezinfekciu vybavenia gastronomických prevádzok

- a) produkty na ručné umývanie riadu,
- b) čistenie, dezinfekcia a ošetrovanie povrchov v kuchyni,
- c) čistenie grilov a konvektomatov,
- d) produkty na strojové umývanie riadu.

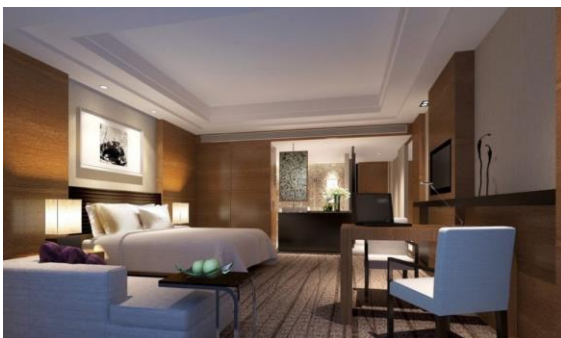
Obrázok 3 Kuchynská hygiena



Prameň: (BH komplet s.r.o., 2017)

Izbová hygiena (Room Care) – predstavuje radu profesionálnych produktov čistenia hotelových izieb.

Obrázok 4 Izbová hygiena



Prameň: (BH komplet s.r.o., 2017)

Podlahová hygiena

- a) produkty na čistenie a ošetrovanie tvrdých podláh (keramika, drevo, linoleum,...),
- b) produkty na čistenie kobercových podláh.

Obrázok 5 Podlahová hygiena



Prameň: (BH komplet s.r.o., 2017)

Čistenie povrchov

- a) produkty na čistenie sanitárnych priestorov (toalety, kúpelne, wellness,...),
- b) produkty na čistenie interiérového vybavenia (nábytok, dvere, okná,...).

Obrázok 6 Čistenie povrchov



Prameň: (BH komplet s.r.o., 2017)

Dezinfekcia priestorov (sanitárne priestory, kúpeľne, wellness, zdravotnícke zariadenia)

Obrázok 7 Dezinfekcia



Prameň: (BH komplet s.r.o., 2017)

Osobná hygiena

- a) produkty na umývanie a dezinfekciu rúk,
- b) hotelová kozmetika.

Obrázok 8 Osobná hygiena



Prameň: (BH komplet s.r.o., 2017)

Pranie – produkty na profesionálne pranie vhodné pre komerčné, hotelové a nemocničné práčovne

- a) tekuté produkty pre profesionálne pranie,
- b) práškové produkty.

Obrázok 9 Pranie



Prameň: (BH komplet s.r.o., 2017)

Strojové vybavenie – ponuka rady produktov pre čistenie podláh

- a) vysávače na suché a mokré vysávanie,
- b) stroje na čistenie kobercov,
- c) jednokotúčové stroje,
- d) podlahové automaty.

Obrázok 10 Strojové vybavenie



Prameň: (BH komplet s.r.o., 2017)

Dávkovacie systémy – systémy pre presné dávkovanie produktov v koncentrovanej podobe v predchádzajúcich oblastiach pôsobenia

Obrázok 11 Dávkovacie systémy



Prameň: (BH komplet s.r.o., 2017)

1.3. Poskytované služby

Poskytované služby nadväzujú na predaj tovaru a platia pre všetky oblasti pôsobenia (BH komplet s.r.o., 2017):

- a) poradenstvo pri používaní produktov,
- b) vyhotovenie sanitačných plánov,
- c) školenie personálu,
- d) výpočet nákladovosti,
- e) záručný a pozáručný servis.

1.4. Dodávatelia

Spoločnosť má nasledujúcich dodávateľov (BH komplet s.r.o., 2017):

- **Dodávatelia chemických produktov** – Diversey Slovensko s.r.o., ER-EM s.r.o.,
- **Dodávatelia dávkovacích systémov** – Diversey Slovensko s.r.o., DOZIT PLUS s.r.o., CM2W Bulgaria,
- **Dodávatelia strojov a upratovacích pomôcok** – Diversey Slovensko s.r.o., NUMATIC International.

Obrázok 12 Dodávateľia



Prameň: (BH komplet s.r.o., 2017)

1.5. Odberatelia

Odberatelia spoločnosti BH komplet sa nachádzajú na celom území Slovenska a vďaka šírke ponúkaného tovaru a služieb je ich zloženie rozmanité (BH komplet s.r.o., 2017):

- a) hotely a penzióny,
- b) nemocnice a ostatné zdravotnícke zariadenia,
- c) práčovne,
- d) upratovacie spoločnosti.

Obrázok 13 Odberatelia



Prameň: (BH komplet s.r.o., 2017)

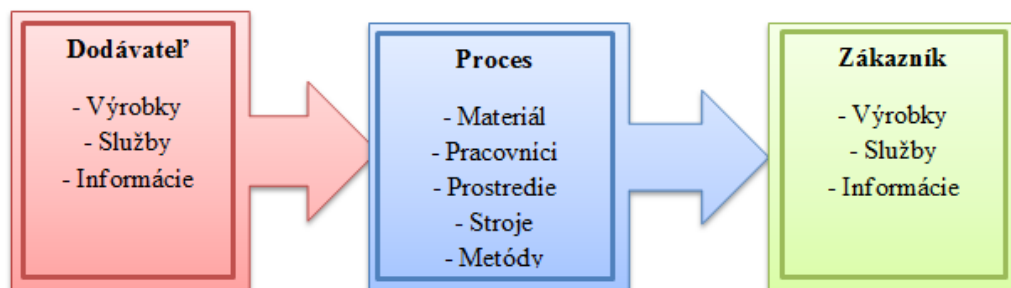
2. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

2.1. Proces

„Proces je organizovaná skupina vzájomne súvisiacich činností alebo subprocessov, ktoré prechádzajú jedným alebo viac organizovanými útvarmi či jednou (podnikový proces) alebo viac spolupracujúcimi organizáciami (medzipodnikový proces), ktoré spotrebúvajú materiálne, ľudské, finančné a informačné vstupy a ich výstupom je produkt, ktorý má hodnotu externého alebo interného zákazníka“ (Šmída, 2007, s. 29).

Všetky činnosti, ktoré transformujú súhrn vstupov na výstupy nazývame jednotným názvom proces. Výstupy procesu sú vo forme služieb alebo tovaru. Proces sa vykonáva pomocou ľudí ovládajúcich stroje a využívajúcich získaný materiál. Všetko sa to odohráva v danom prostredí za používania stanovených metód (Řepa, 2007).

Obrázok 14 Proces v podniku



Prameň: Vlastné spracovanie (Veber, 2009)

2.1.1. Procesné riadenie

„Ako procesný prístup je obvykle charakterizovaná identifikácia, riadenie a hlavne potom vzájomné pôsobenie procesov, používaných v organizácii pri naplňovaní strategických zámerov“ (Cienciala, 2011, s. 28).

Procesné riadenie sa skladá z rôznych úloh. Medzi tieto úlohy zaradzujeme v prvom rade identifikáciu procesu, definovanie procesu, zaistenie stability procesu a nakoniec zavedenie prostredia pre zlepšovanie procesov. Je dôležité aby všetky úlohy na seba logicky nadväzovali (Veber, 2009).

2.1.2. Charakteristické atribúty procesu

Medzi základné atribúty procesu považujeme nasledovné (Grasseová, 2008):

- Cieľ – hodnotí sa, ako napomáhať naplňovať ďalšie ciele spoločnosti.
- Merateľné ukazovatele výkonnosti – znázorňujú do akej miery sú splnené ciele, či už strategické alebo taktické.
- Vlastník procesu – človek zodpovedný za naplňovanie týchto cieľov procesov, sprostredkováva jeho fungovanie a riešenie problémov vyskytujúcich sa počas procesu, kontroluje výkon, správu a systematické zlepšovanie.
- Zákazník procesu – osoba z interného alebo externého prostredia pre koho je výstup procesu určený.
- Riziko procesu – možnosť nečakanej situácie s negatívnym dopadom na výstup.
- Regulátor riadenia – platné pravidlo, ktoré určuje cestu procesu.
- Zdroje – všetky prostriedky potrebné pre premenu vstupov na výstup.

2.1.3. Členenie procesov

V organizácii sa dostaneme do kontaktu s mnohými procesmi, ktoré prebiehajú na rôznych organizačných úrovniach. (Bossidy, 2004). Niektoré z nich prinášajú svojim chodom pridanú hodnotu, ktorá je výsledná pre zákazníka podniku, ďalšie zas podporujú chod iných činností a na základe toho ich delíme na (Grasseová, 2008):

- **Hlavné procesy** – procesy tvoriace priamu hodnotu, ktorá je vo forme produktu alebo služby. Všetky tieto procesy sa prepájajú a tvoria jeden reťazec. Priamo sa podieľajú naplňovania vízie a poslania podniku.
- **Riadiace procesy** – zodpovedajú za priamy chod a rozvoj spoločnosti, základnou úlohou je zabezpečiť vhodné podmienky potrebné pre chod a funkciu ostatných procesov.
- **Pomocné procesy** – sú podporné pre hlavné procesy, to znamená, že podporujú ich chod a nesúvisia priamo s tvorbou pridanej hodnoty pre zákazníka.

Ďalšie členenia procesov v spoločnosti sú (Grasseová, 2008):

- a) Delenie podľa štruktúry na dátové a znalostné.
- b) Delenie podľa doby existencie na trvalé a dočasné.

2.1.4. Zdokonaľovanie procesu

Snaha o udržanie pozície na trhu je založená na neustálom zlepšovaní procesov v podniku. Zákazníci vývojom doby a trendov neustále tlačia na zvyšovanie požiadaviek na kvalitu a funkčnosť jednotlivých produktov alebo služieb, ktoré podniky vyrábajú. Podniky sa samozrejme snažia o to, aby požiadavkám svojich zákazníkov vyhovelí a preto zlepšujú svoje procesy. Pre toto zlepšovanie je charakteristické to, že sa zabezpečuje nepretržitou činnosťou, ktorá zahŕňa hospodárnosť jednotlivých procesov a zameriava sa na skracovanie času potrebného pre ich realizáciu a zvyšuje kvalitu výstupov (Veber, 2009).

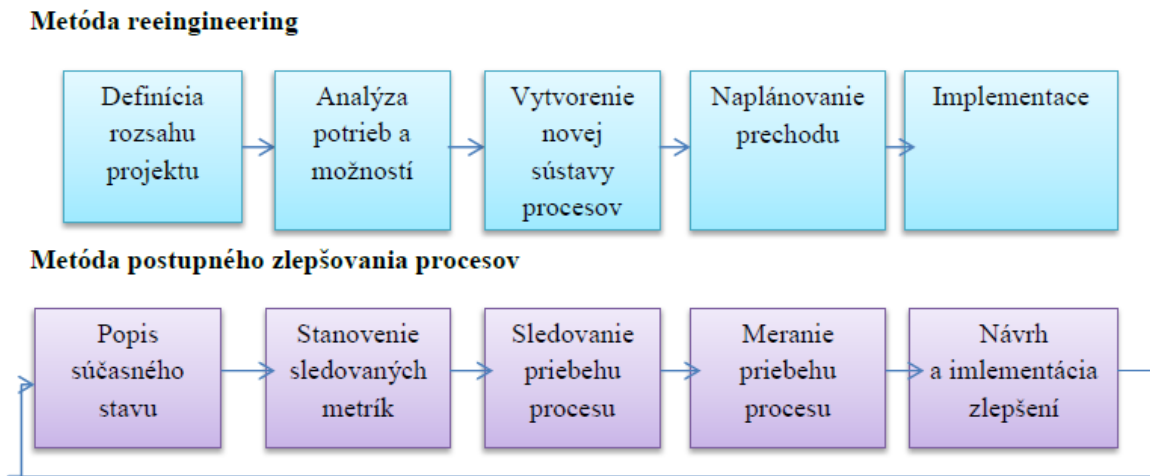
Zlepšovanie procesov, ktoré vedie k udržaniu zákazníkov ide dosiahnuť dvoma spôsobmi (Home zcu, 2012):

- ❖ Metódou reengineeringu,
- ❖ Priebežným zlepšovaním procesov.

Business proces reengineering je svojou podstatou rozdielny ako priebežné zlepšovanie procesov. Základom je určenie rozsahu a hlavných cieľov nachystaného projektu. Až potom sa uskutoční dôkladná analýza potrieb zákazníkov a zamestnancov, možnosti nových inovácií a technológií, informácií z trhu a podobne. Na základe tejto uskutočnenej analýzy sa vytvorí plán procesov (Řepa, 2007).

U zlepšovania priebežného je prvý krok dôkladný popis súčasného stavu procesu, určenie základných ukazovateľov a to zväčša so zameraním na potreby zákazníkov. Proces sa neustále sleduje a tým sa zistia nedostatky, ktoré sa následne vylepšujú. Vylepšenia sú zlúčené ako celok a potom sa implementujú. Tento novo vytvorený proces s novými vylepšeniami je sledovaný, pretože sa postup neustále opakuje a preto ma aj názov priebežné zlepšovanie podnikových procesov (Řepa,2007).

Obrázok 15 Rozdiel medzi metódou reengineering a metódou postupného zlepšovania procesov



Prameň: Vlastné spracovanie (Řepa, 2007)

2.2. Logistika

V dnešnej dobe nie je potrebné klásť dôraz len na vyrábanie produktu s vysokou kvalitou alebo poskytovať takú službu ale aj na prepojenie všetkých podnikových procesov, aby produkt na konci výroby bol podnik schopný dodať zákazníkovi v správnom množstve, v správnom čase, na správne miesto a to pri primeraných nákladoch (Pernica, 2005).

„Logistika znamená tvorbu, riadenie a organizovanie materiálových a informačných tokov, tovaru a všetkých ostatných činností, ktoré sú s tokmi tovaru a informácií spojené. Materiálové toky predstavujú tzv. zásobovacie činnosti, pohyby polotovarov a hotových výrobkov. Informačné toky vzťahujúce sa na tieto materiálové toky sú nutnou súčasťou obehu tovaru“ (Stehlík, 2002, s. 15).

Logistika podniku sa zaoberá tokmi, ktoré sme vyššie uviedli v konkrétnom podniku. Poslanie, ktoré spĺňa je sledovanie vytýčených cieľov a eliminácia prekážok, ktoré spôsobujú zaostávanie firmy za konkurenčnými podnikmi (Jurová, 2009).

Budovanie konkurencieschopnosti podniku tkvie v správnom hospodárení podniku. Proces riadenia činností smeruje ku kumulovaniu zisku. (Cempírek, 2009). Podnik,

ktorý efektívne využíva logistický reťazec je schopný zabezpečiť dostatočný odbyt produktov a tým vytvoriť pridanú hodnotu v podobe zisku (Lambert, 2000).

2.2.1. Ciele logistiky

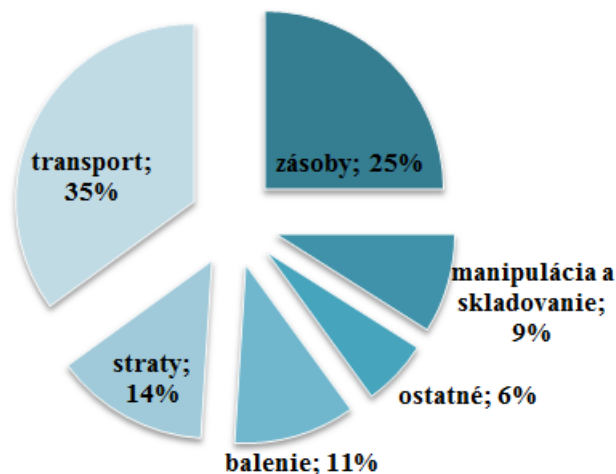
Logistické ciele ako súčasť logistickej koncepcie podniku vychádzajú z ekonomickej zložky podniku a môžu byť nasledovné (Jurová, 2016):

- zníženie logistických nákladov,
- spoľahlivosť a plánovanie dodávok,
- zníženie úrovne zásob,
- zvýšenie úrovne zákazníckych služieb.

2.2.2. Logistické náklady

Výška jednotlivých nákladov sa odvíja od oblasti podnikania. Podniky, ktoré majú svoju činnosť náročnú na prepravu majú náklady na dopravu značne ovplyvnené cenami pohonných hmôt. Zložky logistických nákladov sú približne nasledovné (Logio s.r.o., 2016):

Graf 1 Zložky nákladov logistiky



Prameň: Vlastné spracovanie (Lambert, 2000)

2.2.3. Hlavné činnosti v logistike

Pri zaistiťovaní plynulého toku výrobkov a služieb z miesta, kde sa koná ich výroba do miesta ich spotreby, je dôležité definovanie priebehu logistického procesu v obchodnom podniku a jeho hlavnými činnosťami (Lambert, 2000):

- servis pre zákazníkov,
- plánovanie dopytu,
- riadenie stavu zásob,
- logistická komunikácia,
- vybavovanie objednávok,
- balenie,
- servisná podpora,
- stanovenie miesta skladovania a výroby,
- nákup materiálu a vstupov,
- manipulácia s navráteným tovarom,
- spätná logistika,
- doprava,
- skladovanie.

Všetky tieto činnosti je možné spájať do celku podľa modelu vstup – priebeh – výstup. Tieto časti sú definované ako zabezpečovacia logistika, výrobná logistika, distribučná logistika a logistika zaoberajúca sa likvidovaním odpadu (Stehlík, 2002). Všetky oblasti a ich náklady sú vzájomne prepojené a je potrebné, aby sa podnik zameriaval hlavne na náklady v celkovom ponímaní a nie len na ich elimináciu jednotlivo. Náklady jednotlivých logistických činností sú prepojené preto by sa mali riešiť ako celok. Základným prvkom podnikových činností je zákazník a preto všetky tieto činnosti musia podliehať jeho požiadavkám (Štůsek, 2007).

2.2.3.1. Zákaznícky servis

Činnosť zákazníckeho servisu odráža v dostatočnej miere ako sú zákazníci spokojní s výrobkami a službami podniku a ako funguje jeho logistický systém. Jeho najvýznamnejšou podstatou je tvorba pridanej hodnoty pri výrobe a to znamená, že na jednej strane podnik a na strane druhej zákazník sú po ukončení vzájomného obchodu na tom lepšie (Lambert, 2000).

2.2.3.2. Plánovanie dopytu po výrobkoch a službách podniku

K prognózovaniu dopytu je možné pristupovať viacerými spôsobmi. Z logistického hľadiska sa hovorí o tvorbe a stanovení množstva zdrojov, ktoré je potrebné zaistiť, aby bol uskutočnený hladký priebeh zákazky. Súčasťou plánovania je tiež stanovenie

kritérií, podľa ktorých sa meria efektivita v logistickom reťazci. Znamená to minimalizáciu nákladov pri dosiahnutí čo najvyššej kvality a hodnoty u zákazníka (Basl, 2012).

2.2.3.3. Riadenie stavu zásob

Na efektívnom riadení stavu zásob závisí optimálna výška nákladov spoločnosti. Základom je aby sa zásoby udržiavali na takej úrovni, ktorá má za následok vysokú úroveň zákaznickeho servisu za predpokladu, že kapitál viazaný v zásobách bude na priateľnej úrovni. Je potrebné neustále sledovanie variabilných skladovacích nákladov a nákladov na zabezpečovanie materiálu (Lambert, 2000). Pre vyladenie podnikových procesov a výkonov niektoré podniky využívajú pri svojej činnosti efektívne riadenie stavu zásob ako napríklad Just in Time, KANBAN alebo Štíhla výroba (Stehlík, 2002).

2.2.3.4. Komunikácia v logistike

V súčasnosti sa v podnikoch využívajú hlavne nové trendy v logistike, ktoré ponúkajú rýchlejšie, komplexnejšie a automatizované informácie z interného aj externého prostredia. Táto komunikácia zahŕňa komunikáciu medzi podnikom, dodávateľmi, zákazníkmi, v rámci podnikových útvarov, sprostredkovateľov a celkovo trhom. Pre efektívnu logistiku je potrebná vysoká úroveň komunikácie (Lambert, 2000).

2.2.3.5. Vybavovanie objednávok

Proces vybavovania objednávok zahŕňa činnosti ako prijatie objednávky, kontrola objednávky, komunikácia so zákazníkom a v neposlednom rade vybavenie objednávky. Pri vybavovaní objednávok je treba vykonať kontrolu stavu zásob na sklade a fakturáciu objednaného tovaru a kontrola stavu pohľadávok. Doba medzi objednaním tovaru a vybavením objednávky je veľmi významná a mala by byť čo najkratšia, pretože to prispieva k spokojnosti zákazníka. V súčasnej dobe majú podniky všetky tieto procesy automatizované a digitalizované (Sixta, 2005).

2.2.3.6. Balenie

Balenie produktov má dôležité funkcie. Tieto funkcie sú ochranná pred zničením a poškodením, a tiež funkcia marketingová – reklamná. Obal by mal čo najviac upútať zákazníkovo pozornosť a musí poskytovať informácie, ktoré sú legislatívne opatrené. Balenie tiež uľahčuje manipuláciu s tovarom pri doprave a skladovaní (Lambert, 2000).

2.2.3.7. Servisná podpora

Predajný servis zahrňuje dodávanie náhradných dielov, ich skladovanie, manipuláciu s chybnými produktmi či rýchlosť odozvy na požiadavky a opravy. Straty u zákazníka môže vyvolať najmä výpadky u opravovaného produktu, ktoré zapríčiňuje napríklad oneskorenie alebo zastavenie výroby (Sixta, 2005).

2.2.3.8. Stanovenie miesta výroby a skladovania

Nákupné rozhodovanie zákazníka a jeho lojalitu môže tiež ovplyvniť lokalita pre výrobu a priestor skladovania podniku. Výber tohto miesta ovplyvní logistické náklady podniku. Podnik sa tiež rozhoduje či využije svoje vlastné priestory alebo si tieto priestory prenajme. Všetky tieto fakty majú vplyv na náklady podniku (Schulte, 1991).

2.2.3.9. Nákup

Nákupom si podnik zabezpečuje od dodávateľov vstupy pre výrobu produktu. Nákup zahrňuje procesy dopravy, prijatia na sklad, riadenia zásob, kontrolu dodávky a tak ďalej. (Lukoszová, 2004). Všetky tieto činnosti vykonáva s cieľom podporiť všetky podnikové procesy od výroby po marketing, logistiku a predaj. V praxi je to najmä efektívny výber dodávateľa, vyjednanie cenových a dodacích podmienok a hodnotenie kvality u dodávateľa (Tomek, 1996).

2.2.3.10. Manipulovanie s vráteným tovarom

V dnešnej dobe je bežné, že po zakúpení tovaru je zákazníkovi umožnené vrátenie tovaru, ktorý je nefunkčný alebo má nejakú chybu. Vracanie tovaru sa spája s nákladmi na dopravu vráteného tovaru. Odborná literatúra uvádza, že toto zvýšenie je až deväťnásobné (Schulte, 1991).

2.2.3.11. Spätná logistika

Spätná logistika sa stará najmä o likvidáciu a odstránenie odpadov a odpadového materiálu z výroby a zo všetkých procesov podniku. Je založená na manipulácii s prázdnyimi obalmi a s prepravným, pomocným materiálom a s odpadmi. Táto činnosť je podriadená nariadením vlády a legislatívnym nariadeniam (Pernica, 2008).

2.2.3.12. Doprava

Proces dopravy zabezpečuje presun tovaru z miesta jeho výroby do miesta jeho spotreby. Je dôležité aby sa podnik správne rozhodol o spôsobe dopravy, dopravcovi, trase a o nákladoch, ktoré z toho plynú (Christopher, 1997).

2.2.3.13. Skladovanie

Skladovanie svojou formou predstavuje spojovací článok medzi zákazníkom a výrobcom. Hlavnou funkciou skladovania je uskladnenie tovaru a jeho uchovanie pre neskoršiu spotrebu zákazníkom. (Kerber, 2011). Úroveň skladovania je odrazená úrovňou zákazníckeho servisu. Podstatou informácii skladovania pre podnik je stav, podmienky a rozmiestnenie skladovania produktov (Christopher, 1997).

2.2.4. Logistický reťazec

Prepojenie medzi dodávateľom, výrobcom a zákazníkom predstavuje logistický reťazec. Môžeme ho deliť nasledovne (Lambert, 2000):

- ❖ zabezpečovacia logistika,
- ❖ produkčná logistika,
- ❖ distribučná logistika.

V rámci týchto jednotlivých častí podnik rieši otázky, ktoré súvisia s prognózovaním dopytu, minimalizovaním nákladov a s plánovaním odbytu. Dôležité je tiež skracovanie priebežnej doby zákazky, ktorá má vplyv na spokojnosť zákazníkov (Lambert, 2000).

Konkurencieschopnosť logistického reťazca sa pre budúce obdobie nadobudne pomocou neustáleho kvalitného riadenia. Vytváranie konkurenčnej výhody podniku a pridanej hodnoty pre zákazníka je zabezpečované pomocou managementu logistického reťazca (Fiala, 2009).

Pre všetky prvky v logistickom reťazci je veľmi výhodné budovanie dobrých vzťahov a to v rámci celého jeho priebehu. Dôraz je kladený hlavne na budovanie silnej dodávateľskej základne, vzájomnú komunikáciu medzi prvkami a zdieľanie hodnôt medzi týmito prvkami (Nelson, 2001).

2.2.5. Budovanie partnerstva s dodávateľmi

Partnerstvo je základom každého podnikania. Európska nadácia pre riadenie kvality (EFQM) definuje partnerstvo ako: Pracovný vzťah medzi dvoma či viacerými stranami vytvárajúci pridanú hodnotu pre zákazníka (EFQM, 2012).

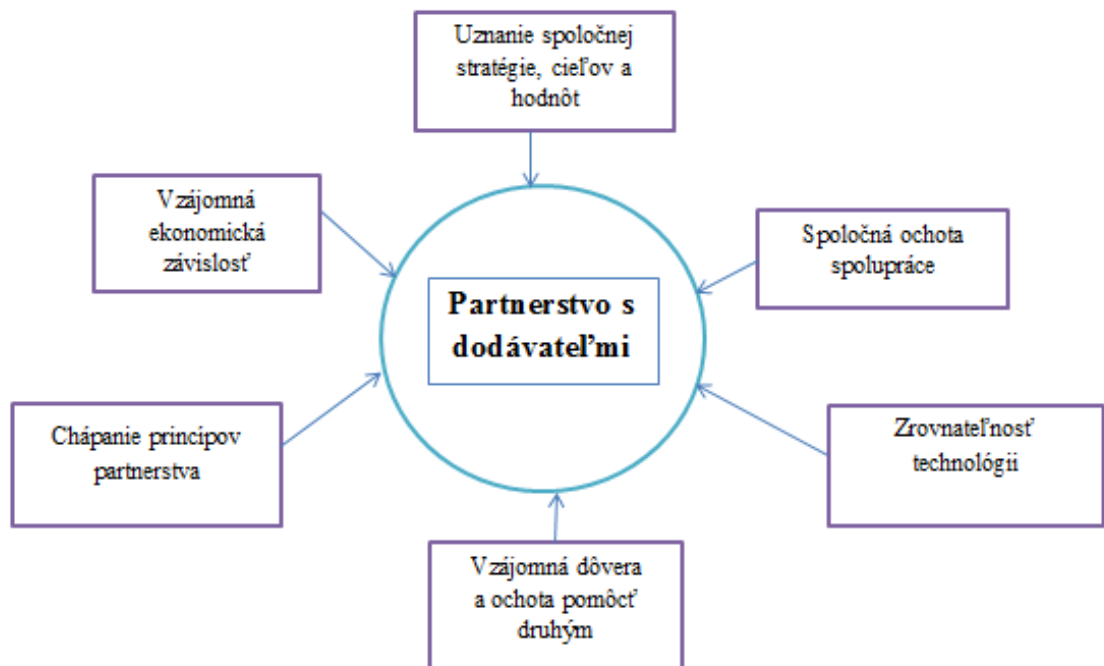
Začiatok medzi dodávateľsko-odberateľskými vzťahmi sa datuje až do dávnej minulosti. Začalo to tým, že človek si uvedomil, že nie je možné zaistiť všetky potrebné veci pre život vlastnou silou a preto je potrebné spojenectvo s ostatnými ľuďmi. Budovanie vzťahov s dodávateľmi sa počas celkovej doby menilo. Dnes dospelo k obojstrannej výhodnosti pre obe strany a preto priaznivý vplyv pre budovanie partnerstva s dodávateľmi (Nenadál, 2006).

Najvýraznejšie zmeny, ktoré vplývali na vzťahy medzi dodávateľmi a odberateľmi sú tieto (Fiala, 2009):

- stále vyššia ochota spolupráce medzi oboma stranami,
- vývoj technológií zrýchľuje procesy medzi oboma stranami,
- pokrokom sa stále zvyšuje náročnosť požiadaviek zákazníkov,
- rýchlosť a čas dodania produktu na trh je rozhodujúcim činiteľom lojality,
- znižovanie veľkosti firiem ma za následok optimalizáciu zdrojov.

Na nasledujúcom obrázku su zobrazené všetky podmienky, ktoré je treba splniť aby mohlo medzi dodávateľmi a odberateľmi fungovať správne a efektívne ich partnerstvo.

Obrázok 16 Kritické faktory úspešnosti partnerstva s dodávateľmi



Prameň: vlastné spracovanie podľa (Nendál, 2006)

Veľké výhody vytvára činnosť adekvátneho a detailného výberu dodávateľov, ktoré je založené na mnohých analýzach a vyhodnocovaní najlepšieho dodávateľa podľa rôznych faktorov. Hlavný dôraz sa kladie na znižovanie nákladov, predlžovanie doby záväzkov voči dodávateľovi, znižovanie viazanosti kapitálu v podnikových zásobách a podobne. Ďalej sa kladie dôraz na schopnosti technickej pomoci ako poradenstvo, školenie zamestnancov a spoluúčasť na zakázkach, ktoré sú investične náročné (Nendál, 2006).

Pri výbere a hodnotení dodávateľov sa podnik orientuje na podmienky, ktoré dbá a sú to (Nendál, 2006):

- dodržiavanie legislatívnych a etických pravidiel
- neustále snaženie sa o znižovanie nákladov
- neustále zlepšovanie v podnikových činnostiach

2.3. Customer Relationship Management (CRM)

Riadenie vzťahov so zákazníkmi alebo CRM je založený na vzťahu a lojalite a vzťahu zákazníka k spoločnosti. Vzťah zákazníka je však považovaný za širší koncept. Lojalita u zákazníka sa zakladá na emocionálnej stránke vzťahu a rozumov zložka je sila tohto vzťahu. Táto kombinácia je pre podnik prínosná hlavne v nasledujúcich aspektoch (Lehtinen, 2007):

- podporuje vyšší nákup u zákazníkov a rozširuje podiel podniku na trhu,
- spokojný zákazník ďalej šíri dobré meno a prinesie ďalšieho zákazníka,
- dobrý vzťah vedie k tomu, že zákazník nemá záujem prejsť ku konkurencii,
- len sila a dlhodobé trvanie vzťahu je považované za výhodu.

2.3.1. CRM systémy – vývoj

Začiatky tohto oboru siahajú do deväťdesiatych rokov minulého storočia. Bolo možné pomocou historických dát vytvárať profil klientov spoločnosti na základe získaných informácií o ich nákupných zvyklostiach, platieb a podobne. Správne vyhodnotenie týchto informácií viedlo k zvyšovaniu konkurenčnej výhody podniku, ktorý mal dobre zmapovaného svojho zákazníka a vedel ako vyhovieť jeho potrebám. Časom vznikajúce rôzne informačné systémy napomáhali k lepšiemu uchovávaniu dát a vyhodnocovaniu výsledkov. Podniky nakupujúce tieto systémy a využívajúce ich výhody boli schopní zvýšiť objem svojich predajov (Lehtinen, 2007).

Základným cieľom podľa systému CRM je neustále prebiehajúci proces, ktorí sa snaží o dosahovanie súhry medzi splňovaním potrieb zákazníka, investovaním podniku a maximalizáciou zisku. Základom pre tento cieľ je vytvorenie si dlhodobého vzťahu so svojimi zákazníkmi. Celková starostlivosť musí rešpektovať zásady moderného marketingu (Chlebovský, 2005).

2.3.2. CRM systémy – prínosy

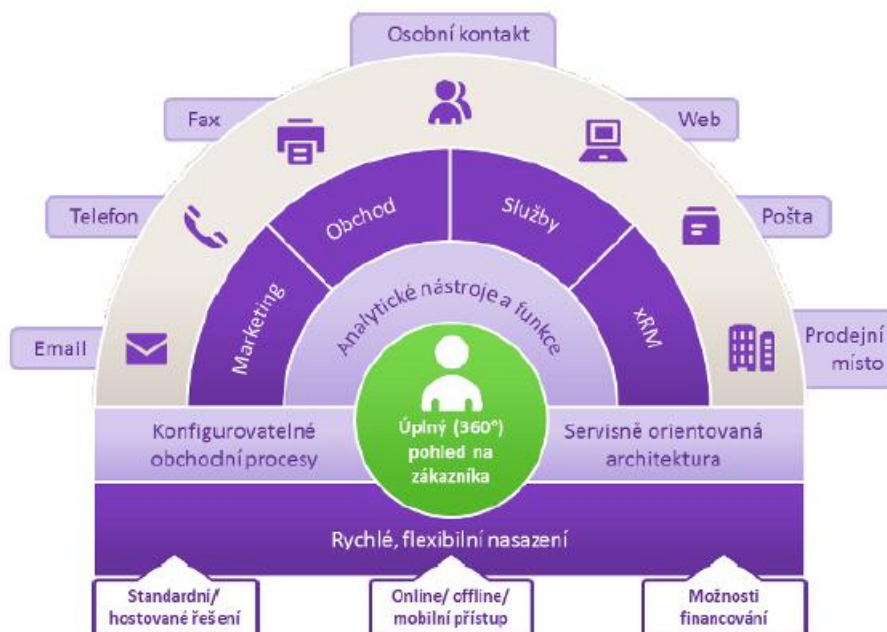
Prínosy CRM systému sa dajú merať rôznymi metódami. Medzi tieto metódy patrí napríklad CRM Maturity Model, CRM Scorecard. Väčšina z týchto metód funguje na základe vypracovania dotazníkových štruktúr a ich objektívnom hodnotení (Chlebovský, 2005).

Prvý systém, ktorý bol schopný podnikom pomáhať v oblasti riadenia ich procesov a ich softvérovej vybavenosti bol systém s názvom CMM. Vznikol v roku 1992 spoločnosťou Software Engineering Institute. Sledovanie prínosov systémov CRM je na základe kritérií, ktoré sú podnikom hodnotené a ich výsledok je meraný ako konkrétna vyspelosť CRM. Je jasné, že podniky dosahujú rôznu úroveň tejto vyspelosti a nie všetky dosiahnu jej najvyššiu úroveň (Miklenčíčová, 2012).

Najznámejšia a najpoužívanejšia metóda je CRM scorecard, ktorá je na báze koncepcie Balance Scorecard a je tiež tvorená softvérovými riešeniami a programami. Pomocou tejto metódy sledujeme ukazovatele ako a napríklad (Miklenčíčová, 2012):

- podiel na trhu,
- udržovanie a získavanie zákazníkov,
- priemerný mesačný zarábok zákazníka,
- spokojnosť zákazníkov.

Obrázok 17 Procesy a aktivity CRM



Prameň: [online]. [cit. 2018--01]. Dostupné z: <http://www.cleverlance.com/>

2.3.3. Hodnotový reťazec podniku

Podnik tvorí systém. Zmyslom tohto systému je tvorba pridanej hodnoty pre zákazníka a pritom zapájanie všetkých podnikových procesov. Podnikový hodnotový reťazec tvoria tieto aktivity (Jurová, 2016):

- **primárne** – vonkajšia a vnútorná logistika, služby, marketing a operácie,
- **sekundárne (podporné)** – riadenie ľudských zdrojov, sprostredkovanie, firemná infraštruktúra.

Všetky preferencie, ktoré zákazník má sú prepojené s činnosťami podniku a tvoria hodnotu služby respektíve produktu. Každá spoločnosť prioritne musí vyhovieť potrebám zákazníkov, v opačnom prípade budú vyhľadávať služby alebo produkty iného výrobcu z konkurencie, ktoré budú splňovať ich predstavy. Podniková stratégia by mala podporovať tvorbu pridanej hodnoty, ktorá je v očiach zákazníkov vnímaná ako nejaká navýšená hodnota u produkte vyjadrená jeho cenou, vlastnosťami a podobne (Jurová, 2016).

Stratégie založené na princípe navýšenia hodnoty (Jurová, 2016):

- **nízka cena / nízka hodnota navýšenia** (v tomto prípade nie je očakávaná navýšená hodnota od zákazníka),
- **nízka cena** (stratégia cenového vodcu u podniku, to znamená že sa snaží presvedčiť zákazníka o vyššej hodnote),
- **hybrid** (vyššia navýšená hodnota a nízka cena, podstata je schopnosť chápať zákazníkov),
- **diferenciácia** (silná značka, silná reklama, vysoko nákladová stratégia),
- **cielená diferenciácia** (výnimočná cena vedúca k vyššej hodnote pre zákazníka),
- **zvýšená cena / štandardná hodnota** (hrozba straty podielu na trhu spojená s vyššou maržou),
- **zvýšená cena / znížená hodnota** (monopol),
- **nízka hodnota / nízka cena** (vyššia cena bez navýšenia hodnoty).

2.3.3.1. Hodnota pre zákazníka

Hodnota pre zákazníka je rozdiel medzi celkovou spokojnosťou zákazníka a celkovými nákladmi pre zákazníka (Kotler, 2007). Najvýhodnejšia možnosť pre zákazníka a konkrétne tá možnosť, ktorú si vyberie je tá, pri ktorej sa maximalizuje získaná hodnota. Ak podnik splní alebo až prekročí očakávania zákazníkov vedie to k získaniu spokojného, verného a nadšeného zákazníka. Vedie to k dlhodobému zaistovaniu zákazníkov, ktorí neustále nakupujú produkty a nemá na nich veľký vplyv zmena cien pretože sú ovplyvňovaní pozitívnymi recenziami o podniku (Kotler, 2007).

Podnik musí dbať nie len na získavanie zákazníkov ale zároveň na ich udržiavanie pomocou individuálneho prístupu. Danú problematiku vzťahov so zákazníkmi skúma vzťahový marketing. Jeho podstatou je vytváranie dlhodobej hodnoty pre zákazníka. Druhy úrovni vzťahov so zákazníkmi sú (Kotler, 2007):

- ❖ základná úroveň (ide čisto len o predaj výrobku),
- ❖ reaktívna úroveň (predaj výrobku spojený s kontaktom v prípade problému),
- ❖ zodpovedná úroveň (získovanie skutočností, či produkt splnil požiadavky zákazníka a na základe toho navrhovanie zlepšení),
- ❖ proaktívna úroveň (kontaktovanie a informovanie zákazníka o nových či vylepšovaných produktoch),
- ❖ partnerská úroveň (neustála spolupráca so zákazníkom s cieľom poskytnúť mu vyššiu hodnotu).

Výber vhodnej stratégie závisí najmä na počte zákazníkov, ktorých podnik má a na ziskovej marži, ktorú dosahuje (Kotler, 2007).

2.3.4. Cyklus zákazníckej objednávky

Vyjadruje činnosti odohrávajúce sa v časovom rámci. Sú to podľa postupnosti: podanie objednávky od zákazníka, prijatie objednávky podnikom, vybavovanie objednávky, balenie a kompletizácia, doprava objednávky k zákazníkovi, prevzatie tovaru zákazníkom. Každý z týchto prvkov potrebuje rôzny čas na svoje uskutočnenie, čo majú ale však všetky spoločné je snaha o ich najkratší čas (Kerber, 2011).

Snaha skrátenia objednávkového cyklu tkvie najmä v zmene spôsobov jej realizácie a hlavne v optimalizácii a automatizácii informačného systému podniku. Závislosť

skráteneho času je v skvalitňovaní informačných tokov, efektívnom skladovaní a skladovacích podmienkach a nízko-nákladovej a rýchlej doprave tovaru. Podporou celkového zlepšovania je zavádzanie kvalitnej počítačovej techniky a informačných systémov (Kerber, 2011).

2.3.5. Informačný systém podniku (IS)

Informačný systém v podniku je usporiadanie vzťahov medzi ľuďmi, dátovými a informačnými zdrojmi a postupmi ich spracovanie za účelom dosiahnutia stanovených cieľov. IS ma za úlohu podporovať všetky činnosti podniku od operatívnej úrovne cez taktickú až po plnenie strategických cieľov. S tým súvisí zakladanie a riadenie agend a riadenie úloh pre plnenie cieľov (Basl, 2012).

Zložky podnikového informačného systému (Koch, 2006):

- ✓ **dáta a informácie** (dataware),
- ✓ **technické prostriedky** (hardware a software),
- ✓ **ľudia** (peopleware),
- ✓ **postupy a metódy** (orgware).

Informácie sú podstatou fungovania činností každého z podnikov, prispievajú k rastu konkurencieschopnosti, znižujú náklady a vedú k dosahovaniu vyššieho ekonomického zisku. Úlohou informačného systému podniku je zachovávanie a poskytovanie dát pre všetkých účastníkov procesu v podniku (Kubičková, 2012).

Informačné technológie sú prostriedkami informačného systému, ktoré prispievajú k fungovaniu podniku ako celku. V súčasnosti je ich podstatou centralizácia a harmonizácia, ktorá má za následok efektívnosť procesov. Väčšie podniky zväčša používajú viac a zložitejšie IS ako napríklad menšie spoločnosti, pretože majú na jednej strane zložitejšie procesy a na strane druhej väčší kapitál potrebný na ich financovanie (Managementmania.com llc, 2015).

Medzi základné systémy zaradujeme CA – Computer Aided systémy, ERP – Enterprise Resource Planning systémy. Všetky tieto systémy sú optimalizované a centralizované pomocou systému MIS – Management Information System, ktorý ma za účel prepájať jednotlivé systémy činností do jedného celku pre efektívnejšie a automatizovanejšie

riadenie procesov. Veľkou podstatou v dnešnej dobe je centralizácia systémov do jedného miesta riadenia (Kubičková, 2012).

2.4. Zásobovanie

2.4.1. Zásoby

Zásoby v podniku sú pokladané predovšetkým za suroviny, materiál v rôznom stupni rozpracovania a samozrejme tiež hotové výrobky odložené na sklad, ktoré podnik využíva k výrobným účelom ale zatiaľ však vo svojej finálnej podobe neboli odovzdané odberateľovi respektíve spotrebované vo výrobnom procese (Vaněček, 2003).

Zásoby, ktoré sú v podniku majú aj negatívny vplyv a o tým, že viažu kapitál. Cieľom je zlepšenie cash flow podniku a návratnosti investíc a to pomocou optimalizácie ich výšky nie ich minimalizáciou (Lambert, 2000).

Spoločnosť si udržiava svoje zásoby a to najmä z nasledujúcich dôvodov (Lambert, 2000):

- zásoby vytvárajú optimálne podmienky pre územnú špecializáciu a optimálne lokalizujú kapacity z hľadiska energetických zdrojov,
- zásoby zaisťujú plynulosť medzi jednotlivými operáciami výrobného procesu,
- zásoby vyrovnávajú dopyt a ponuku a taktiež ich sezónne výkyvy
- zásoby pomáhajú podniku kryť neočakávané udalosti,
- pri udržiavaní istej úrovne zásob je podnik schopný dosiahnuť úspory založené na rozsahu výroby, pokiaľ chce realizovať tieto úspory z nákupu, dopravy atď.

Členenie zásob do skupín je bežne nasledovné (Lambert, 2000):

❖ Bežné zásoby

Tento typ zásob predstavuje množstvo, ktoré je potrebné pre pokrytie celkového dopytu podniku a vznikajú v podmienkach istoty. Pri bežných zásobách je podnik schopný predpovedať celkový dopyt od zákazníkov a celkovú dobu plnenia zásob. Ich súčasťou

sú aj zásoby na ceste, ktoré sa nachádzajú na ceste od jedného miesta k druhému (Lambert, 2000).

❖ **Vyrovňavacie/Poistné zásoby**

Vyrovňavacie zásoby sa vytvárajú nad rámec bežných zásob a to z dôvodu neistoty v dopyte respektíve celkovej doby plnenia zásob. Poistné zásoby je dôležité udržiavať hlavne kvôli variabilite cyklu objednávky. Podnik sa snaží využívať prognózovanie z dôvodu zníženia poistných zásob, pretože stoja vysoké náklady. O toto znižovanie sa snažia hlavne odstránením variability a presnejším predvídaním dopytu. U poistných zásob sa ale nejedná o úplne odstránenie ale o optimálne zníženie (Lambert, 2000).

❖ **Špekulatívne zásoby**

Špekulatívne zásoby udržiava podnik na sklade z dôvodu iného ako je priame uspokojenie potrieb zákazníkov. Príkladom pre tento typ je napríklad nákup materiálov a to vo väčšom objeme ako podnik potrebuje na výrobu, za zámerom získania zľavy z množstva, za predpokladu zvyšovania cien materiálu alebo jeho nedostatku v budúcnosti. Cieľ je hlavne spoľahlivosť dodávok a na základe toho presnejšie plánovanie (Lambert, 2000).

❖ **Sezónne zásoby**

Sezónne zásoby sú následkom špekulácie podniku, ktorá sa zameriava na zvýšenie zásob pred nejakým špecifickým obdobím. Často sa s týmto stretávame u poľnohospodárskych produktov a sezónnom tovare (Lambert, 2000).

❖ **Mŕtve zásoby**

Ako mŕtve zásoby sa označujú položky na sklade, ktoré už dlhšiu dobu neopustili sklad, takže po nich nie je žiaden dopyt. Sú to hlavne zastaralé položky z pohľadu podniku ako celku. U týchto položiek by bolo možné zníženie ceny a tým snaha o ich odstránenie zo skladu (Lambert, 2000).

2.4.2. Náklady spojené s udržiavaním zásob

Teória zásob sa zaoberá znižovaním nákladov, ktoré vznikajú s riadením zásobovania, zásobami a ich procesmi. Vznikajú v súvislosti s udržiavaním, tvorbou a čerpaním

zásob. Štyri základné skupiny nákladov spojených so zásobami sú nasledovné (Líbal,1994):

- obstarávacie a objednávacie náklady,
- skladovacie náklady,
- náklady, ktoré vzniknú pri nedostatku zásob,
- náklady na dopravu/logistiku.

2.4.2.1. Objednávacie a obstarávacie náklady

Sú vyvolávané nákupnými aktivitami podniku a režijnými nákladmi, ktoré súvisia s obstarávaním a dopĺňaním zásob. Patria sem všetky náklady, ktoré vzniknú od zadania objednávky až do prijatia tovaru a jeho celkového spracovania. Ich výška je závislá na počte dopĺňovania zásob štandardne za jeden rok (Líbal,1994).

2.4.2.2. Skladovacie náklady

Skladovacie náklady sa zvyšujú so zvyšovaním zásob. Patria sem položky ako náklady vzácnosti kapitálových prostriedkov v zásobách, náklady na správu zásob v sklade, náklady plynúce z rizika skladovania (Líbal,1994).

2.4.2.3. Náklady z dôvodu nedostatku zásob

Náklady z dôvodu nedostatku zásob je možné len veľmi zložito vyčíslit'. Pri niektorých výrobkoch presahujú až 15% z tržieb. Následkom týchto nákladov môže byť nesplnenie záväzkov voči odberateľom a tým sa očieria pohľad zákazníkov na podnik a hrozí ich prechod ku konkurencii. Náklady sa prejavia hlavne v predaji tovaru a vznikajú vtedy ak veľkosť zásoby nestačí k včasnému uspokojeniu potreby odberateľov tovaru (Líbal,1994).

2.4.2.4. Náklady na dopravu

Náklady na dopravu vznikajú s procesom presúvania tovarov, materiálov a polotovarov. Tieto náklady sa dajú minimalizovať výberom správneho dopravcu, zvolením vhodnej formy prepravy a podobne. Preprava sa uskutočňuje pri zabezpečení tovarov od dodávateľov a presunu produktov v rámci podnikových jednotiek, skladov a ich presunu k sprostredkovateľovi respektíve konečnému spotrebiteľovi (Líbal,1994).

2.4.3. Oceňovanie zásob

Zásoby, ktoré si podnik zabezpečí vlastnou činnosťou alebo nákupom sa pri vyskladňovaní ocenia a to za účelom potreby predaja. Pri oceňovaní zásob je potrebné aby si podnik vybral takú metódu, ktorá najviac sedí na prírastok zásob na základe jednotlivých nákupov (Fíbrová, 1998).

Oceňovanie zásob je možné realizovať pomocou viacerých metód (Fíbrová, 1998).:

- **Metóda váženého aritmetického priemeru**

Práve táto metóda je jedným z doporučení účtovnej legislatívy pre finančné účtovníctvo. Podstatou je ocenenie zásob na základe váženého aritmetického priemeru, ktorý je zistený z zriaďovacích cien nových dodávok a hodnoty zásob na začiatku sledovaného obdobia. Všetky výpočty je nutné aktualizovať v stanovených časových intervaloch (Fíbrová, 1998).

- **Metóda spotreby zásob do vyčerpania**

- **Metóda FIFO**

Základom metódy je spôsob oceňovania spotreby zásob postupne od najstarších, ktoré sa nachádzajú na sklade. Konečný stav zásob je ocenený najnovšími cenami. Metóda FIFO je doporučená hlavne v období poklesu zriaďovacích cien materiálu a to z hľadiska zásady opatrnosti finančného účtovníctva a zásady najnižšieho ocenenia zásob pre potreby dani (Fíbrová, 1998).

- **Metóda LIFO**

Metóda LIFO postupuje opačne ako predošlá metóda a to postupným oceňovaním zásob od najnovších cien po najstaršie zásoby na sklade. Zásoby materiálu sú oceňované najstaršími cenami. Táto metóda sa nepoužíva (Fíbrová, 1998).

- **Metóda štandardných (dopredu určených) nákladov**

Zakladá sa na stabilnom ocenení pohybu zásob. Je veľmi dôležité, aby bolo oceňovanie čo možno najbližšie súčasným, cieľovo dosiahnuteľným podmienkam. Pokiaľ nedochádza k výrazným zmenám v období, tak zostáva pre toto obdobie nemenné (Fíbrová, 1998).

- **d'alsie metody** ako metoda minulých nákladov, metoda reprodukčných nákladov, atď...

2.4.4. Riadenie zásob

Zásobovanie pre podnik predstavuje veľkú nákladovú investíciu a jeho riadenie je jednou z najdôležitejších podnikových činností. Cieľ riadenia zásob je zvyšovať celkovú rentabilitu podniku, predvídanie a dopad podnikových stratégií na stav zásob a minimalizácia ich nákladov pri uspokojovaní potrieb a požiadaviek zákazníkov (Drahotský, 2003).

Z časového hľadiska sa riadenie zásob člení na strategické a operatívne riadenie. **Strategické riadenie** sa zaoberá disponibilnými finančnými zdrojmi a ich výške potrebnej, ktoré vyčlení na krytie zásob. Operatívne riadenie sa zameriava na udržiavanie konkrétnych druhov zásob vo výške a štruktúre, ktorá je odpovedá potrebám výrobných a aj nevýrobných vnútro podnikových spotrebiteľov a týchto spotrebiteľov aj v skutočnej miere dokáže uspokojiť. Veľký dôraz je kladený a minimalizáciu nákladov na zaobstaranie zásob, taktiež na ich skladovanie a udržiavanie (Drahotský, 2003).

Moderné prístupy riadenia zásob si zakladajú na vhodnej kombinácii stratégií, ktoré umožňujú (Drahotský, 2003):

- dokonalý systém predikcie,
- spoľahlivosť v realizovaní dodávok,
- neustále vyhodnocovanie stavu zásob,
- udržiavanie informácií o stave a pohybe zásob pomocou IS.

2.4.5. Optimalizácia zásob

Optimalizácia zásob slúži na dosiahnutie optima objednávacieho množstva z hľadiska dopytu zákazníkov a z pohľadu dodávateľa, ktorý chce zásobovať svojho odberateľa za priaznivých dodacích podmienok (Drahotský, 2003).

V rámci riadenia hladiny zásob je bežné sledovať a analyzovať niekoľko ukazovateľov. Na základe sledovania týchto ukazovateľov je podnik schopný efektívne riadiť zásoboací cyklus (Drahotský, 2003).

2.4.5.1. Riadenie hladiny zásob

- **Okamžitá zásoba**

- faktická fyzická zásoba - skutočný stav na sklade,
- dispozičná zásoba – skutočná zásoba, ktorá je zmenšená o uplatnené množstvo,
- bilančná zásoba – dispozičná zásoba, ktorá je zväčšená o potvrdené objednávky (Líbal, 1994).

- **Priemerná zásoba**

Celková priemerná zásoba je vyjadrená podľa nasledujúceho vzťahu (Líbal, 1994):

$$Z_c = Z_b + Z_p = \frac{D}{2} + Z_p$$

kde:

Z_c = celková priemerná zásoba

Z_p = poistná zásoba

D = veľkosť objednávky

Z_b = bežná zásoba (D/2)

Vyššie uvedené údaje pre výpočet zásob sa získavajú z údajov o očakávanom dopyte, predpokladaných výkyvoch a dodacích podmienkach ako je napríklad dodací cyklus a jeho odchýlky (Pražská, 2002).

- **Dodací cyklus**

Priemerný dodací cyklus je daný vzťahom (Pražská, 2002):

$$tc = \frac{T}{\frac{Q}{q}}$$

kde:

T = dodací cyklus v časových jednotkách

Q = predaj (jednotky tovaru) v danom časovom období

q = veľkosť dodávky v jednotkách tovaru

- **Rýchlosť a doba obratu zásob**

Doba obratu zásob určuje na akú dlhú dobu nám vystačí priemerná zásoba pri priemernej úrovni predaja. Rýchlosť obratu zásob zasa vyjadruje ako často sa priemerná zásoba obmení (Pražská, 2002).

Rýchlosť obratu zásob sa vyjadruje vzťahom (Pražská, 2002):

$$n_0 = P/Z$$

kde: **P** = ročná spotreba zásob

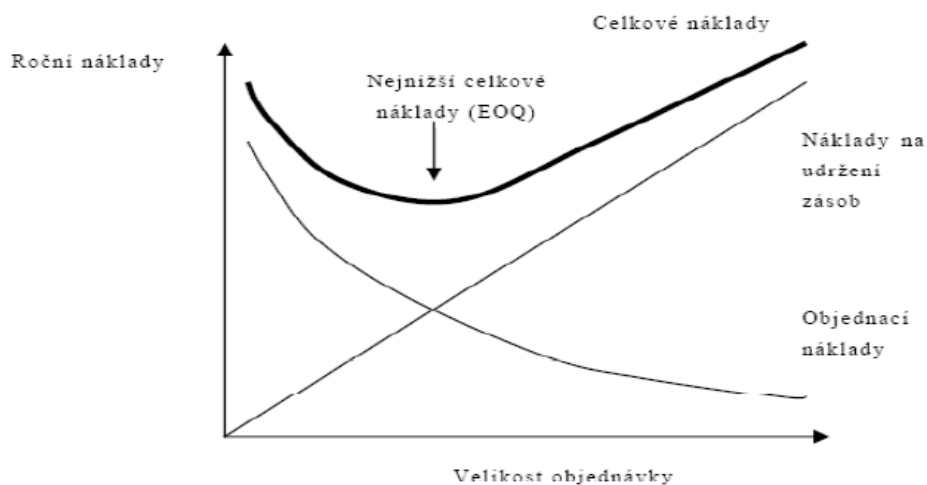
Doba obratu sa teda určuje vzťahom (Pražská, 2002):

$$t_0 = 360/n_0 = 360 \times Z_c / P$$

2.4.5.2. Určenie optimálnej veľkosti objednávky

Model EOQ (Economic Order Quantity) je základnou metódou pre tento spôsob objednávky. Podstatou modelu tvorí hľadanie optimálnej výšky objednávaného množstva vzhľadom k nákladom udržiavania zásob a nákladom objednávky (Pražská, 2002).

Obrázok 18 Znáročnenie nákladov ovplyvňujúcich ekonomické množstvo



Prameň: Lambert a kol., 2000, str. 124

Pri počítaní je potrebné vychádzať z podmienok, ktoré sú nasledovné (Vaneček, 1998):

- znalosť skladovacích nákladov,
- znalosť objednávacích nákladov,
- známa tiež spotreba, ktorá je konštantná,
- známe ceny tovaru,
- neobmedzená doba na objednávky a skladovanie,
- okamžité dopĺňovanie zásob, celá dodávka je dodaná naraz.

Objednávacie náklady na držanie zásob sú teda nasledovné (Lambert, 2000):

$$N_o = \frac{D}{q} \times P$$

$$N_z = \frac{q}{2} \times C \times V$$

kde:

P = priemerné náklady na jednu objednávku

D = celková výška dopytu za jeden rok

C = náklady na udržiavanie jedného kusu zásob

V = priemerné zaobstarávacie náklady na 1 kus tovaru

Na základe toho teda vypočítame optimálnu dodávku podľa EOQ ako (Lambert, 2000):

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \times P \times D}{C \times V}}$$

Nedostatkom tohto modelu je skutočnosť, že dopyt a ďalšie obmedzenia nejdú len tak ľahko určiť presným číslom. Tento model je skôr založený na teoretickej základni. Preto je v praxi potrebné pre výpočet vykonať prognózovanie dopytu aby bol výpočet správnejší (Lambert, 2000).

2.4.6. Moderné metódy riadenia zásobovania

Vývoj, ktorý vplýval na podnikanie a oblasti operačného výskumu, štatistiky a technológií viedol k veľmi prudkému rozvoju týchto moderných metód. Medzi tri

najpoužívanejšie metódy, ktoré si spomenieme patrí riadenie zásob pomocou metódy ABC, Just-in-time a Kanban (Stehlík, 2002).

2.4.6.1. Metóda ABC

Podstatou tejto metódy je to, že nie je treba všetkým zásobám venovať rovnakú pozornosť. Preto sú zásoby triedené zväčša do troch skupín podľa dôležitosti z hľadiska predaja pre podnik. Kritérium je podiel hodnôt celoročnej spotreby. Každému druhu týchto zásob sa venuje rozličná pozornosť. Najdôležitejším (skupina A) sa určí najväčšie množstvo poistnej zásoby, objednávacieho množstva a podobne. Naopak skupine C najmenej a skupine B sa určí primerané množstvo a pozornosť (Tomek, 1996).

Obrázok 19 Príklad metódy ABC

Skupina	Procentní podíl	Podíl na celkové výši spotřeby
A	5 až 10	60 až 80%
B	15 až 25	15 až 25%
C	60 až 80	5 až 15%

Prameň: Tomek a Hofman, 1999, str. 209

2.4.6.2. Metóda Just-In-Time (JIT)

Patrí k najznámejším logistickým teóriám riadenia zásob. Jej princíp spočíva v dodávaní tovarov do spoločnosti na podstate termínu „práve v čas“, to znamená presne dohodnutých termínoch podľa potrieb. Pri tejto metóde je charakteristická veľká periodicita dodávok a možnosť ich naväzovania. Ideálne zavádzanie JIT je u podnikov, ktoré majú pomerne významné postavenie na trhu, sú u nich minimálne náklady na zmeny, a majú relatívne stabilný dopyt po produktoch. Podnik sa tiež potrebuje prispôbiť potrebám odberateľa. Podstatné je byť spoľahlivý a presný. Rolu tiež hrajú pri tejto metóde náklady na dopravu a vhodné rozloženie výroby (Drahotský, 2003).

2.4.6.3. Kanban

Kanban je metóda, ktorá sa vyvinula v japonsku spoločnosťou Toyota. Je využívaná najmä v strojárnej a automobilovej výrobe po celom svete. Jej podstatou je to, že objednávacie množstvo je obsah jedného alebo viacerých prepravných prostriedkov,

ktoré sú plne naplnené a vždy konštantným množstvom. Popri tom neustále prebiehajú materiálove a informačné toky medzi dodávateľom a odberateľom. Výsledkom je vysoká efektivita dodávok. V obchodných spoločnostiach sa táto metóda bežne nepoužíva (Lambert, 2000).

3. ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU

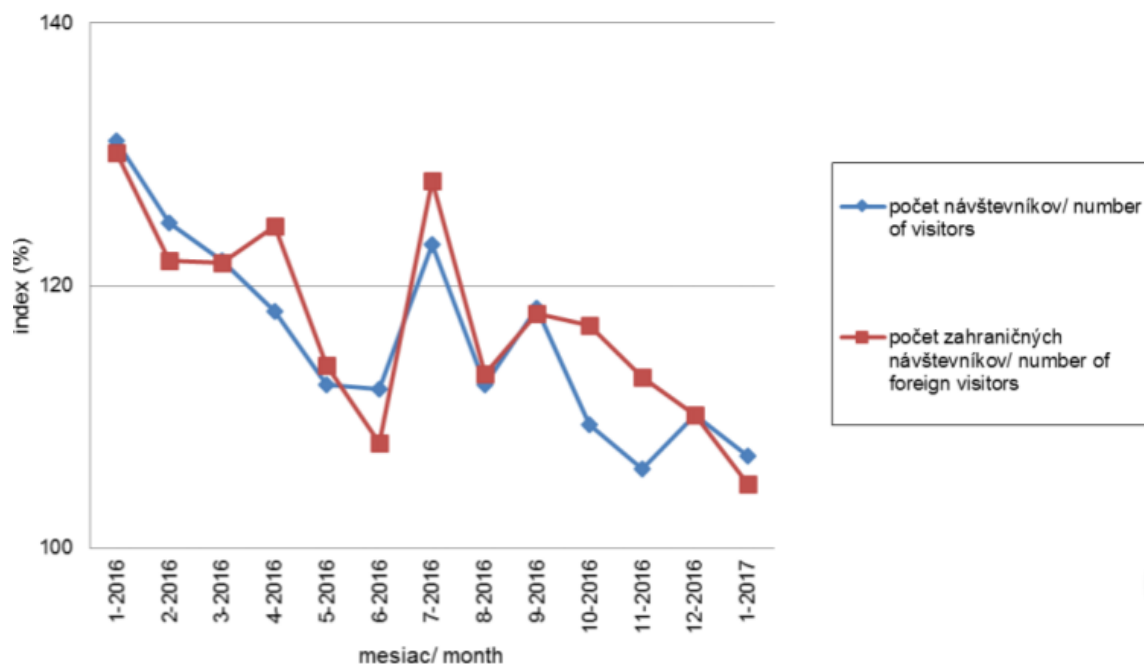
3.1. SLEPT analýza

SLEPT analýza poslúži na rozbor vonkajších faktorov odborového okolia, ktoré pôsobia na podnik. Tieto faktory sa rozdeľujú na sociálne, legislatívne, ekonomické, politické a technologické (Dvořáček, 2012).

3.1.1. Sociálne faktory

Za najväčší sektor, ktorí tvorí zákazníkov spoločnosti sú považované hotely a ubytovacie zariadenia. Od ich počtu a vyťaženia závisia tiež pracovne, ktorým spoločnosť ponúka svoje produkty. Dopyt po využívaní hotelových a ubytovacích zariadeniach ovplyvňuje dopyt po produktoch a službách spoločnosti. Zvyšovanie cestovného ruchu na Slovensku má priaznivý vplyv na činnosť spoločnosti. To ovplyvňuje životná úroveň a príjmy obyvateľstva na Slovensku ale aj v okolitých štátoch. Vývoj návštevníkov sa v roku 2017 oproti roku 2016 zlepšil o 7%. Najdynamickejšie sa vyvíjal počet domácich návštevníkov o 8,3% a zo zahraničných najviac stúpol počet nemeckých návštevníkov o 14,9% a poľských o 10% (Vývoj cestovného ruchu v ubytovacích zariadeniach SR, 2017).

Obrázok 20 Vývoj počtu návštevníkov hotelov na Slovensku



Prameň: Vybrané ukazovatele cestovného ruchu, 2017

3.1.2. Legislatívne faktory

Spoločnosť je podnikajúca na území Slovenskej republiky a preto podlieha zákonom, vyhláškam, nariadeniam vlády a iným právnym normám tejto zeme, a nimi sa musí riadiť a rešpektovať ich. Medzi tieto právne predpisy, ktoré môžu ovplyvniť podnikanie firmy patria napríklad (Súhrn právnych predpisov pre podnikateľov, 2014):

- 513/1991 Zb. – Obchodný zákonník
- zákon č. 595/2003 Z.z. o dani z príjmov
- zákon č. 222/2004 Z.z. o dani z pridanej hodnoty
- zákon č. 431/2002 Z.z. o účtovníctve
- zákon č. 311/2001 Z.z., Zákonník práce
- zákon č. 124/2006 Z.z. o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci
- ADR 2017 ZV I a II rev. I

3.1.3. Ekonomické faktory

Za ekonomické faktory, ktoré ovplyvňujú podnik pri jeho činnosti považujeme daň z pridanej hodnoty a daň z príjmu právnických osôb. Tieto faktory určujú aké budú ceny predávaných produktov spoločnosti.

❖ *Daň z pridanej hodnoty*

Daň z pridanej hodnoty rieši zákon č. 222/2004 Z. z. o dani z pridanej hodnoty. V posledných rokoch sa výška tejto sadzby zmenila len o 1% a to v roku 2011 stúpla z 19% na 20%. V súčasnosti je teda sadzba DPH na úrovni 20% a znížená sadzba DPH na úrovni 10% (Súhrn právnych predpisov pre podnikateľov, 2014).

❖ *Daň z príjmu právnických osôb*

Daň z príjmu právnických osôb je vytvorená za účelom zdanenia príjmu podniku, ktorý vyplýva z jeho činnosti a nakladania s majetkom. Od roku 2017 je táto daňová sadzba na úrovni 21%. Došlo k jej zníženiu o 1% (Súhrn právnych predpisov pre podnikateľov, 2014).

3.1.4. Politické faktory

Súčasná politická situácia na území Slovenskej republiky nie je považovaná za veľmi stabilnú. Vláda strany premiéra Róberta Fica nie je považovaná od občanov za úplne

dôveryhodnú. V štáte sa rieši tiež vysoká úroveň byrokracie. Krajina sa stále snaží viac podporovať podnikateľov no vyhlášky a zákony, ktoré sú schvaľované nie sú na takej úrovni aby bolo podnikanie hlavne pre malé a mikro podniky úplne výhodné (Politická a ekonomická situácia SR, 2018).

3.1.5. Technické faktory

Spoločnosť využíva k svojej činnosti jeden systém spojený s fakturačnou činnosťou, skladovými zásobami a evidenciou záväzkov a pohľadávok. Tento systém sa nazýva ALFA plus fakturačný systém. Externá účtovníčka využíva pri spracovávaní účtovníctva systém MRP. Spoločnosť nemá vlastnú webovú stránku ale pracuje na jej vytvorení (BH komplet s.r.o., 2017).

3.2. Porterova analýza

Porterova analýza alebo analýza 5 síl pomáha charakterizovať 5 síl pôsobiacich na podnik. Tieto sily sú závislé znalosťou svojich kupujúcich, stávajúcich konkurentov, potenciálnych konkurentov, dodávateľov a substitútov. Podnik si musí byť vedomí týchto síl aby bol schopný obstať v konkurenčnom prostredí na trhu a vedel si vypracovať stratégiu (Kermally, 2006).

3.2.1. Kupujúci

Kupujúci spoločnosti BH komplet sa nachádzajú na celom území Slovenska a vďaka šírke ponúkaného tovaru a služieb je ich zloženie rozmanité (BH komplet s.r.o., 2017):

- a) hotely a penzióny
- b) nemocnice a ostatné zdravotnícke zariadenia
- c) práčovne
- d) upratovacie spoločnosti

3.2.2. Stávajúci konkurenti

Konkurencia v tomto odbore je v dnešnej dobe široká. Mnoho konkurenčných podnikov sú už na trhu dlhšie, niektorý z nich sú dokonca známe nadnárodné spoločnosti so silným zázemím. Pokrytie trhu v rámci celého Slovenska je veľmi zložitá. Mnohí z konkurentov majú aj vlastné webové stránky, ktoré spoločnosť ešte nemá zriadené (BH komplet s.r.o., 2017).

3.2.3. Potencionálni konkurenti

Čo sa týka vstupu do odvetvia, tak ten nie je náročný keďže na trhu nie sú žiadne obmedzenia, ktoré by zabraňovali alebo sťažovali podnikanie v tejto oblasti. Kapitálová náročnosť založenia spoločnosti nie je úplne náročná. Väčšinou sa jedná o spoločnosti s ručením obmedzeným alebo o OSVČ a akciovú spoločnosť. Vstupný kapitál záleží aj od toho, aký široký sortiment a aký luxusný sortiment by chcel konkurent nakúpiť. Pri začiatku podnikania je potrebné mať aspoň nejaké znalosti z legislatívy, ktorá sa týka podnikania a znalosť v oblasti predaja v danom odbore (BH komplet s.r.o., 2017).

3.2.4. Dodávatelia

Spoločnosť BH komplet s.r.o. má viacerých dodávateľov. Taktiež si je vedomá, že na trhu je mnoho ďalších potenciálnych dodávateľov. Medzi dodávateľov zaradzujeme najmä distribútorov čistiacich prostriedkov, chémie a strojov v Slovenskej republike. Ceny si stanovuje dodávateľ, no pri možných nezhodách nie je problém pri čo najnižších nákladoch dodávateľa zmeniť. Vyjednávacía sila dodávateľov je teda nižšia (BH komplet s.r.o., 2017).

3.2.5. Substitúty

Na trhu s takýmto tovarom, na ktorý sa zameriava spoločnosť existujú substitúty. Tieto substitúty sú dané existenciou širokej konkurencie na trhu. Tovary, ktoré konkurenti ponúkajú sa môžu zhodovať. Pre spoločnosť je ťažšie odlíšiť sa niečím od konkurencie ale ani to jej nebráni v snahe o to (BH komplet s.r.o., 2017).

3.3. Model 7S

Model 7S sa používa ako technika na zhodnotenie kritických faktorov podieľajúcich sa na úspechu firmy, respektíve na úspešnom realizovaní jej podnikovej stratégie. Je to model od firmy McKinsey obsahuje celkom 7 vzájomne sa ovplyvňujúcich faktorov (Keřkovský, 2006):

- spolupracovníci,
- stratégia spoločnosti,
- schopnosti zamestnancov,
- zdieľané hodnoty,
- štýl riadenia,

- štruktúra,
- systémy.

3.3.1. Spolupracovníci

Spoločnosť má dvoch konateľov. Títo konatelia sú zároveň aj zamestnancami spoločnosti. V budúcnosti sa podnik nebráni rozširovaniu a naberaniu nových zamestnancov. Zatiaľ však funguje krátko a na zabezpečovanie činností si majitelia vystačia sami. Spoločnosť má taktiež externú účtovníčku (BH komplet s.r.o., 2017).

3.3.2. Stratégia

Stratégiou spoločnosti je predávať kvalitné výrobky a poskytovať kvalitné podporné služby predaja. Na tomto základe chcú zaujať vedúcu pozíciu na trhu v s čistiacimi výrobkami, chémiou a strojmi na východnom Slovensku. Túto stratégiu samozrejme podporujú aj konatelia podniku (BH komplet s.r.o., 2017).

3.3.3. Schopnosti

Pre výkon svojich činností majú konatelia potrebné vysokoškolské vzdelanie v oblasti, ktorej pôsobia. Majú dlhoročné obchodné a technické znalosti z predošlého zamestnania, ktoré bolo zamerané na podobnú oblasť pôsobenia (BH komplet s.r.o., 2017).

3.3.4. Zdieľané hodnoty

Konatelia ako jediní zamestnanci podporujú firemnú stratégiu a preto smerujú za spoločným cieľom. Ich vzťahy sú na primeranej priateľskej úrovni. V spoločnosti panuje silná dôvera a priateľská atmosféra (BH komplet s.r.o., 2017).

3.3.5. Štýl

Štýl riadenia spoločnosti je demokratický. Zakladá na komunikácii medzi konateľmi podniku, ktorí zabezpečujú chod spoločnosti. Rozhodovanie tkvie na kompromisnom rozhodovaní a vzájomnom ujednávaní medzi obidvoma. Vyžaduje to značnú dávku asertivity v povahách konateľov (BH komplet s.r.o., 2017).

3.3.6. Štruktúra

Spoločnosť má svoju organizačnú štruktúru jednoduchú a plochú, čo odpovedá tomu, že nemá žiadnych zamestnancov okrem dvoch majiteľov, ktorí sa priamo podieľajú na

rozhodovaní a vykonávaní činností zabezpečujúcich chod podniku. Rozhodovanie majú v rukách teda majitelia (BH komplet s.r.o., 2017).

3.3.7. Systémy

Spoločnosť využíva k svojej činnosti jeden systém spojený s fakturačnou činnosťou, skladovými zásobami a evidenciou záväzkov a pohľadávok. Tento systém sa nazýva ALFA plus fakturačný systém. Externá účtovníčka využíva pri spracovávaní účtovníctva systém MRP. Spoločnosť nemá vlastnú webovú stránku ale pracuje na jej vytvorení (BH komplet s.r.o., 2017).

3.4.SWOT analýza

SWOT analýza napomáha zistiť slabé a silné stránky spoločnosti, čo charakterizuje interné prostredie a na druhej strane príležitosti a hrozby z vonkajšieho prostredia. Na základe toho je možné zvážiť možnosti zlepšenia v zreteli do budúcnosti. Služi tiež ako súhrn predošlých analýz. Metóda SWOT je používaná pri tvorbe podnikových stratégií, ktoré využívajú príležitosti a ťažia zo silných stránok a naopak neutralizujú hrozby a redukujú počet slabých stránok (Veber, 2009).

- **SILNÉ STRÁNKY**

- Spokojnosť súčasných zákazníkov
- Relatívna flexibilita služieb a dodávok tovaru
- Nízke skladovacie náklady a náklady na zamestnancov
- Dobré vzťahy s dodávateľmi a odberateľmi
- Možnosť dopravy tovaru na vlastné náklady ale aj externým dopravcom
- Stabilná likvidita podniku

- **SLABÉ STRÁNKY**

- Krátke pôsobenie na trhu
- Neexistujúca webová stránka a eshop
- Neexistujúci systém efektívnej dopravy tovaru
- Neefektívne riadenie toku tovaru od dodávateľa k zákazníkom
- Chaotické a neefektívne riadenie zásob

- **PRÍLEŽITOSTI**

- Možnosť vytvorenia webovej stránky

- Možnosť vytvorenia lepších podmienok pre zabezpečenie tovaru
- Možnosť zefektívnenia časového riadenia dopravy tovaru
- Možnosť zníženia skladových zásob priamou dodávkou od dodávateľa
- Možnosť optimalizácie dodávok v rámci vzdialenosti a času
- **HROZBY**
- Legislatívne zmeny
- Zníženie nákupu od odberateľov
- Zvýšenie finančnej zaťažnosti
- Zvýšenie cien od dodávateľov
- Zvýšenie nákladov na palivo

3.4.1. Zhrnutie SWOT analýzy

Na základe SWOT je vytvorené zhrnutie, že spoločnosť je relatívne malá a s krátkym časom pôsobenia na trhu. Preto možností v čom vylepšovať je v ich prípade ešte celkom nespočetne. Momentálne je ale hlavný návrh úpravy systému zásobovania a riadenia odberateľských reťazcov a tiež vytvorenie internetového obchodu. Keďže je zásobovanie chaotické a neplánované základom je preto vytvorenie efektívneho časového plánu ciest s tovarom v rámci týždňa. Na základe toho by bol zákazník oboznámený dopredu kedy sa závoz tovaru do jeho regiónu realizuje. Podstatou je aj rozdelenie tovaru, u ktorého je nutné alebo možno využiť externého dopravcu a vyjednať vhodné podmienky u dodávateľov a odberateľov. Na základe toho sa bude dať ľahšie určiť koľko kilometrov sa s tovarom týždenne prejde a aké sú mesačné náklady na dopravu. Čo sa týka webovej stránky je podstatné vybrať vhodného sprostredkovateľa a vybrať finančne vhodnú variantu. To všetko má za cieľ dosiahnutie vhodnej efektívnosti služieb zákazníkom pri správnom rozvoji podnikania obchodnej spoločnosti.

4. NÁVRH NA ZLEPŠENIE NEDOSTATKOV

Na základe uskutočnených analýz a odhalení nedostatkov a slabých stránok vznikol návrh na zdokonalenie zásobovacieho reťazca podniku, zmeny evidencie objednávok od zákazníkov, návrh zavedenia webovej stránky a istá forma systému elektronickej evidencie objednávok. Taktiež je zhodnotená možnosť zavedenia internetového obchodu.

4.1. Návrh zásobovacieho reťazca

Spoločnosť pri realizácii obchodu a objednávok nemá ucelený návrh zásobovacieho reťazca. Svoje objednávky realizuje podľa toho, kto si kedy aký tovar objedná, aké služby v daný deň potrebuje. Zásobovanie zákazníkov ale aj podniku je niekedy chaotické, nákladné a neefektívne. Zapríčiňuje to hlavne nenaplánovanie ciest a zásobovania daných lokalít Slovenska.

Prvá myšlienka, ktorá by mala byť do reťazca zavedená je rozdelenie zákazníkov na prioritných, čiže „TOP TEN“ odberateľov spoločnosti. U týchto odberateľov by bolo dojednané, že dodávatelia sú ich ochotní zásobovať priamo. Spoločnosť BH komplet svojmu odberateľovi vystaví len faktúru za tovar. Podmienkou tejto realizácie je objednávka nad 300 a 500 eur. Zvyšní odberatelia budú zásobovaní sprostredkované spoločnosťou BH komplet, ktorá si na tieto účely zabezpečila dodávku s nosnosťou 1 000 kg. Zabezpečovanie bude rozdelené do rôznych okruhov v rámci týždňov v mesiaci. Pri menších objednávkach tovaru, ktoré sú pre odberateľa urgentné je možnosť využitia externého dopravcu. Pri tovare, ktorí nepodlieha žiadnym obmedzeniam ADR (napríklad v prípade chemických prostriedkov a podobne sú potrebné špeciálne povolenia na prepravu) je možné využiť služby Slovenskej pošty. V prípade chemických látok a čističov je nutné využiť vybraných dopravcov, ktorí vedú zabezpečiť aj prepravu takýchto látok avšak za vyššiu cenu. V prípade malej objednávky, ktorú je potrebné doručiť ihneď si náklady na dopravu celé hradí odberateľ.

Druhou myšlienkou, ktorou sa bude spoločnosť pri zásobovaní zákazníkov zaoberať je efektívnosť v rámci trasovania. Podstatou je rozdelenie zákazníkov podľa sídla do okruhu, ktorý bude schopná kompetentná osoba za stanovené rozpätie dní obísť. Ideálne by mohli v rámci mesiaca absolvovať štyri okruhy, pri ktorých by zabezpečili potrebné

služby konzultácie a samozrejme tovar svojim zákazníkom. Okruhy sa stanovujú celkovo s maximálnou možnou hranicou nákladov, ktoré by sa postupne v rámci týždňov kompletne podľa objednávok realizovali. S dňom prepravy a podmienkami dopravy tovaru by boli všetci zákazníci uzrozmene telefonickým kontaktom alebo emailom. Prioritou je predísť neefektívnemu každodennému rozvážaniu tovaru podľa toho ako si zákazníci objednávajú.

Špeciálne sa ešte upravujú podmienky, ktoré upravujú zásobovanie od dodávateľov a podmienky s odberateľmi. Všetky tieto podmienky boli spomenuté. U odberateľov ide najmä o uzrozmene a dohodnutie sa na dni, kedy bude tovar v rámci mesiaca a týždňa dovážaný práve do okruhu, v ktorom sa nachádzajú. U dodávateľov ide najmä o stanovenie podmienok priameho zásobovania TOP zákazníkov spoločnosti. Pri vyššej objednávke a hlavne u nadrozmerných sudov s chemikáliami a podobne.

Pri skladovaní a vyskladňovaní je podstatné rozdelenie tovaru na najviac odbytový a najmenej. Čo sa týka najmenej žiadaného tovaru snaží sa spoločnosť o jeho rýchle vyskladnenie aby nevznikli veľké mŕtve zásoby. Ďalej dbá na rozdelenie tovaru z hľadiska zdraviu neškodlivého a ADR chemických prostriedkov, pri ktorých je potrebné nasledovať mnohé opatrenia a obmedzenia a zabezpečenie jeho dopravy súkromným prepravcom.

Zdokonalením všetkých častí reťazca sa prejaví efektívnosť činností, ktoré sú vykonávané pri realizovaní objednávky a zabezpečí sa aj zníženie nákladov na zabezpečovanie tovaru a logistiku.

4.1.1. Tok objednávky

Pri návrhu toku objednávky padala pozornosť najmä na možnosť rozdelenia dodávok tovaru podľa objemu tovaru, priority a spôsobu dopravy. Na základe týchto charakteristík sú objednávky rozdelené do štyroch základných kategórií:

- klasická objednávka od odberateľa, ktorá je zabezpečená vlastnou dopravou pri rozvoze v stanovenom dni v týždni
- objednávka nad 300 eur/ 500 eur od „TOP TEN“ odberateľa zabezpečená priamo dodávateľom
- Doprava ADR tovaru zabezpečená dopravcom

- Urgentná objednávka a do 100 eur zabezpečená sprostredkovateľom dopravy
- Urgentná objednávka nad 100 eur zabezpečená vlastnou dopravou podniku

4.1.2. Doprava

Dôležitou časťou zásobovacieho reťazca spoločnosti tvorí doprava tovaru od dodávateľa na sklad a zo skladu k odberateľovi alebo priamo zákazníkovi. Dopravu spoločnosti zabezpečuje v istej forme dodávateľ za podmienok dohodnutých v ďalšej časti, externí dopravcovia a spoločnosť sama svojou vlastnou dodávkou na vlastné náklady. Dodávanie tovaru na sklad je zabezpečované na vlastné náklady u dodávateľa ER-EM a u spoločnosti Diversey Slovensko na náklady dodávateľa.

Pri rozhodovaní o doprave vlastnej a doprave pomocou súkromného dopravcu sú navrhované možnosti na základe výpočtu nákladov na prepravu, objemu objednávky tovaru a charaktere tovaru. Súčasťou portfólia spoločnosti je aj tovar, ktorý spadá pod Európsku dohodu o cestnej preprave nebezpečných vecí (ADR). Preprava tohto druhu tovaru je samozrejme nákladnejšia a zabezpečuje sa pomocou dopravcu, ktorý má oprávnené povolenia na prepravu. Takýto tovar spoločnosť sama neprepravuje.

Tabuľka 1 Ceny služieb súkromných dopravcov

DSV Slovakia s.r.o.	TOPTRANS EU a.s.	DPD Slovensko	Slovenská pošta
Zabezpečenie ADR prepravy.	Preprava menších zásielok do 75 kg.	Preprava menších zásielok do 50 kg.	Odosielanie faktúr a iných listových zásielok.
CENA: podľa hmotnosti zásielky od 150 € až po 830 €	CENA: podľa km (100 – 500 km) od 2,8 € až 35,88 €	CENA: na základe hmotnosti:(CLASSIC) 6,45 € až 17,40 €	CENA : 1,25 € doporučený list; 0,50 € obyčajný list
	Preprava väčších zásielok 75 - 700 kg.	Dobierka.	Odosielanie balíku doba doručenia do dvoch dní.
	CENA: podľa km (100 – 500 km) od 22,20 € až 162,38 €	CENA: Príplatok podľa ceny od 1,50 € až do 33,20 €	CENA: 3,90 €
	Nadrozmerná preprava 700 – 3 000 kg.	Doprava do 12 hodín.	Odosielanie menších balíkov do 24 hodín (Poštový kuriér)
	CENA: podľa km (100 – 500 km) 103,99 € až 401,45 €	CENA: 3,30 € príplatok	CENA : 5 €

Všetky údaje v tabuľke sú evidované podľa cenníkov, ktoré boli vyžiadané od jednotlivých dopravcov. Na základe cien a spôsobov dopravy sú navrhované nasledovné spôsoby kombinácie týchto dopravcov:

- zabezpečenie prepravy ADR tovaru - **DSV Slovakia s.r.o.**,
- preprava väčších balíkov nad 50 kg tovaru bez ADR obmedzení - **TOPTRANS EU a.s.**,

- preprava menších balíkov do 50 kg - **DPD Slovensko a Slovenská pošta,**
- expresná doprava menších zásielok do 24 hodín - **Slovenská pošta,**
- zasielanie všetkej pošty a listových zásielok - **Slovenská pošta.**

Doprava zabezpečená súkromnými dopravcami by sa mala realizovať len v nevyhnutných prípadoch aby boli náklady čo najnižšie. Spoločnosť by mala do maximálne únosného objemu dopravovať svoj tovar sama alebo sa ho snažiť zabezpečiť podľa stanovených podmienok od dodávateľa. Čo sa týka zasielaných faktúr a listových zásielok je potrebné stále viac dbať na emailové zasielanie dokumentov a evidovanie objednávok.

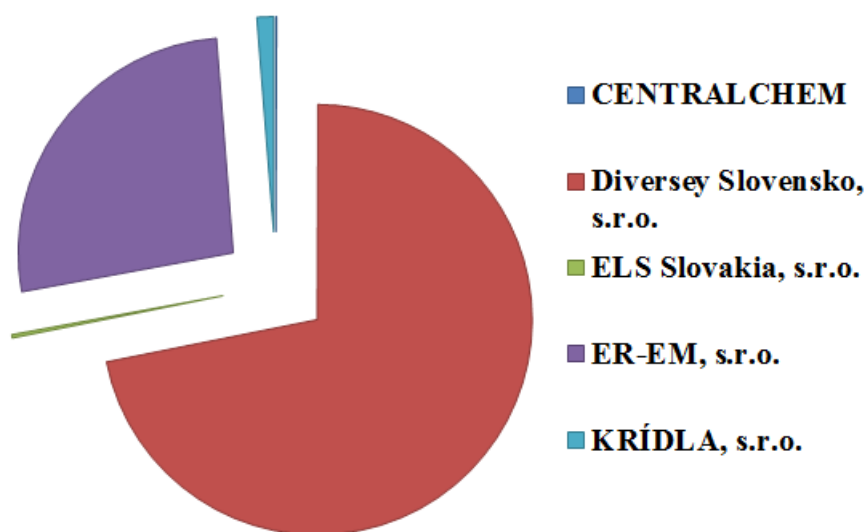
4.1.3. Dodávateľa – podmienky

Spoločnosť má piatich dodávateľov podľa dát z knihy záväzkov, ktoré sú vystavené za rok 2017. Na základe objemu objednaného tovaru v eurách sú rozdelení dodávateľa na dvoch hlavných a troch menších dodávateľov.

Dodávateľ	Hodnota objednaného tovaru (EUR)
CENTRALCHEM	55,8
Diversey Slovensko, s.r.o.	76 742,90
ELS Slovakia, s.r.o.	264,12
ER-EM, s.r.o.	28 494,14
KRÍDLA, s.r.o.	1 329,38

Spoločnosť Diversey Slovensko, s.r.o. je na základe hodnoty objednaného tovaru k 31.12.2017 jednoznačne vedúcim dodávateľom spoločnosti. Preto by bolo najvýhodnejšie vyjednať najlepšie podmienky práve s týmto dodávateľom. Ďalším z rozhodujúcich dodávateľov je spoločnosť ER-EM, s.r.o., ktorá zaujala tiež vysoký podiel na objednanom tovare. Ďalšie tri spoločnosti už nemajú taký vysoký podiel a preto zatiaľ nie je prioritou vyjednávanie výhodnejších podmienok obchodovania.

Graf 2 Podiel dodávateľov na základe hodnoty objednaného tovaru



Prioritne boli vyjednané výhodnejšie podmienky s dvoma hlavnými dodávateľmi, ktorí zabezpečujú podniku veľkú časť z celkového prijatého tovaru. Tieto podmienky sú nasledovné:

Tabuľka 2 Navrhované výhodnejšie podmienky s dodávateľom

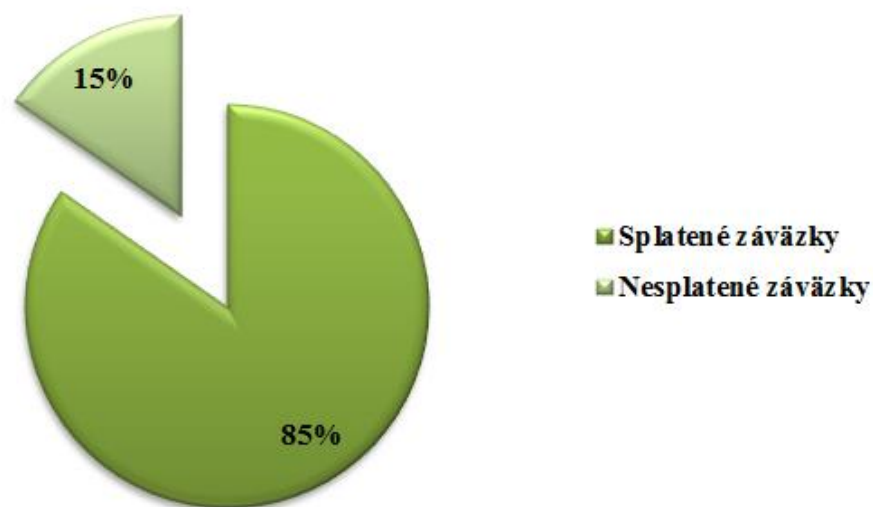
Diversey Slovensko, s.r.o.	ER-EM, s.r.o.
Zvýšenie doby splatnosti záväzkov zo 45 dní na 60 dní.	Zvýšenie doby splatnosti záväzkov zo 60 dní na 90 dní.
Pri objednávke nad 300 eur zabezpečenie dopravy pre TOP 10 odberateľov.	Pri objednávke nad 500 eur zabezpečenie dopravy pre TOP 10 odberateľov.
Zabezpečenie nadrozmernej a ADR dopravy priamo k zákazníkovi (napr. 200 l sudy).	

Stanovené body odpovedajú zatiaľ vyjednaným podmienkam avšak zahrňujú ešte lepšie stanoviská pre podnik. Tým, že spoločnosť odoberá tovar s vyššou hodnotou a objeme a poctivo spláca svoje záväzky, nemal by byť problém vyjednať ich vylepšenie. Táto zmena by podniku priniesla zníženie nákladov na dopravu časti tovaru, zníženie zaťaženia aktív v zásobách a zlepšenie platobnej schopnosti podniku a likvidity. Doba

obratu záväzkov za rok 2017 je 22 dní. Výpočet je na základe vzorca kde sú vzorca vo vzťahu záväzky k 31/12/2017 a tržby podelené 365 dňami. Spoločnosť má za rok 2017 splatených 84,56 % záväzkov. Predpokladá sa zlepšenie ukazovateľa doba obratu záväzkov a zvýšenie hodnoty splatených záväzkov za účtovné obdobie.

Spoločnosť si zabezpečuje tovar od dodávateľov z časti na vlastné náklady u dodávateľa ER-EM, s.r.o. a u dodávateľa Diversey Slovensko, s.r.o. sú náklady zabezpečované na sklad na účet dodávateľa.

Tabuľka 3 Percento splatených a nesplatených záväzkov za rok 2017



U menšinových dodávateľov zatiaľ nie je potrebné vyvíjať žiadne zmeny, keďže množstvo tovaru a jeho hodnota nedosahuje veľký pomer k celkovému objemu tovaru, ktorý je celkovo zabezpečený. Spoločnosť BH komplet si zatiaľ stačí tento tovar zabezpečiť všetok sama na vlastné náklady alebo pomocou sprostredkovateľa dopravy.

4.1.4. Odberatelia – podmienky

Na základe objemu predaja tovaru v eurách, ktorý vykazuje spoločnosť k 31.12.2017 boli odberatelia zoradení od tých, ktorí majú v peňažných jednotkách najväčší objem nákupu až po tých s najmenšími hodnotami. Hodnotenie sa vytvorilo na základe údajov z celého roku a údaje zahrňujú splatené aj nesplatené pohľadávky. Zo všetkých odberateľov bolo vybraných TOP 10, ktorí majú najväčší objem nákupu. Títo odberatelia majú vysoký podiel na predaji spoločnosti a preto je dôležité budovať ich dôveru, vernosť a lojalitu. Potrebné je zachovať ich pravidelné objednávanie tovaru vo

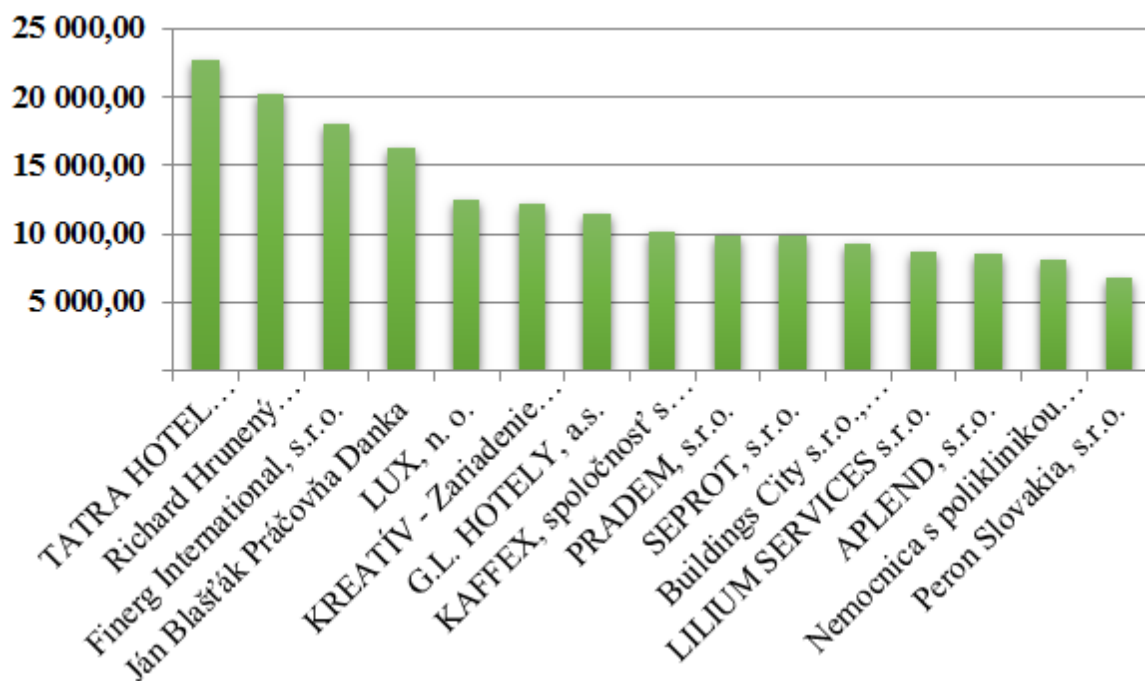
väčšich množstvách. Zásadnou podmienkou je včasné dodanie tovaru, čo sa môže zabezpečiť práve možnosťou dopravy priamo od dodávateľa a skvelé popredajné služby a poradenstvo.

Tabuľka 4 TOP 10 odberateľov podľa hodnoty objednaného tovaru za rok 2017 v eurách

Partner	Suma spolu (EUR)
TATRA HOTEL SLOVAKIA, a.s.	22 607,26
Richard Hrunený ČISTIARENĚ - PRÁČOVŇA	20 100,92
Finerg International, s.r.o.	17 968,05
Ján Blašťák Práčovňa Danka	16 189,88
LUX, n. o.	12 478,28
KREATÍV - Zariadenie sociálnych služieb	12 090,60
G.L. HOTELY, a.s.	11 418,93
KAFFEX, spoločnosť s ručením obmedzeným	10 186,65
PRADEM, s.r.o.	9 829,94
SEPROT, s.r.o.	9 765,95

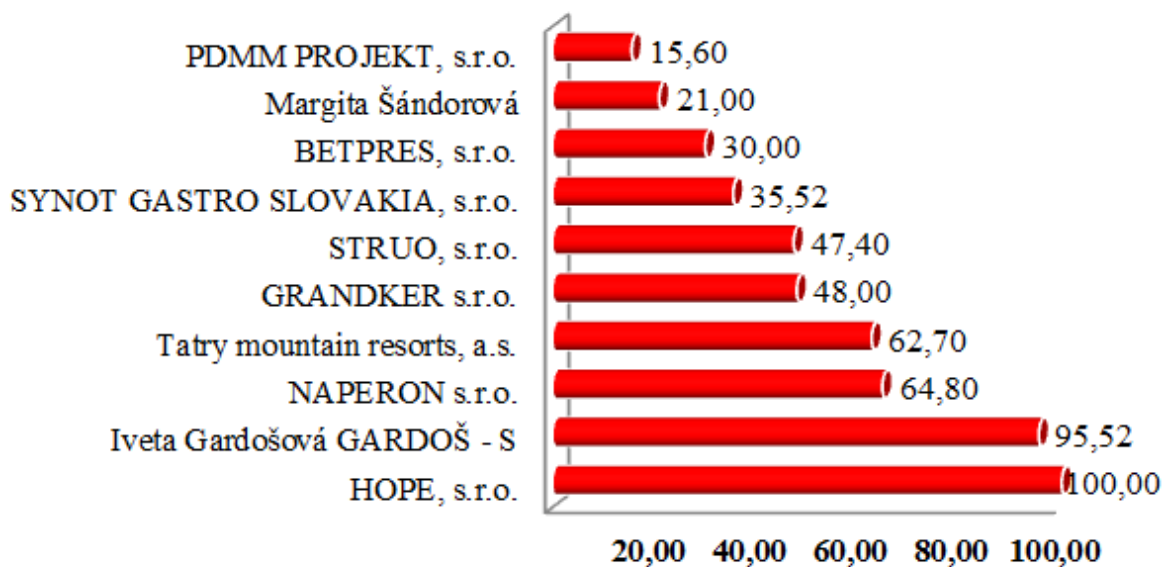
U týchto odberateľov by bola vyjednaná podmienka u dodávateľa. Pri ich objednávke nad spomínanú hranicu 300 eur u jedného dodávateľa a druhého dodávateľa 500 eur je možné zabezpečenie tovaru priamo dodávateľom pre zákazníka. Nie je potrebné sprostredkovávanie tovaru a tým je možné zníženie nákladov na dopravu.

Tabuľka 5 Grafické znázornenie TOP 10 odberateľov za rok 2017



Spoločnosť by mala dbať taktiež na zámer zvýšenia predajov u nízko rentabilných odberateľov, ktorých objednávky neprekročili hranicu ani 100 eur. Je potrebné ich časté oboznamovanie emailovou formou alebo poštovou, aby mali dostatok informácií o sortimente spoločnosti a jeho výhodách. Budovanie CRM v rámci logistického reťazca je taktiež kľúčovou rolou ako podporovanie lojality majoritných odberateľov.

Tabuľka 6 Výber 10 odberateľov s najnižšími hodnotami nákupu za rok 2017



4.1.5. Návrh okruhov jász

4.1.5.1. Náklady na palivo

Na základe zoznamu odberateľov, ktorý spoločnosť poskytla a ich adres sú navrhované okruhy rozvozu tovaru do jednotlivých lokalít v rámci Slovenska. Tieto rozvážky tovaru sú realizované v rámci pracovného mesiaca a ich súčasťou je aj dovoz tovaru zo skladu dodávateľov podľa potreby. Každá cesta začína naskladnením tovaru v Humennom a končí taktiež v Humennom v sídle spoločnosti.

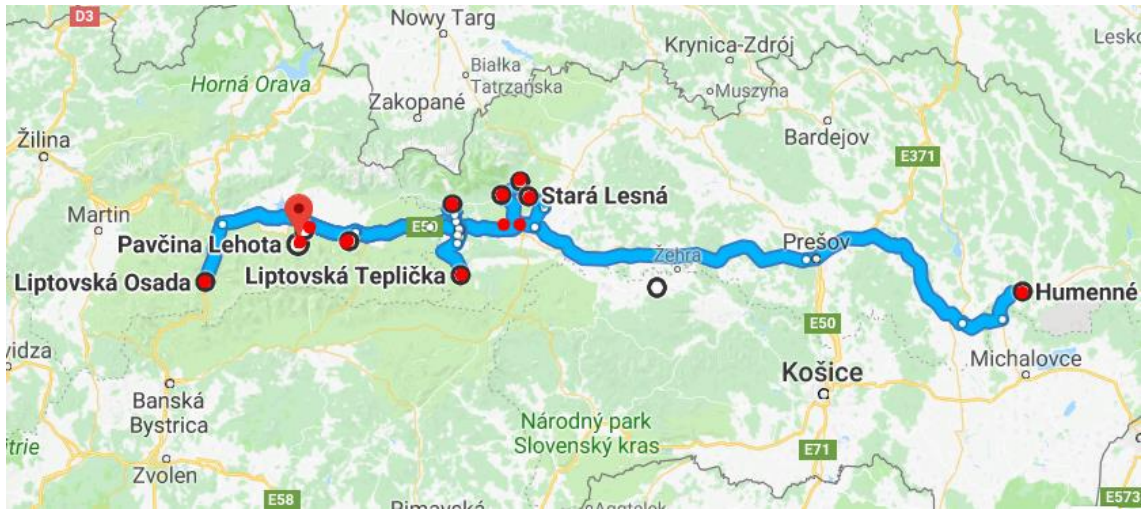
V každom okruhu je vypočítaná časová náročnosť na cestu, kde sa pri každej zastávke berie do úvahy priemerne zdržanie pre výklad tovaru. Na základe priemernej ceny nafty za rok 2018 a priemernej spotreby dodávky je vypočítaný náklad na naftu v eurách podľa kilometrov. Všetky výsledky, ktoré sú dosiahnuté slúžia pre maximálne určenie jednotlivých ciest a ich nákladov. Je brané do úvahy, že nie všetci dodávatelia si objednávajú tovar v rovnaký čas preto je možné, že nie všetky zastávky okruhu budú realizované každý týždeň preto je možné, že časová náročnosť a nákladová náročnosť bude určite nižšia ako vypočítané hodnoty.

Tabuľka 7 Zoznam odberateľov okruhu Vysoké Tatry**1. Okruh – VYSOKÉ TATRY**

APLEND, s.r.o.	Tatranská Lomnica
F-MOTEL, s.r.o.	Liptovský Hrádok
Finerg International, s.r.o.	Stará Lesná
GOLF INTERNATIONAL, s.r.o.	Tatranská Lomnica
HOTEL Solisko, s.r.o.	Štrbské pleso
Ján Blašák Práčovňa Danka	Pavčina Lehota
KAFFEX, s.r.o.	Štrbské pleso
Marta Sameková	Liptovská Teplička
MOTI s.r.o.	Demänová
NZZ s.r.o. – Poliklinika Alexandra	Poprad
PDMM Projekt, s.r.o.	Demänová
PRADEM, s.r.o.	Demänová
ROJAX GASTRO, spol. s.r.o.	Starý Smokovec
SKI KOLIESKO, s.r.o.	Demänová
TATRA HOTEL SLOVAKIA, a.s.	Štrbské Pleso
YVEX, s.r.o.	Liptovská Osada
Základná škola	Svit
CELKOVO MAX V KM	808 km
CELKOVO MAX NÁKLADY (EUR)	94,54 eur

Prvý okruh, ktorý by sa realizoval na začiatku týždňov v pondelok je zameraný na dodávateľov z oblasti Vysokých Tatier. Naskladnená dodávka by začínala svoju cestu v Humennom a smerovala by cez Starú Lesnú až do Liptovskej Osady a späť cez Svit a Poprad do Humenného. Celkovo by cesta mala približne 808 km. Náklady na naftu by boli približne 94,54 eur. Trasa by bola rozložená do jednotlivých týždňov v mesiaci podľa potreby.

Obrázok 21 Znáznornenie okruhu VYSOKÉ TATRY na mape



Čo sa týka časovej náročnosti cesty zabrala by približne desať a štvrt' hodiny čistého času. Čas so zastávkami by mohol dosiahnuť aj na pätnásť hodín. Tieto časy sa týkajú ak by boli navštívení všetci odberatelia naraz. Je jasné, že každý si nebude tovar objednávať každý týždeň preto je jasné, že cesta by mohla trvať do desať hodín určite. Na cestu je teda vyhradený jeden deň a to pondelok.

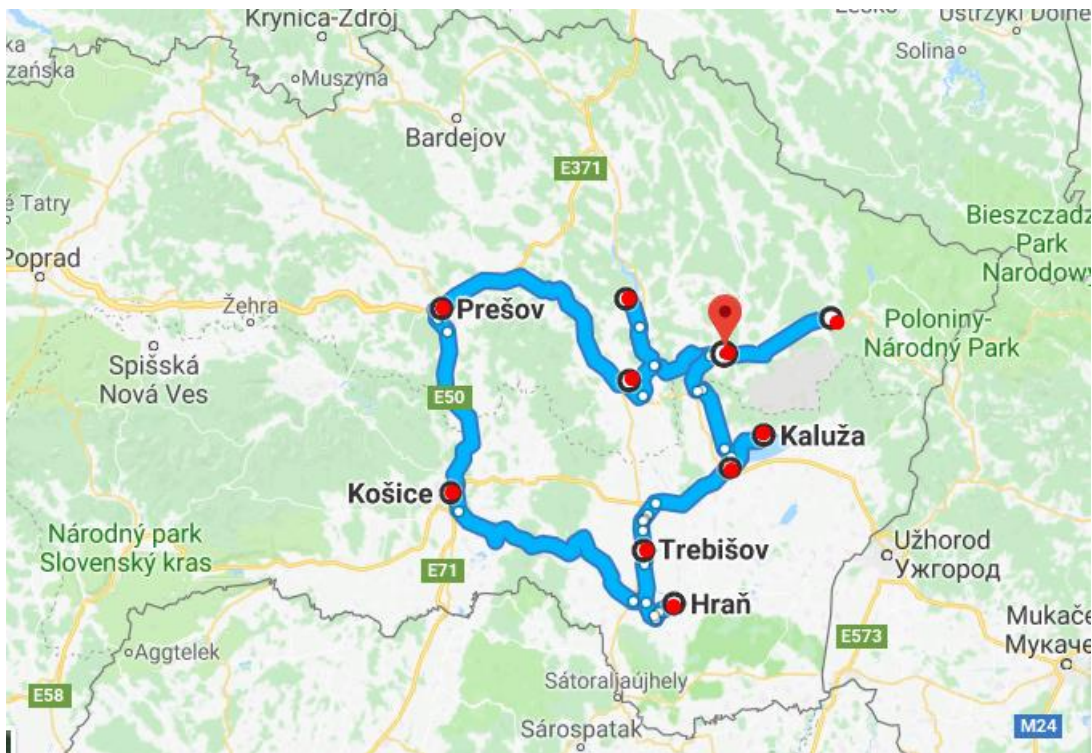
Tabuľka 8 Zoznam odberateľov okruhu Východ

2. Okruh – VÝCHOD

AGROTRADE ZELENÁ LAGÚNA s.r.o.	Domaša - Dobrá
BENĎO s.r.o.	Košice
Hotel Roca – Buildings City s.r.o.	Košice
DAVID Trade, s.r.o.	Košice
Detská psychiatrická liečebňa n.o. Hraň	Hraň (okres Trebišov)
Dom techniky ZSVTS KE, s.r.o.	Košice
DRUŽBA, s.r.o.	Michalovce
ELEKTROSERVIS VV, s.r.o.	Vranov nad Topľou
Faveo Healthcare s.r.o.	Vranov n/T
GRIKAS s.r.o.	Humenné
Hotel Družba s.r.o.	Michalovce
KLIMA TREND, spol. s.r.o.	Košice
LUX, n.o.	Košice
METRONEX, s.r.o.	Snina
OZEX s.r.o. Prešov	Prešov
Pavol Ihnát	Zemplínska Šírava - Kaluža
Richard Hrunený ČISTIARENĎ	Vranov n/T
PROMENÁDA, a.s.	Košice
SESO – spol. s.r.o.	Vranov n/T
TRR centrum Kaluža, s.r.o.	Zemplínska Šírava - Kaluža
U Medveďa, s.r.o.	Humenné
Unomedical s.r.o.	Michalovce
RÝCHLOČISTIARENĎ VIESTA	Trebišov
YASMIN RESTAURANT, s.r.o.	Košice
Zariadenie pre seniorov	Vranov n/T
Zemplínska Šírava, s.r.o.	Zemplínska Šírava
CELKOVO MAX V KM	331,7 km
CELKOVO MAX NÁKLADY (EUR)	56,39 eur

Východný okruh by sa realizoval hneď v utorok. Táto trasa je kilometrovo kratšia ale, obsahuje viac odberateľov. Jej dĺžka je približne 331,7 km. Smeruje do Sniny potom cez Domašu, Vranov n/T do Prešova a Košíc. Z Košíc pokračuje ďalšia časť na juhovýchod do okolia miest Trebišov a Michalovce. Náklady na naftu sú približne 56,39 eur.

Obrázok 22 Znáročenie okruhu VÝCHOD na mape



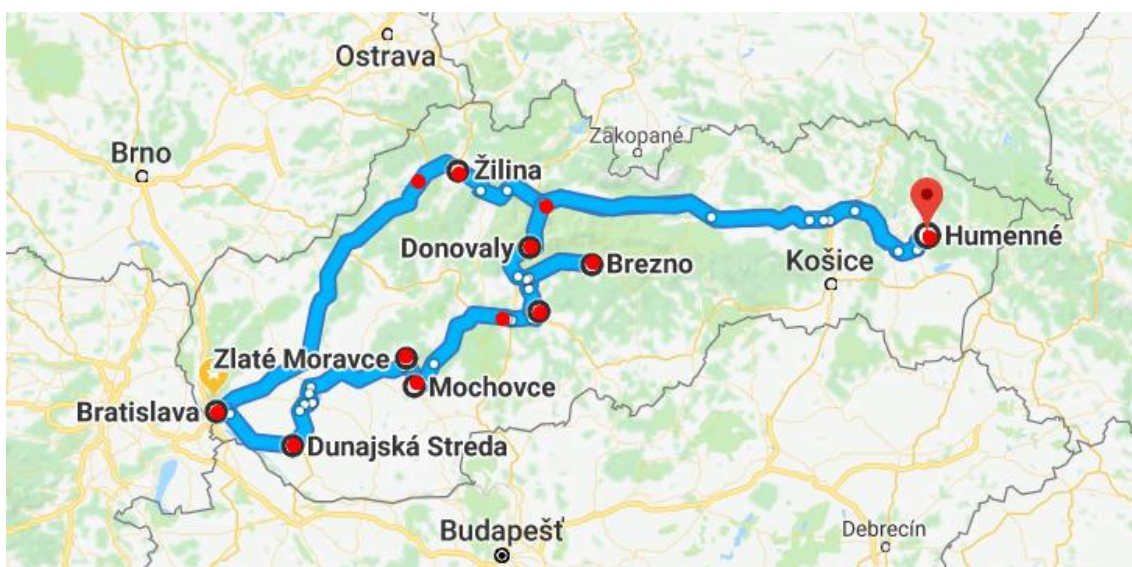
Časový fond na tento okruh je približne päť a pol hodiny čistého času. Je možné že tento čas sa rýchlo zdvojnásobí, keďže počítame s pätnástimi minútami na zastávku. Na ceste je 27 odberateľov. Samozrejme nie v každý týždeň sa bude rozväzať tovar všetkým naraz a trasa je rozdelená do jednotlivých týždňov v mesiaci podľa objednávok.

Tabuľka 9 Zoznam odberateľov okruhu Západ**3. Okruh – ZÁPAD**

A Premium Services, s.r.o.	Bratislava
Diversey Slovensko, s.r.o.	Bratislava
ER-EM, s.r.o.	Dunajská streda
G.L. HOTELY, a.s.	Zvolen
KOLOSEUM plus, s.r.o.	Ružomberok
MŠK Žilina, a.s.	Žilina
Nemocnica s poliklinikou Brezno, n.o.	Brezno
OFZ, a.s.	Mochovce
Ochrana a bezpečnosť SE, a.s.	Mochovce
Peron Slovakia, s.r.o.	Očová
SEPROT, s.r.o.	Púchov
VALIN s.r.o.	Žilina
Vega plus s.r.o.	Donovaly
ViON, a.s.	Zlaté Moravce
CELKOVO MAX V KM	1 127 km
CELKOVO MAX NÁKLADY (EUR)	131,86 EUR

Západná trasa by sa realizovala nasledovne v stredu a štvrtok. Tým, že je kilometrovo a časovo najnáročnejšia, tak by sa realizovala počas dvoch dní. Súčasťou rozvážky by bol aj náklad tovaru v Bratislave a Dunajskej Strede u dodávateľov. Tovar by sa naložil do kapacity dodávky. Táto trasa by mala zhruba 1 127 km a náklady na palivo v súvislosti s touto dĺžkou sú približne 131.86 eur.

Obrázok 23 Znáznornenie okruhu ZÁPAD na mape



Čo sa týka časového rozpätia trasy malo by na deň stačiť 12 hodín na rozvoz. Takže za dva dni by to bolo 24 hodín. Čistý čas cesty je okolo 13 a 51 minút no je potrebné počítať aj so zastávkami a s prespaním v hotely.

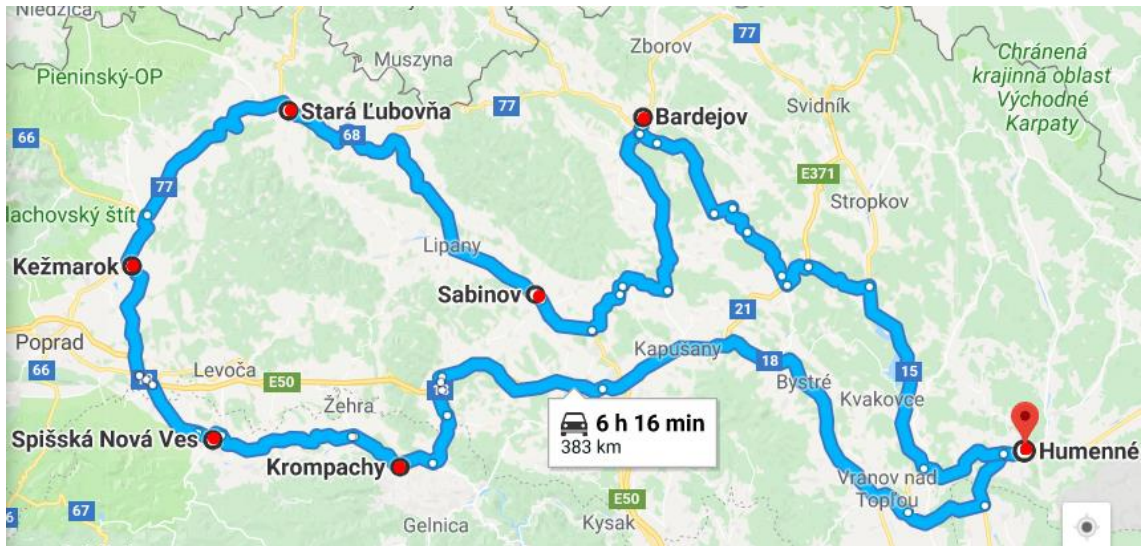
Tabuľka 10 Zoznam odberateľov okruhu Severovýchod

4. Okruh – SEVEROVÝCHOD

DANEA EAST, s.r.o.	Bardejov
Domov sociálnych služieb sv. Jána z Boha	Spišská Nová Ves
Elana Štaffenová	Stará Ľubovňa
EUROonline s.r.o.	Krompachy
GURMEN s.r.o.	Stará Ľubovňa
Helena Koščová GOLDENclean	Stará Ľubovňa
Iveta Gardošová GARDOŠ - S	Bardejov
JaMa Sabinov s.r.o.	Sabinov
LILIUM SERVICES s.r.o.	Kežmarok
MOTOVAP, s.r.o.	Bardejov
CELKOVO MAX V KM	383 km
CELKOVO MAX NÁKLADY (EUR)	44,81 EUR

Severovýchodný okruh je okruh, ktorý je najmenší. Približne by kilometrovo mohol vyjsť na 383 km bez zachádzok. Náklady týkajúce sa nafty by boli približne vo výške 44,81 eur. Zo všetkých okruhov realizovaných v rámci týždňov je tento z hľadiska nákladovosti na kilometer najmenej náročný. Realizoval by sa v piatok.

Obrázok 24 Znárodnenie okruhu SEVEROVÝCHOD na mape



Severovýchodná trasa by zaberala čistého času bez zastávok tak 6 hodín a 16 minút. Ak by sme zaradili zastávky do časového rámca okruh by mohol trvať 8 až 10 hodín.

4.1.5.2. Celkové náklady na dopravu jednotlivých okruhov jász

Vozidlo poriadené v roku 2017 za cenu 26 750 eur. Leasingová splátka mesačná je 594 eur. Na základe splátky leasingu bol určený leasingový náklad na deň 19,53 eur. Zistený náklad je z celkového ročného nákladu na leasing podelený 365 dňami.

Mesačná hrubá mzda vrátane sociálneho zdravotného poistenia pracovníka, ktorý riadi vozidlo je vo výške 800 eur. Výška mzdy nezávisí od počtu odpracovaných hodín. Zamestnanec má stálu výšku mzdy každý mesiac. Ak berieme do úvahy, že pracovník nepracuje počas víkendov denná mzda je vo výške 40 eur

Ročná diaľničná známka na Slovensku stojí s DPH 50 eur. Náklady na cestnú daň za rok sú vo výške 13,25 eur. Tento údaj je určený podľa roku 2017. Palivové náklady pre jednotlivé okruhy boli určené v predchádzajúcej podkapitole podľa kilometrov okruhu, spotreby vozidla a ceny za liter nafty.

Vozidlo patrí do odpisovej skupiny 1. Táto skupina sa odpisuje rovnomerne 4 roky podľa zákona. Poriadenie vozidla sa uskutočnilo v decembri 2017 a za tento rok bola výška alikvotnej čiastky odpisu 558 eur. V ďalších troch rokoch je výška ročného odpisu 6 688 eur a v poslednom roku 2021 je výška ročného odpisu 6 130 eur. Pre návrh plánu jazd a nákladov spojených s nimi pre rok 2018 a 2019 vezmeme ročný odpis vozidla za tieto roky a vyrátame denný odpis podelený 365 dňami. Výška denného odpisu je 18,32 eur.

Tabuľka 11 Určenie nákladov na dopravu jednotlivých trás

	Leasing	Mzdové náklady	Diaľničná známka	Cestná daň	Odpis vozidla	Palivové náklady	CN
Okruh TATRY	19,53 €	40 €	0,14 €	0,04 €	18,32 €	94,54 €	172,57 €
Okruh VÝCHOD	19,53 €	40 €	0,14 €	0,04 €	18,32 €	56,39 €	134,42 €
Okruh ZÁPAD	39,06 €	80 €	0,28 €	0,08 €	36,64 €	131,86 + 50 €/noc	337,92 €
Okruh SV	19,53 €	40 €	0,14 €	0,04 €	18,32 €	44,81 €	122,84 €
CELKOVÉ MAX NÁKLADY DOPRAVY					<u>767,75 €</u>		

Treba brať do úvahy, že údaje v tabuľke sú vyrátané pre každý jeden okruh, ktorý by bol uskutočnený jeden krát. Väčšina z nich sa realizuje v rámci jedného dňa preto sú vo väčšine prípadov prepočítané náklady na deň. Na konci sú zhrnuté maximálne náklady dopravy na týždeň po zavedení okruhov vo výške 767,75 €. Výška nákladov je v prípade ak prejde všetkých odberateľov na trati, čo nie je pravdepodobné a preto je výška nákladov udaná ako maximálne možná. Podnik si takto bude vedieť naplánovať výšku nákladov na dopravu dopredu podľa naplánovaných trás a určenie nákladov v rámci roka bude takto jednoduchšie.

4.2.Zmena evidencie objednávok od zákazníkov

Na základe vytvorených štyroch okruhov sa stanovili presné dni v týždni, kedy sa bude rozvážať tovar do jednotlivých oblastí Slovenska. Je potrebné aby každý odberateľ bol oboznámený s týmito podmienkami a bol pripravený na to, že tovar mu už nebude dovezený v akomkoľvek dni v týždni pokiaľ by sa nejednalo o výnimočnú urgentnú situáciu, kde je spôsob doručenia presne určený podľa objemu.

Odberatelia budú o zmene podmienok oboznámení emailom. Forma emailu by mala obsahovať stručné informácie o zmene a mala by u zákazníka vyvolať pocit, že táto forma je výhodná aj z jeho strany. Hlavnou výhodou pre zákazníka by bola pravidelná dodávka v presne stanovený deň v týždni, čo by dopomohlo k presnému odhadu obratu zásob. Je možné uistenie sa a komunikácia podmienok aj telefonickým hovorom.

4.3.Návrh zavedenia webovej stránky a e-shopu

Spoločnosť tým, že nie je dlho pôsobiaca na trhu nemá vo svojej ponuke zavedenú webovú stránku a ani internetový obchod. V dnešnej dobe je to veľkým mínusom, keďže prevláda informatizácia a digitalizácia podnikania.

Vzhľadom na finančnú náročnosť je možné realizovať túto víziu najprv prvou možnosťou a to vytvorením webovej stránky s možnosťou elektronickej evidencie objednávok bez internetového obchodu. To zabezpečí spoločnosti aspoň zviditeľnenie pred zákazníkmi prostredníctvom internetu a možnosť prezentovania sa na svojej webovej stránke a ľahšie evidovanie objednávok elektronicke. Dostanú sa do bližšieho kontaktu so svojimi zákazníkmi a sú schopní ich informovať o všetkom čo sa deje ihneď. Ako druhá možnosť finančne náročnejšia je vytvorenie webovej stránky s internetovým obchodom. Touto formou už dokáže zákazník priamo nakupovať a vyberať tovar na stránke spoločnosti, prezerať si produkty a rozhodovať sa o nákupe z pohodlia svojho počítača. Je to jednoznačne praktickejšie a výhodnejšie pre obidve strany. Najnákladnejšou položkou vytvorenia internetového obchodu je profesionálne nafotenie každého produktu, ktorú spoločnosť ponúka. Spolu tvorí sortiment 213 produktov a tie je potrebné nafotiť, aby si zákazník vedel predstaviť čo si objednáva. Súčasťou ponuky je aj popis produktu a jeho cena, ktorá je uvádzaná s a bez DPH.

Základom vytvorenia webovej stránky je jej systematickosť a prehľadnosť. Nemala by pôsobiť na zákazníkov chaoticky a mala by na úvodnej stránke obsahovať základné informácie. Čo sa týka výberových líšt je potrebné uviesť na nich základné položky ako niečo o spoločnosti, úvod, eshop, kontakt a podobne. Stránka by mala byť ladená do príjemných farieb a nepôsobíť agresívne. Je zrejmé, že spoločnosť, ktorá bude poverená vytvorením stránky bude tiež uzrozumená so všetkými týmito požiadavkami.

Všetky objednávky z webovej stránky by spoločnosti prichádzali vo forme emailu, ktorý by na stránke s výberom produktu vypísali jednotliví zákazníci. Následne pri evidovaní emailov, ktoré by boli v špeciálnej zložke E-objednávky, by sa uskutočnila objednávka od dodávateľa. Všetko čo by bolo v zložke emailu spoločnosti E-objednávka, by znamenalo, že sú objednávky tovaru. Po prijatí objednaného tovaru na sklad, by bol distribuovaný tovar v stanovený deň dodaný k zákazníkovi a vystavená faktúra, ktorá by mu bola emailom alebo poštou zaslaná. U „TOP 10“ odberateľov je samozrejme dodanie tovaru zabezpečené dodávateľom ihneď.

Pred zavedením webovej stránky a eshopu by bol emailom upozornený každý zo zákazníkov o jej existencii a rýchlym odkazom na ňu. Tak si zákazník hneď uvedomí možnosť tejto vymoženosti, ktorá sa im novo naskytla a nebude váhať o objednaní tovaru a navštívení stránky. Do úvahy pripadá aj platená služba Google AdWords na portály Google.sk, kde je možné prednostné zverejňovanie stránky pri vyhľadávaní výrazov, ktoré majú niečo spoločné s činnosťou spoločnosti. Výhodou tejto služby je, že je prakticky bezplatná. Platí sa iba vtedy ak niekto klikne na reklamu, čo znamená, že náklad je spojený len s možnosťou fungovania inzercie. Na začiatku sa nastavuje denný rozpočet, ktorý je možné neskôr ľubovoľne upraviť. Bežný rozpočet na začiatok sa pohybuje okolo 5 až 10 eur na deň.

Na základe dopytovania jednotlivých IT reklamných spoločností padlo rozhodnutie pre výber spoločnosti ROYAL MEDIA SK, s.r.o.. Spoločnosť sídli v Humennom a ponúkla najpriaznivejšiu cenovú ponuku. Na stránke uvádzajú zákazníci pozitívne ohlasy na ich prácu a pri nedorozumeniach alebo organizácii nebude problém s osobnými stretnutiami, keďže spoločnosti sú sídliace v jednom meste na východe Slovenska. Boli ochotní začať na projekte okamžite, čo sa ráta tiež za veľké plus. Odhad trvania vytvorenia webovej stránky bez e-shopu bol na 60 dní a vytvorenie stránky s e-shopom

na 180 dní. Pre porovnanie jednotlivých variant je uvedená tabuľka s rozpisom nákladov vytvorenia týchto variant a ich celkový súčet.

Tabuľka 12 Cenník variant vytvorenia webovej stránky

WEBOVÁ STRÁNKA – varianta 1	WEBOVÁ STRÁNKA – varianta 2
TVORBA WEBSTRÁNKY:	TVORBA WEBSTRÁNKY:
- grafický design	- grafický design na mieru
- doména + hosting na prvý rok ZDARMA	- doména + hosting na prvý rok ZDARMA
- responzivita na všetky zariadenia	- responzivita na všetky zariadenia
- prepojenie a vytvorenie FB a IG účtu	- prepojenie a vytvorenie FB/IG účtu
- vytvorenie mailového klienta	- vytvorenie mailového klienta
- s admin systémom + zaškolenie obsluhy	- bez admin systému
CENA (+ DPH 20%) : 1 056 EUR	CENA (+ DPH 20%): 696 EUR

Spoločnosť ROYAL MEDIA SK, s.r.o. navrhuje dve varianty vytvorenia webovej stránky. Jediným rozdielom medzi týmito variantmi je to, že jedna je s admin systémom a zaškolením obsluhy a druhá varianta neobsahuje túto službu. Cenový rozdiel je 360 eur. Nie je to malá čiastka ale návrh je aby spoločnosť vybrala drahšiu variantu so zaškolením a admin systémom. Spomínaná služba zabezpečí spoločnosti bezprostredné fungovanie stránky a jej správu. Konatelia spoločnosti nemajú skúsenosti s IT odborom takže by bolo výhodné keby nabrali skúsenosti v tejto oblasti a bola im poskytnutá IT podpora zo strany sprostredkovateľa služby.

Tabuľka 13 Alternatívy nafotenia produktov portfólia spoločnosti

Produktová fotografia

ALTERNATÍVA 1	ALTERNATÍVA 2	ALTERNATÍVA 3
- online použitie (web)	- online použitie	- online a tlačové použitie
- formát JPG s pozadím	- formát JPG (s pozadím), PNG (bez pozadia)	- formát JPG (s pozadím), PNG (bez pozadia)
- <u>postprodukcia:</u> coloring	- <u>postprodukcia:</u> coloring, orez, retuš	- <u>postprodukcia:</u> coloring, orez, retuš
- <u>licenčné podmienky</u> – web, online media	- <u>licenčné podmienky</u> – web, online media	- <u>licenčné podmienky</u> – web, online media, tlačové podklady, billboardy
- <u>Kvalita S</u>	- <u>Kvalita M</u>	- <u>Kvalita L, XL</u>
CENA za 1 kus (+20 % DPH) : 3,60 EUR	CENA za 1 kus (+20 % DPH) : 5,70 EUR	CENA za 1 kus (+20 % DPH) : 7,80 EUR
<u>CELKOVÁ CENA ZA 213 KUSOV FOTOGRAFII PRODUKTOV:</u>		
1. varianta: 766,8 EUR 2. varianta: 1 214,1 EUR 3. varianta: 1 661,4 EUR		

Pre vytvorenie e-shopu je potrebné nafotenie všetkých produktov, ktoré podnik ponúka svojim zákazníkom. Spoločnosť ROYAL MEDIA SK, s.r.o. ponúka okrem možnosti vytvorenia webovej stránky nafotenie produktov pre vytvorenie internetového obchodu, ktorý by bol súčasťou tejto webovej stránky. Vo svojej ponuke uviedli tri alternatívy nafotenia produktov, ktoré ponúkajú. Hlavným parametrom, ktorým sa od seba tieto alternatívy odlišujú je kvalita a licenčné podmienky. Keďže spoločnosť chce vytvoriť aj katalóg produktov pre účel lepšieho prezentovania pred zákazníkmi na schôdzkach a prezentovania sa na veľtrhoch a výstavách návrh padol na poslednú možnosť s kvalitou L, XL. Toto je najnákladnejšia možnosť vytvorenia fotiek avšak padajú tam licenčné práva a použitie aj v tlačovej podobe. Ak by sa spoločnosť ešte nechcela

zúčastniť veľtrhov a výstav stačila by jej aj alternatíva druhá. Preto je potrebné podrobne zvážiť finančné možnosti a priority podniku.

Po zvážení cenovej ponuky spoločnosti ROYAL MEDIA SK boli vytvorené dva návrhy pre spoločnosť ako realizovať situáciu vytvorenia webovej stránky.

Tabuľka 14 Dve možnosti realizovania vytvorenia webovej stránky

1. Vytvorenie len webovej stránky	2. Vytvorenie aj e-shopu
- tvorba stránky s adminom (možnosť 1.)	- vytvorenie stránky s adminom - vytvorenie e-shopu s fotografiami kvality L,XL
CENA: 1 056 EUR	CENA: 2 717,4 EUR

Podľa predchádzajúcej tabuľky je možné vidieť, že vytvorenie stránky s internetovým obchodom je nákladovo ešte raz tak drahšie ako iba vytvorenie samotnej stránky. Preto by podnik mal zvážiť možnosť financovania tohto projektu. Pre vytvorenie najprv samotnej webovej stránky spoločnosť využije vlastné financovanie. Možnosť vytvorenia internetového obchodu sa však oddiali podľa vývoja tržieb a zisku a akumulovania zdrojov o rok možno dva. Je potrebné si uvedomiť, že je možné vytvorenie týchto možností osobitne postupom času pomaly.

Ak má firma ochotu čiastočne sa zadlžiť je možné ich súčasné zavedenie je však potrebné vlastné financovanie aspoň 40 % a cudzie 60 %. Medzi cudzie finančné zdroje môže podnik uvažovať napríklad o úver od bankových inštitúcií a podobne. V tomto prípade je však potrebné dokázať svoju platobnú schopnosť a vytvorenie business zámeru, ktorým dokážu, že táto investícia má pre budúcnosť podniku zmysel.

Tieto dve možnosti spoločnosti ponúkajú na jednej strane rýchly posun a vylepšenie svojich služieb v očiach zákazníkov avšak možnosť zvýšenia cudzieho kapitálu v spoločnosti a na strane druhej pomalšie realizovanie projektu vylepšovania podnikania v rámci možnosti budovania internetového obchodu ale menšie riziko zadĺženia sa.

5. PODMIENKY A PRÍNOSY REALIZÁCIE NÁRHU

V tejto časti je potrebné spomenúť podmienky a prínosy realizácie jednotlivých návrhov z predošlej kapitoly. Navrhované zmeny sa budú dotýkať ekonomických prínosov a mimoekonomických prínosov, ktoré môžu podniku vzniknúť po zavedení zmien. Podstatou je tiež určenie podmienok realizácie návrhu zmien.

5.1. Podmienky realizácie návrhu

Podmienky pre realizáciu návrhov sú nasledovné:

- prijatie stanovených podmienok dodávateľmi,
- prijatie podmienok dodávania tovaru odberateľmi,
- vytváranie týždenných plánov dodávok podľa objednávok,
- zabezpečenie finančných prostriedkov pre zavedenie webovej stránky,
- preukázanie stability pri možnosti externého financovania,
- oboznámenie odberateľov s možnosťou objednania tovaru cez webovú stránku elektronicky,
- snaha o dodržiavanie návrhov a plánov.

5.2. Mimoekonomické prínosy

Po zavedení navrhovaných zmien v oblasti priebehu zásobovacieho reťazca by došlo k jeho jednoznačnému zefektívneniu podľa realizovaných trás v rámci mesiaca. Zlepší sa tiež tok a obeh zásob v podniku, keďže prijatie podmienok dodávateľmi by umožnilo v mnoho prípadoch dodanie zásob priamo od dodávateľa k odberateľovi. Možnosť plánovania trás by malo za následok lepšie rozdelenie zodpovednosti v rámci práce zamestnancov v týždni a nedochádzalo by k strácaniu času chaotickou dodávkou mimo zásobovacieho dňa. Taktiež by bolo možné optimálne zaradiť a zhodnotiť, ktorá objednávka sa bude realizovať spoločnosťou, a ktorá súkromným dopravcom alebo priamo dodávateľom. Všetko by o viedlo k zníženiu rizika chyby a zníženia chaotického zásobovania odberateľov a to znamená vyššiu efektívnosť podniku ako celku.

Zavedenie webovej stránky by viedlo k možnosti zlepšenia viditeľnosti aj v rámci internetového sveta. Podnik tak môže každodenne marketingovo upútať pozornosť zákazníkov a byť s nimi v bližšom kontakte. Zlepší sa tiež evidencia objednávok

zo stránky priamo na email a tým aj prehľadnosť objednávania tovaru. Čo sa týka plánovaného internetového obchodu ten by mohol vylepšiť spôsob nakupovania tovaru u zákazníkov.

5.3. Ekonomické prínosy

Čo sa týka ekonomických aspektov je hlavným prínosom znižovanie nákladov na dopravu a tým aj celkových nákladov na logistiku a zásobovanie. Zavedenie trás umožní harmonizované určovanie rozvážok pre každý potrebný deň v týždni. Podľa trás je možné určiť maximálnu hranicu, ktorú môžu náklady dosiahnuť v rámci mesiaca. Pri realizovaní maximálnej kapacity trás v každom týždni by dosahovali náklady maximálne 3 071 eur za mesiac. V rámci tohto je možné plánovať trasy podľa objednávok, tak aby boli náklady čo najnižšie. Predpokladaná približná úspora nákladov po zavedení je podľa kombinácie realizovaných trás okolo 505 eur a viac, keďže doteraz sú mesačné náklady na dopravu priemerne vo výške 3 586 eur. Zníženie nákladov na dopravu by malo dopad na celkové zníženie nákladov a zvýšenie zisku.

Dôležitým ukazovateľom, ktorého zvýšenie sa predpokladá by bolo tiež zvýšenie počtu odberateľov a zvýšenie pridanej hodnoty pre koncového zákazníka a to hlavne zriadením webovej stránky a možnosťou zadania objednávky na stránke. Taktiež sa predpokladá zvýšenie objemu predaných výrobkov.

ZÁVER

Témou diplomovej práce je štúdia procesu zásobovania vo vybranej spoločnosti. Sledovaný podnik sa zaradzuje medzi mikro podniky. Pôsobí na Slovensku so sídlom v Humennom. Má dvoch konateľov, ktorí sú zároveň aj jedinými zamestnancami spoločnosti. Hlavná činnosť je zameraná na kúpu a predaj čistiacich strojov a prostriedkov prevažne prevádzkovateľom podnikateľskej činnosti. Ďalšie činnosti, ktorými sa zaoberá sú tiež poradenstvo a reklamné a marketingové služby v tejto oblasti. Spoločnosť patrí medzi obchodné podniky.

Hlavnou podstatou je stanovenie čiastkových cieľov práce, ktorých realizáciou sa naplní hlavný cieľ práce a to je dosiahnutie vhodnej efektívnosti služieb zákazníkom pri správnom rozvoji podnikania obchodnej spoločnosti. Cieľ bol dosahovaný nasledovnými postupnými krokmi.

Prvým krokom realizovaným v práci bolo vytýčenie teoretických východísk danej problematiky procesu zásobovania v obchodnej spoločnosti a na tomto základe ďalšie naväzovanie na analýzu súčasného stavu podniku a navrhovanie riešení problémov.

Hlavnou zistenou skutočnosťou je, že spoločnosť svojím krátkym pôsobením na trhu nie je ešte tak silným hráčom aby mohla plne konkurovať nadnárodným vyspelým podnikom a preto možností ako zdokonaľovať svoju činnosť je nespočetne. Avšak na trhu prosperuje má dôveru zákazníkov a široký a lákavý sortiment produktov. Pri analýze bolo odkrytých mnoho pozitívnych aj negatívnych faktorov.

Hlavnými nedostatkami, ktoré boli odhalené sú neplánované chaotické riadenie toku informácií a tovaru, dopravy, zásobovania, neexistujúca webová stránka a IS pre elektronické vedenie objednávok tovaru. Neefektívne riadenie dopravy zásob preto vedie k zvyšovaniu nákladov na zásobovanie a tým aj celkových nákladov spoločnosti.

Hlavným návrhom na zlepšenie zásobovacieho reťazca je stanovenie priorít ako sú lepšie podmienky s dodávateľmi a odberateľmi, rozdelenie toku objednávok podľa ich charakteru, určenie spôsobu dopravy pre rôzne druhy objednávok, určenie trás v rámci mesiaca a na základe nich výpočet nákladov na dopravu, zváženie alternatív zavedenia webovej stránky.

Podstatou je vyjednanie priaznivých podmienok pre dodávateľa a odberateľa a spoločnosť, pri ktorej sa zníži čas zásobovania, zníži množstvo zásob na sklade a určia sa odberatelia s výhodnejšími podmienkami. Snaha je najmä o zvýšenie doby splatnosti záväzkov o 15 dní a 20 dní, zásobovanie zákazníka priamo dodávateľom pri podmienkach objednávky nad 300 eur u jedného majoritného dodávateľa a nad 500 eur u druhého. Táto podmienka, by sa realizovala u popredných 10 odberateľov, ktorí boli vybraní.

Na základe objemu a charakteru objednaného tovaru a jeho priority by boli objednávkové toky rozdelené na 4 druhy. Šlo by o spôsob dodania na vlastné náklady v záväzkový deň a urgentne, doprava tovaru dodávateľom alebo externým dopravcom.

Spôsob dopravy u súkromných dopravcov by bol určený v nevyhnutných potrebách, kedy by si spoločnosť nebola schopná zabezpečiť dopravu sama. Šlo by hlavne o nadrozmerný tovar, ADR tovar, poštové zásielky, urgentnú dopravu a tovar nad rámec vlastného zabezpečenia jeho dopravy. Štyria dopravcovia sa porovnávali hlavne na základe služieb, ceny a pre každého boli vybrané dané formy zákazok.

Hlavnou podstatou zmeny a úspory nákladov je zmena chaotického zásobovania, ktorú si spoločnosť realizuje sama na vlastné náklady pomocou vlastného vozidla na plánované záväzky podľa trás Slovenska v rámci mesiaca. Pracovný týždeň sa rozdelil do 4 okruhov. Boli vyrátané maximálne náklady na dopravu za mesiac pri realizovaní okruhov a došlo k zisteniu, že ich zavedením sa tieto náklady znížia oproti súčasnému stavu. Príčinou by bolo hlavne zníženie najazdených zbytočných kilometrov.

Možnosťou pre zvýšenie počtu zákazníkov a pridanej hodnoty je tiež zavedenie webovej stránky a elektronickej evidencie objednávok na tejto stránke. Bol vybraný sprostredkovateľ služieb a uvažovalo sa o možných alternatívach riešenia, kde pripadal do úvahy pre budúcnosť aj internetový obchod. Z finančného hľadiska by však bolo zatiaľ najpriateľnejšie vytvorenie len webovej stránky a elektronickej evidencie objednávok na nej.

Riešenia týkajúce sa zásobovacieho reťazca nemajú žiadne veľké obmedzenia vo finančnej náročnosti. Jediná hrozba môže byť neprístupenie dodávateľov a odberateľov na stanovené podmienky. Hlavnou podstatou je teda snaha realizovania operatívneho

plánovania dopravy tovaru od zamestnancov podniku. Zavedenie webovej stránky so sebou už však prináša isté finančné zaťaženie, ktoré by si však podnik mohol byť schopný z väčšej časti kryť sám, v inom prípade je nutné rátať s istým zvýšením zadlženosti. Internetový obchod je zatiaľ len úvaha do budúcnosti z dôvodu nedostatku finančných a časových zdrojov.

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

LITERÁRNE ZDROJE

BASL, J., a BLAŽÍČEK R., 2012. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4307-3.

BOSSIDY, L. a CHARAN R. 2004. *Řízení realizačních procesů: jak dosahovat očekávaných výsledků a plánovaných cílů*. Vyd. 1. Praha: Management Press. 219 s. ISBN 80-7261-118-6.

CEMPÍREK, V., KAMPF, R. a ŠIROKÝ, J., 2009. *Logistické a přepravní technologie*. Pardubice IJP. 198s. ISBN 9778-80-86530-57-4

CIENCIALA, J. a kol., 2011. *Procesně řízená organizace*. Tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů. Příbram: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-044-7.

CHLEBOVSKÝ, V. 2005. *CRM: Řízení vztahů se zákazníky*. Brno: Computer Press. 190 s. ISBN 80-251-0798-1.

CHRISTOPHER, M., 1997. *Marketing Logistics*. 1. vyd. Oxford: Butterworth-Heinemann, 166 s. ISBN 80-7261-007-4.

DRAHOTSKÝ, I., ŘEZNÍČEK, B., 2003. *Logistika – procesy a jejich řízení*. 1. vyd. Brno: Computer press. 334 s. ISBN 80-7226-521-0.

DVOŘÁČEK, J. 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. XVII Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

FIALA, Petr. *Dynamické dodavatelské sítě*. Praha: Professional Publishing, 2009. ISBN 978-80-7431-023-2.

FIBÍROVÁ, J, 1998. *Řízení nákladů*. 1. Vyd., Praha: HZ Editio s.r.o., 155 s. ISBN 80-86009-24-6.

GRASSEOVÁ, M. a kol., 2008. *Procesní řízení*. Ve veřejném i soukromém sektoru. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1987-7.

JUROVÁ, M., 2009. *Obchodní logistika: (pro obory ekonomika a management)*. Vyd. 2., přeprac. a dopl. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-214-3852-1.

- JUROVÁ, M., 2016. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5717-9.
- KERBER, B. a DRECKSHAGE, B., J., 2011. *Lean supply chain management essentials : a framework for materials managers*. Boca Raton, [Fla.] : CRC Press. 258 s. ISBN 978-143-9840-825.
- KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., 2006. *Strategické řízení*. 2. vyd. Praha: C.H.Beck, ISBN 80-7179-453-8.
- KERMALLY, S. 2006. *Největší představitelé marketingu*. 2. vyd. Brno: Computer Press, a.s. 104 s. ISBN 80-251-1013-3.
- KOCH, M., 2006. *Management informačních systémů: metodická příručka pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 80-214-3268-3.
- KOTLER, P. 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KUBÍČKOVÁ, L. a RAIS, K., 2012. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4564-0.
- LAMBERT, D., M., a ELLRAM, L., M., 2000. *Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. Praha: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6221-1.
- LEHTINEN, J. R. 2007. *Aktivní CRM - Řízení vztahů se zákazníky*. Praha : Grada Publishing. 160 s. ISBN 978-80-247-1814-9.
- LÍBAL, V., KUBÁT, J., 1994. *ABC logistiky v podnikání*. Nadatur, 281 s. ISBN 80-85884-11-9.
- LUKOSZOVÁ, X., 2004. *Nákup a jeho řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. 170 s. ISBN 80-251-0174-6.
- MIKLENČIČOVÁ R., 2012. *Meranie ukazovateľov výkonnosti CRM*. Trnava: UCM. 148 s. ISBN 978-80-8105-412-9

- NELSON, D., MOODY P., E., a STEGNER, J., 2001. *The purchasing machine: how the top ten companies use best practices to manage their supply chains*. New York: Free Press. ISBN 06-848-5776-6.
- NENADÁL, J., 2006. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1152-6.
- PERNICA, P., 2005. *Logistika pro 21. století: (Supply chain management)*. Praha: Radix. ISBN 80-86031-59-4.
- PERNICA, P. A KOL., 2008. *ARTS LOGISTICS*. 1. vyd. Praha: Calamarus, spol. s.r.o., 426 s. ISBN 978-80-245-1412-3.
- PRAŽSKA, L., JINDRA, J., 2002. *Obchodní podnikání: retail management*. 2. vyd. Praha: Management Press. 874 s. ISBN 80-7261-059-7
- ŘEPA, V., 2007. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2252-8.
- SCHULTE, CH. 1991. *Logistika*. 1. vyd. Mnichov: Verlag Vahlen, 303 s. ISBN 80-85605-87-2.
- SIXTA, J., MAČÁT, V. 2005. *Logistika – teorie a praxe*. 1. vyd. Brno: CP Books, a.s., 315 s. ISBN 80-251-0573-3.
- STEHLÍK, A., 2002. *Logistika – strategický faktor manažerského úspěchu*. Brno: Contrast. ISBN 80-238-8332-1.
- ŠTŮSEK, J., 2007. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-534-6.
- ŠMÍDA, F., 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1679-4.
- TOMEK, G., TOMEK, J. 1996. *Nákupní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 176 s. ISBN 80-85623-96-X.
- VANĚČEK, D.; KALÁB D., 2003. *Logistika: 1. díl: Úvod, řízení zásob a skladování*. 1. vyd. České Budějovice : Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Zemědělská fakulta. ISBN 80-7040-652-6.

VEBER, J. a kol., 2009. *Management: základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.

INTERNETOVÉ ZDROJE

EUROPEAN COMMISSION – EURYDICE. *Politická a ekonomická situácia SR*. [online]. 2018 [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/political-and-economic-situation-72_sk?2nd-language=et

HOME.ZCU. *Charakteristika procesů v ARISu* [online]. 2017 [cit. 2018-02-01]. Dostupné z: http://home.zcu.cz/~mjanuska/html/zakladni_pohledy.html

LOGIO s.r.o.: *Komplexní plánování a optimalizace logistických řetězců – doprava, distribuce a zásoby* [online]. Praha, 2016 [cit. 2017-10-12]. Dostupné z: <http://www.logio.cz/komplexni-planovani-a-optimalizace-logistickychretezcu-doprava-distribuce-a-zasoby>

MANAGEMENTMANIA.COM LLC. *Enterprise information system* [online]. Cambridge, 2015 [cit. 2017-10-12]. ISSN 2327-3658. Dostupné z: <https://managementmania.com/en/enterprise-information-system>

PODNIKAM.WEBNOVINKY.SK. *Súhrn právnych predpisov pre podnikateľov*. [online]. [cit. 2018-02-01]. Dostupné z: <https://podnikam.webnoviny.sk/suhrn-pravnych-predpisov-pre-podnikatelov-2/>

THE EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT. *Partnership & Resources* [online]. Brussels, 2012 [cit. 2017-11-12]. Dostupné z: <http://www.efqm.org/efqm-model/efqm-model-in-action/partnerships-resources>

VYBRANÉ UKAZOVATELE CESTOVNÉHO RUCHU. *Vývoj cestovného ruchu v ubytovacích zariadeniach SR*. [online]. 2017 [cit. 2018-02-01]. Dostupné z: http://www.zhrs.sk/images/%C5%A0tatistika/2017/Vybrane_ukazovatele_cestovneho_ruchu_1_2017.pdf

INTERNÉ ZDOJE SPOLOČNOSTI

Vnútropodnikové materiály spoločnosti BH komplet s.r.o.

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1 Ceny služieb súkromných dopravcov	60
Tabuľka 2 Navrhované výhodnejšie podmienky s dodávateľom.....	62
Tabuľka 3 Percento splatených a nesplatených záväzkov za rok 2017	63
Tabuľka 4 TOP 10 odberateľov podľa hodnoty objednaného tovaru za rok 2017 v eurách.....	64
Tabuľka 5 Grafické znázornenie TOP 10 odberateľov za rok 2017	65
Tabuľka 6 Výber 10 odberateľov s najnižšími hodnotami nákupu za rok 2017.....	66
Tabuľka 7 Zoznam odberateľov okruhu Vysoké Tatry	67
Tabuľka 8 Zoznam odberateľov okruhu Východ.....	69
Tabuľka 9 Zoznam odberateľov okruhu Západ	71
Tabuľka 10 Zoznam odberateľov okruhu Severovýchod.....	72
Tabuľka 11 Určenie nákladov na dopravu jednotlivých trás	74
Tabuľka 12 Cenník variant vytvorenia webovej stránky	77
Tabuľka 13 Alternatívy nafotenia produktov portfólia spoločnosti.....	78
Tabuľka 14 Dve možnosti realizovania vytvorenia webovej stránky.....	79

ZOZNAM GRAFOV

Graf 1 Zložky nákladov logistiky	28
Graf 2 Podiel dodávateľov na základe hodnoty objednaného tovaru	62

ZOZNAM OBRÁZKOV A SCHÉM

Obrázok 1 Organizačná štruktúra podniku.....	16
Obrázok 2 Logo spoločnosti.....	17
Obrázok 3 Kuchynská hygiena.....	18
Obrázok 4 Izbová hygiena.....	18
Obrázok 5 Podlahová hygiena.....	19
Obrázok 6 Čistenie povrchov	19
Obrázok 7 Dezinfekcia	20
Obrázok 8 Osobná hygiena	20
Obrázok 9 Pranie	21
Obrázok 10 Strojové vybavenie	21
Obrázok 11 Dávkovacie systémy	22
Obrázok 12 Dodávatelia	23
Obrázok 13 Odberatelia.....	23
Obrázok 14 Proces v podniku.....	24
Obrázok 15 Rozdiel medzi metódou reengineering a metódou postupného zlepšovania procesov	27
Obrázok 16 Kritické faktory úspešnosti partnerstva s dodávateľmi	34
Obrázok 17 Procesy a aktivity CRM.....	36
Obrázok 18 Znázornenie nákladov ovplyvňujúcich ekonomické množstvo.....	46
Obrázok 19 Príklad metódy ABC.....	48
Obrázok 20 Vývoj počtu návštevníkov hotelov na Slovensku.....	50
Obrázok 21 Znázornenie okruhu VYSOKÉ TATRY na mape	68
Obrázok 22 Znázornenie okruhu VÝCHOD na mape	70
Obrázok 23 Znázornenie okruhu ZÁPAD na mape	72
Obrázok 24 Znázornenie okruhu SEVEROVÝCHOD na mape.....	73