

Obsah

| | |
|---|----------|
| 1. LOGISTIKA - TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ | 2 |
| 1.1 CHARAKTERISTIKA LOGISTIKY..... | 2 |
| 1.2 LOGISTICKÉ SYSTÉMY | 4 |
| 1.3 LOGISTICKÉ CIELE, LOGISTICKÉ SLUŽBY | 5 |
| 1.4 PODNIKOVÁ LOGISTIKA | 7 |
| 1.4.1 Podniková logistika a marketing..... | 7 |
| 1.5 ZÁSOBOVACIA LOGISTIKA..... | 8 |
| 1.5.1 Úlohy a ciele zásobovania | 8 |
| 1.5.2 Nástroje zásobovacej politiky..... | 10 |
| 1.5.3 Nákup | 11 |

www.euroekonom.sk

1. LOGISTIKA - TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

1.1 CHARAKTERISTIKA LOGISTIKY

Logistika je pomerne mladá, dynamicky sa vyvíjajúca vedná disciplína, ktorej vývoj zatiaľ nemožno považovať za ukončený. Z toho dôvodu pre jej charakteristiku nemožno používať jednoznačné vymedzenie. Logistika je výsledkom integrácie technických, ekonomických a spoločenských vied, je kategóriou ako teórie myslenia, tak aj organizácie, riadenia a rozhodovania, ale aj technológie a techniky. Zaoberá sa optimalizáciou, koordináciou a synchronizáciou všetkých činností, ktoré sú nevyhnutné pre zabezpečenie pružného a ekonomického priebehu výrobného procesu pri optimálnych nákladoch [7,10].

Logistika je prierezová disciplína, ktorá riadi, integruje, plánuje a koordinuje všetky toky materiálu a s týmto spojenými informáciami. Globálne usporiadanie a vykonávanie všetkých činností musí byť optimálne z hľadiska celkových nákladov a služieb od dodávateľských tokov cez výrobné procesy až k odbytovým trhom [1].

Za logistický spôsob uvažovania je považovaný taký spôsob, ktorý je úspešný všade tam, kde celkové chápanie časovo vzájomných previazaných procesov vedie cestou nového usporiadania výroby k ekonomickej optimalizácii, kde sa ponúka lepšie využitie technických a ekonomických možností (z hľadiska nákladovosti) alebo sa lepšie prispôbuje danému trhu (z hľadiska vyšších výnosov z každého realizovaného výrobku) [3].

Podstatu logistiky možno vyjadriť porovnaním viacerých koncepcií zamerania tejto disciplíny [12].

V prvej koncepcii sa logistika chápe ako integrované plánovanie, realizácia a kontrola toku materiálu a príslušného toku informácií. Ide o toky od dodávateľa do podniku, toky vo vnútri podniku a toky od podniku k odberateľom. Objektmi sú

výrobné zásoby, nedokončené výrobky a hotové výrobky. Z hľadiska podnikových funkcií sem patrí obstarávanie, materiálové hospodárenie, výroba, skladovanie hotových výrobkov a odbyt.

Druhá koncepcia ponímania logistiky je totožná s predchádzajúcou, avšak z predmetu logistiky sa vynecháva výroba. Logistika sa potom chápe len ako oblasť tokov materiálu, bez procesu transformácie. Uvedené chápanie logistiky je najviac rozšírené.

Pri tretej koncepcii v súvislosti s logistikou je zdôraznený jej koncepčný a metodologický význam. Kým predchádzajúce toky i funkcie existovali aj pod inými názvami, novým prínosom logistiky je jej koncepčný, filozofický a metodologický obsah.

Definície a charakteristiky pojmu logistika sa rôznia. Na ilustráciu uvádzame definície a charakteristiky dvoch autorov.

„Logistika predstavuje vedu o koordinácii aktívnych a pasívnych prvkov podniku pri priaznivých časových nákladoch pre zlepšenie jeho pružnosti a prispôsobivosti pre meniace sa podmienky na trhu“ [3].

„Riadenie fyzického a informačného toku výrobkov a všetkých činností, ktoré sa vzťahujú k týmto tokom. Fyzický tok výrobkov zahŕňa premiestňovanie surovín od dodávateľov, premiestňovanie tovarov pri spracovaní v rámci firmy a hotových výrobkov od firmy až k spotrebiteľom. Informačné toky o produktoch zabezpečujú správy a dokumentáciu, ktorá sa vzťahuje k premiestňovaniu tovarov a materiálu“ [8].

Vychádzajúc z definícií a charakteristík logistiky mnohých autorov je možné zhrnúť jej hlavné rysy nasledovne [4]:

⇒ predmetom logistiky je doprava, manipulácia a skladovanie všetkých materiálov, polotovarov a výrobkov na celej ich trase od dodávateľov, cez výrobný podnik, až ku odberateľom

⇒ obsahom logistiky je organizovanie, plánovanie, riadenie, vykonávanie a kontrola všetkých premiestňovacích a skladovacích procesov vo výrobe i obeh, vlastné vykonávanie fyzických procesov predstavuje materiálový tok, ostatné činnosti sa týkajú informačného toku

⇒ úlohou logistiky je celková (globálna) optimalizácia pohybu materiálu vo výrobe i obeh. Nástrojom pre to je spojenie dielčích podsystemov do integrovaného systému, v ktorom sa koordinuje a riadi materiálový tok a príslušný tok informácií

⇒ logistika znamená nielen systémové myslenie, ale aj novú organizáciu, pričom sa kladie dôraz na integráciu dielčích procesov a na globálny pohľad s cieľom optimalizácie všetkých súvisiacich procesov.

1.2 LOGISTICKÉ SYSTÉMY

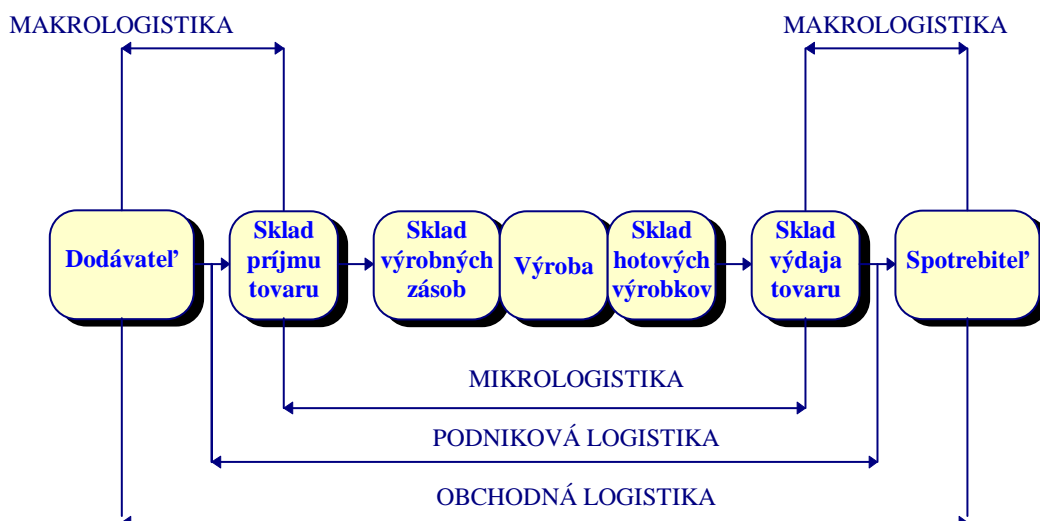
Logistické systémy je možné rozdeliť do nasledovných skupín [4]:

a) **makrologistické systémy** - riešia problém pohybu materiálu v národnom hospodárstve, t.j. ide o súhrn tokov materiálu, tovaru, informácií medzi dodávateľmi a odberateľmi, na ktorom sa zúčastňuje veľký počet orgánov, organizácií, celé priemyselné odvetvia, oblasti, predovšetkým dopravný systém spoločnosti.

b) **mikrologistické systémy** - riešia pohyb materiálu na úrovni podniku vo sfére výroby a obeh, t.j. predmetom skúmania sa stáva predvýrobný proces (nákup materiálu od dodávateľov), vlastný výrobný proces (podnikové sklady, manipulačné prostriedky, dopravná technika, informačný a rozhodovací systém) a povýrobné procesy (predaj a dodávky výrobkov odberateľom). Mikrologistický systém teda môžeme rozdeliť na nákupný, vnútro podnikový a odbytový logistický subsystém.

Usporiadanie logistiky dokumentuje obr. č. 1

Obr. č. **Chyba! Neznámý argument prepínače.** Usporiadanie logistiky



Zdroj: Podniková logistika, 1994

1.3 LOGISTICKÉ CIELE, LOGISTICKÉ SLUŽBY

Logistická koordinácia a synchronizácia toku materiálu a informácií naprieč celým podnikom, t.j. rôznymi útvarmi podniku, je neľahkou záležitosťou. Naráža na dielčie ciele, ktoré sledujú jednotlivé útvary (napr. nákup, výroba, predaj, skladové hospodárstvo, financovanie, a pod.) a sú veľmi rozmanité a často protichodné.

Harmonizácia dielčích cieľov v podstate nie je možná, dosiahnuteľné sú iba čiastočné kompromisy. A práve úloha logistiky spočíva v nahradení skupiny dielčích cieľov jedným spoločným, kooperatívnym cieľom pre všetky útvary podniku a je ním úplné uspokojenie potrieb zákazníkov, dosiahnuteľné pri súčasnom splnení výkonového (technického) a ekonomického cieľa.

Výkonový (technický) cieľ spočíva v schopnosti podnikového logistického systému dodať požadovaný tovar zákazníkovi v požadovanom množstve a v očakávanej

kvalite na stanovené miesto a v danom okamžiku. Výkonový cieľ teda spočíva v schopnosti pohotovo dodávať.

Ekonomický cieľ spočíva v uspokojení týchto požiadaviek s primeranými nákladmi pri udržaní likvidity podniku.

V podmienkach prechodu od trhu predávajúceho k trhu kupujúcemu, kde existuje prevaha ponuky nad dopytom a zákazník je tým subjektom, ktorý určuje podmienky dodania, cenu a pod. nadobúdajú stále väčší význam logistické služby. Predstavujú komplex služieb dodávateľa ponúkaných zákazníkom. Tieto služby „obaľujú“ ponúkaný výrobok.

Pod prvkami logistických služieb rozumieme:

- dodací čas
- dodacia spoľahlivosť
- dodacia pružnosť (flexibilita)
- dodacia kvalita

Dodací čas vyjadruje dobu, ktorá uplynie od odovzdania objednávky zákazníkom až po okamih dostupnosti (pohotovosti) tovaru u zákazníka.

Dodacia spoľahlivosť (dodržiavanie lehôt / objednávok) vyjadruje pravdepodobnosť s akou bude dodacia lehota dodržaná.

Dodacia flexibilita vyjadruje schopnosť expedičného systému pružne reagovať na požiadavky a prania zákazníkov.

Dodacia kvalita vyjadruje dodaciu presnosť podľa spôsobu a množstva, ako aj podľa stavu dodávky [9].

1.4 PODNIKOVÁ LOGISTIKA

Podniková logistika slúži pre podporu podnikových cieľov, je súborom úloh, z ktorých plynú opatrenia pre zabezpečenie optimálneho materiálového, informačného a hodnotového toku v transformačnom procese podniku.

Štruktúra pojmu podniková logistika predstavuje nasledovné oblasti [4]:

- nákupná (zásobovacia, obstarávací) logistika
- výrobná logistika
- distribučná logistika
- logistika skladov

1.4.1 Podniková logistika a marketing

Marketing a logistika, vzhľadom k ich podstate, veľmi úzko súvisia. Navzájom sa dopĺňajú, ovplyvňujú a spolupôsobia. Realizujú sa na trhoch celkových výkonov podnikov, predávajú ich výrobky alebo poskytujú ich služby a predávajú ich do fyzického užívania zákazníkom. Výkony marketingu alebo logistiky rozhodujú o trhovom úspechu firmy.

Združenie pojmov „marketing“ a „logistika“ vytvára termín „marketingová logistika“, pod čím sa rozumie dôsledná orientácia všetkých rozhodnutí, spojených s pohybom a realizáciou tovaru, pre uspokojovanie požiadaviek a potrieb trhu.

Marketing a logistika predstavujú určitú koncepciu, ktorú získame spojením funkcií marketingu (prieskum trhu, reklama, predaj, zákaznícky servis, tvorba cien) a funkcií logistiky (doprava, skladovanie, príprava materiálu, balenie) do pomerne samostatného systému [4].

1.5 ZÁSBOVACIA LOGISTIKA

Zásobovacia činnosť v podniku, ktorý funguje v trhovom prostredí, je mimoriadne dôležitá. Zabezpečuje v podniku materiál, polovýrobky i výrobky, ktoré sú potrebné pre proces výroby, resp. poskytovania služieb.

Poznáme tri skupiny predmetov činností zásobovania [4]:

a) vstupné materiály

- výrobkové materiály - základný materiál a pomocný materiál
- technologické materiály

b) **výrobky (resp. polovýrobky)** - určitým spôsobom sa podieľajú na kompletizovaní výrobku produkovaného v samotnom výrobnom procese

c) **obchodné tovary** - nepodieľajú sa na kompletizovaní vlastného výrobku, ale sa stávajú v pôvodnej podobe predmetom ďalšieho predaja

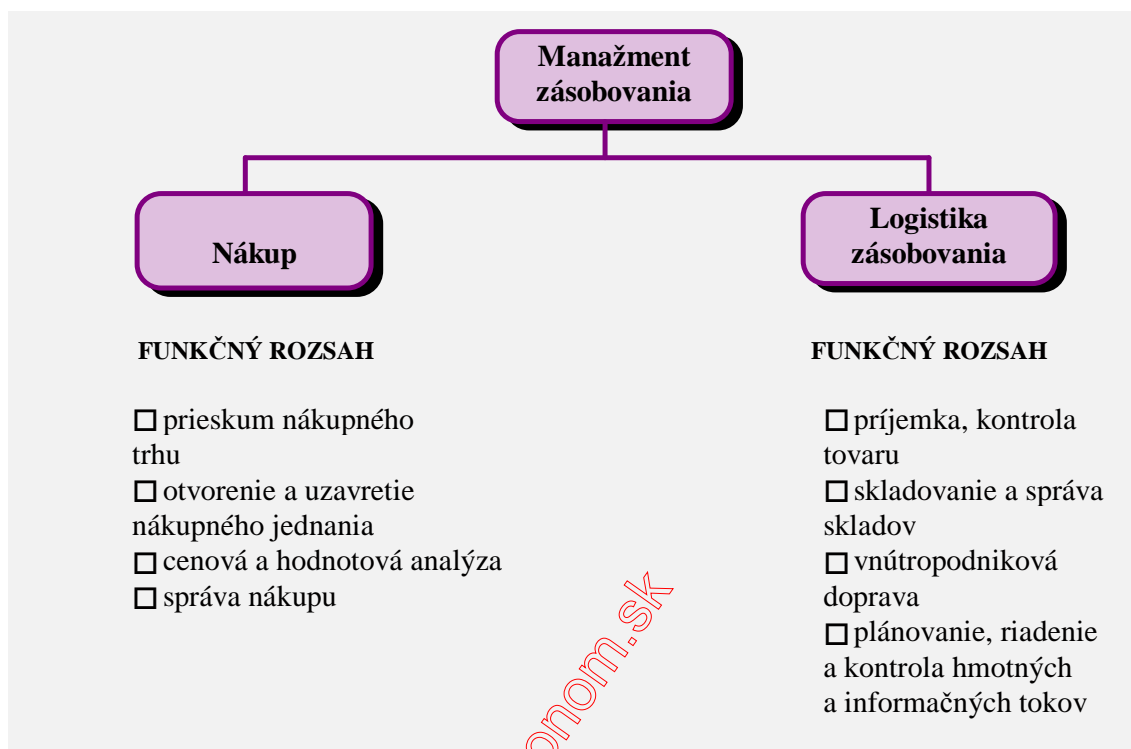
Postavenie firmy v trhovej ekonomike zohráva v rámci jej materiálového hospodárstva význam samotného zásobovania. Zásobovacia logistika vyvoláva rôzne otázky: *čo, koľko, kedy a za akých podmienok možno obstarat'*. Súvisí s činnosťami zabezpečenia a vykonávania nákupu surovín, pomocných a výrobných materiálov a nakupovaných dielov do zásobovacieho skladu, alebo priamo do výroby v požadovanom množstve, čase, kvalite a sortimente pri optimálne vynaložených nákladoch.

1.5.1 Úlohy a ciele zásobovania

Hlavná úloha zásobovania - zabezpečiť materiálové vstupy do výroby v požadovanom množstve, kvalite, sortimente a čase pri optimálne vynaložených nákladoch, sa spravidla delí na dielčie úlohy [9]:

- **nákup** (úlohy orientované na trh a spojené s uzatváraním zmlúv)
- **zásobovacia logistika** (správne a fyzické úlohy spojené s tokom materiálu a tovarov)

Obr. č. Chyba! Neznámý argument přepínače. Úlohy zásobovania



Zdroj: Logistika, 1994

Nákup zaisťuje výber dodávateľov pre zásobovanie požadovanými materiálmi podľa výsledkov prieskumu trhu. Druhý významný okruh úloh na úseku nákupu zahŕňa jednanie s dodávateľmi, zostavovanie a uzatváranie zmlúv. Nákup má usilovať o znižovanie nákupných nákladov prostredníctvom permanentných cenových a hodnotových analýz. Takisto do nákupu patria aj úlohy správneho charakteru, t.j. vybavovanie objednávok, určovanie odvolávk z rámcových zmlúv a uskutočňovanie štandardných ponúk.

Čo sa týka úloh *zásobovacej logistiky*, del'ba úloh v každom prípade závisí od veľkosti podniku, podnikovej štruktúry, významu zásobovania pre konkrétny podnik a mnohých ďalších faktorov. Uskutočňovanie a správa skladovacích činností ako úloha zásobovacej politiky sa týka výlučne prijímacích skladov. Podobne sa to týka aj vnútro podnikovej dopravy, ktorá je dielčou úlohou zásobovacej politiky až po poskytnutí materiálu.

Stanovenie cieľov zásobovania môže mať značné výkonové finančne ekonomické efekty na podnik ako celok. Z toho dôvodu je nutné ich dokonale koordinovať s ostatnými podnikovými cieľmi. V rámci tejto koordinácie je možné určité prispôsobenie podnikových cieľov s cieľmi v oblasti zásobovania. Strategické zásobovacie ciele sú odvodené bezprostredne od systému celkových podnikových cieľov a sú prepojené s funkciou zásobovania.

Za hlavný strategický cieľ podniku je možné považovať všeobecné zaistenie potenciálu úspešnosti. Medzi zásobovacie ciele patria predovšetkým zaistenie zásobovacích tokov, zaistenie potenciálu dodávateľov, zlepšenie informačných systémov a systému riadenia zásobovania, zníženie závislosti na dodávateľoch, zabezpečenie kvality dodávaného materiálu, minimalizácia nákupných nákladov a pod. [9].

1.5.2 Nástroje zásobovacej politiky

K dosiahnutiu optimalizácie cieľov ekonomiky zásobovania existuje veľa nástrojov, ktoré sú čiastočne odrazom nástrojov odbytovej politiky. K nástrojom zásobovacej politiky patria predovšetkým [9]:

- **cena a politika kvantity** - rozhodovanie o cenách a podmienkach zásobovania a zásobovacím množstve pre plánované obdobie
- **politika kvality** - zabezpečenie disponibility tých druhov kvality, ktoré vyžaduje potreba
- **politika výberových metód** - výber trhových partnerov z hľadiska veľkosti, počtu, územného rozmiestnenia
- **politika vedľajších výkonov (doplňkových služieb)** - vedľajšie výkony a doplnkové služby, ktoré poskytuje dodávateľ
- **politika reklamy a propagácie** - použitie propagácie a reklamy pri styku s verejnosťou s cieľom dosiahnuť lepšie podmienky zásobovania

1.5.3 Nákup

Podnik, aby mohol vyrábať, potrebuje nakúpiť suroviny, výrobky a služby. Svoj dopyt vyjadruje v nekonečnom zozname potrebných surovín a výrobkov. Nákup sa stáva nevyhnutnou funkciou v podniku, získava pozíciu garanta za kvalitu nakupovaných produktov.

V oblasti nákupu je nevyhnutné zaoberať sa [2]:

- analýzou a výskumom trhu dodávateľa
- analýzou známych potrieb a najmä výskumom doposiaľ neprejavovaných potrieb používateľa výrobku
- analýzou a zabezpečením vzťahov medzi ponukou dodávateľov a dopytom používateľov
- plánovaním nákupných operácií
- obchodným rokovaním s dodávateľmi
- riadením nákupných činností
- vstupnou (príjem výrobkov) a následnou kontrolou kvality (po vyhotovení výrobku)

1.5.3.1 Výskum nákupného trhu

Rozhodnutia v oblasti nákupnej politiky vyžadujú predovšetkým informácie z nákupného trhu, ktoré sú získavané prostredníctvom výskumu. Pod výskumom nákupného trhu rozumieme systematickú a metodickú činnosť vyhľadávania, získavania a spracovania informácií, ktoré získava podnik o nákupnom trhu, s informáciami vzťahujúcimi sa k spotrebe.

Skúmaním nákupného trhu môže podnik sledovať dosiahnutie rôznych cieľov, ako napríklad [9]:

- zlepšenie priehľadnosti trhu
- zabezpečenie nositeľa rozhodnutí informáciami

- získanie nových zdrojov obstarávania
- stanovenie substitučného tovaru
- získanie bázy pre optimálne obstarávanie

Výskum nákupného trhu je viacstupňový informačný proces. V prvej etape prebieha určenie potreby informácií. Ďalej nasleduje vyhľadávanie informácií, získavanie informácií a nakoniec ich spracovanie.

Podstatný obsah informácií pre výskum nákupného trhu tvoria [9]:

- informácie viazané k výrobku (vývoj výrobku, možnosti substitúcie,...)
- informácie viazané k dodávateľom (podiel na trhu, technologické vybavenie, flexibilita, spoľahlivosť, kapitálová štruktúra, likvidita,...)
- informácie o ponuke (ponúkaný druh a množstvo, ceny, dodacie lehoty,...)
- súhrnné hospodárske informácie (hospodársky rast, vývoj miezd, nákup,...)
- konkurencia na nákupnom trhu (objem dopytu, nákupné zvyklosti,...)
- nákupné cesty (vývoj v obchode a u sprostredkovateľov nákupu,...)
- právne rámcové podmienky (vo vzťahu k zahraničiu)

1.5.3.2 Hodnotenie a výber dodávateľov

Proces zásobovania je vyvolaný spravidla vznikom určitej potreby v podniku. Aby ju bolo možné uspokojiť, musí zásobovacia funkcia zistiť na relevantnom trhu zásobovania potenciálnych dodávateľov a z nich následne vybrať tých, ktorí z hľadiska podniku čo najvýhodnejšie uspokojia túto potrebu. Predpokladom rozhodnutia je existencia voľby medzi viacerými alternatívami. Cieľom prieskumu trhu je v tejto súvislosti vyhľadávanie a zisťovanie alternatívnych dodávateľov.

Úspech zásobovacích činností rozhodujúcim spôsobom závisí na informačnej báze, ktorú má nakupujúci k dispozícii. Zvláštny význam pritom majú [9]:

- poznatky o dodávateľoch
- poznatky o okolitom prostredí dodávateľov na trhu
- poznatky o spôsoboch jednania dodávateľov

Intenzívne a objektívne informácie o dodávateľoch sú predpokladom pre správne rozhodnutie, od koho nakupovať. Nákupca musí získať čo najpotrebnejšie informácie o trhu, správne ich vyhodnocovať a využívať.

Vyhľadávanie vhodných dodávateľov je pri otvorení nového podniku samozrejmosťou, avšak pri zabehnutom podniku poznanie nových potenciálnych dodávateľov netreba podceňovať. Práve oni môžu poskytovať lepšie podmienky ako tí, s ktorými máme momentálne obchodné vzťahy.

Pri hľadaní nových dodávateľov možno využiť niektoré z nasledovných zdrojov informácií [5]:

- telefónne zoznamy (zvlášť telefónne zoznamy podnikov, podnikateľov, firiem a pod.)
- obchodné (komerčné) časopisy a katalógy
- zvlášť zoznamy podnikov (vedené napr. na obchodných súdoch, živnostenských úradoch, obchodných komorách, asociáciách, združeníach a pod.)
- obchodné výstavy a prehliadky
- obchodní zástupcovia firiem
- rôzne ponuky prichádzajúce poštou a pod.

Po získaní informácií o potenciálnych dodávateľoch sa podnik musí rozhodnúť pre tých správnych. Proces rozhodovania predstavuje hodnotenie ponúk, prijatých od dodávateľov. Jedná sa o hodnotenie tých dodávateľov, ktorí úspešne prešli fázou predvýberu a najlepšie spĺňajú požadované parametre. Analýza dodávateľov napomáha ohodnotiť ich výkonnosť a vybrať z nich tých najvýhodnejších pre spoluprácu.

V praxi sa využívajú rôzne metódy, prostredníctvom ktorých je možné hodnotiť výkonnosť dodávateľov, kladné a záporné stránky, výhody a nevýhody, silné stránky a limity jedného alebo niekoľkých dodávateľov.

Jednou z metód je *grafická metóda*, ktorá spočíva v znázornení celkovej výkonnosti dodávateľa. Tabuľka hodnotenia výkonnosti je v tvare terča, ktorého stred je spojený s minimálnou hodnotou. Počet kvadrantov závisí od počtu zvolených kritérií, pričom každý z parametrov môže byť spresnený čiastkovými kritériami. Výsledkom je geometrický obraz, ktorého plocha je proporcionálna globálnej výkonnosti dodávateľa. Vzájomným porovnaním plôch rôznych grafov, ich prerývaním, je možné vybrať dodávateľov s najlepšimi hodnotami parametrov [2].

Inou metódou je *hodnotenie trhovej pozície dodávateľov* na základe analýzy obstarávacích nákladov. Ako nástroj porovnávania rôznych ponúk od rôznych dodávateľov slúži obstarávacia kalkulácia - prepočet obstarávacích nákladov pri jednotlivých dodávateľoch. Hľadá sa nákladovo optimálna obstarávacia alternatíva, pritom sa zvažujú aj vedľajšie podmienky dodávky - záruky poskytované jednotlivými dodávateľmi, dopravné riziká, spôsob dopravy, využitie špedičných služieb [4].

Najpoužívanejšou metódou pre posúdenie dodávateľov je *metóda bodového hodnotenia*. Uvedená metóda umožňuje porovnať dodávateľov na základe systému bodovania plnenia zvolených kritérií, ktoré v danej situácii aj perspektívne firma považuje za rozhodujúce pre voľbu dodávateľa.

Posúdenie dodávateľov si vyžaduje analýzu radu dôležitých kritérií, ako je kvalita, cena, dodacie lehoty, a pod. Zásadný význam pre kvalitu výberového konania má práve počet a druh zvolených kritérií, pričom je treba venovať zvláštnu pozornosť tým kritériám, z ktorých nemožno ustúpiť. Hodnotenie dodávateľov podľa tejto metódy spočíva v tom, že zvoleným kritériám sa priradia definované stupne plnenia, vyjadrené bodovými hodnotami. Celkové bodové ohodnotenie každého dodávateľa je možné získať dvomi spôsobmi :

- vynásobením bodovej hodnoty každého kritéria individuálnou váhou, stanovenou pre každé kritérium
- následným sčítaním všetkých kritériálnych hodnôt [9, 12].

Na základe vypočítaných celkových bodových hodnôt je potom možné určiť poradie vhodných dodávateľov.

Pri výbere dodávateľa je veľmi dôležitá otázka *spoľahlivosti*. Je nevyhnutné, aby dodávateľ, pre ktorého sa podnik rozhodne, bol schopný a ochotný dodať nielen požadované množstvo a kvalitu, ale aj plniť svoje dodávky v požadovaných termínoch. Často je výhodnejšie mať spoľahlivého dodávateľa, hoci aj s vyššími cenami, ako „lacného“, ale nespoľahlivého. Riziko nespoľahlivosti treba totiž kompenzovať väčšími zásobami (najmä rezervnými), čo môže byť v konečnom dôsledku oveľa drahšie, pre podnik nákladnejšie. K charakteristike spoľahlivosti dodávateľa patrí tiež schopnosť operatívne reagovať na naše zmenené požiadavky.

Ďalším kvalitatívnym znakom dodávateľa je *úroveň poskytovania tzv. obchodno-technických služieb*. Posudzujeme jeho úroveň predaja, úroveň obchodných zástupcov, poskytovanie tzv. predajných pomôcok (reklamného materiálu, predajných suvenírov), zabezpečenie servisu, náhradných súčiastok a pod.

Dôležitou podmienkou v niektorých prípadoch môže byť aj *umiestnenie dodávateľov* - ich vzdialenosť, dopravný prístup. Spolupráca s miestnymi podnikmi prináša väčšinou okrem priamych ekonomických výhod (nižšie dopravné náklady, nižšia potreba rezervných zásob) aj nepriame výhody - možnosť osobnej komunikácie, vytváranie dobrého vzťahu verejnosti k podniku [5].

Medzi najzaujímavejšie kritériá, ktoré odberatelia najčastejšie využívajú pri voľbe dodávateľa, patria [6]:

- kvalita dodávok
- úplné náklady zásobovania
- dodacie podmienky
- úroveň systému kvality dodávateľa
- operatívnosť reakcie dodávateľa
- úroveň vzťahov a komunikácia

- finančná situácia dodávateľov
- rozsah poskytnutých služieb dodávateľom
- vzdialenosť dodávateľov
- podiel dodávateľa na trhu

Pri rozhodovaní o tom, či nahradiť doterajšieho dodávateľa novým, treba brať do úvahy aj charakter vzťahov, ktoré s ním podnik má. Ak má podnik s dodávateľom seriózne vzťahy, je vhodné, aby podnik dodávateľa najskôr informoval o tom, že má lepšiu ponuku a dal mu tak možnosť vyrovnat' sa v ponuke novej konkurencii. Stabilné vzťahy s dodávateľmi môžu byť totiž výhodné aj v nasledovných súvislostiach [5]:

- harmonický dlhodobý vzťah môže priviesť dodávateľa k poskytnutiu osobitných výhod
- dodávateľ, ktorý pozná podnik ako seriózneho obchodného partnera, môže pomôcť podniku prekonať náhodné ekonomické problémy (odložiť splatnosť faktúry a pod.)

Získať všestranne vyhovujúceho dodávateľa však nie je jednoduchá záležitosť. Nestačí si ho len „vybrať“ na základe uvedených kritérií. Treba si ho získať aj pri obchodnom rokovaní. Z toho dôvodu je nevyhnutné, aby sa manažér zodpovedne pripravil na rokovanie s dodávateľom.

Základnou otázkou je predmet rokovania s dodávateľmi. Je to najmä [5]:

- cena nakupovaného tovaru
- množstvo a kvalita tovaru
- termín dodávky
- podmienky doručenia dodávky (napr. či dodávateľ uhradzuje aj dopravné náklady, poistenie prepravy a pod.)
- spôsob kontroly dodávky a možnosť a podmienky prípadného vrátenia zásielky
- možnosť úpravy objednávky (napr. možnosť zmeny objednaného množstva, termínu dodávky a pod.)

- ďalšie podmienky zmluvy a záruky jej plnenia

Je zrejmé, že podnik v prvom rade zaujíma cena tovaru. Pri rokovaní o cene si však treba uvedomiť viaceré súvislosti, ktoré ju môžu v konečnom dôsledku výrazne ovplyvniť. Sú to najmä [5]:

- podmienky stanovenia ceny
- množstevný rabat
- platobné podmienky

Z uvedeného vyplýva, že je nevyhnutné vytvoriť taký systém hodnotenia a výberu dodávateľov, ktorý podniku zaručí, že pre spoluprácu budú zvolení len tí najkvalifikovanejší. Okrem iného, výber dodávateľa ovplyvňuje kvalitu výslednej produkcie. Preto by mal podnik k analýze dodávateľov pristupovať zodpovedne, inak riskuje svoje postavenie na trhu.

www.euroekonom.sk