

Řízení nákupu a skladových zásob v obchodním podniku

Radka Grygarová

Bakalářská práce
2011

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav logistiky

akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Radka GRYGAROVÁ

Osobní číslo: L08463

Studijní program: B 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Logistika a management

Téma práce: Řízení nákupu a skladových zásob v obchodním podniku

Zásady pro vypracování:

- 1. Literární rešerše v oblasti řízení nákupu a skladových zásob**
- 2. Aplikace teorie na řízení nákupu a skladových zásob**
- 3. Syntéza řízení nákupu a skladových zásob**
- 4. Zhodnocení stavu řízení nákupu a skladových zásob, návrhy na řízení úzkých míst, doporučení na odstranění zjištěných problémů**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] LUKOSZOVÁ, X. **Nákup a jeho řízení: Učebnice pro ekonomické a obchodně podnikatelské fakulty.** 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6

[2] GROS, I., GROSOVÁ, S. **Tajemství moderního nákupu.** 1. vyd. Praha KANAG-Tisk, 2006. 184 s. ISBN 80-7080-598-6.

[3] HORÁKOVÁ, H., KUBÁT, J. **Řízení zásob.** 3. vyd. Praha: Profess Consulting, 1998, 236s. ISBN 80-85235-55-2

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Jan Strohmandl

Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce:

30. listopadu 2010

Termín odevzdání bakalářské práce:

6. května 2011

V Uherském Hradišti dne 2. února 2011


Ing. Romana Bartošiková, Ph.D.
pověřená děkanka




Ing. Jan Strohmandl
ředitel ústavu

ABSTRAKT

V této bakalářské práci bude věnována pozornost řízení nákupu a skladových zásob v obchodním podniku. Teoretická část je zaměřena na nákup, výběr dodavatelů, jejich hodnocení a řízení zásob. V praktické části jsou tyto teoretické údaje přeneseny na reálnou společnost, Supermarket Terno Olomouc. V závěrečné části jsou zahrnuty návrhy k optimalizaci procesů, potřebných pro chod organizace.

Klíčová slova: nákup, dodavatelé, zásoby, řízení zásob, ABC analýza.

ABSTRACT

In this bachelor work attention will be devoted to management of purchasing and inventory in the business enterprise. The theoretical part focuses on purchasing, supplier selection, evaluation of supplier and inventory management. In the practical part are these theoretical data transferred to the real company, Supermarket Terno Olomouc. The final section includes suggestions to optimize of the processes, which are needed to run the organization.

Keywords: purchase, suppliers, inventory, inventory control, ABC analysis.

„ Kdybys byl třeba jediný, kdo může či umí udělat, co je potřeba, musíš to udělat!“

stará moudrost

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych zde poděkovala všem, kteří mi pomáhali při zpracování mé bakalářské práce. Zejména pak vedoucímu mé práce panu Ing. Janu Strohmandlovi za odborné připomínky, dále pracovníkům Supermarketu Terno Olomouc, především panu řediteli Ing. Tichému a slečně Novotné za poskytnutí informací nutných k vypracování praktické části, a v neposlední řadě panu Jiřímu Stružkovi za technickou podporu.


Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 21. 10. 2010


.....
podpis studenta/ky

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 NÁKUP	11
1.1 PODNIKOVÝ ÚTVAR NÁKUPU	12
1.1.1 Práce nákupčího	12
1.2 FUNKCE A CÍLE NÁKUPU	13
1.3 NÁKUPNÍ PROCES – FAKTORY, KTERÉ HO OVLIVŇUJÍ.....	14
1.4 DODAVATELÉ.....	16
1.4.1 Kritéria pro výběr dodavatelů.....	17
1.4.2 Volba dodavatele	17
1.4.3 Scoring – model.....	18
2 ŘÍZENÍ ZÁSOB	19
2.1 DŮVODY ŘÍZENÍ ZÁSOB	19
2.2 OBSAH A CÍL ŘÍZENÍ ZÁSOB.....	19
2.3 PŘÍZNAKY ŠPATNÉHO ŘÍZENÍ ZÁSOB.....	20
2.4 ZÁSOBY	20
2.4.1 Druhy zásob.....	20
2.4.2 Druhy zásob podle použitelnosti.....	22
2.5 NÁKLADY NA ZÁSOBY	22
2.6 ŘÍZENÍ SORTIMENTU	22
2.6.1 Analýza ABC	23
2.6.2 Obrátka zásob	25
2.7 DRUHY POPTÁVKY	25
2.8 ŘÍZENÍ ZÁSOB PŘI NEZÁVISLÉ POPTÁVCE	26
2.8.1 Objednací systémy.....	26
2.8.2 Varianty objednacích systémů	27
2.9 SKLADY	27
II PRAKTICKÁ ČÁST	29
3 JEDNOTA, SPOTŘEBNÍ DRUŽSTVO ČESKÉ BUDĚJOVICE	30
3.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	30
3.1.1 Řetězec Terno.....	31
3.1.2 Supermarket Terno Olomouc	32
3.1.3 Organizační struktura supermarketu	33
3.2 PRODÁVANÉ ZBOŽÍ.....	33
3.3 PRAVIDLA NÁKUPU ZBOŽÍ SUPERMARKETU	36
3.4 NÁKUPNÍ ODDĚLENÍ SUPERMARKETU TERNO OLOMOUC	38
3.4.1 Práce nákupčího.....	38

3.5	DODAVATELÉ.....	38
3.5.1	Regionální dodavatelé.....	39
3.5.1.1	Scoring-model aplikovaný při výběru regionálního dodavatele.....	40
4	ŘÍZENÍ ZÁSOB.....	43
4.1	OBJEDNÁVÁNÍ ZBOŽÍ.....	43
4.2	PŘÍJEM ZBOŽÍ A USKLADNĚNÍ.....	43
4.3	VÝDEJ ZBOŽÍ ZE SKLADU.....	46
4.4	NÁKLADY NA ZÁSoby.....	46
4.5	ABC ANALÝZA.....	47
5	NÁVRHY A DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY.....	51
	ZÁVĚR.....	52
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	53
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	55
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	56
	SEZNAM TABULEK.....	57
	SEZNAM GRAFŮ.....	58

ÚVOD

Tato bakalářská práce je zaměřena na řízení nákupu a skladových zásob v obchodním podniku.

Nákup je jednou ze základních činností v každém obchodním podniku, neboť kdyby nebylo nákupu, nebylo by ani prodeje. Nákupem získává podnik zboží, které posléze prodává za vyšší cenu zákazníkům. Proto je důležité nakupovat zboží co nejvýhodněji za co nejnižší cenu, ovšem nemělo by to být na úkor kvality. Další velmi důležitou podmínkou je najít vhodného dodavatele, který je schopen splnit nároky a požadavky obchodníka.

S nákupem je úzce spjato řízení zásob. To je závislé na stavu zásob, kapacitě dostupných skladových prostor a finančních prostředků daného obchodního podniku. Ideální by samozřejmě bylo mít co nejmenší zásoby zboží, protože jak známo, zásoby na sebe váží náklady, avšak to je těžce proveditelné, poněvadž poptávka zákazníků po jednotlivém zboží je jen stěží předvídatelná.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. V první části, teoretické, je analýza, popis a funkce řízení nákupu a zásob. V druhé, praktické části jsou tyto poznatky aplikovány na jeden obchodní podnik, Supermarket Terno Olomouc.

Cílem této bakalářské práce je popsat základní podnikové procesy vybraného podniku, nalézt v nich problematická místa a pokusit se navrhnout možná zlepšení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 NÁKUP

Součástí každého podnikání je nákup a prodej jako základ směny k uspokojování potřeb. Směnu chápeme jako získávání produktů od někoho nabídnutím něčeho jiného na oplátku.

K realizování směny je třeba splnit tyto podmínky:

- Směny se musí účastnit minimálně dvě strany,
- Každá strana má něco, co je pro druhou stranu atraktivní,
- Každá strana je schopna komunikace a dodání v lhůtách předem dohodnutých,
- Každá strana má svobodnou volbu přijmout, nebo odmítnout nabídku,
- Každá strana má dojem, že je vhodné jednat s druhou stranou.

Jestliže jsou splněny všechny podmínky, dojde ke směně jako k procesu a výsledkem je dohoda. Jakmile se dosáhne dohody, uskutečňuje se transakce, což je základní jednotka směny. Základní rozdělení stran je dělení na kupující a prodávající. Proávající se stává dodavatelem, kupující odběratelem. [6]

Nákup se vyskytuje ve všech podnicích, a to bez ohledu na to, jedná-li se o podnik výrobní, obchodní nebo poskytující služby. Z hlediska systémového pohledu lze podnik rozložit do subsystémů: [6]

NÁKUP - VÝROBA - PRODEJ

Výrobní (průmyslový) podnik

NÁKUP - PRODEJ

Obchodní podnik

Obr.: 1 Základní subsystém průmyslového a obchodního podniku [6]

U obchodní organizace je hlavním úkolem nákupu zajištění dostatečného množství výrobků, u tohoto typu organizace se jim říká zboží pro zákazníky, dle stanovené úrovně služeb. Zákaznická poptávka = nezávislá poptávka. [10]

1.1 Podnikový útvar nákupu

Nositelem funkce nákupu a nákupních činností v podnikové organizační struktuře je obvykle útvar nákupu. Aby nákupní činnost garantovala bezproblémovost podnikových aktivit, musí tento útvar dobře fungovat. Úspěšné fungování závisí na jeho postavení v podniku a na účinnosti jeho ekonomické stimulace, na jeho vztazích v rámci vnitřního a vnějšího prostředí a na dobré koordinaci se všemi spolupracujícími složkami.

Útvar nákupu je nejčastěji umístěn do obchodního úseku. Je-li v organizační struktuře podniku spojen obchodní úsek s ekonomickým, bývá nákupní útvar součástí obchodně ekonomického úseku.

Uskutečňování vlastního nákupu v podniku, nelze chápat jednoznačně. Podle konkrétních podmínek jednotlivých nákupů rozlišujeme v podstatě tři typy nákupních situací. [3]

- **Běžný opakovaný nákup** – je to opakovaný nákup s relativně stabilní poptávkou zákazníka. Kupující nemění své požadavky na druh nakupovaného zboží nebo služby a ke změnám dochází jen v množství a objednacích termínech,
- **Modifikovaný nákup** – reaguje na dílčí požadavky zákazníka, snaží se přizpůsobit objednavce a realizovat ji (kvalita, individuální nároky),
- **Nový nákup** – nové požadavky zákazníka, které vznikají změnou výrobního programu, oblasti obchodování nebo poskytování služeb. [1]

Nákup může být v podniku decentralizován, tj. provádění nákupu je ponecháno jednotlivým oddělením či provozům, anebo je centralizován, tj. nákup je prováděn pro podnik jako celek. [3]

1.1.1 Práce nákupčího

Aby nákupčí dobře vykonával svou práci, musí být seznámen s nákupními postupy a zásadami typickými pro dobře fungující podnik. Nákupčí musí znát a ovládat:

- Která osoba má právo pro podniky nakupovat,
- Jaké druhy nákupu se ve firmě provádějí,
- Kritéria pro výběr dodavatelů,
- Standardy nákupu,

- Kdo kromě nákupce smí kontaktovat dodavatele a za jakých okolností,
- Smlouvy a paušální objednávky, určení základny pro stanovení cen a celkových finančních limitů, apod. [6]

1.2 Funkce a cíle nákupu

Základní funkcí nákupu je efektivní zabezpečení předpokládaného průběhu, základních, pomocných a obslužných výrobních a nevýrobních procesů surovinami, materiálem a výrobky v potřebném množství, sortimentu, kvalitě času a místě. [6, str. 7]

Aby podnik, respektive jeho zástupce či orgán, pověřený nákupem, mohl plnit tuto základní funkci, musí být splněny následující podmínky: [6]

- Přesně a včas zajišťovat materiál, zboží nebo služby,
- Volit optimální zdroje,
- Včas projednávat smlouvy,
- Sledovat a regulovat stav zásob,
- Pružně realizovat operativní zásahy v případě ohrožení uspokojování vnitropodnikových potřeb,
- Zajišťovat odpovídající kvalitu nakupovaného zboží, materiálů či služeb,
- Zabezpečit efektivní fungování příslušných logistických procesů,
- Vytvářet nákupní informační systém,
- Zajistit a přípravu a přísun zboží, materiálu, služeb na místa potřeby. [4]

Soubor základních nákupních cílů:

- **Uspokojování potřeb** - tak jako vzniká lidská potřeba stavem pocíťovaného nedostatku, vzniká i u organizací potřeba určitých výrobků a služeb,
- **Snižování nákupních nákladů** - může vést k nárůstu rizika, například se snížení kvality nakupovaných produktů. Nebo se může projevit růstem zásob, pokud podnik z důvodu úspory nákladů provedl nákup většího množství produktů, za výhodnou cenu atd.,
- **Zvyšování jakosti nákupu** - se vztahuje k dvěma rozdílným hlediskům. První hledisko se týká zvýšení jakosti nakupovaných produktů, kdy se usiluje o nulovou úro-

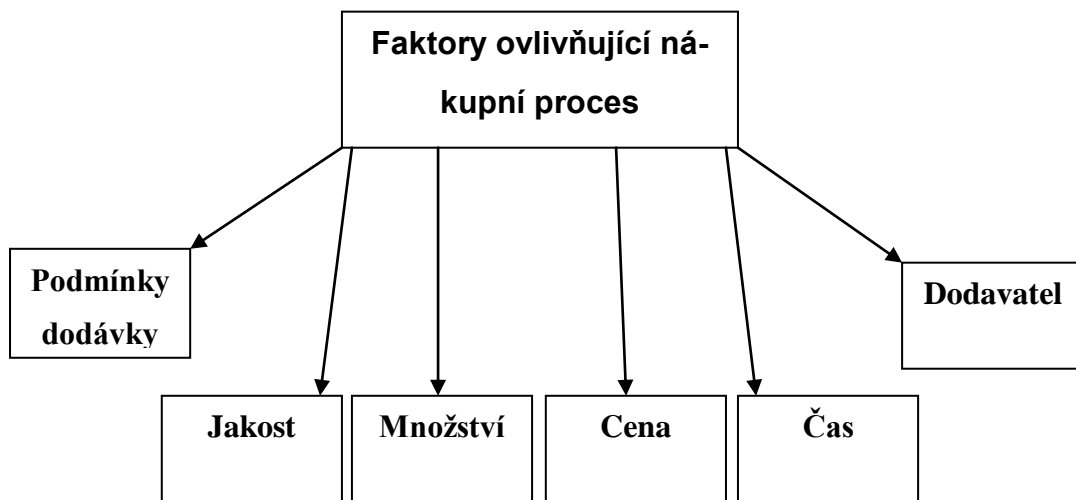
veň vad, dosažením určité certifikované jakostní normy apod. Z dalšího pohledu zvýšení jakosti nakupovaných produktů může také znamenat zvýšení výkonu (efektivitu) nakupovaného produktu, což může vést až k nákupu substitutů nebo výměně dodavatele,

- **Snižování nákupního rizika** - tento cíl může mít mnoho podob. Se snižováním jakosti nakupovaných produktů přibývá riziko spojené se snížením nebo s udržením konkurenceschopnosti. Riziko cenových změn vyvolává spekulativní nákupy a z toho plynoucí nedostatek produktů či jejich substitutů na trzích atd. Obecně představují nákupní rizika poruchy politického nebo přírodního okolí podniku (trhu), poruchy prodejního trhu, poruchy nákupního trhu nebo poruchy vlastního podniku,
- **Zvyšování flexibility nákupu** - čím nejistější je budoucnost, tím flexibilnější musí být plánování nákupních variant. Nákupní flexibilita je chápána jako chování, které poskytuje do budoucna volný manévrovací prostor pro využití více nákupních příležitostí. Za zvláštní hledisko nákupní flexibility se považuje nezávislost podniku, tj. dostatečný finanční potenciál, věcný potenciál v technickém, technologickém, ale i personálním vybavením podniku,
- **Veřejně prospěšné nákupní cíle** - tyto cíle nejsou v podnicích dominantní. Propojenost s okolním prostředím zavazuje bezprostředně podniky, aby přemýšlely o důsledcích svého jednání, z čehož vyplyne i důležitá role veřejně prospěšných zájmů.

[11]

1.3 Nákupní proces – faktory, které ho ovlivňují

Nákupní proces je získávání surovin, materiálů, polotovarů a výrobků odpovídající kvality, v odpovídajícím množství, za přijatelnou cenu, ve správném čase a od správného dodavatele. Malé podniky se rozhodují obvykle na základě očekávané poptávky zákazníků. Velké podniky vycházejí z podnikových plánů a prodeje.



Obr.: 2 faktory ovlivňující nákupní chování [9]

Podmínky dodávky

Každá dodávka musí být realizována za určitých specifických dodacích i platebních podmínek, které musí být ve smlouvě zřetelně formulovány, protože jsou její důležitou součástí.

Jakost

Jakost souvisí s vhodností materiálu nebo výrobku pro zamýšlený účel. Cílem je nakoupit kvalitní suroviny za nejnižší ceny. Jednou z možností posuzování jakosti může být podle hmotnosti, barvy, velikosti, vzhledu, flexibility.

Množství

Nákup odpovídajícího množství je další složkou nákupního procesu. Podniky nakupující ve velkém chtějí dosáhnout úspor. Ty závisejí i na velikosti slev poskytované dodavatelem. Velké množství materiálu nebo výrobku vede k nadměrnému množství zásob, které váží kapitál a může hrozit zkažení, zastarání, nebo jiné znehodnocení produktů. Dále jsou spojeny s nemalými náklady na skladování. Nákup v malém množství znamená častější objednávky a vyšší jednicové náklady, produkt se objednává ve chvíli, kdy je žádán zákazníky.

Cena

Nejlepší nabízená cena, neznamená vždy nejnižší nákupní cenu. Firma s nejnižší cenou vždy nenabízí požadovanou kvalitu a služby. Je tedy cílem zajištění nejvýhodnější hodnoty zboží splňující požadavky za co nejnižší nákupní cenu.

Čas

Je důležité v čas nakoupit materiál nebo služby. Pokud podnik rozhoduje podle očekávané poptávky, je nutné určit dodací lhůtu, aby bylo možno reagovat na poptávku. Dodací lhůta je uplynulý čas mezi vystavením objednávky a dodáním zboží nebo materiálů. Jde o správné načasování a určení objemu dodávky.

Dodavatel

Výběr dodavatele je jedním z hlavních faktorů, jež jsou předpokladem dobrého nákupu. Dodavatelé by měli být pečlivě vybíráni podle potřeb podniku, to znamená, že vybraný dodavatel musí vyhovovat požadavkům daného podniku. [9]

1.4 Dodavatelé

Jestliže podniku vznikne potřeba, musí podnik vyhledat vhodné dodavatele, kteří jsou schopni danou potřebu včas nejlépe uspokojit. Výběr dodavatelů patří mezi nejdůležitější rozhodování týkající se nákupu každého podniku. Jedná se o složitý proces, který vyžaduje zjištění velkého množství informací potřebných k provedení kvalifikovaných rozhodnutí a je nutné zohlednit řadu kritérií a faktorů jak vnitřních, tak vnějších, tak i vnitropodnikových. Konečné rozhodnutí o výběru dodavatele má vliv na výsledky hospodaření podniku. Materiál, polotovary, výrobky apod., které dodavatel dodává, se projevují v kvalitě finální produkce, nákladech, zásobách, kvalitě zákaznických služeb a v konečném důsledku ovlivňují právě výši zisku každého podniku. I po provedení výběru vhodného dodavatele je nutné prověřovat možné dodávky i od jiných dodavatelů, kteří nabízejí lepší možnosti. Také je nutné sledování a hodnocení výkonu stávajících dodavatelů. [5]

Základní zdroje informací o dodavatelích:

- Evidence o výkonech dodavatelů (evidence dodávek, fakturace, operativní evidence nákupů),
- Osobní kontakty (známí, kolegové, nákupčí jiných podniků, internet),
- Odborné komory,
- Odborné časopisy, regionální firemní katalogy,
- Poradenské firmy,
- Výstavy a veletrhy,

- Zprávy z obchodních jednání, osobních cest,
- Inzeráty a reklama dodavatele (brožury, katalogy, prospekty). [6]

1.4.1 Kritéria pro výběr dodavatelů

Při rozhodování o dodavateli je možno zvažovat celou řadu kritérií, která se týkají výrobků a služeb, jejich jakosti, ceny, kontrakčních podmínek, pověsti a chování dodavatele. Při výběru kritérií je nutno dát přednost těm, která ovlivňují ekonomické a obchodní podmínky podniku. [9]

Základní kritéria pro výběr dodavatele:

- Spolehlivost dodávky (požadavek na dodání potřebného množství podle dohodnutých náležitostí v předem stanoveném čase),
- Kvalita (ve smyslu dodržení kvalitativních norem),
- Způsob platby (možnost úvěrů a půjček),
- Cena (neměla by být posuzována izolovaně od ostatních kritérií),
- Rychlost dodávky (obvykle se preferuje rychlé vyřízení, ale bleskové dodací lhůty mohou také signalizovat odbytové potíže dodavatele, a tudíž jeho nespolehlivost),
- Přístup zaměstnanců (jejich ochota k výkonu a komunikaci),
- Možnosti slev (z titulu množství, hodnoty nebo rychlosti nákupu nebo zaplacení),
- Záruky a servis (v případě, že by byly v budoucnosti nutné),
- Balení (z hlediska manipulace a zničení zboží),
- Odhad života schopnosti dodavatele (pro případ dalšího plnění smluv). [6]

Před konečným rozhodnutím je lépe znovu projednat přesněji a konkrétněji některá závažná kritéria. Při obtížném rozhodování lze vybrat jednoho nebo více dodavatelů. Často je lépe dát přednost nákupu z více zdrojů, čímž se eliminuje závislost pouze na jednom dodavateli a navíc se tím naskýtá možnost porovnávání dodavatelů. [9]

1.4.2 Volba dodavatele

Volba dodavatele je nesmírně důležitý proces. Nejdříve než se začne s rozhodovacím procesem, musí se sestavit seznam potenciálních dodavatelů a také seznam kritérií, podle kte-

rých se bude hodnotit. Poté při vlastním rozhodování o dodavateli, lze postupovat tak, že rozhodnutím může být výsledek z některé z metod:

- Expertní odhad (týmu nebo jednotlivce),
- Scoring-model,
- Bodovací metoda,
- Porovnávání nabídek (z hlediska cenové úrovně dodavatele),
- Kombinované metody (v praxi nejčastěji uplatňovaný přístup, představuje kombinaci výše uvedených metod).

1.4.3 Scoring – model

Scoring-model je efektivní nezaujatá metoda hodnocení dodavatelů. Dodavatele si touto metodou můžeme zpětně hodnotit na základě údajů v delším časovém intervalu.

Při vlastním hodnocení se ke stanoveným hodnotícím kritériím přidělíme procentuelní podíl významnosti – součet všech vah musí být roven 100%. K převodu údajů se používá reciproční index (RI), přepočítává daná kritéria na vzájemně ekvivalentní hodnoty. Sečtením dílčích výsledků vznikne celkové hodnocení. Pro spolupráci se vybere ten dodavatel, který dosáhl nejvyššího počtu bodů. [6]

2 ŘÍZENÍ ZÁSOB

Řízení zásob je pokládáno za jednu z nejdůležitějších manažerských aktivit moderního podniku. Představuje zabezpečování a udržování optimálního množství a druhů hmotných zdrojů, potřebných pro realizaci strategických, taktických i operativních cílů. Řízení zásob je osou řízení výrobních procesů, ale také obchodních procesů. Úroveň řízení zásob je důležitým strategickým problémem a důležitým souborem aktivit, které ovlivňují efektivnost fungování daného podniku. [9]

2.1 Důvody řízení zásob

Není jednoznačné, zda a v jakých případech je výhodnější větší, nebo menší zásoba. Při řízení zásob je třeba vzít v úvahu následující základní aspekty:

- V zásobách je vázáno nezanedbatelné množství prostředků, tj. pokud jsou zásoby nadbytečně vysoké, zbytečně blokuji prostředky (finance), které by mohli být použity jinde. Navíc je třeba počítat s náklady na skladování,
- Časové objednávky (dodávky) sice snižují náklady na skladování i prostředky vázané v zásobách, ale zvyšují náklady na dopravu a další položky spojené se zásobovacími procesy,
- Nedostatečná zásoba může vést k nepoměrně vyšším ztrátám, než jsou skladovací náklady, např. při ztrátě zákazníka.

2.2 Obsah a cíl řízení zásob

Řízení zásob představuje efektivní zacházení a efektivní hospodaření se zásobami, využívání všech rezerv, které v této oblasti existují a respektování všech činitelů, které mají vliv na účinnost řízení zásob. Existence zásob v okamžiku, kdy nenacházejí uplatnění, kdy po nich není poptávka, znamená zbytečné vynakládání prostředků. A neexistence zásob v okamžiku, kdy je potřebné splnit zakázku odběratele, vede ke ztrátám prodeje a následně i ke ztrátám zákazníků a dobré pověsti firmy, a nejen to, ale vznikají i přídavné náklady. [3]

2.3 Příznaky špatného řízení zásob

Dříve než podnik začne zlepšovat své řízení zásob, musí najít problematické místo. Teprve potom lze něco zlepšovat. Jestliže má podnik opakovaně problémy s řízením zásob, musí daný problém prozkoumat detailně a do hloubky a provést zásadní změnu v oblasti řízení zásob.

Příznaky špatného řízení zásob:

- Rostoucí počet nevyřízených objednávek,
- Stále vyšší investice na vázané zásoby, přičemž počet nevyřízených objednávek se nemění,
- Zvyšující se počet zrušených objednávek,
- Pravidelně se opakující nedostatek skladovacího prostoru,
- Velké množství zastaralých položek, aj.

2.4 Zásoby

Zásoby chápeme jako bezprostřední přirozený prvek ve výrobních i distribučních organizacích. Zásobami rozumíme tu část užitných hodnot, které byly vyrobeny, ale ještě nebyly spotřebovány.

Zásoby jsou činitelem, který významně ovlivňuje hospodářský výsledek každého podniku i jeho pozici na trhu. Investování do zásob mnohdy představuje jednu z největších finančních položek podniků, proto rozhodnutí týkající se systému řízení zásob patří mezi strategická rozhodnutí. [3]

2.4.1 Druhy zásob

Funkce jednotlivých zásob má významný vliv na potřebný způsob jejich řízení, podle tohoto hlediska rozeznáváme pět skupin:

a) Rozpojovací zásoby

Vyrovňávají časový, anebo množství nesoulad mezi jednotlivými procesy a tlumí, či zcela zachycují náhodné výkyvy, nepravidelnosti a poruchy.

- Obratová zásoba (běžná) je důsledkem nákupu, výroby nebo dopravy v dávkách. Velikost dávky je vyšší než okamžitá potřeba, dávka tak pokrývá potřebu výroby či prodeje pro období mezi dvěma dodávkami na doplnění zásoby,
- Pojistná zásoba se vytváří u běžně spotřebovávaných nebo prodávaných položek, za tím účelem, aby zachycovala náhodné výkyvy. Výše pojistné zásoby závisí na intenzitě výkyvů na požadované úrovni dodavatelských služeb,
- Vyrovnávací zásoba slouží k vyrovnávání k zachycení nepředvídaných, okamžitých výkyvů mezi navazujícími procesy ve výrobě, které jsou sladěny. Má jít o výkyvy v množství nebo čase,
- Zásoba na předzásobení má tlumit větší výkyvy na vstupu nebo výstupu. Tyto zásoby se vytváří pravidelně, nebo opakovaně v souvislosti se sezónním kolísáním poptávky, či intenzity výroby nebo nárazově.

b) Zásoby na logistické trase

Tuto zásobu tvoří materiál či výrobky, které mají konkrétní určení, už opustily výchozí místo a dosud nedorazily na cílové místo v logistickém řetězci.

- Dopravní zásoba představuje „zboží na cestě“ z jednoho místa logistického řetězce na druhé,
- Zásoba rozpracované výroby představuje materiály a díly, které byly dány do výroby a nacházejí se dosud ve zpracování.

c) Technologické zásoby

- Patří sem zásoby, které před dalším zpracováním, popřípadě expedováním, z technologických důvodů potřebují jistou dobu skladování, aby nabyli požadovaných vlastností.

d) Strategické zásoby

- Strategické zásoby mají zabezpečit přežití podniku při nepředvídatelných kalamitách v zásobování, v důsledku přírodních pohrom, stávek, válek či bojkotů. Strategické zásoby nejsou předmětem řízení zásob v obvyklém smyslu. O jejich vytvoření rozhoduje management na základě jiných, než nákladových kritérií.

e) Spekulační zásoby

- Spekulační zásoby se vytvářejí, ve snaze ušetřit při nákupu. Tyto zásoby se nakupují ve velkém, kvůli očekávanému zvýšení ceny.

2.4.2 Druhy zásob podle použitelnosti

Použitelné zásoby

Patří do položky, které se běžně spotřebovávají či prodávají.

- Přiměřená zásoba, její spotřebu očekáváme v rozumné době. Velikost přiměřené zásoby vyplývá z použité metody řízení zásob,
- Nadbytečná zásoba představuje rozdíl mezi celkovou průměrnou zásobou a přiměřenou zásobou dané položky.

Nepoužitelné zásoby

- Zahrnuje položky s prakticky nulovou spotřebou, u nichž je nepravděpodobné, že budou moci být v podniku normálně využity pro výrobu resp. prodány. [3]

2.5 Náklady na zásoby

Náklady na zásoby udržování zásob jsou ty náklady, které souvisí s výší zásob na skladě. Skládají se z různých nákladových položek. Pro účely rozhodování jsou velmi důležité ty položky, které se mění v závislosti na objemu skladovaných zásob. Hlavní položky zásob, které jsou závislé, od velikosti zásob jsou:

- **Kapitálové náklady** - odpovídají návratnosti, které by podnik z těchto prostředků dosáhl, kdyby je investoval jiným způsobem (kdyby nebyly vázány v zásobách),
- **Náklady spojené se službami** - zahrnují pojištění a zdanění zásob,
- **Náklady na skladování zásob** - náklady na skladovací plochu, které se mění v závislosti na stavu zásob a také náklady na mzdy pracovníků skladu,
- **Náklady na ztráty (rizika)** - je to zastaralé zboží, krádeže, přemístování zásob tím vznikne poškození. [8]

2.6 Řízení sortimentu

V podniku existuje obvykle několik, nebo dokonce mnoho tisíc skladových položek s nezávislou poptávkou. Řízení zásob takového počtu položek pomocí individuálního sjednávacího systému by bylo opravdu hodně časově a finančně náročné, protože bychom museli pro každou jednotlivou položku periodicky vypočítávat (aktualizovat) velikost dodávky

a pojistné zásoby. To je jeden extrém. Zásoby by sice byli optimální, ale jen za cenu jejich velmi pracného a nákladného řízení.

Druhý extrém je používání stejných norem velikosti dodávky a pojistné zásoby pro všechny položky, jde tedy o časové normy, vyjadřující průměrnou dobu spotřeby daného množství. Takový systém řízení by byl sice velmi jednoduchý a provozně levný, ale výše zásob ani služby zákazníkům by nebyly optimální.

Je třeba hledat jistou „střední cestu“ mezi těmito extrémy, která by snížila náklady na zásoby i na jejich řízení, současně by zabezpečila požadovanou úroveň služeb zákazníkům. Jako velmi efektivní cesta se nabízí rozdělit skladové položky do několika kategorií. Pro jednotlivé kategorie by se určily diferencované časové normy velikosti dodávky (resp. ročního počtu dodávek) a pojistné zásoby. Nejdůležitějším podkladem pro klasifikování položek a jejich zařazování do kategorií je analýza ABC. [2]

2.6.1 Analýza ABC

Je založena na Paretově principu (tzv. pravidlu 80/20), který říká, že často 80 % důsledků vyplývá z 20 % všech možných příčin.

Pomocí tohoto přístupu má podnik možnost identifikovat důležité položky zásob a oddělit je od těch méně podstatných. Díky tomu zjistí, kterým položkám je potřeba věnovat největší pozornost, a které jsou z hlediska nákladů zanedbatelné. Tato metoda je v logistické praxi velmi hojně využívána.

Aplikace metody ABC při řízení zásob tedy vyžaduje:

- Rozdělit všechny skladované položky do několika kategorií, nejméně do tří (A, B, C), ale pokud je to vhodné může být těchto skupin i více,
- Každou skupinu položek řídit odlišným způsobem (tj. stanovit pro ni například různé velikosti objednacích dávek (Q) a různě velké pojistné zásoby (Pz).

Rozhodnutí o tom, které položky zařadit do jakých skupin je založeno na tom, jaký vliv má tato skupina na:

- Náklady na zásoby,

- Úroveň dodavatelských služeb,
- Příspěvek k zisku.

Abychom své rozhodnutí mohli realizovat, posuzujeme u jednotlivých položek jejich:

- Cenu,
- Roční obrat,
- Dodací lhůty,
- Skladovací podmínky,
- Riziko překročení doby trvanlivosti aj.

Volba nejvhodnějšího kritéria se může lišit podle konkrétní situace. Pro řízení zásob je ale nejčastěji využívána hodnota ročního obratu v Kč pro jednotlivé položky. Při využití tohoto kritéria se postupuje následovně:

- Zjistí se roční potřeba každé položky v kusech a vynásobí se cenou za tuto položku,
- Sečtením ročních potřeb v Kč u jednotlivých položek se získá hodnota celkového ročního obratu ve skladu,
- Vyjádří se procentuální podíl každé položky na celku a položky se seřadí v sestupném pořadí podle tohoto podílu,
- Vypočítají se kumulativní procentní podíly (tj. vždy součet všech procent od první až k posuzované položce, takže u poslední položky musí být výsledek 100 %).

Vytvoří se skupiny A, B, C tak, že skupina A by měla zahrnovat zhruba 80 % ročního obratu, skupina B asi 15 % a skupina C asi 5 %. [10,2]

Všeobecný postup při klasifikaci položek podle metody ABC

- Nejprve je nutné si zvolit parametr, který nejlépe vystihuje podstatu sledovaného problému,
- Poté se musí vypočítat % podíl každého prvku na celkové hodnotě parametru a na celkovém počtu prvků,
- Pak seřadit prvky sestupně podle % podílu na sledovaném parametru,
- Sestavit graf o souřadnicích,
- % podíl na celkovém počtu prvků, % podíl na celkové hodnotě parametru,
- Rozdělení položek do skupin ABC. [10,2]

Využití klasifikace podle ABC analýzy pro řízení zásob

Kategorie A

- Často provádět inventury např. každý měsíc,
- U každé objednávky propočítávat očekávanou poptávku, velikost dávky a pojistnou zásobu,
- Objednávat v malých množstvích, ale poměrně často,
- Pravidelně vyhodnocovat předpověď poptávky,
- Sledovat nevyřízené objednávky a provádět vhodná opatření ihned, jakmile dojde k překročení dodací lhůty.

Kategorie B

- Velikost objednacích dávek i pojistná zásoba budou větší než u položek skupiny A,
- Ostatní opatření používat stejná jako u skupiny A, ale méně často,
- Používat řídicí systém „S“.

Kategorie C

- Objednávat velká objednacích množství a tím zajišťovat vysokou úroveň dodavatelských služeb,
- Inventury možno provádět nahodile s větším časovým odstupem např. ročně,
- Používat řídicí systém „S“ nebo systém dvou zásobníků. [10]

2.6.2 Obrátka zásob

Ukazatel doby obratu zásob měří rychlost (doba) s jakou společnost průměrně prodá své zásoby. Zjednodušeně pokud je doba obratu zásob 60 dnů, znamená to u obchodní společnosti, že od okamžiku nákupu zboží do okamžiku prodeje zboží leží zboží průměrně 60 dnů na skladu. Obrátku zásob je dobré sledovat v trendu. Rostoucí obrátka zásob může být důsledkem např. sezónní povahy podnikání firmy či změny řízení skladu (navýšení skladových zásob vzhledem k novým požadavkům odběratelů), ale zpravidla to odráží nárůst méně prodávajících či znehodnocených zásob. [13]

2.7 Druhy poptávky

Volbu systémů řízení zásob spoluurčuje původ poptávky (odkud poptávky přichází a jak vzniká). Podle původu rozeznáváme nezávislou a závislou poptávku. Další důležitou cha-

rakteristikou poptávky je její časový průběh. Podle tohoto hlediska se rozlišuje stejnoměrná a nárazová poptávka.

Nezávislá poptávka

Nezávislá poptávka přichází více či méně libovolně, podnik v zásadě nemá vliv ani na okamžiky uplatnění požadavků ani na jejich velikosti.

Závislá poptávka

Může být odvozena po předpovědi zájmu po konečném výrobku. Závislou poptávku lze vypočítat na základě výrobního programu hotových výrobků objednaných zákazníkem.

Stejnomořná poptávka

Znamená, že požadavky přicházejí trvale, i když s nějakým kolísáním v jejich velikosti i čase. Řízení zásob může při stejnoměrné poptávce vycházet z očekávané budoucí potřeby s uvažováním odhadnuté chyby předpovědi.

Nárazová poptávka

Při nárazové poptávce nelze vycházet z průměrné roční spotřeby. Řízení zásob se zde neobejde, bez co možno přesné znalosti velikosti potřeb materiálů a dílů. [3]

2.8 Řízení zásob při nezávislé poptávce

K řízení zásob jednotlivých skladových položek s nezávislou poptávkou používají objednacích systémy.

2.8.1 Objednacích systémy

Objednacích systémy realizují řízení materiálového toku podle zásoby. Tyto systémy neumožňují předem zjistit budoucí okamžiky objednávání ani budoucí okamžiky do skladu. Délky intervalů mezi dodávkami kolísají, jsou závislé na časových a skutečných výkyvech skutečné poptávky od poptávky předpovězené.

Pořizovací lhůta u nákupní objednávky se skládá:

- Doba reakce na signál, určení objednacích množství, výběr dodavatele (není-li stálý), jednání s ním,
- Vyhotovení a doručení objednávky,

- Dodací lhůta dodavatele,
- Doprava do skladu,
- Příjem a kontrola dodávky,
- Uskladnění dodávky a zaevidování příjmu do skladu.

2.8.2 Varianty objednacích systémů

Objednací systémy dávají odpověď na otázku kdy a kolik objednat na doplnění zásoby. U nezávislé poptávky rozeznáváme čtyři základní objednací systémy podle toho, zda plánujeme pevné nebo proměnné objednací množství v kombinaci s objednávkami v pevných nebo proměnných okamžicích. [10, 3]

	Pevné objednací množství „Q“	Proměnné objednací množství doplňované do výše „S“
Objednávání v proměnných okamžicích (testuje se „B“)	Systém B, Q: Proměnný okamžik objednávky, pevné objednací množství „Q“	Systém B, S: Proměnný okamžik objednávky, objednávání do cílové úrovně „S“
Objednávání v pevných okamžicích (testuje se „S“)	Systém s, Q: Pevný okamžik objednávky, pevné objednací množství	Systém s, S: Pevný okamžik objednávky, doplňování do cílové úrovně „S“

Obr.: 3 Základní objednací systémy [10]

2.9 Sklady

Funkce skladu je schopnost přijímat zásoby, uchovávat, popřípadě vytvářet nebo dotvářet jejich užitné hodnoty, vydávat požadované zásoby a provádět potřebné skladové manipulace. [10, str. 109]

Skladování umožňuje soustředit dodávky od několika výrobců do jednoho místa a odtud dodávat zákazníkům ucelené zásilky. Dosáhne se tím nižších pracovních nákladů, protože několik individuálních dodávek je nahrazeno jedinou dodávkou.

Základní funkce skladování:

- **Příjem zboží** - zahrnuje fyzické vyložení nebo vybalení zboží z dopravního prostředku, aktualizaci skladových záznamů, kontrolu stavu zboží (poškození), a překontrolování fyzického počtu položek s údaji na původní dokumentaci,
- **Ukládání zboží** - zahrnuje fyzický přesun produktů do skladu a jejich uskladnění, dále přesuny produktů do oblasti speciálních služeb - např. úprava a přesuny produktů do místa výstupní expedice,
- **Překládka zboží** - obchází funkci uskladnění produktů, neboť zboží se překládá z místa příjmu přímo do místa expedice,
- **Odesílání - expedice zboží.** Skládá se ze zabalení zásilek a jejich naložení do dopravního prostředku a z úpravy skladových záznamů. Zboží se obvykle umísťuje na palety a balí se do smršťitelné fólie.

Existují celé řady skladů, které se rozlišují podle různých znaků. Sklady se mohou dělit podle:

- Konstrukce,
- Technologického vybavení,
- Průtoků,
- Funkce,
- Vlastnictví.

Mezi velikostí skladu a počtem skladů existuje nepřímá úměra. tj. že s rostoucím počtem skladů se průměrná velikost skladu zmenšuje a naopak. [10]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 JEDNOTA, SPOTŘEBNÍ DRUŽSTVO ČESKÉ BUDĚJOVICE



Obr.: 4 Logo společnosti jednota [14]

Jednota, spotřební družstvo České Budějovice je firma s dlouholetou tradicí v oblasti obchodu a služeb. Byla založena usnesením valné hromady ze dne 9. 12. 1956 a zapsána v obchodním rejstříku dne 1. února 1957 jako volný pokračovatel Dělnického družstva konzumního a výrobního "Rovnost" v Českých Budějovicích, jehož vznik se datuje rokem 1908. Je členem Svazu českých a moravských spotřebních družstev a nákupní centrály COOP Centrum, družstvo a patří mezi největší spotřební družstva v České republice. Z pověření SČMSD vykonává správu družstevních řetězců Coop Terno.

Krédem jednoty je poskytování kvalitních služeb a nabídka širokého sortimentu jakostního a čerstvého zboží. O správnosti svědčí čestná ocenění udělená odbornou veřejností - "Zlatý dukát" časopisu Moderní obchod a "Spokojený zákazník Jihočeského kraje" Sdružení českých spotřebitelů.

Cílem a radostí je pro Jednotu trvale se vracející spokojený zákazník.

3.1 Základní informace

Sídlo společnosti: Lidická ul. 1625/156
České Budějovice
370 07

Právní forma: družstvo

Řízení družstva: Statutárním orgánem družstva je představenstvo. Pro řízení běžné činnosti družstva je jmenován ředitel.

Základní kapitál: 1 000 000 Kč

Identifikační číslo: 00031852

Předmět podnikání:

- Hostinská činnost,
- Řeznictví a uzenářství,
- Pekařství, cukrářství,
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. [14]

3.1.1 Řetězec Terno



Obr.: 5 Logo supermarketu Terno [15]

Řetězec Terno vznikl v roce 1995 založením prvního supermarketu Terno v Českých Budějovicích. V roce 1997 se součástí řetězce Terno staly další dva supermarkety - supermarket Terno v Olomouci a supermarket Terno v Hradci Králové, v roce 1999 se připojil k řetězci supermarket Terno ve Zlíně. V roce 2006 přistoupily do řetězce supermarkety Terno v Českém Krumlově a v Prachaticích. V roce 2010 byl otevřen supermarket Terno v Týně nad Vltavou a Třeboni.

Supermarkety řetězce Terno nabízí svým zákazníkům široký sortiment zboží a služeb. Zvláštní pozornost je věnována sortimentu čerstvého zboží, ovoce a zeleniny, chlazeného zboží, nápojů a pekařských výrobků. Jednota, s. d. České Budějovice se zabývá také projektem Kvalitní potraviny z našeho regionu, v němž prosazuje prodej kvalitních regionálních výrobků od předních českých výrobců ve svých supermarketech.

Jediný supermarket Terno České Budějovice může být svou rozlohou prodejní plochy řazen mezi hypermarkety. Do této kategorie nemůže však být zařazen širší sortimentem nepotravinářského zboží.

Správa supermarketů Terno připravuje pro své zákazníky zákaznický magazín Terno, který vychází v pravidelných týdenních intervalech. [15]

3.1.2 Supermarket Terno Olomouc



Obr.: 6 Supermarket Terno Olomouc [16]

Supermarket Terno Olomouc byl otevřen 2. prosince roku 1997. Celková zastavěná plocha činí 4542 m², prodejní plocha 2800 m² a skladovací plocha 630 m². Parkoviště supermarketu skýtá 380 parkovacích míst. Supermarket nabízí zákazníkům více jak 10000 položek prodáváného zboží.

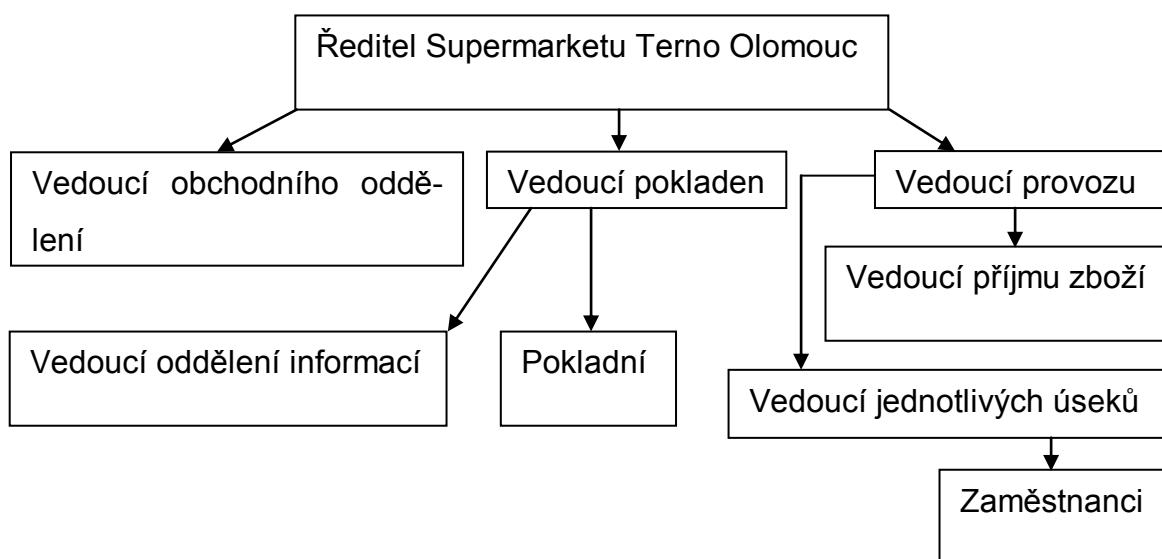
Areál, v němž Terno stojí, leží u výpadovky města Olomouc směrem na Brno. Stavba supermarketu trvala půl roku. Výsledek stavebního úsilí jistě zaujme svým výrazným a originálním vzhledem, který jej nápadně odlišuje od objektů stejného účelu.

Až na minimální skladový prostor je celé přízemí plně k dispozici zákazníkům. Ti v těchto prostorách mají možnost spokojeného a nerušeného výběru širokého sortimentu zboží, počínaje potravinami, zejména potravinami z "našeho regionu", přes lahůdky, maso a uzeniny, čerstvé pečivo až po průmyslové výrobky k denní potřebě. Dokonalý přehled o rozmístění jednotlivého zboží zákazníkům při nákupu v olomouckém supermarketu dávají výrazné orientační tabule.

O doplňující nabídku zboží v Terno - tj. kavárnu, květinářské zboží, sportovní oděvy, čistírnu a o Italskou prodejnu, se starají soukromí prodejci. [16]

3.1.3 Organizační struktura supermarketu

V čele Supermarketu Terno stojí ředitel supermarketu, který je zodpovědný za oblasti marketingu, ekonomiky, financí, personalistiky, investic a údržby, logistiky a výzkumu a vývoje. Ten úkoluje své přímé podřízené, tj. vedoucí provozu, kteří následně rozdělují tyto úkoly dalším zaměstnancům supermarketu. Dalšími jeho přímými podřízenými jsou vedoucí obchodního oddělení a vedoucí pokladen. Jeden má na starost oblast nákupu a styku s dodavateli, druhý vše, co se týká pokladen, od jejich obsazování, přes příjem denních tržeb, až po vyplácení mezd. Každý z nich zodpovídá za svou oblast. [17]



Obr.: 7 Organizační struktura supermarketu [17]

3.2 Prodávané zboží

Supermarket Terno má velmi rozmanitý sortiment prodávaného zboží, který čítá na 10 000 položek. Velký důraz je kladen na potraviny z regionu. Veškerý sortiment je rozdělený do skupin, zboží patřící do dané skupiny je nutné prezentovat ve společném bloku

1) Nápoje

Alkoholické nápoje – ve své nabídce má supermarket Terno pestrou paletu druhů piv i od méně známých, zato kvalitních pivovarů, které vaří svá pivo podle klasických receptur

a postupů, nealkoholická piva, česká a zahraniční vína a sekty, lihoviny, dokonce i lihoviny v dárkových baleních.

Nealko nápoje – i v sortimentu nealkoholických nápojů má zákazník možnost vybírat z nepřeberného množství limonád, ledových čajů, minerálních a balených vod, džusů a sirupů. V nabídce se vyskytují i nealkoholické nápoje s označením BIO-Produkt.

2) Ovoce a zelenina

Supermarket Terno nabízí celoročně velký výběr čerstvé zeleniny a ovoce. Některé druhy ovoce a zeleniny je možno naporcovat dle přání zákazníka. V nabídce supermarketu figuruje také mnoho druhů exotického ovoce, např. liči, avokádo, mango nebo karambola.

3) Lahůdky, uzeniny, maso

Supermarket Terno si velmi zakládá na těchto prodejních položkách. Tyto položky jsou od regionálních dodavatelů, což je jedno z hlavních kritérií výběru dodavatelů, jsou vždy čerstvé a oku lahodící. V úseku masných výrobků si může člověk zakoupit vybrané delikatesy z domácích zabíjaček, jako jsou třeba jelita, jitrnice, tlačěnka, škvarky, vepřový lalok a mnoho dalších. Vybíraví zákazníci si mohou vybrat z velkého množství salámů, uzenin, sýrů a pochoutek, jako jsou saláty, chlebičky, zákusky, zavináče, nebo třeba uzené makrely, nejen tuzemského původu. Dále pak amatérským cukrářům nabízí supermarket Terno marcipánové figurky různých velikostí a tvarů. Hladoví zákazníci si zde též přijdou na své. V přílehlém bufetu si mohou dát například grilované kuře, bůček, housku se sekanou a různé druhy polévek a hotových jídel.

4) Mléčné výrobky a chlazené zboží

V prodejně se nachází velký chladicí box, ve kterém má zákazník na výběr hodně druhů mléčných výrobků, jogurty počínaje, přes tvarohy, acidofilní mléka, tavené a jiné typy sýrů, až po majonézy, tatarské omáčky a různě ochucené dressingy, především od českých výrobců, ale nejen od nich.

5) Koloniál

Koloniál se skládá z několika menších úseků:

- Racionální výživa – DIA produkty, bezpečkové potraviny, sušené plody,

- Slané pečivo - chipsy, slané tyčinky, oříšky (pistácie, arašidy, mandle), křupky,
- Cukrovinky – bonboniéry, čokolády, sušenky, oplatky, perníky,
- Kávoviny – kávy, cappuccina, kávoviny, sypké smetany do kávy, kakao,
- Čaje – granulované, sypané a porcované čaje, citronové ochucovadla,
- Sypké směsi - cukry, soli, krupice, mouky, jíšky,
- Těstoviny, rýže, luštěniny,
- Oleje – olivové, slunečnicové, řepkové, fritovací,
- Sterilovaná zelenina, kompoty, zeleninové směsi,
- Paštiky, konzervy, rybí konzervy,
- Pochutiny – octy, kečupy, hořčice, ostatní pochutiny,
- Dětská výživa – přesnídávky, dětská kaše, dětské džusy, dětské piškoty,
- Polévky – instantní polévky, instantní nudle,
- Koření – vcelku, sypké a tekuté,
- Cukrářské potřeby – marcipánová hmota, cukrářské piškoty, polevy, zdobení.

6) Pečivo

Pečivo je od místních pekáren. Velice oblíbené je u zákazníků pečivo, které se peče přímo na prodejní ploše, kdy se do pece dá zmrazený polotovar, čímž je nabídka rozšířena o vždy čerstvé pečivo. Dále zde můžeme najít sladké pečivo, plněné pečivo a v neposlední řadě strouhanku.

7) Drogerie a průmyslové zboží

V oddělení drogerie se nachází vše, co by si zákazník přál. Velký výběr sprchových gelů, mýdel, barev na vlasy a přípravků určených k péči o vlasy, dětských plen, dámských hygienických potřeb, toaletního papíru, desinfekčních a čistících prostředků, pracích prášků a mnoho dalšího zboží umožňuje zákazníkům vybrat si to, co právě potřebují.

Oddělení průmyslového zboží je sice nevelké, to ovšem neznamená, že by zákazník neměl z čeho vybírat. V nabídce jsou úsporné žárovky, prodlužovací kabely, datové nosiče CD

a DVD, baterie, ať už mikrotužkové, tužkové, či monočlánky, krmiva pro psy, kočky, hlo-
davce a ptactvo, školní potřeby, hračky a kuchyňské potřeby.

Kuchyňské potřeby se nachází v samostatné regálové jednotce, kterou zásobuje firma
Tescoma. Najdeme zde vše od kuchyňských nožů, přes prkénka na krájení, válečky, hrnce,
až po všelijaké jiné potřeby pro domácnost.

8) Mražené zboží

V mrazicích boxech je široká nabídka mraženého sortimentu. Věvodí jí nabídka mražené
zeleniny, mražených ryb, a to nejen z českých, ale i ze zahraničních vod, drůbež (kachny,
slepice, kuřata), zmrzliny, nanukových dortů a dalších různých polotovarů, jako například
hranolky, krokety, apod.

3.3 Pravidla nákupu zboží supermarketu

Pravidla nákupu zboží se řídí podle standardu.

1) Zařazování zboží do sortimentu (tzv. zalistování) – zalistování zboží provádí sorti-
mentář na základě rozvojové strategie sortimentních skupin, vývoje situace
na trhu, znalosti sortimentu, zjištění novinek za účelem obnovy sortimentu a nabídky
pro zákazníky. V rámci dané sortimentní skupiny provádí zařazení položky výměnou
za položku jinou, vykazující špatné prodeje, kterou následně ze sortimentu vyřazuje. U kaž-
dé novinky je po třech měsících po zalistování vyhodnocena prodejnost. V případě vykázání
neuspokojivého prodeje je novinka vylistována. Povinnost sortimentáře, nákupčích super-
marketu Terno a vedoucích prodejen je aktivně vyhledávat novinky a inovace v sortimentu,
doporučovat jejich zalistování a otestování za účelem získání zájmu a spokojenosti zákazní-
ka.

2) Obrátkovost zboží – nákupčí supermarketu Terno a sortimentář soustavně vyhodnocují
prodejnost položek jednotlivých skupin zboží. Položky s neuspokojivými výsledky prodeje
a dosahovaných marží ze sortimentu po vzájemné dohodě vyřazují. Referent controllingu
jednou za čtvrt roku zpracuje statistiku počtu položek jednotlivých skupin zboží. Počet za-
listovaných položek nesmí přesáhnout počet položek vylistovaných.

3) Objednávání zboží – za objednávky od dodavatelů odpovídá nákupčí, který
v součinnosti s vedoucím provozu a vedoucím úseků zabezpečuje (dle poptávky, objemů

předchozího prodeje a stavu zásob) včasnou objednávku a dodávku zboží do supermarketu pomocí objednávkového systému Boss. Zboží přímých dodávek (lahůdky, mléčné výrobky, uzeniny a OZ) objednávají vedoucí příslušných úseků.

Podle stanoveného harmonogramu organizuje s dodavatelem návoz zboží k rampám. Podklady pro objednávky (druh, množství) předávají vedoucímu úseků v dostatečném časovém předstihu nákupčímu. Každá objednávka musí být evidována. Provozovny mají povinnost objednat zboží řádně zařazené do sortimentu sortimentářem. V žádném případě nesmí objednat a následovně přijmout zboží do sortimentu a katalogu zboží nezařazené.

4) Příjem a reklamace zboží – pokud možno ihned po doručení zboží na provozovnu provádí pověřený zaměstnanec příjem zboží. Při příjmu zboží dbá především na kvalitativní a kvantitativní parametry dodávky, dále kontroluje neporušenost obalů, záruční podmínky a podmínky transportu a dodání. V případě, že zboží nevyhovuje podmínkám, zboží u dodavatele reklamuje ihned (neprovede příjem), nebo následně reklamačním protokolem. Postupuje dle reklamačního řádu. Zboží je vždy reklamováno tomu dodavateli, který jej na prodejnu dodal.

V případě, že nejsou s dodavatelem objednávky vykryty, informuje vedoucí prodejny nebo nákupčí supermarketu odpovědného sortimentáře s požadavkem zajištění nápravy.

S některými dodavateli převážně čerstvého zboží jsou smluvně dohodnuty vratky. U těch dodavatelů platí, že vše neprodané zboží je jim vráceno a nejsou u nich realizovány doprodejové slevy.

5) Vyřazení zboží ze sortimentu – v případě vyřazení zboží ze sortimentu z jakéhokoliv důvodu (např. redukce sortimentní skupiny, změna katalogu apod.) je ihned nákupčím supermarketu, VOS a sortimentářem naplánován postup doprodejů.

Upřednostněny jsou tyto postupy:

- Zlevnění na úkor dodavatele,
- Zařazení zboží do akce za účelem doprodeje,
- Doprodej beze slevy.

Pokud jsou tyto možnosti vyčerpány, a přesto není zboží doprodáno, následuje sleva na úkor marže provozovny. Vyřazené zboží by mělo být co nejdříve, nejlépe do dvou měsíců od vyřazení doprodáno. [18]

3.4 Nákupní oddělení Supermarketu Terno Olomouc

Nákupní oddělení je v supermarketu součástí obchodního oddělení. Má za úkol nakoupit dané výrobky a zabezpečit tím sortiment prodáváného zboží.

Při nakupování zboží od dodavatelů se řídí nejen podle stavu zásob, ale i podle akčních letek, které supermarket vydává každý týden. Jedná se tedy o akční zboží a musí se předvídat, že poptávka po něm bude větší než obvykle.

3.4.1 Práce nákupčího

Práce nákupčího supermarketu Terno spočívá v tom, že si každý den vytiskne z počítačové databáze síťové objednávky každého úseku. Objednávky prostuduje a podá návrh objednávek na dobu 10 až 15 dní dopředu. Odešle je dodavatelům. Někteří dodavatelé mají své obchodní zástupce, kteří pravidelně přicházejí s návrhem objednávky a také konzultují podané objednávky s nákupčím. Zástupci dodavatelů přicházejí i s nabídkou, že při určitém množství odebraného zboží, mohou poskytnout určitou množstevní slevu. Pak je na nákupčím, který se musí rozhodnout podle stavu zásob, jestli tuto nabídku přijme, i když je třeba velmi výhodná, avšak stav toho daného artiklu by neměl překročit určitou hranici, která je určena supermarketem pro každý prodejní položku.

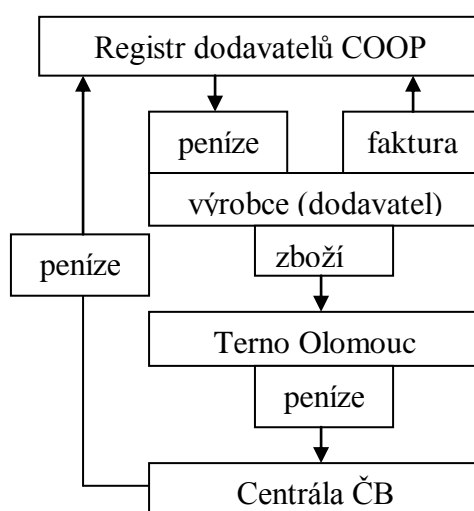
Ovšem nastanou i případy, kdy je Supermarket Terno nucen nakoupit více zboží, než by potřeboval. Děje se tomu tak například u minerálních vod pocházejících z karlovarských pramenů. Dodavatel není ochoten přivést malé množství těchto druhů minerálních vod, protože by se mu to nevyplatilo, ale Supermarket Terno chce mít právě tyto minerální vody ve svém sortimentu. Musí tedy nakoupit větší množství.

3.5 Dodavatelé

Supermarket Terno má určené dodavatele na centrále COOP v Praze a v Českých Budějovicích. Tito dodavatelé dodávají objednané zboží do všech oddělení supermarketu. Supermarket Terno si vybírá pouze ty regionální dodavatele, kteří mu jsou schopni zajišťovat

přímé dodávky zboží jako je zelenina, ovoce, mléčné výrobky, uzeniny, lahůdky, nebo pečivo.

Pokud chce supermarket Terno zařadit do svého sortimentu zboží, které není od místních dodavatelů a není vedeno v sortimentu, tak musí daný dodavatel zkontaktovat všechny supermarkety Terno a zjistit, zda by o výrobek měli zájem. Poté na centrále v Českých Budějovicích výrobek schválí a může být zařazen do prodávaného sortimentu zboží.



Obr.: 8 platba dodavatelům [Zdroj: vlastní]

3.5.1 Regionální dodavatelé

Dodavatelé regionálních výrobků a zboží si Supermarket Terno zajišťuje sám. Hledá je v místním regionu, protože Supermarket Terno je český obchod s českými výrobky od místních výrobců. Informace o nich získává na internetu, z doslechu, na doporučení, vyhledává si je sám a osloví je, nebo zástupci dodavatelů a výrobců přicházejí s nabídkou zboží sami. Je velmi důležité vybrat si správného dodavatele. Při výběru dodavatelů, nepoužívají žádné metody, řídí se platným podnikovým předpisem pro výběr dodavatelů, vybírají je odpovědní pracovníci, podle vlastního úsudku a orientačně podle kritérií, které by měl splňovat. Při tomto výběru dodavatelů se stává, že dodavatel dostatečně nevyhovuje stanoveným podmínkám.

Základní kritéria pro výběr dodavatelů Supermarketu Terno Olomouc:

- Spolehlivost dodavatele,
- Pružnost objednávek,
- Cena,
- Regionální původ,
- Kvalita zboží,
- Způsob platby,
- Možnosti slev.

3.5.1.1 Scoring-model aplikovaný při výběru regionálního dodavatele

Scoring-model aplikovaný na výběr regionálního dodavatele uzenin. Jedná se o dodavatele typických klobás pro Supermarket Terno Olomouc.

Dodavatelé jsou označeni písmeny A, B C.

K vybraným kritériím byla přiřazena daná váha:

Tab.: 1 Scoring-model: kritéria pro volbu dodavatele

Kritérium	Váha
Spolehlivost dodavatele	45%
Kvalita zboží	30%
Cena	25%
Celkem	100%

Zdroj: vlastní

Tab.: 2 Scoring-model: informace o dodavatelích

Parametr	Dodavatel A	Dodavatel B	Dodavatel C
Celkem překročení lhůty za posledních 30 dnů. (dny)	3	5	2
Počet bezchybných dodávek, z celkového počtu třiceti. (dny)	28	27	29
Cena za kilogram (Kč)	87	90	99

Zdroj: vlastní

Tab.: 3 Scoring-model: přepoččet hodnot

Parametr	RHA	RHB	RHC
Dodací lhůta	66%	40%	100%
Kvalita	96%	93%	100%
Cena	100%	96%	87%

Zdroj: vlastní

Tab.: 4 Scoring- model: přepoččet hodnot – váhové hodnocení

Parametr	VHA	VHB	VHC
Dodací lhůta	2970	1800	4500
Kvalita	2880	2790	3000
Cena	2500	2400	2175
Celkem	8350	6990	9675

Zdroj: vlastní

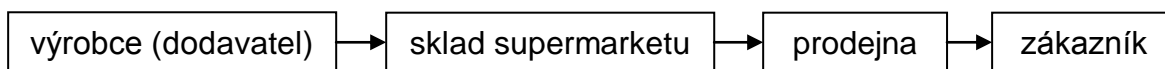
Na základě hodnocení metodou scoring-model vyhovuje ten dodavatel, který má nejvíce bodů. V tomto případě je oním zvoleným dodavatelem dodavatel označený písmenem C. Dle platných podnikových předpisů, dříve než jsou zařazeny jeho výrobky do sortimentu supermarketu, musí tohoto dodavatele schválit v Českých Budějovicích, hlavní centrále

všech supermarketů Terno. Potom teprve může supermarket Terno Olomouc zařadit jeho výrobky do svého sortimentu.

4 ŘÍZENÍ ZÁSOB

Řízení zásob je v Supermarketu Terno Olomouc velmi důležitou aktivitou, protože zásoby zajišťují chod podniku a ovlivňují jeho hospodářský výsledek.

Supermarket nemá svůj centrální sklad, proto nakupuje přímo od výrobců nebo zprostředkovatelů, avšak někteří z nich nechtějí dovážet zboží po menších dávkách. Proto je supermarket nucen nakupovat některé zboží ve větším množství, čímž vznikají zbytečné náklady na zásoby, které zde leží třeba půl roku. Ovšem toto je velice neefektivní.



Obr.: 9 pohyb zboží [Zdroj: vlastní]

4.1 Objednávání zboží

V Supermarketu Terno objednává veškeré zboží podle potřeby nákupčí (viz. 3.3.2 Práce nákupčího), mimo dodávek do úseku lahůdek. Tyto objednávky si zajišťuje vedoucí úseku lahůdek, orientuje se podle stavu zásob, akčních letáků, dále podle toho, jak se dané zboží prodává. Tyto objednávky se zapisují do speciálního sešitu a jsou prováděny denně vedoucím. Objednané zboží přichází od menších výrobců ihned na druhý den, u větších koncernů tato dodávka přijde přibližně za 2 až 3 dny.

4.2 Příjem zboží a uskladnění

Příjem objednaného zboží provádí a za správnost provedení odpovídá pověřený pracovník, pouze ve vyhrazených prostorách, řídí se platným předpisem pro provádění přejímky.

Vyhrazené prostory pro příjem zboží jednotlivých úseků:

- Úsek nápojů – příjmová rampa, hlavní sklad, sklad nápojů,
- Úsek koloniálu – příjmová rampa, hlavní sklad,
- Úsek mraženého zboží – rampy, mrazicí boxy, lisovna – skladování vajec,
- Úsek drogerie – rampa vyhrazena průmyslovému zboží, sklad drogerie,
- Úsek ovoce a zelenina – rampa určena pro zeleninu, chodba u chladicích boxů a sklad brambor a cibule,

- Úsek lahůdky a uzeniny - chodba u chladicích boxů, zázemí lahůdek a uzenin.

Určení pracovníci příjmů provádí:

- Vizuální kontrolu stavu zboží, čistoty, případnou možnost kontaminace choroboplodnými zárodky a škůdci,
- Kontrolu dodržování zásad značení zboží dodavatelem a datum spotřebitelské lhůty,
- Kvalitativní a kvantitativní přejímku zboží dle dodacího listu – při případném poškození či znehodnocení se zboží převezme, nebo se ihned pracovník příjmu dohodne s dodavatelem na případné náhradě zboží či jiné kompenzaci, vyhotoví zároveň reklamační list,
- Zjištěné poškozené zboží, se po přejímce uloží do skladu reklamovaného zboží.

Přejímka zboží:

- Pracovníci příjmu musí při přejímce důsledně dbát, aby zboží podléhající rychlé zkažení nebylo vystaveno exogenní nákaze nebo výrazné změně teploty, která by mohla negativně ovlivnit dané zboží. Jedná se především o úseku mraženého zboží, úsek pečiva, úsek ovoce a zeleniny a úseků lahůdek a uzenin,
- Pracovnice oddělení příjmu jsou součástí procesu skladování zboží. Provádějí dle odsouhlasených a zkontrolovaných dodacích listů navstupování zboží do systému evidence BOSS. Tuto práci musí provádět odpovědně rychle, aby nedošlo ke znehodnocení vzorků zboží, se kterými pracují a aby se dodané zboží dostalo co nejrychleji na prodejnu,
- Pracovník příjmu je povinen oznámit operátorkám příjmu ukončení přejímky zboží a následně provést záznam do knihy o vyřízení přejímky zboží, uložené v kanceláři vedoucího provozu,
- Pracovnice příjmu je povinná bez průtahů sdělit ostatním pracovníkům daného úseku, že je zboží zaneseno do PC systému a že může být následně expedováno prodeje.

Uskladnění zboží ve skladu nebo na prodejně provádí skladník podle pokynů vedoucího provozu tak, aby všechny druhy zboží byli kdykoliv přístupné pro umístění do prodejních regálů prodejny. Zboží na paletách musí být ve skladových regálech uloženo přehledně

a bezpečně. Vedoucí úseků odpovídají za průběžné doplňování zboží ihned po uvolnění prodejního místa tak, aby všechny prodejní prostory byly zaplněny.

Při vykládce zboží a následné manipulaci s ním po skladech a prodejně se používají manipulační prostředky, jakými jsou elektrické vysokozdvizné vozíky, elektrické paletové vozíky, které mohou používat pouze určené pracovníci, kteří k tomu mají oprávnění, a kteří zároveň při práci s těmito stroji musejí dbát na bezpečnost práce, a to nejen ve skladových prostorech, ale i v prostorech prodejny.

Supermarket Terno Olomouc disponuje těmito typy skladů:

- **Sortimentní sklady** - za skladování zboží ve vymezených prostorech sortimentního skladu a za řádné uložení ve stanovených místech v regálech odpovídá příslušný vedoucí úseku, toto následně kontroluje vedoucí provozu. Při manipulaci se zbožím se používá provozuschopné a schválené technické vybavení (vysokozdvizné vozíky, nízkozdvizné vozíky s vlastním pohonem). Skladuje se zde zboží uložené v originálním obalu, nealko nápoje a pivo,
- **Sklady rozpracovaných výrobků** – určené pracovníci odpovídají za správné skladování, kontrolují a hlídají datum spotřeby, hygienu a manipulaci s daným zbožím. Rozpracované výrobky musí být řádně zabaleny, popsány datem spotřeby a řádně uloženy,
- **Sklady obalů** – příslušný vedoucí úseku spolu se skladníkem ukládají obaly a palety pouze na vyhrazených místech pro skladování,
- **Sklad reklamací** – příslušný vedoucí úseků a sortimentář odpovídají za dočasně skladované neplnohodnotné, nebo vrácené neprodané zboží. Odpovídají za to, že toto zboží bude skladováno pouze ve vyhrazených prostorech, odděleně od plnohodnotného zboží. U rychle kazícího se zboží se zajistí jeho likvidace. V místech vyhrazených pro dočasné uskladnění jsou jednotliví pověřeni pracovníci povinni udržovat čistotu a pořádek a předcházet případné kontaminaci jiného zboží a zamezení výskytu a šíření nákaz,
- **Sklad nápojů** – každý dodavatel má své vyhrazené místo. Vedoucí pracovníků a skladníci jsou odpovědní za rozmístění jednotlivých položek, jejich řádné uložení a čistotu ve skladu nápojů,

- **Skladování zboží v chladicích a mrazicích boxech** – u mraženého a chlazeného zboží je nutno rychle provést příjemku zboží a uskladnit je tak, aby nebyl přerušen distribuční řetězec. Zboží se uskladňuje tak, aby do prodeje přišlo, tak jak bylo dáno, tzn. dle data spotřeby.

Součástí systému skladování je i výkup lahví automatem TOMRA. Za provoz, údržbu a pravidelné čištění automatu odpovídají skladníci, kteří v průběhu směny průběžně odebírají za zásobníkového stolu automatu vykoupené prázdné lahve, třídí je podle dodavatelů, ukládají je v odpovídajících přepravních palety, které se pak skladují na určeném místě (na úseku příjmu zboží, ve skladech a na prodejně). [19]

4.3 Výdej zboží ze skladu

Ze skladu uzenin, masa, lahůdek, zeleniny a ovoce, mléčných výrobků se zboží vydává na prodejnu, takže se nejdříve doprodá zboží, které přišlo v předešlých dodávkách, poté teprve přijde na řadu nově dodané zboží, které se následně řadí podle data spotřeby. Protože tyto položky podléhají rychlé zkáze, objednávají se po menších dávkách, nejlépe každý den.

Zboží ze skladu nápojů, koloniálu a drogerie se vydává podle data příjmu. Zboží, které přijde první do skladu, také první odchází. Jelikož se tyto výrobky objednávají většinou ve velkém, jsou uloženy ve skladu a postupně se odebírají.

4.4 Náklady na zásoby

Náklady na kapitál

Problémem Supermarketu Terno jsou vysoké náklady na zásoby. Jak již bylo řečeno, Supermarket Terno nemá centrální sklad, tudíž je nucen nakupovat některé zboží ve větším množství, proto má až zbytečně velké zásoby, které na sebe váží kapitál, který by mohl využít k jiným investicím. Obnos, který je zastoupen v zásobách, činí několik milionů korun, cca 18 milionů Kč.

Náklady na skladování

Náklady na skladování jsou také zbytečně vysoké, protože Supermarket Terno platí za své pronajaté sklady Jednotě, s. d., Terno je totiž v nájmu. Supermarket Terno platí měsíčně blíže nespecifikovanou částku, která není zrovna nejmenší, čímž trpí jeho rozpočet.

Dalšími náklady jsou mzdy skladníků, kteří zajišťují plynulý chod skladu a jeho přehlednost. Dále pak je to energie vynaložená na provoz skladu, tzn. topení, elektřina na světlo a servis a údržba vysoko- a nízkozdvihových vozíků.

Náklady rizika znehodnocení zásob

Tyto náklady zahrnují znehodnocení zboží, krádeže, chyby pokladních. Supermarket Terno má stanovenou hranici na 1%, tj. že s danými náklady počítá. Při každoroční inventuře zjišťuje, že danou hranici nepřekročil.

4.5 ABC analýza

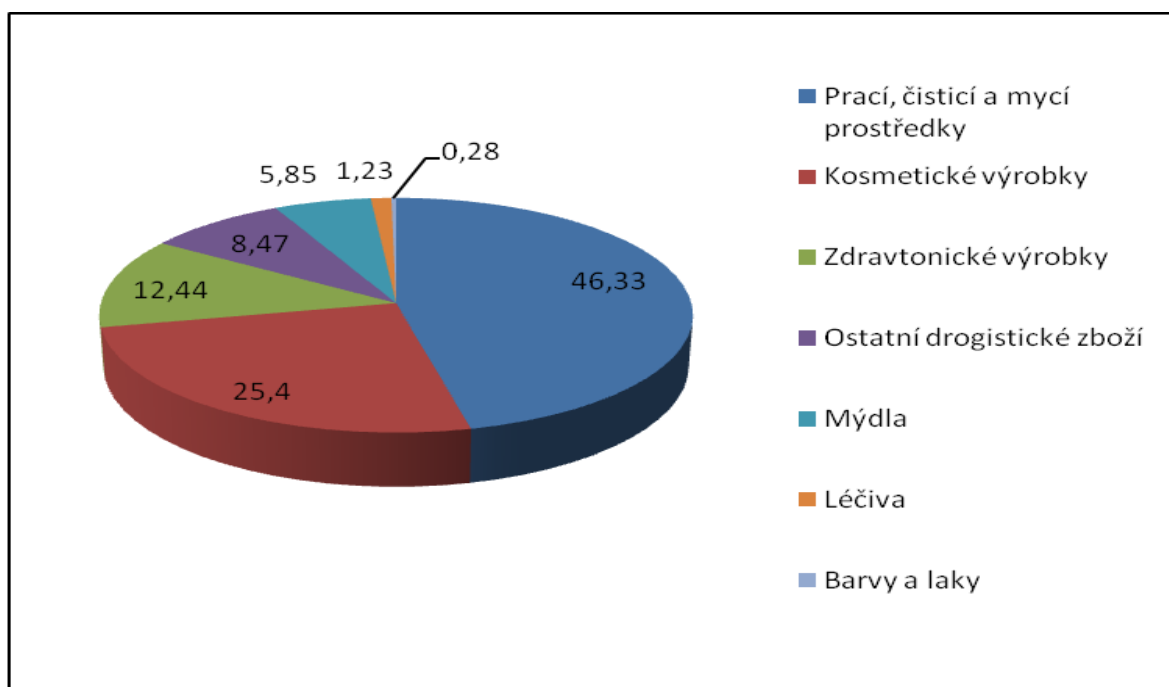
Pro analýzu ABC, byl zvolen sklad drogerie. Ten je součástí sortimentního skladu, kde bylo zboží za období od 1. 4. 2010 do 31. 3. 2011 seřazeno od největšího přírůstku.

Tab.: 5 Analýza ABC: uspořádání zboží

Číslo položky	Název položky	Roční prodej v ks	Obrat od 1. 4. 2010 do 31. 3. 2011 (Kč)
458	Prací, čisticí a mycí prostředky	12417	4 345 957,69
459	Kosmetické výrobky	15885	2 382 766,32
460	Zdravotnické výrobky	23344	1 167 224,84
461	Ostatní drogistické zboží	13232	793 949,99
462	Mýdla	36567	548 517,76
463	Léčiva	1927	115 647,03
464	Barvy a laky	2659	265 949,22
	Celkem	106 031	9 3806 58,55

Zdroj: vlastní

Graf: 1 procentuální podíl jednotlivých položek na obratu
za období 1.4.2010 – 31.3.2011



Zdroj: vlastní

Z grafu je zřejmé, že v období mezi 1.4.2010 a 31.3.2011 měly největší obrat prací, čisticí a mycí prostředky. Ty měly podíl na obratu téměř polovinu, přesně 46,33%. Další nezanedbatelný podíl na obratu tvořily kosmetické výrobky, 25,4%. Zdravotnické výrobky zaujímaly v tomto období více jak desetinu obratu, 12,44%. Ostatní drogistické zboží a mýdla tvoří skupinu s menším obratem, přesně 8,47%, respektive 5,85%. Téměř zanedbatelnou, ale přesto důležitou položkou jsou léčiva a barvy a laky, které společně tvořili 1,51% obratu ve vymezeném období.

Tab.: 6 Analýza ABC: rozdělení do tříd

Položka číslo	Hodnota ročního obrátu v %		Třída
	Z celku	Kumulativně	
458	46,33	46,33	A
459	25,40	71,73	A
460	12,44	84,17	A
461	8,47	92,64	B
462	5,85	98,49	C
463	1,23	99,72	C
464	0,28	100,00	C

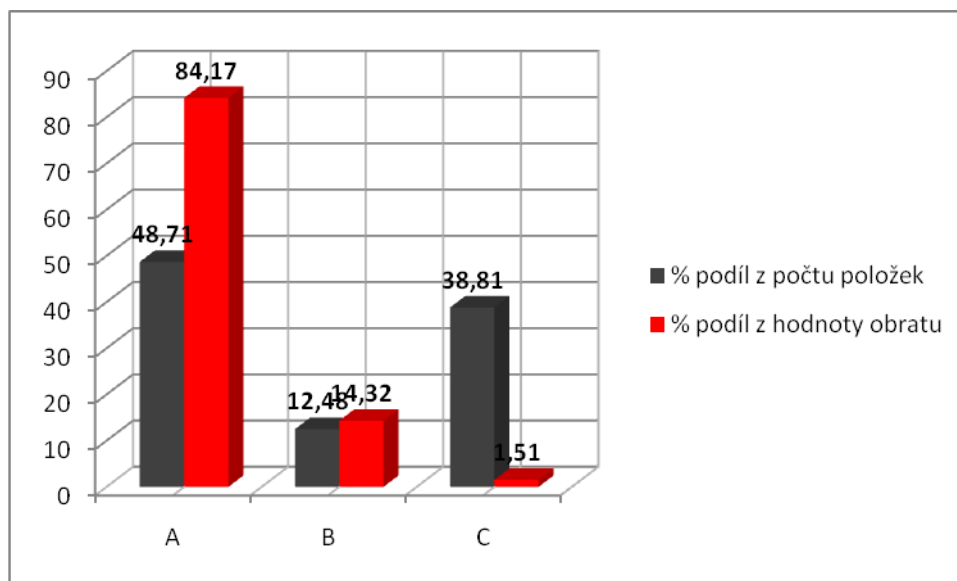
Zdroj: vlastní

Tab.: 7 Analýza ABC: pořadí klasifikace

Skupina položek	Číslo položek	% podíl z počtu položek	% podíl z hodnoty obrátu
A	458, 459, 460	48,71	84,17
B	461,	12,48	14,32
C	462, 463, 464	38,81	1,51

Zdroj: vlastní

Graf: 2 analýza ABC podle přírůstků v Kč



Zdroj: vlastní

Na tomto grafu je možno sledovat rozdíl mezi položkami A, B a C. Položky ve skupině A tvoří největší část obrátu. Proto by se na ně měl Supermarket Terno zaměřit. Naopak zboží, které je zařazeno do skupiny C, má sice vysokou hodnotu, avšak jeho podíl na obrátu za sledované období je minimální. To ovšem neznamená, že by jej mělo vedení supermarketu vyřadit ze svého sortimentu zboží. Tento případný krok by měl za následek snížení prodávaného počtu zboží, tudíž menší výběr, což by v konečném důsledku znamenalo úbytek zákazníků.

5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

Ke zlepšení řešené problematiky, řízení nákupu a řízení skladových zásob v obchodním podniku, navrhuji následná opatření:

1) Výběr některých dodavatelů není podložen žádnou metodou pro jejich výběr. V praxi to v Supermarketu Terno Olomouc chodí tak, že se na výběru určitého dodavatele podílí více zaměstnanců téhož úseku a po všeobecné shodě je tento dodavatel navržen řediteli, který s ním projedná případnou spolupráci. Tento způsob je neefektivní. Supermarket Terno by měl pro výběr dodavatelů používat sofistikované metody, jako jsou například scoring - model, bodovací metoda nebo expertní odhad, které by vybraly spolehlivě ideálního dodavatele, jenž by nejlépe splňoval kritéria tohoto supermarketu.

2) Absence centrálního skladu je citelná. Zatímco ostatní větší obchodní podniky jsou zásobovány zbožím denně, což znamená, že nemusí brát tak velké množství zboží na sklad, Supermarket Terno je nucen brát právě větší množství tohoto zboží. Dle mého mínění by se mohl Supermarket Terno Olomouc pokusit u co největšího počtu svých dodavatelů vyjednat nové objednávací podmínky, a to tak že by se dané zboží objednávalo častěji a v menším množství.

3) Další problém je spjat se skladovými prostory supermarketu. Ten nemá tyto sklady ve svém vlastnictví, ale je v nich v pronájmu. To je samozřejmě velice finančně náročné. Dalo by se to vyřešit tím, že by si tyto prostory supermarket koupil a pravidelnými splátkami by sklady přešly do jeho vlastnictví. Tím by se ušetřené peníze za nájem daly využít k jiným investicím. Dle mých propočtů platí Terno přibližně 9523,8 Kč ročně na 1 metr² (měsíčně 500 000Kč), což znamená, že za celý sklad (rozloha skladu je 630m²) by Terno Olomouc mohlo ročně zaplatit 5 999 994 Kč. Tyto hodnoty jsou ovšem jen orientační. Za koupi velikostně stejného skladu by ale supermarket zaplatil cca 12 000 000 Kč, což by při nynější splátce 500 000 Kč měsíčně trvalo 24 měsíců a skladové prostory by patřily do vlastnictví supermarketu.

ZÁVĚR

Teoretická část mé bakalářské práce je zaměřena na zpracování informací, které jsem získala z odborné literatury. Nachází se zde popis jednotlivých vnitropodnikových funkcí, jako jsou například nákup, výběr dodavatelů, řízení zásob, a mnoho dalších.

V praktické části jsem krátce představila společnost Supermarket Terno Olomouc, jež spadá pod Jednotu, s. d. České Budějovice, a na níž jsem zjištěné poznatky aplikovala. Ve spolupráci se zaměstnanci tohoto podniku jsem se snažila každý příklad z teoretické části převést právě na tuto firmu do praxe.

V části nazvané „Návrhy a doporučení ke zlepšení řešené problematiky“ jsem jmenovala tři, dle mého mínění nejpálčivější problémy této obchodní společnosti a pokusila jsem se vyřešit tyto nedostatky co možná nejefektivnějším způsobem, aby nebyly tyto změny pro Supermarket Terno Olomouc příliš rasantní a náhlé, a aby neovlivnily nepříznivým způsobem chod zmiňované společnosti.

V závěru jsem došla k předsvědčení, že Supermarket Terno Olomouc používá poněkud zastaralé a již neefektivní metody výběru dodavatelů a metody řízení skladových zásob. Kdyby vedení tohoto obchodního podniku odstranilo výše zmíněné vady, mohlo by to přispět k výraznému zlepšení jeho postavení na trhu a určitě i ke zvýšení konkurence schopnosti tohoto malého, ryze českého podniku oproti nadnárodním kolosům.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

[1] GROS, Ivan; GROSOVÁ, Stanislava. *Tajemství moderního nákupu*. vid. 1. Praha: KANAG-tisk, 2006. 184 s. ISBN 80-7080-598-6.

[2] HÁDEK, Ladislav. *Nákup a zásobování*. vid. 1. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2008. 126 s. ISBN 978-80-7410-009-3.

[3] HORÁKOVÁ, Helena. *Řízení zásob*. 3. přeprac. vyd. Praha: Profess Consulting, 1998. 236 s. ISBN 80-85235-55-2.

[4] HÝBLOVÁ, Petra. *Logistika*. vid. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. 59 s. ISBN 80-7194-914-0.

[5] LAMBERT, Douglas. *Logistika*. vid. 2. Brno: CP Books, 2005. 589 s. ISBN 80-251-0504-0.

[6] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. vid. 1. Brno: Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6.

[8] SIXTA, Josef. *Logistika: teorie a praxe*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 315 s. ISBN 80-251-0573-3.

[9] TOMEK, Jan. *Moderní řízení nákupu podniku*. vid. 1. Praha: Management Press, 1999. 276 s. ISBN 80-85943-73-5.

[10] VANĚČEK, Drahoš. *Logistika*. 3. přeprac. vid. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2008. 178 s. ISBN 978-80-7394-085-0.

[11] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Nákupní marketing*. vid. 1. Karviná : Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2007. 131 s. ISBN 978-80-7248-440-9.

Internetové zdroje

[13] *FAF SOFTWARE* [online]. 2010 [cit. 2011-04-30]. Finanční analýza firmy. Dostupné z WWW: <<http://www.faf.cz/Likvidita/Doba-obratu-zasob.htm>>.

[14] *Jednota CB* [online]. 2010 [cit. 2011-04-21]. Základní informace. Dostupné z WWW: <<http://www.jednotacb.cz/?m=1>>.

[15] *Terno* [online]. 2010 [cit. 2011-04-21]. Řetězec Terno. Dostupné z WWW: <<http://www.coopterno.cz/retezec-terno/?m=21>>.

[16] *Terno* [online]. 2010 [cit. 2011-04-14]. Terno Olomouc. Dostupné z WWW: <<http://www.coopterno.cz/olomouc/>>.

Interní materiály

[17] *Provozní a organizační řád*. Olomouc: Terno Olomouc, 2009. 20 s.

[18] *Pravidla nákupu zboží*. Olomouc: Terno Olomouc, 2009. 4. s

[19] *Skladování*. Olomouc: Terno Olomouc, 2009. 5 s.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

RI Relativní hodnocení

RI Reciproční index

VH Váhové hodnocení

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr.: 1 Základní subsystém průmyslového a obchodního podniku [6]</i>	11
<i>Obr.: 2 Faktory ovlivňující nákupní chování [9]</i>	15
<i>Obr.: 3 Základní objednáací systémy [10]</i>	27
<i>Obr.: 4 Logo společnosti jednota [13]</i>	30
<i>Obr.: 5 Logo supermarketu Terno [14]</i>	31
<i>Obr.: 6 Supermarket Terno Olomouc [15]</i>	32
<i>Obr.: 7 Organizační struktura supermarketu [16]</i>	33
<i>Obr.: 8 Platba dodavatelům [Zdroj: vlastní]</i>	39
<i>Obr.: 9 Pohyb zboží [Zdroj: vlastní]</i>	43

SEZNAM TABULEK

<i>Tab.: 1 Scoring-model: kritéria pro volbu dodavatele</i>	40
<i>Tab.: 2 Scoring-model: informace o dodavatelích</i>	41
<i>Tab.: 3 Scoring-model: přepočet hodnot</i>	41
<i>Tab.: 4 Scoring- model: přepočet hodnot – váhové hodnocení.....</i>	41
<i>Tab.: 5 Analýza ABC: uspořádání zboží</i>	47
<i>Tab.: 6 Analýza ABC: rozdělení do tříd</i>	49
<i>Tab.: 7 Analýza ABC: pořadí klasifikace</i>	49

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf: 1 Procentuální podíl jednotlivých položek na obratu za období 1.4.2010 – 31.3.2011.....</i>	<i>48</i>
<i>Graf: 2 Analýza ABC podle přírůstků v Kč.....</i>	<i>49</i>