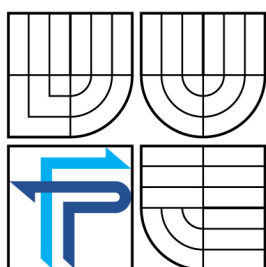


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANČÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

STUDIE ZÁSBOVÁNÍ OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI

THE STUDY OF SUPPLY IN TRADING COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

TOMÁŠ PRŮDEK

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

prof. Ing. MARIE JUROVÁ, CSc.

BRNO 2007

LICENČNÍ SMLOUVA
POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO

uzavřená mezi smluvními stranami:

1. Pan/paní

Jméno a příjmení: Tomáš Průdek

Bytem: Družstevní 775, Rakvice

Narozen/a (datum a místo): 28. března 1985 v Brně

(dále jen „autor“)

a

2. Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská

se sídlem Kolejní 2906/4, 612 00, Brno

jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:

Ing. Pavel Svirák, Dr., ředitel Ústavu financí

(dále jen „nabyvatel“)

Čl. 1
Specifikace školního díla

1. Předmětem této smlouvy je vysokoškolská kvalifikační práce (VŠKP):

- disertační práce
- diplomová práce
- bakalářská práce
- jiná práce, jejíž druh je specifikován jako

.....
(dále jen VŠKP nebo dílo)

Název VŠKP: Studie zásobování obchodní společnosti

Vedoucí/ školitel VŠKP: prof. Ing. MARIE JUROVÁ, CSc.

Ústav: Ústav financí

Datum obhajoby VŠKP: červen 2007

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v*:

x tištěné formě – počet exemplářů 2

x elektronické formě – počet exemplářů 1

* hodící se zaškrtněte

2. Autor prohlašuje, že vytvořil samostatnou vlastní tvůrčí činností dílo shora popsané a specifikované. Autor dále prohlašuje, že při zpracovávání díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.
3. Dílo je chráněno jako dílo dle autorského zákona v platném znění.
4. Autor potvrzuje, že listinná a elektronická verze díla je identická.

Článek 2

Udělení licenčního oprávnění

1. Autor touto smlouvou poskytuje nabyvateli oprávnění (licenci) k výkonu práva uvedené dílo nevýdělečně užít, archivovat a zpřístupnit ke studijním, výukovým a výzkumným účelům včetně pořizování výpisů, opisů a rozmnoženin.
2. Licence je poskytována celosvětově, pro celou dobu trvání autorských a majetkových práv k dílu.
3. Autor souhlasí se zveřejněním díla v databázi přístupné v mezinárodní síti
 - ihned po uzavření této smlouvy
 - 1 rok po uzavření této smlouvy
 - 3 roky po uzavření této smlouvy
 - 5 let po uzavření této smlouvy
 - x 10 let po uzavření této smlouvy(z důvodu utajení v něm obsažených informací)
4. Nevýdělečné zveřejňování díla nabyvatelem v souladu s ustanovením § 47b zákona č. 111/ 1998 Sb., v platném znění, nevyžaduje licenci a nabyvatel je k němu povinen a oprávněn ze zákona.

Článek 3

Závěrečná ustanovení

1. Smlouva je sepsána ve třech vyhotoveních s platností originálu, přičemž po jednom vyhotovení obdrží autor a nabyvatel, další vyhotovení je vloženo do VŠKP.
2. Vztahy mezi smluvními stranami vzniklé a neupravené touto smlouvou se řídí autorským zákonem, občanským zákoníkem, vysokoškolským zákonem, zákonem o archivnictví, v platném znění a popř. dalšími právními předpisy.
3. Licenční smlouva byla uzavřena na základě svobodné a pravé vůle smluvních stran, s plným porozuměním jejímu textu i důsledkům, nikoliv v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek.
4. Licenční smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

V Brně dne:

.....
Nabyvatel

.....
Autor

Abstrakt

Bakalářská práce je studií fungování logistických činností v obchodní společnosti, v mezinárodním obchodním řetězci. Práce obsahuje analýzu v současné době používaného systému a jejím výstupem jsou návrhy na zefektivnění některých jeho částí.

Klíčová slova

zásobování, obchodní společnost, doba obratu, velkoobchodní centrum

Abstract

My bachelor's thesis is a study of functioning logistic activities in a commercial society in an international commercial network. Thesis contains an analyze of recently used system and its output are concepts for streamlining some of used system parts.

Key words

Supply, Trading Company, turnover time, Trade Mart

Bibliografická citace VŠKP dle ČSN ISO 690

PRŮDEK, T. *Studie zásobování obchodní společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2007. XY s.

Vedoucí diplomové práce prof. Ing. MARIE JUROVÁ, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil autorská

práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s

právem autorským, ve znění pozdějších předpisů).

V Brně, dne 20. května 2007

.....

podpis

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat prof. Ing. Marii Jurové, CSc. za její odbornou pomoc při

sepsání této práce.

Dále bych chtěl poděkovat Ing. Jiřímí Tesaříkovi za pomoc při tvorbě této práce a vypracování oponentského posudku. Poděkovat chci i svojí rodině za pomoc a taktéž podporu při tvorbě této práce a všem ostatním, kteří přispěli ke zdárnému vytvoření této práce.

Obsah:

1 Úvod.....	10
2 Popis podnikání v obchodní společnosti.....	12
2.1 Obchod	12
2.1.1 Vývoj obchodu.....	12
2.1.2 Funkce obchodu.....	13
2.1.3 Dělení obchodu.....	14
2.1.4 Obchod – současnost.....	14
2.2 Prostředníci a zprostředkovatelé obchodních činností.....	15
2.2.1 Prostředníci.....	15
2.2.3 Druhy velkoobchodních a maloobchodních činností.....	16
2.2.4 Maloobchodní činnosti.....	17
2.3 Organizace obchodní firmy.....	18
2.3.1 Multinacionální korporace.....	19
2.3.2 Organizace multinacionálních (nadmárodních) korporací.....	20
2.4 Obchodní logistika.....	21
2.4.1 Cíle logistiky.....	22
2.4.2 Logistické metody.....	22
2.4.2.1 Just in time.....	22
2.4.2.2 Metoda ABC.....	22
2.4.2.3 Přímá výrobková rentabilita.....	23
2.5 Logistika v ČR.....	24
3 Definice cíle řešení.....	26
4 Analýza současného stavu podnikání ve společnosti.....	27
4.1 Představení společnosti.....	27
4.2 Fungování (způsob řízení).....	29
4.3 Účetnictví, daně, atd.....	30
4.4 Organizační struktura.....	30
4.4.1 Reklama a marketing.....	31
4.4.2 Expanze a investice.....	31
4.4.3 Nákupčí.....	32
4.4.4 Vedoucí prodejen.....	33
4.5 Monitoring.....	33
4.6 Rozmístění na prodejně.....	33
4.7 Strategie.....	34
4.8 Expanze.....	35
4.9 Distribuční centra, sklady.....	35
4.10 Rozdělení dodavatelů.....	36
4.11 Sankce.....	40
4.11.1 Zatíženka.....	40
4.11.2 Vypovězení nebo neprodloužení smlouvy.....	41
4.12 Doba obratu a její zkrácení.....	41
4.13 Rozdělení výrobků podle přinášených tržeb.....	43

4.13.1 Velký objem zboží a nízké tržby.....	43
4.13.2 Malý objem zboží a vysoké tržby.....	43
4.14 Stanovení plánu a jeho kontrola.....	44
5 Návrh zásobování ve společnosti.....	46
Popis podmínek realizace a přínosů.....	46
5.1 Návrh na inovaci v zásobování společnosti.....	46
5.2 Pronájem	48
5.3 Výstavba.....	49
5.4 Hodnocení variant.....	50
6 Závěr.....	53
7 Seznam literatury a informačních zdrojů.....	55
8 Seznam tabulek.....	57
9 Seznam grafů.....	58
10 Seznam příloh.....	59

1 Úvod

Jak již název mojí bakalářské práce napovídá, budu se v ní zabývat logistickými činnostmi obchodní společnosti. Téma z této oblasti jsem si vybral z několika důvodů, měl jsem však dva důvody hlavní.

Prvním důvodem je fakt, že zásobování je pro každý výrobní a obchodní podnik činností, která na sebe váže velké finanční prostředky, a která může výrazně ovlivnit to, zda se podnik bude stávat více či méně konkurenceschopným vůči ostatním subjektům podnikajícím v dané oblasti, na daném trhu. Je to dáno tím, že kvalitním rozhodováním v oblasti zásobování může podnik ušetřit značné finanční prostředky, díky čemuž může snížit cenu nebo zvýšit zisk, který lze použít na investiční činnosti.

Druhý důvod velmi úzce souvisí s prvním. Logistika a její fungování je totiž velmi zajímavá. A zde je právě ona spojitost. Logistika je zajímavá proto, že rozhoduje o úspěšnosti jednotlivých podniků. Pokud podnik přistupuje k těmto činnostem zodpovědně a kvalitně, může získat velkou konkurenční výhodu nebo se konkurenci alespoň vyrovnat. Pokud však tyto činnosti podcení, může dojít až k úpadku.

V zásobování může v zásadě dojít ke dvěma zásadním negativním jevům (pokud ho uvažujeme v užším smyslu). Zásoby jsou příliš nízké nebo příliš vysoké. Při nízkých zásobách hrozí, že podniku budou vznikat dodatečné náklady. K těm může dojít například při zpoždění dodávek. Následkem toho totiž může být omezena výroba, zpožděny dodávky odběratelům a vzniknou sankce vyplývající ze smluv.

Pokud je zásoba naopak příliš vysoká, vzniká problém v tom, že na sebe váže finanční prostředky, které by se daly využít efektivnějším způsobem. Právě proto je útvar, který se v podniku zásobováním zabývá, tak důležitý – rozhoduje o stanovení optimální hranice zásob.

Zásobování obchodních firem je v tomto smyslu ještě zajímavější. U výrobních firem je stanovení optimální zásoby jednotlivých výrobků nebo druhů materiálu o něco

jednodušší, než u obchodních firem. Výrobní podniky totiž většinou mají pravidelně se opakující zakázky na základě dlouhodobějších kontraktů. Stanovení zásob je tímto tedy značně ulehčeno. Podnik si může přesně stanovit výrobu na jednotlivá období a podle výroby určit i zásobu.

U obchodních firem je situace složitější, protože i když mohou manažeři vycházet z výsledků prodeje předchozích období a odhadů, tak nikdo nemůže dopředu vědět, jaký prodej daného výrobku bude ve skutečnosti. Vždy je velmi těžké dopředu odhadnout, jak se ujme nový typ výrobku. I když starý typ byl „tahounem“ tržeb, tak nový typ může být absolutním propadákem. Stejně tak těžké je stanovit zásobu zboží v nově otevírané prodejně. A právě tato nepředvídatelnost chování zákazníků mě zaujala natolik, že jsem se rozhodl zabývat se ve své bakalářské práci právě zásobováním společnosti obchodní.

Je však potřeba zmínit, že zásobovací činnosti nezahrnují pouze samotné stanovení optimální zásoby. Neméně důležitými činnostmi jsou také výběr nejvhodnějšího dodavatele, včetně stanovení výhodných smluv, stanovení optimálního počtu a velikosti dodávek, zajištění dostačujících logistických center, zaznamenávání a vyhodnocování prodeje, pro další plánování zásob a zkvalitnění tohoto procesu.

Všechny tyto a další činnosti patří do pojmu zásobování společnosti nebo logistické činnosti společnosti. Každý podnik je nucen se jimi zabývat. Platí, že čím větší podnik, co do objemu výroby, tím větší důležitost je kladena na kvalitní zásobovací činnosti. Ve své práci tedy budu analyzovat současnou situaci v této oblasti ve sledované společnosti a navrhuu způsob vylepšení, který by měl přinést snížení nákladů, které jsou vázány na zásoby.

2 Popis podnikání v obchodní společnosti

2.1 Obchod

2.1.1 Vývoj obchodu

Obchod tak, jak ho chápeme v dnešní době, úzce souvisí s vývojem směny, tedy i s vývojem celého ekonomického koloběhu.

Úplně na začátku existovala pouze naturální směna, tedy výměna zboží za zboží. Ovšem tento způsob obchodování byl velmi neekonomický, přinášel značné problémy, proto vznikly peníze. Ale nebyly to peníze, jaké známe dnes. Jednalo se například o drahé kovy. Peníze můžeme chápat jako určité věci, které samy o sobě pro nás nemají hodnotu, ale jejich hodnota spočívá v tom, že jsou obecně uznávány jako platidlo. Jinými slovy – máme jistotu, že náš „obchodní partner“ bude ochoten peníze jako platidlo přijmout.

S rozvojem peněz začaly vznikat firmy, začal se rozvíjet i ekonomický koloběh, směna a obchod, až do dnešní podoby. Naši společnost můžeme vidět jako složitý systém směnných vztahů. A nyní se dostáváme k definici obchodu. Obchod totiž můžeme chápat jako většinu ekonomických vztahů v rozvinuté tržní společnosti. Jinými slovy, jedná se o mezičlánek mezi hospodářskými subjekty, tedy i mezi výrobou a spotřebou.

2.1.2 Funkce obchodu

- 1) Přeměna výrobního sortimentu na obchodní
 - zajištění potřebného rozsahu sortimentu

- 2) Překonání rozdílů mezi místem výroby a místem prodeje
 - výrobce často nemá možnosti, aby nabízel své zboží na potřebných místech → tuto funkci přebírá obchod

- 3) Překonání rozdílů mezi časem výroby a časem nákupu zboží
 - zajištění dostatečných pohotovostních zásob

- 4) Zajišťování množství kvality prodávaného zboží
 - nejedná se o samotnou kontrolu zboží, ale o výběr spolehlivého a seriózního dodavatele, rychlé zajištění nápravy při reklamacích, případně výměna dodavatele
- 5) Iniciativní ovlivňování výroby
 - týká se sortimentu, času, místa a množství
- 6) Iniciativní ovlivňování poptávky (marketing)
- 7) Zajišťování racionálních zásobovacích cest
 - snaha pomocí efektivní logistiky snížit prodejní ceny
- 8) Zajišťování včasné úhrady dodavatelům
 - nesmí dojít ke ztrátě solventnosti (schopnost dostat včas a v plné výši svým závazkům) a k předlužení → má významný vliv na firemní kredit

2.1.3 Dělení obchodu

Obchod můžeme chápat dvojitým způsobem

- jako činnost – zahrnující nákup a prodej zboží, ale také služeb, informací, apod.
- v institucionálním pojetí
 - subjekty zabývající se převážně obchodem

Další možností, jak dělit obchod, je podle velikosti okruhu působnosti trhu:

Vnitřní obchod

- obchody na celostátních a regionálních trzích

Zahraniční obchod

- export a import zboží přes hranice státu

Mezinárodní obchod

- soubor obchodních aktivit ve více zemích, na kontinentu nebo na celém světě
- jeho součástí je i obchod na vnitřních trzích

2.1.4 Obchod – současnost

V současnosti přestává platit pravidlo, podle kterého je výrobce tím, kdo rozhoduje o ceně. Stále více ovlivňují distribuční procesy obchodníci. Tento trend určují dvě zásadní skutečnosti (důvody).

Prvním důvodem jsou neustále se zvyšující příjmy obyvatel (už od konce 2. světové války) a s tím související rostoucí kupní síla. Tato skutečnost měla za následek, že bylo neustále potřeba zvyšovat počet prodejen, aby byla uspokojena poptávka.

Samotný nárůst počtu prodejen by neměl vliv na to, aby získali obchodníci silnější vliv nad distribučními procesy. Tomu pomohlo až sdružování těchto obchodníků do větších, silnějších firem. Tím se ocitli při vyjednávání s výrobcem v opačné pozici. Dnes jsou to právě obchodníci (přesněji řečeno, hlavně nadnárodní obchodní řetězce), kdo určuje konečnou cenu.

Hlavní výhodou těchto řetězců je fakt, že veškeré zboží nakupují ve velkém, což jim umožňuje vyjednat s výrobcem velmi nízké ceny. Stává se běžné, že tyto řetězce dokáží výrobce „zatlačit ke zdi“, výrobci si nemohou dovolit určovat si ceny, protože by ztratili odbytiště pro své výrobky.

Stavby velkých prodejen se obchodníkům jednoznačně vyplácí, výhodou pro zákazníky je velký výběr jednotlivých druhů zboží, jeho rozmanitost a to vše na jednom místě. Obchodníci dnes už zpravidla zajišťují prostřednictvím svých velkoobchodů, balíren a dopravců další činnosti vedoucí k jejich osamostatnění od dalších subjektů a hlavně úspore finančních prostředků při logistických činnostech.

V poslední době je tendence snižovat počet prodejen a zároveň zvětšování kapacit u těch, které zůstanou. Velké firmy zabírali v 90. letech v ČR stále větší tržní podíl, v současné době se tento trend zpomalil a situace se ustálila. Je to tím, že i individuální podniky mají svoji „popularitu“ a byla jen otázka, jak je tato „popularita“ velká, tedy na jakém tržním podílu se růst velkých firem zastaví.

Největší nevýhodou pro velké obchodní řetězce jsou hlavně restriktce v délce otevírací doby. Tyto restriktce mají chránit malé obchody, ty totiž nemají prostředky na

to, aby mohly mít nepřetržitou otevírací dobu. Velké obchodní řetězce o ni sice mají zájem, ale tím by ještě více oslabily pozici malých obchodů, které se právě stát snaží chránit.

2.2 Prostředníci a zprostředkovatelé obchodních činností

V souvislosti s obchodem je třeba zmínit prostředníky a alespoň některé kategorie zprostředkovatelů v obchodních činnostech.

2.2.1 Prostředníci

Maloobchod

- nakupuje zboží od velkoobchodů nebo výrobců a zprostředkovává jeho prodej konečnému spotřebiteli
- nezajišťuje žádné další činnosti

Velkoobchod

- nakupuje zboží ve velkém a následně ho prodává maloobchodům, pohostinským zařízením, drobným výrobcům
- velké firmy mají velkoobchody, které slouží pouze k zásobování vlastních prodejen
- buď rozváží odběratelům nebo funguje na principu samoobsluhy – tzv. Cash & Carry (u nás například Makro)

2.2.2 Zprostředkovatelé (jen vybraní):

Obchodní zástupce

- samostatný obchodní subjekt, pracuje jménem a na účet podniku, se kterým má uzavřenou smlouvu o obchodním zastoupení

Komisionář

- nakupuje a prodává na vlastní jméno, ale na cizí účet

Burzy

- zvláštní forma organizace trhu, obchoduje se se zastupitelným, nepřítomným zbožím
- týká se převážně surovin a cenných papírů
- obchod uskutečňován převážně prostřednictvím makléřů

Veletřhy

- v dnešní době už neslouží k uskutečňování prodeje, ale jejich úkolem je seznamovat potenciální budoucí obchodní partnery jak s novými partnery, tak u stávajících s jejich novými produkty → usnadňují realizaci obchodních transakcí

2.2.3 Druhy velkoobchodních a maloobchodních činností

Velkoobchodní činnosti – liší se především svými funkcemi a tím jaké další služby poskytují

Dodávkový velkoobchod je nejrozšířenějším druhem velkoobchodu. Jeho hlavní funkcí je skladování a rozvoz zboží odběratelům. Dalšími funkcemi (činnostmi) jsou například reklamní a propagační akce, školení odběratelů. Současným trendem je osamostatňování těchto velkoobchodů od přepravních a speditérských společností.

Agenturní (traťový) obchod se používá především pro velké objemy dodávek, tedy hlavně pro velké odběratele (například zahraniční obchod). Princip těchto obchodů je v tom, že velkoobchod dané zboží fyzicky na skladě nemá, ale pouze organizuje jeho přesun od dodavatelů k odběratelům. Tím získá úsporu na skladování. Nevýhodou je fakt, že realizace dodávky je delší než u dodávkového velkoobchodu.

Samoobslužný velkoobchod bývá běžně označován jako Cash & Carry, na celém světě si získávají stále větší oblibu. Sortiment nabízeného zboží dříve představovali převážně potravinářské výrobky, postupně se však rozšířil a dnes sortiment většinou čítá přes 50.000 druhů zboží. Zákazníky jsou především provozovatelé pohostinských zařízení a drobní výrobci. Ale stále častěji i ostatní drobní živnostníci, kteří už v dnešní

době nenakupují jen zboží, které potřebují pro podnikání. Výhodou pro zákazníky je nižší cena, než v maloobchodech. Výhodou pro velkoobchody je snížení manipulačních nákladů, okamžité zaplacení a lepší kontakt se zákazníky. V ČR tento druh obchodování proslavila síť velkoobchodů Makro.

Regálový obchod spočívá v dohodě mezi velkoobchodem a maloobchodem, která funguje tak, že maloobchod vyčlení velkoobchodu část svojí prodejny, kde bude prodávat jeho výrobky a na jeho riziko. Sortiment umístěný v této části prodejny (regálech) obměňuje a doplňuje velkoobchod. Výtěžek z prodeje se dělí mezi oba subjekty. Pro maloobchod je výhoda ve zvýšení atraktivnosti prodejny, pro velkoobchod potom v tom, že může jednoduše představit nový produkt.

2.2.4 Maloobchodní činnosti

– rozdíl je především ve způsobu prodeje

Maloobchod realizovaný v síti prodejen – v ekonomicky vyspělých zemích tvoří asi 90% všech maloobchodních tržeb

- nejčastější dělení je na potravinářský a nepotravinářský maloobchod
 - **potravinářský maloobchod** – základem je obchodování s potravinami, ale patří sem i nepotraviny (hlavně zboží denní poptávky)
 - příkladem jsou smíšené prodejny a supermarkety
 - **nepotravinářský maloobchod** – neustále se vyvíjí (vznik nových sortimentů)
 - například výpočetní technika, zboží pro volný čas, prodej aut

- další způsob členění je na specializované a univerzální prodejní jednotky
 - **specializovaný maloobchod** – příkladem jsou hlavně značkové prodejny, zpravidla bývají menšího typu
 - **univerzální maloobchod** – stále častější, pravděpodobně to tak zůstane i do budoucna

- **stánkový prodej** – zvláštní forma maloobchodního prodeje
 - zpravidla na tržnicích

Maloobchod realizovaný mimo síť prodejen

- prodej v automatech

- výhody – fungování non-stop, šetří náklady na pracovníky
- nevýhody – nízká výkonnost, ekonomická náročnost (hlavně pořízení)

2.3 Organizace obchodní firmy

V každé obchodní firmě probíhá několik druhů procesů, které předcházejí umístění produktu na prodejní místo, a které mají vliv na jeho cenu. Jsou tedy procesy primárními:

- nákup a zásobovací logistika
- skladování
- vnitropodniková logistika a distribuce zboží
- propagace a prodejní marketing, prodej
- poskytování služeb a poprodejního servisu

Aby tyto primární procesy byly životaschopné, musí podnik provádět také pomocné (neboli sekundární) procesy:

- firemní infrastruktura (organizace, informační systém, účetnictví)
- strategický marketing
- výzkum, vývoj, nasazení technologií
- zajištění zdrojů, kapitálu
- tvorba lidského kapitálu, znalostí

Pokud by podnik uskutečňoval všechny tyto činnosti, jednalo by se o tzv. plný podnik. Většina firem ale tuto cestu nevolí. Na všechny tyto činnosti se jim totiž nevyplatí vytvářet pracovní týmy z vlastních zaměstnanců, ale je pro ně ekonomičtější si tyto služby kupovat. Jedná se o tzv. outsourcing. Prakticky jde například o nákup softwaru, najímání účetních firem, přepravních a reklamních společností.

2.3.1 Multinacionální korporace

Globalizace se dotkla i tohoto odvětví podnikání, proto řada velkých podniků zabývajících se obchodem, má podobu korporací. Jejich základními znaky jsou:

► *fyzické umístění jednotek v zahraničí*

- rozhodující není právní forma těchto jednotek, ani způsob získání (koupě, výstavba, pronájem), ale to zda se jedná o přímé zahraniční investice; nesmí tedy jít o portfoliové investice, kdy se firma snaží vytvořit zisk

► *kontrolní vliv mateřské firmy vůči zahraničním organizačním jednotkám*

- znamená to, že mateřská firma může díky svým vlastnickým právům ve svých dceřiných společnostech zasahovat do jejich řízení a tím i ovlivnit přelévání kapitálu mezi těmito společnostmi sídlícími v různých státech

► *možnost společného využívání či přesunu zdrojů (materiálních, lidských, finančních) a know how mezi jednotlivými organizačními jednotkami*

- umožňuje pohyb zdrojů mezi jednotlivými firmami v rámci korporace
- například umožňuje použít úspěšnou strategii i v ostatních podobných regionech nebo dává možnost efektivně nasadit nejmodernější technologie a postupy i v méně vyspělých regionech

2.3.2 Organizace multinacionálních (nadmárodních) korporací

► Exportní oddělení a obchodní zastoupení

- pokud se jedná pouze o občasný export a import, zřizuje se zpravidla nejprve funkce exportního/importního manažera; to znamená, že ještě není zřízen samostatný exportní úsek
- pokud se objem importovaného/exportovaného zboží zvyšuje, může firma zřídit v dané zemi vlastní obchodní zastoupení; přestože se může jednat o vysoké finanční částky, tak firma zde nezřizuje provozní jednotky → nejedná se tedy ještě o klasickou multinacionální korporaci

► Zahraniční dceřiné společnosti

- pomocí těchto společností zřizuje mateřská společnost v dané zemi provozní jednotky; tyto jednotky však zprvu nemusejí být zcela samostatné ve výběru dodavatelů, k této samostatnosti může dojít až postupem času
- zřízení dceřiných společností sebou nese řadu výhod – využití levnější pracovní síly, díky zapojení tuzemských dodavatelů omezí celní náklady a sníží náklady na dopravu a skladování, atp.

► Mezinárodní divize

- firmy k tomuto kroku přistupují ve chvíli, kdy mají už několik zahraničních dceřiných společností, které seskupí do mezinárodní divize → vznikne úsek, který se zabývá pouze zahraničními aktivitami firmy
- výhodou je, že firma má možnost se lépe věnovat a pochopit zahraniční klientelu → může kvalifikovaněji rozhodovat o „zahraniční politice“, zahraničních investicích, atp.
- nevýhodou může být to, že se tím oddělí domácí a zahraniční rozhodování
- stále je upřednostňován domácí trh mateřské společnosti, to znamená, že na zahraniční trh se vybírají ty domácí produkty, které budou pro daný trh vhodné, ale při vývoji nových produktů nejsou potřeby zahraničních trhů prioritním hlediskem

► Globální organizace

- zde už se firma dostává do pozice, kdy na domácí a zahraniční trh pohlíží jako na rovné „partnery“; snaží se tedy o efektivnost korporace jako celku

2.4 Obchodní logistika

Obchodní logistika je vědní obor zabývající se plánováním, řízením a realizací toků zboží a informací tak, aby určitý produkt byl ve správný čas na správném místě, za použití co nejnižších nákladů. Logistikou můžeme rozumět jak vědní obor, tak samotné řízení materiálových toků.

Logistika se zabývá pohybem zboží komplexně. To znamená, že se snaží o to, aby návaznost mezičlánků byla taková, aby nedocházelo k prodlevám, což by mělo za následek neefektivnost systému, která se dá samozřejmě vyjádřit i ve finančních jednotkách. Takže až konečná cena zboží v porovnání s konkurencí nám ukazuje kvalitu logistiky dané firmy.

Tok zboží od výrobce ke spotřebiteli můžeme realizovat různými cestami, přičemž charakter této cesty je dán zejména počtem a charakterem mezičlánků, které do ní vstupují. Podle toho, jaké mezičlánky do toku zboží vstupují, mohou vzniknout tyto varianty:

Výroba → Zákazník

Výroba → Maloobchod → Zákazník

Výroba → Velkoobchod → Maloobchod → Zákazník

Výroba → Velkoobchod → Zákazník

Výroba → Zásilkový obchod → Zákazník

2.4.1 Cíle logistiky

Logistika má 2 základní cíle:

- **výkonový cíl** – zajistit produkty ve správném množství, druhu, jakosti, čase a místě
- **ekonomický cíl** – splnit výkonový cíl s co nejnižšími náklady

Základními předpoklady úspěšné logistiky jsou:

- ▶ velké organizační celky
- ▶ velké prodejní jednotky
- ▶ diverzifikované logistické cesty
- ▶ dostatek finančních prostředků

2.4.2 Logistické metody

V logistice se používá celá řada metod. Většinou se ale jedná o kombinace nebo nejrůznější úpravy tří základních (Just in time, Metoda ABC, Přímá výrobová rentabilita). Je logické, že žádná firma nepoužívá čistě jednu metodu tak, jak je popsána v různých skriptech, ale vždy si je upravuje pro svoje specifické prostředí.

2.4.2.1 Just in time

Tato metoda je založena na odstranění zásob. Firma tedy má pouze minimální pojistnou zásobu. Je tedy pochopitelné, že celý systém je založený na přesnosti a hlavně na spolehlivosti dodavatelů. Pokud by se totiž dodavatelé zpozdili, znamenalo by to pravděpodobně značné problémy. Tato metoda se ovšem využívá převážně ve výrobě, protože v obchodě je velmi těžké takto přesně dodávky naplánovat. Velmi populárním se Just in time stalo hlavně v Japonsku. Je to dáno i tím, že pro tuto zemi je přesnost typická, proto zde s tímto systémem nejsou problémy.

2.4.2.2 Metoda ABC

Metoda ABC funguje na principu rozdělení produktů do tří skupin. Ve skupině A jsou produkty s malým počtem druhů, ale s velkým podílem na prodeji. Naopak ve skupině C je zboží s velkým počtem druhů a malým podílem na prodeji. Typickým příkladem jsou drobné náhradní díly (šroubky,...), koření, atd. Do skupiny B patří zboží, které má vyvážený počet druhů a rozsah výskytu. Protože roztrídění do skupin může být provedeno podle různých kritérií, je jasné, že v stejný výrobek může být v různých firmách zařazen do různých skupin.

Díky této metodě nemusíme věnovat všem druhům zboží stejnou pozornost, což usnadňuje některé činnosti. Například s jakou minimální velikostí dodávky musíme počítat, jak často dodávat dané skupiny zboží nebo jaké systémy skladování jsou vhodné pro daný velkoobchod.

2.4.2.3 Přímá výrobová rentabilita

Cílem je zjistit jaké náklady na sebe výrobek váže od jeho vstupu na prodejnu až po jeho prodej zákazníkovi. Typickým je velmi podrobné vyhodnocení, což však přináší i určitou nevýhodu v tom, že se nevyplatí v malých prodejnách, protože je značně finančně náročné a v těchto prodejnách by byly náklady vyšší než samotný užitek. Je třeba prozkoumat:

- kolik času byl třeba na převzetí zboží ve skladu
- kolik místa zboží zaujalo
- zda se zboží překládalo na jiný dopr. prostředek, potřebný čas a náklady na tuto činnost
- doba potřebná pro odvezení na místo ve skladu, jakou skladovou kapacitu zabírá

- jak dlouho bylo zboží ve skladu, jaké jsou průměrné náklady na jeho skladování
- kolik času bylo třeba na rozdělení zboží pro jednotlivé zákazníky
- jaký druh obalových a přepravních prostředků byl použit, náklady na tuto činnost
- spotřeba času na naložení na dopravní prostředek
- doba jízdy, vzdálenost, druh použitého vozidla
- plocha zaujímaná zbožím ve výstavním zařízení
- doba, po kterou je zboží uloženo ve výstavním zařízení

Tento podrobný průzkum umožní obchodům preferovat zboží, které jde lépe na odbyt a nebo se více podílí na tržbách. Naopak málo výnosné zboží může vyřadit ze svého sortimentu nebo se zaměřit na jeho lepší propagaci. Dále může dodat podklady pro zásobovací politiku, tedy jak často a jak velké dodávky u kterého zboží použít. Také může tato metoda ovlivnit cenovou politiku nebo marketingovou strategii firmy.

2.5 Logistika v ČR

V 90. letech 20. století přišla do ČR první vlna přímých zahraničních investic. Nejaktivnějšími byli výrobci automobilů, automobilových dílů a příslušenství. V tomto oboru byl průkopníkem koncern Volkswagen, který vstoupil do Škody Auto, a. s.

Dále se ukázalo, že ČR je velmi přitažlivá pro firmy z elektronického a elektrotechnického průmyslu. V rozmezí let 1993 a 1999 bylo proinvestováno 450 milionů dolarů. Hlavním zprostředkovatelem těchto investic se stal CzechInvest. Projekty v automobilovém, elektronickém a elektrotechnickém průmyslu představovali 70% ze všech zahraničních investic v ČR.

Důležité však je, že značná část investic mířila i do obchodních systémů. Na konci 20. století se dostaly do dvacítky nejúspěšnějších obchodních společností jen nadnárodní koncerny a spotřební družstva. Další vývoj znamenal investice do bankovního sektoru a dalších oblastí.

Nejenom investice do obchodních řetězců, ale i do ostatních oblastí, přinesly řadu poznatků o fungování logistických (a nejenom logistických) systémů v rozvinutějších společnostech. Výhodou pro zahraniční investory byla a je kvalitní a

kvalifikovaná pracovní síla. Velká přizpůsobivost se ukázala hlavně u pracovníků managementu, kde bylo třeba zvyknout si na tržní prostředí.

Pokud srovnáme západní manažery s manažery ze zemí střední a východní Evropy, tak musíme říci, že mezi nimi existují významné rozdíly. „Naši“ manažeři mají výhodu zejména ve větší podnikavosti a rychlejším rozhodování. Také dokáží více improvizovat a prokazují větší flexibilitu a adaptibilitu. Tyto skutečnosti uznávají i jejich západní kolegové. Naopak nevýhodou východních manažerů je menší znalost trhu, slabší orientace na zákazníka a menší závislost na zájmech akcionářů. Právě v oblasti managementu se hodně ukazují povahové rysy jednotlivých národů a jejich zvyklosti. Ale obě skupiny manažerů se v mnoha věcech i shodnou. Například v rostoucím zatížení politickými vlivy a hierarchičností řízení. Západní kolegové naše manažery také vidí jako méně mezinárodně orientované, méně organizované a více podléhající korupci.

Pokud se zaměříme přímo na české manažery, tak podle průzkumů mají některé specifické vlastnosti. Jsou schopni výborně improvizovat a orientovat se v chaotických situacích. Mají výborné odborné znalosti a analytické uvažování.

Ve vztahu k podřízeným nejsou ochotni vyvíjet dostatek tlaku nebo ho vyvíjejí na nesprávné činnosti. To znamená, že mají tendenci své podřízené kontrolovat, ale bazírují spíše na méně důležitých věcech. Například při vypracování zprávy je pro ně důležitější grafické provedení, než obsahová část.

Velkou nevýhodou je podle průzkumů malá odolnost našich manažerů vůči stresu a jejich přepracovanost.

Zlepšení konkurenceschopnosti společností v České republice pomohl trend, který je nastolován v posledních letech a měl by tedy působit hlavně v budoucnosti. Patří sem zainteresování jednotlivých organizačních jednotek na zisku. To má za následek, že sami pracovníci v těchto mezičláncích a jejich jednotkách se zapojují do zlepšování systému fungování společnosti. A právě logistika představuje činnosti, na kterých je neustále co zlepšovat. U nás celkově zaměstnanci nejsou zatím příliš ochotní podávat vedení zlepšovací návrhy, což je dáno i neochotou managementu zapojovat tyto pracovníky a využít jejich potenciálu.

Dále je třeba rozvinout systém kariérních plánů. Ten dokáže zaměstnance motivovat k tomu, aby neměli tendenci stát se pasivními. Na kariérní plán by měl navazovat plán vzdělávacího procesu zaměstnanců.

Měla by se též zlepšit znalost trhu a orientace na zákazníka, která je u nás ještě stále často opomíjena, i když tento trend je již naštěstí na ústupu. Tyto činnosti se u nás už uplatňují a je jasné, že jejich výsledky se v budou objevovat v budoucnu.

3 Definice cíle řešení

Cílem mojí bakalářské práce je analyzovat a popsat současný stav a systém zásobování v obchodní společnosti XXYY a navrhnout opatření, která mají za cíl snížení nákladů společnosti.

Protože se jedná o velkou nadnárodní společnost s mnohaletou tradicí, je jasné, že její systém zásobování a celé logistiky je velmi dobře propracovaný. Přesto si myslím, že i v takovém systému se dá najít prostor pro zlepšení materiálových a finančních toků.

Hlavním cílem bude tedy snížení nákladů společnosti, ale díky způsobu řešení dojde i k vedlejšímu cíli. Tím je úspora určitého počtu regálových jednotek na prodejnách, což umožní lepší využití těchto jednotek (možnost využít pro zboží, na které se nebude vztahovat tato inovace).

4 Analýza současného stavu podnikání ve společnosti

4.1 Představení společnosti

Obchodní firma: XXYY

Předmět podnikání:

- realitní činnost
- specializovaný maloobchod
- velkoobchod
- zprostředkování služeb
- provádění jednoduchých a drobných staveb, jejich změn a odstraňování

Společník – komplementář:

ZZ, s. r.o.

ČR

Vklad: 0,- Kč

Společník – komanditista:

XYZ, GmbH

Zahraniční společnost

Vklad: 200 000 000,- Kč

Společnost se zahraniční majetkovou účastí.

XXYY patří jako zkušený a vedoucí podnik ve svém oboru s vysoce kvalifikovanými a vybranými specialisty pro dílnu, dům a zahradu, k nejvýznamnějším obchodním koncernům branže "Do-it-yourself". Tento úspěch je založen na podnikatelské odvaze, vlastním know – how a vyznačuje se výraznou dynamikou.

Společnost XXYY je s více než 200 filiálkami v Německu, Rakousku, České republice, Španělsku, Dánsku, Slovinsku, Švédsku a Turecku jedním z největších a nejúspěšnějších obchodních podniků na trhu v Evropě.

Velký důraz je kladen na sortiment výrobků. Snahou je nabídnout zákazníkovi širokou škálu druhů výrobků a od každého druhu výrobku maximální množství značek a typů. Společnost se snaží o to, aby mezi její zákazníky patřili jak profesionálové, tak i domácí kutilové. A tomu také odpovídá šíře sortimentu. Dále je důraz kladen samozřejmě na kvalitu nabízeného zboží. Na prodejny se dostanou pouze výrobky splňující nejvyšší kvalitativní nároky.

Obrovský výběr sahá od šroubováku až k elektrické vrtačce, od profilového dřeva až k ekologickým lakům, od koberců až ke sprchovací kabině. Samozřejmě jsou vysoce kvalifikovaní odborníci ručící za kvalitu nabízených výrobků, schopní osobně poradit při výběru požadovaného zboží.

Společnost nenabízí pouze zboží, ale poskytuje také různé služby, související s oblastí jejího zaměření, tedy dílna, dům a zahrada. Mezi tyto služby patří například rozvoz zboží, rámování obrazů, půjčovna nářadí, řezání dřeva, molitanu a skla, zhotovení klíčů, broušení (např. broušení pilových řetězů, kotoučů okružních pil, apod.). Dále nabízí také finanční služby, jako je bezhotovostní placení, prodej na splátky nebo nabídka dárkových poukazů. Zajímavou službou jsou sezónní akce pro děti, kdy si vyzkoušejí ruční práce vázané k určitému ročnímu období. Velmi pestrá je také paleta nabízených školících a předváděcích akcí pro zákazníky.

4.2 Fungování (způsob řízení)

Společnost si zvolila za právní formu podnikání komanditní společnost, kde komanditistou, tedy tím, kdo vložil kapitál, je zahraniční společnost. Jako komplementář vystupuje česká společnost s ručením omezeným, která je také statutárním orgánem. V této společnosti vystupuje jako společník zahraniční společnost, která je dceřinou společností mateřské XXYY. Jedná se o klasický způsob provázanosti

vlastnických vztahů, který je typickým pro společnosti se zahraniční kapitálovou účastí. Tímto způsobem se mateřská společnost dostává na trhy dalších zemí.

Naše XXYY, je tedy součástí mezinárodní korporace (dceřinou společností), ale sama si zřizuje další dceřiné společnosti, tzv. servisní organizace.

Jedná se například o situace, kdy hodlá otevřít nové specializované centrum (filiálku), tedy o investiční akce. Důvod je čistě strategický. Kdyby se totiž společnost XXYY sama začala zajímat o určitou lokalitu, vyvolalo by to jak zájem konkurence, tak spekulace ze strany majitelů a cena pozemku by se okamžitě zvýšila.

Proto si společnost založí servisní organizaci, která pro ni tyto činnosti vykoná. Čili, koupí pozemek, zařídí veškerá stavební a jiná povolení, zajistí projektanta, subdodavatele a finance na celou stavbu. Jinými slovy, zajistí celou stavbu od počátku, až po její dokončení a kolaudaci a poté ji pronajímá komanditní společnosti. Nájem tedy musí být stanoven tak, aby stavbu de facto zaplatila komanditní společnost, v „přiměřeně“ dlouhém časovém období, ale nemusela se angažovat v její realizaci.

V okamžiku předání budovy (obchodního centra) do nájmu komanditní společnosti, na ni přecházejí veškeré povinnosti spojené se správou této budovy. Jedná se například o zajištění požárních a bezpečnostních kontrol, servisu veškerého zařízení (dveře, vrata, atd...), odvozu odpadu, výběr bezpečnostní agentury, úklidové služby, atd. Společnost tedy vystupuje jako „klasický“ obchodník, nakupuje a prodává zboží a poskytuje služby s tím spojené; najímá zaměstnance.

4.3 Účetnictví, daně, atd.

Většina činností souvisejících s účetnictvím se provádí v centrále v Rakousku. V ČR probíhají spíše základní činnosti. Zpracovávají se tu například vydané a vystavené faktury, zaznamenávají odpisy. Vzhledem k tomu, že většina účetních operací probíhá v Rakousku, tak tam probíhá i veškeré zpracovávání podkladů, jejich analyzování a vytváření plánu a strategie na další období.

Určité činnosti a povinnosti je však třeba provádět v České republice. Je to převážně otázka daní a všech činností, které se do stanovení výše daně odrážejí. Proto společnost musí využívat služeb daňového poradce a auditora. Ti musejí hlídat například to, aby byla správně rozlišena oprava x revize x technické zhodnocení, pomáhají najít způsoby, jak idealizovat daňovou povinnost.

Daňová přiznání musí XXYY, podávat samozřejmě v České republice, proto daňový poradce (auditor) všechna daňová přiznání (přiznání k dani z příjmů právnických osob, přiznání k dani z nemovitostí, k silniční dani, k dani z převodu nemovitosti, k DPH) vyhotoví a zastupuje společnost při jednáních s Finančním úřadem. Dohlíží na to, aby veškeré činnosti byly v souladu s daňovými a účetními zákony České republiky.

4.4 Organizační struktura

Nejvyšším představitelem společnosti je v ČR její ředitel (je také jednatelem komanditní společnosti). I on však podléhá tzv. komerčnímu radovi, kterých je v celé korporaci několik a vždy mají na starost několik zemí. Komerční rada, který má na starost Českou republiku, má pod sebou ještě Slovensko, Chorvatsko, ... Pod dalšího spadá např. Skandinávie, další má pod patronátem Španělsko a Portugalsko, atd.

Přímo pod ředitele spadají tři na ostatních nezávislá oddělení, jsou to Reklama a marketing, Expanze a investice a Účtárna (mzdy, personál, finanční účetnictví).

4.4.1 Reklama a marketing

Do činností reklamního oddělení patří reklama ve všech sdělovacích prostředcích (televize, rozhlas, tisk), billboardy, letáky, příprava dalších reklamních akcí (např. pro děti) – často jsou to sezónní akce. Dále má na starosti správu webových stránek a sponzoring. Společnost XXYY patří mezi významné sponzory sportovních a společenských událostí v celé Evropě. Mezi ně patří i MS v ledním hokeji. Nevyhýbá se ale ani regionálním sportovním klubům v ČR a dobročinným a kulturním akcím.

Reklamní a marketingové oddělení samozřejmě nerozhoduje o tom, koho bude společnost sponzorovat nebo jaké zboží se dostane do letáků s akčními nabídkami, pouze tyto činnosti zajišťuje.

4.4.2 Expanze a investice

Oddělení expanze a investic má dva základní úkoly. Prvním z nich je investování do rozvoje již fungujících nebo nových dceřiných společností a s tím spojené činnosti (komunikace, ...). Druhou činností je expanze, tedy její zajišťování. Tyto dvě činnosti jsou obsaženy v jednom oddělení, protože spolu úzce souvisí. Činnost nazvaná jako expanze obsahuje především splnění všech úkonů spojených s představební a předprojektovou činností a vlastní realizací nových obchodních domů. Právě toto oddělení zajišťuje veškeré vybavení prodejen, bezpečnostní a požární kontroly a získání těchto povolení. Zajišťuje také průzkumy potřebné k rozhodování o otevření nové prodejny a komunikuje s centrálou při vyhodnocování případné expanze. Tedy výběr vhodných pozemků z nabízeného i vlastního portfolia z celé České republiky, jejich vyhodnocení, včetně jejich vyhodnocení z pohledu potenciálního města realizace obchodního centra.

4.4.3 Nákupčí

Dalším, kdo spadá přímo pod ředitele pro ČR, je vedoucí nákupů, který má pod sebou všechny nákupčí pro Českou republiku. Toto oddělení je velmi důležité, protože pouze oni mají pravomoc realizovat nákupy. O nákupech nerozhodují vedoucí prodejen, ani vedoucí jednotlivých oddělení, ti do něj vůbec nezasahují. Vedoucí nákupního oddělení má pod sebou 5 nákupčích, kteří mají mezi sebe rozdělena jednotlivá oddělení (viz. organizační struktura). Každý nákupčí má samozřejmě svoje asistenty.

Zásobování funguje tak, že u každého zboží (ještě rozděleno podle výrobce a typu) je pro danou prodejnu stanovena určitá minimální hranice, když zboží dosáhne minimálního stanoveného limitu, tak je na tento stav okamžitě upozorněn nákupčí, který má na starosti skupinu výrobků, do které toto zboží patří. Tento nákupčí tedy po zjištění stavu kontaktuje dodavatele, který musí na základě uzavřených smluv a obchodních podmínek do stanoveného počtu dnů od objednávky zboží dodat.

Ještě je třeba upozornit, že jednotliví nákupčí nejsou přítomní přímo v každé prodejně, ale mají svoje sídlo v centrále pro Českou republiku, odkud stavy zásob sledují pomocí počítačového programu, pomocí čárových kódů. Jakmile je výrobek přijat od přepravce na prodejnu, je evidován podle čárových kódů a je zanesen do evidenčního programu. Při prodeji (vyskladnění) musí projít znovu čtečkou čárového kódu u pokladny a nákupčí hned pozná, že výrobek byl vyskladněn. Přitom program ho na překročení hraničního počtu sám upozorní.

Velmi důležitou funkcí republikového nákupčího je mimo jiné také vyjednávání s dodavateli o počtu regálových jednotek, které jim budou vyčleněny. Tato činnost se týká jak už fungujících obchodních domů, kde obnovuje současné smlouvy, ubírá a přidává regálové jednotky výrobcům podle odbytu jednotlivého zboží a jednotlivých značek (výrobců), tak samozřejmě nově chystaných prodejen.

Ale ještě ve větším měřítku získává tato činnost na důležitosti při otvírání nového obchodního domu. Nákupčí musí vyjednat rozdělení všech regálových jednotek. Jedna taková jednotka má např. 1,25 metru na šířku a 4 patra na výšku. Vyjednávání s dodavateli o přidělení jednotek trvá asi 10 týdnů, včetně vytvoření „zasedacího pořádku“.

4.4.4 Vedoucí prodejen

Vedoucí prodejen jsou také přímo podřízeni republikovému řediteli. Každý z vedoucích má k dispozici 2 – 3 zástupce, tento počet je závislý na velikosti dané prodejny. Na tyto zástupce v hierarchii navazují vedoucí jednotlivých oddělení. Těch je v každé prodejně 9 (Elektro, Topení, Domácí potřeby, Sanita, Obklady, Zahrada, Dřevo, Nářadí, Stroje – to znamená takových, které jsou čistě prodejní), dále pak Pokladní, Info kancelář a Svět koupelen. Ten zákazníkům poskytuje především přestavbu bytových jader na klíč – tato činnost tvoří asi 85 % jeho veškerých činností. Dále dělá zákazníkům bezplatně návrhy na míru, 3D vizualizace a nacenění jejich přání a požadavků.

Do pravomocí vedoucího oddělení nepatří evidence zboží a rozhodování o jeho nákupu. Tyto činnosti jsou čistě v pravomoci nákupčích. Vedoucí prodejny se stará čistě o fungování svého oddělení, zjednodušeně se dá říci o jeho běžný chod. Stará se o to, aby prodejna technicky a obchodně správně fungovala. Je přímo nadřízen jednotlivým zaměstnancům tohoto oddělení. Do jeho kompetencí spadají také jednotlivé služby, které jeho oddělení poskytuje zákazníkům (řezání – oddělení Dřevo, broušení – oddělení Stroje, půjčovna nářadí – oddělení Nářadí,...).

4.5 Monitoring

Každé oddělení provádí 1x týdně monitoring konkurenčních prodejen ve svém nejbližším okolí. Výsledky tohoto monitorování však nemají rozhodující vliv na stanovení cen vlastních výrobků, jejich funkce je spíše orientační. Je to dáno tím, že naše společnost má rozdílnou strategii, než konkurence. Rozdíl je v nabízeném množství a kvalitě sortimentu zboží, velikosti prodejen i poskytovaných služeb.

4.6 Rozmístění na prodejně

Dispozice jednotlivých oddělení na prodejně je centrálně určeno a je tedy zhruba stejné ve všech prodejnách. Pokud tedy navštívíme prodejnu v Brně, v Berlíně, v Goteborgu, či v Záhřebu, všude najdeme takřka stejné uspořádání prodejen. Nejbliž u vchodu jsou umístěna oddělení, která zákazníky nejvíc přitahují, jedná se o oddělení Elektro a Nářadí. Na ně navazují další oddělení tak, aby zákazník plynule přešel i do míst, která původně neměl v plánu. Zde se jedná také o psychologii, která je už praxí vyzkoušená, a proto se používá centrálně.

Rozhodně není možné, aby si dodavatelská firma kupovala „strategicky lepší“ regálové jednotky. Tato činnost je čistě v kompetenci nákupčího, který se rozhoduje podle odbytu a může tedy jednotlivým firmám jednotky měnit tak, aby to bylo výhodné pro odbyt. Pouze se musí držet počtu jednotek nasmlouvaných pro jednotlivé firmy. Změnu regálových jednotek musí firmám nahlásit, aby nedocházelo ke zmatkům.

V dnešní době už je zavedenou praxí (převážně u větších dodavatelů), že jejich zástupci sami navštěvují prodejny a hlídají si kolik svých výrobků ještě mají na

prodejně a mohou tak s dostatečným náskokem iniciovat objednávku dřív, než přijde od nákupčího. Jsou tak lépe připraveni a předcházejí možným komplikacím s nesplněním objednávky zboží.

4.7 Strategie

Společnost aplikuje v praxi strategii velkých prodejen a jejich menšího počtu a umístování jen do velkých měst nebo velkých spádových oblastí. V prodejnách by měla na zákazníky dýchat pohoda, dostává se jim veškerého požadovaného servisu. Velikosti prodejen také odpovídá šíře nabízeného sortimentu. Ten je velmi obsáhlý, proto uspokojí jak profesionály, tak domácí kutily.

Není cílem, aby zákazníci jezdili na prodejny jako „na výlet“, s tím, že se podívají a možná si něco koupí. Naopak, cílem je, aby do prodejen chodili zákazníci, kteří vědí co chtějí a dostali širokou nabídku značek a různých typů těchto výrobků, aby měli možnost širokého výběru, aby dostali výrobek, který bude přesně vyhovovat jejich představám, potřebám a požadavkům. Zákazník musí také přímo na prodejně dostat profesionální informace od odborníka.

Jak bylo zmíněno dříve, hlavní snahou je poskytnout zákazníkům co nejširší objem sortimentu. Tomu také odpovídá umístění a velikost prodejen. Minimální velikost prodejen je okolo 20.000 m² a jsou umístovány pouze do měst s více jak 100.000 obyvateli nebo takto velkých spádových oblastí.

V současné době má společnost v ČR 5 prodejen, které jsou umístěny v Brně, Ostravě a v Praze. V plánu je zaplnit prázdná místa v republice. Prodejny tedy budou umístěny ve větších městech – v některých bývalých krajských městech.

Vzhledem k velikosti prodejen a nabízeného sortimentu zboží netvoří většina obchodníků v tomto odvětví přímou konkurenci. Jejich strategie je většinou odlišná v tom, že provozují více prodejen, ovšem nabízejí v nich méně druhů zboží. Proto je třeba k nim přistupovat specificky a ne jako ke „klasické konkurenci“.

4.8 Expanze

Na rozhodnutí o expanzi podniku má vliv řada faktorů, tím nejdůležitějším faktorem je samozřejmě obchodní výtěžnost toho konkrétního místa či lokality. Před vlastním vstupem do ní je potřeba zpracovat množství ekonomických zhodnocení a analýz a posouzení z hlediska cash – flow., rentability a návratnosti konkrétní investice.

4.9 Distribuční centra, sklady

Zásobování prodejen není zajišťováno tzv. na sklad, protože jednotlivé prodejny žádné sklady nemají. Veškeré zboží je skladováno přímo na prodejnách ve skladech. Proto je velmi důležitý výběr vhodných a hlavně spolehlivých obchodních partnerů. Přičemž právě jejich spolehlivost je společně s kvalitou a cenou výrobků rozhodujícím faktorem.

Stejně jako sklady na prodejnách, neexistují ani žádné republikové sklady, či obchodní centra. Jediné distribuční centrum je pro celou Evropu a sídlí v Německu. Toto distribuční centrum zajišťuje skladování výrobků pro všechny evropské filiálky. Jeho hlavním úkolem je zajišťovat dostatečnou zásobu zboží od mimoevropských výrobců. Hlavním důvodem jeho vzniku je fakt, že na jednotlivých prodejnách nejsou sklady, proto jsou zásoby jednotlivých druhů zboží přímo na prodejnách omezené.

Jakmile zboží na prodejně klesne na určitou předem stanovenou hranici, tak je okamžitě zajištěna jeho dodávka, což u evropských dodavatelů není problém, ale u mimoevropských dodavatelů není možné zajistit dostatečně krátké dodací lhůty, aby byla zajištěna neustálá přiměřená zásoba zboží na prodejně. Právě z tohoto důvodu vzniklo toto evropské distribuční centrum.

Zboží je sem naváženo s dostatečným předstihem a většinou v takovém množství, aby pokrylo celou sezonu. Navážení s dostatečným předstihem je na místě, protože se jedná o zboží od výrobců z velmi vzdálených lokalit, jako je například Čína, Hong Kong, Dálný východ a dalších mimoevropských zemí. Protože často je zboží transportováno pomocí lodí, je cesta značně zdlouhavá a nedá se tedy s jistotou určit její délka přesně na dny jako u silniční dopravy pouze po Evropě.

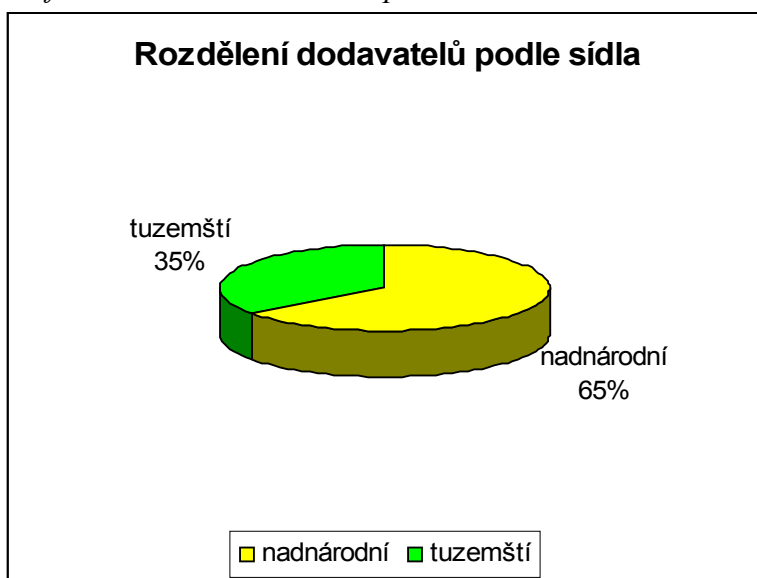
Jedná se například o plastové výrobky (zahradní nábytek), sekačky a podobně. Z distribučního centra už výrobky putují na prodejny klasickou cestou, stejně jako od ostatních dodavatelů.

4.10 Rozdělení dodavatelů

Tabulka 1 :Rozdělení dodavatelů podle sídla v procentech

<i>dodavatelé</i>	<i>nadnárodní</i>	<i>tuzemští</i>
<i>zastoupení</i>	65%	35%

Graf 1: Rozdělení dodavatelů podle sídla



Jak ukazuje první graf, tak čistě domácí dodavatelé tvoří stále pouze zhruba jednu třetinu, ze všech dodavatelů společnosti. Je však třeba upozornit na vývoj, který ukazuje, že poměr tuzemských dodavatelů na celkovém počtu dodavatelů, neustále roste. Tento trend je dán především tím, že například ještě v 90. letech minulého století, kdy společnost XXYY vstoupila na náš trh, nebyli schopni naši výrobci obstát v konkurenci zahraničních dodavatelů. Konkurence je převyšovala v mnoha směrech, hlavně kvalitou výrobků a modernějším designem. Taktéž technologie výroby nebyla u našich výrobců na vysoké úrovni, což mělo vliv na cenu výrobků.

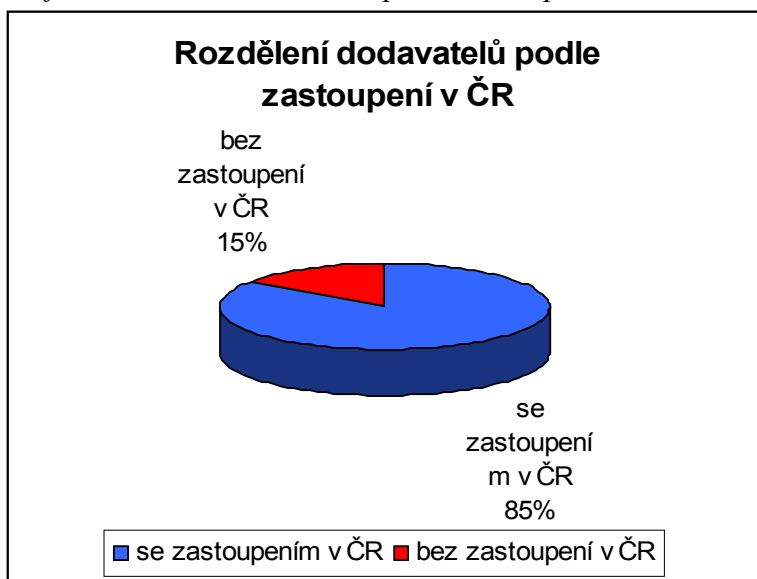
V současné době už se však čeští výrobci dostali na úroveň svých zahraničních konkurentů a často je i v některých ohledech převyšují. Zlepšila se především kvalita výrobků a poskytovaných souvisejících služeb a hlavně spolehlivost. Přejedem na moderní technologické postupy se také snížila cena, na což má vliv i nižší cena pracovního kapitálu v našich podmínkách.

Díky těmto skutečnostem se nejen zvyšuje počet českých dodavatelů do českých filiálek společnosti XXYY, ale dokonce začínají tito výrobci dodávat svoje zboží do filiálek společnosti v zahraničí (například do Německa, Rakouska, Skandinávie,...), což bylo dříve nemyslitelné. Je to dáno tím, že poskytují minimálně stejně kvalitní výrobky a vše, co s nimi souvisí, za nižší cenu.

Tabulka 2: Rozdělení dodavatelů podle zastoupení v ČR v procentech

<i>dodavatelé</i>	se zastoupením v ČR	bez zastoupení v ČR
<i>zastoupení</i>	85%	15%

Graf 2: Rozdělení dodavatelů podle zastoupení v ČR

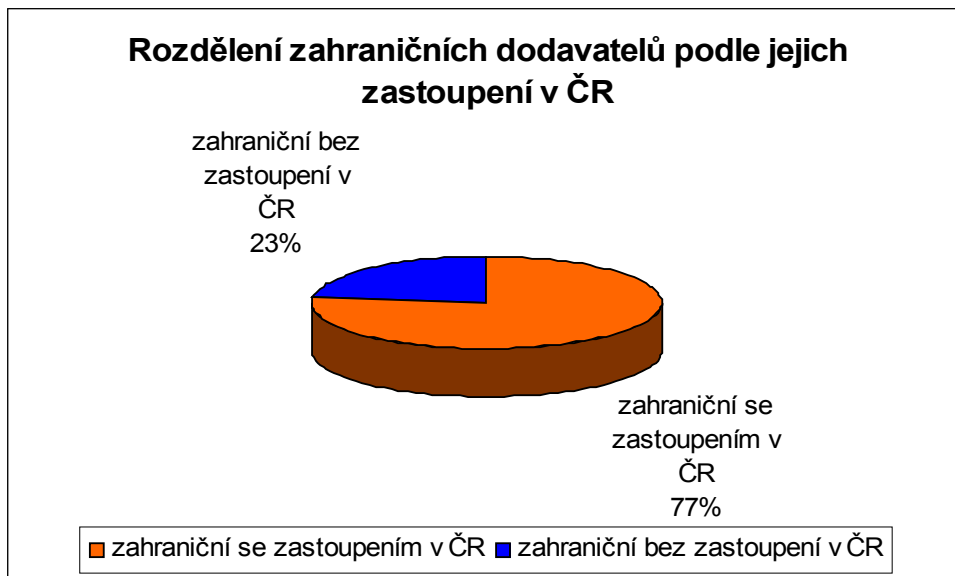


Druhý graf nám ukazuje rozdělení dodavatelů podle toho, zda mají zastoupení v ČR. V tomto grafu jsou však zahrnuti jak zahraniční, tak i tuzemští dodavatelé. Je však zajímavé, že pouze 15% ze všech dodavatelů je čistě zahraničních. Tedy nemajících v ČR žádnou provozovnu.

Tabulka 3: Rozdělení zahraničních dodavatelů podle jejich zastoupení v ČR v procentech

dodavatelé	zahraniční se zastoupením v ČR	zahraniční bez zastoupení v ČR
výskyt	77%	23%

Graf 3: Rozdělení zahraničních dodavatelů podle jejich zastoupení v ČR



Proto, že v předchozím grafu byli zahrnuti všichni dodavatelé, máme zde ještě jeden graf, kde jsou už zohledněni pouze zahraniční dodavatelé. Z něho můžeme vyčíst, že pouze necelá čtvrtina zahraničních dodavatelů nemá v ČR zastoupení. Důvod je jasný, zřízení provozovny (výrobní) na našem území je finančně výhodné.

Jedním z důvodů této finanční úspory je výše zmiňovaný levnější pracovní kapitál. Čeští zaměstnanci jsou ochotní pracovat za nižší mzdy, než jejich západoevropští kolegové, ale na druhou stranu jsou ve většině případů na vysoké odborné úrovni.

Dalším důvodem je fakt, že většině zahraničních investorů investujících (přicházejících na trh) v České republice, se podařilo vyjednat si alespoň na několik let daňové úlevy, případně získat dotace na vytváření nových míst pro zaměstnance.

A třetím důvodem je to, že tyto společnosti často získají v republice velmi lukrativní zakázky pro několik velkých obchodních řetězců, a proto se jim vyplatí zřídit v ČR alespoň menší výrobu, což jim ušetří mimo jiné například logistické náklady (doprava, skladování, a jiné).

4.11 Sankce

Sankce vůči dodavatelům mohou být uplatněny v několika případech, které jsou samozřejmě všechny pečlivě a detailně stanoveny a popsány v dodavatelsko-odběratelských smlouvách.

Mezi tyto případy patří:

- nedodání zboží v předepsaném termínu,
- nedodání zboží v předepsaném množství,
- nedodání zboží v předepsané kvalitě,
- nedodání správného typu,...

Společnost XXYY používá sankce dvojího typu:

- zatíženka,
- vypovězení nebo neprodloužení smlouvy.

4.11.1 Zatíženka

Jedná se o klasický způsob sankcí za neplnění, případně neúplné plnění smluvních závazků. Princip spočívá v tom, že pokud dodavatel nedostojí svým závazkům tak, jak bylo smluvně určeno, bude mu sražena část z celkové ceny za dodávku. Naše společnost uplatňuje v těchto případech srážku ve výši 5 – 80 %. Výše srážky se určuje podle stupně závažnosti porušení smlouvy a podle toho, zda se jednalo u dané firmy o první problém (případně ojedinělý jev) nebo o „pravidelný“ problém.

Zatíženka tedy může vypadat například tak, že pokud se dodávka zpozdí o 2 dny, bude srážka činit 40% z její hodnoty. Nebo pokud bude skutečný stav dodaného zboží odpovídat pouze 90 % objednaného, bude srážka činit 25%.

K jednodennímu zpoždění může dojít poměrně jednoduše a nemusí jít o chybu dodavatele. Jde o to, že nároky na dodání zboží jsou vysoké. Od chvíle, kdy nákupčí objedná dodávku, běží velmi krátká dodací lhůta, která trvá pouze několik dní – je to různé, podle druhu zboží. Vzhledem k této krátké dodací době stačí, aby se kamion s nákladem dostal do problémů a může se zpozdít jen o několik hodin a zpoždění je okamžitě jednodenní. Je to proto, že dodávky se přijímají pouze po určitou dobu, takže pokud se dopravce zpozdí, bude jeho dodávka přijata až následující den. Proto když se dostane do problémů, dělá dodavatel vše proto, aby se dodávka dostala na místo určení včas. Už dokonce došlo k případu, že pro úspěšné splnění dodávky byl výrobcem zapojen do akce i vrtulník. I to ukazuje, jak si výrobci těchto zakázek vážící.

4.11.2 Vypovězení nebo neprodloužení smlouvy

K vypovězení nebo neprodloužení stávající smlouvy se přikračuje pouze v ojedinělých případech, kdy se problémy s dodávkami určité společnosti opakují nepřiměřeně často. Společnost ztratí důvěryhodnost v takového partnera. Právě spolehlivost partnerů je pro systém zásobování společnosti XXYY velmi důležitá, vzhledem k požadavku na krátké dodavatelské termíny.

K uplatnění této sankce však dochází velmi zřídka. Dodavatelské společnosti jsou si totiž vědomy toho, že smlouvy se společností XXYY jsou velmi lukrativní. I když by se mohlo na první pohled zdát, že jsou uzavírány pro dodavatele velmi nevýhodně, není tomu zcela tak. Dodavatelské firmy jsou ochotny na takové smlouvy přistupovat a uzavírat je i na velmi nízké dodací ceny, protože si uvědomují to, že získávají ohromný odbyt pro svoje výrobky. Právě díky velkému množství dodávaného zboží se stávají tyto zakázky tak lukrativními. Proto si dodavatelé nedovolí podcenit byť jen jednu dodávku, uvědomují si, že ztráta důvěry v jejich společnost by znamenala nejen nemalé pokuty, ale také ztrátu dobrého jména, které si třeba budují několik let, a případně ztrátu kontraktu.

4.12 Doba obratu a její zkrácení

U naší společnosti nemůžeme mluvit o klasické době obratu, jak ji známe z příkladů. První odlišnost je v tom, že se nejedná o výrobní, ale prodejní obchodní společnost. U výrobního podniku můžeme dopředu stanovit plán výroby, od kterého potom většinou dochází pouze k nepatrným výkyvům, pokud dojde k větším (získání velké zakázky), má podnik dost času se na tuto situaci připravit a vytvořit nový plán. Od tohoto plánu se pak odvíjí doba obratu zásob. Obchodní společnost si však dopředu nemůže přesně stanovit dobu obratu zásob, protože je odvislá od zájmu zákazníků. Nebo přesněji řečeno, může stanovit určitou předpokládanou dobu obratu, tedy dobu od přijetí zboží na prodejnu (na sklad) a prodejem, ale nemůže ovlivnit zájem zákazníků. Rozdíl je tedy v tom, že u výrobního podniku se plánovaná doba obratu se skutečnou většinou neliší. V prodejním podniku se jedná pouze o odhad, ke kterému se skutečnost více, či méně přiblíží.

Naše společnost je navíc specifická tím, že nemá na prodejně žádné sklady. Proto nemůže dopředu stanovit pravidelné dodávky. Podnik, který sklady má, tak podle minulých období může odhadnout výši odbytu a podle toho stanovit pravidelné dodávky, protože v případě, že zboží nepůjde na odbyt, může ho nechat po určitou dobu na skladě, než ho například zařadí do reklamní slevové akce a tím zvýší odbyt. Naše společnost ale tuto možnost nemá, proto jsou dodávky nepravidelné a uskutečňují se až ve chvíli, kdy se zboží skutečně prodá a uvolní tedy místo pro novou dodávku.

Dá se říci, že jedinou možností, jak může společnost snížit dobu obratu, je poskytnutí slevy na daný výrobek nebo jeho zařazení do jiné podobné akce. Naše společnost k takovým situacím přistupuje ve chvíli, kdy nějaký výrobek po delší dobu nemá obrátkovost. Další možností je výprodej zboží z toho důvodu, že už se vyrábí nový typ na další sezonu. Může se jednat o zboží na prodejnách nebo o potřebu vyprázdnění centrálního skladu pro Evropu (tedy o zboží od mimoevropských dodavatelů).

K tomu společnost užívá především reklamních kampaní, slev a dárků. Z dárků můžeme uvést příklad, kdy k motorové pile je připojen motorový olej. Nebo k vrtačce

v ceně 500 Kč jsou zdarma připojeny vrtáky v původní ceně 150 Kč. I na tyto výrobky poskytuje standardní 5letou záruku a veškerý servis. Výrobky jsou bez závady, jen už se na trhu objevil nový typ. Pro prodejce je však samozřejmě lepší prodat výrobek za nižší cenu, než neprodat vůbec.

Nákupčí se musí z takového chování zákazníků poučit a při stanovení ceny na podobný výrobek příště postupovat jinak. Proto při zavádění nového typu tohoto výrobku stanoví cenu od začátku na nižší hranici. I při nižší ceně, pokud se prodá o dostatečný počet kusů víc, bude zisk vyšší.

4.13 Rozdělení výrobků podle přinášejících tržeb

Pokud máme sortiment výrobků rozdělit podle toho, jak se podílejí na tržbách v závislosti na objemu prodaných kusů, tak budeme uvažovat 2 základní skupiny.

4.13.1 Velký objem zboží a nízké tržby

Do této skupiny bude patřit většinou drobné zboží. Hojně zastoupena budou např. oddělení domácí potřeby, železářství a náradí. Určitě sem můžeme zařadit různé šroubky, vrtáky, tuby se silikonem, lopaty, atd.

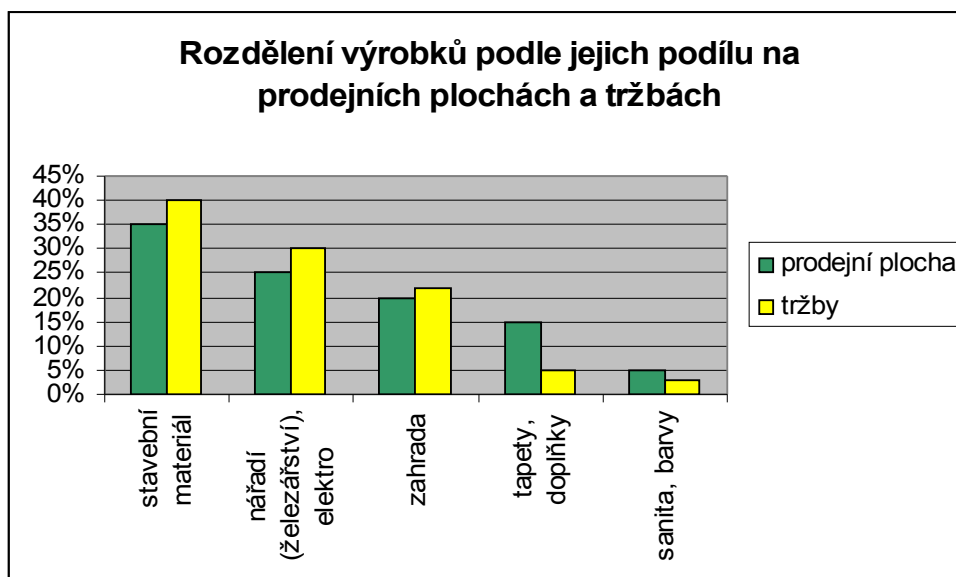
4.13.2 Malý objem zboží a vysoké tržby

Do této skupiny patří především zboží z oddělení elektro, stavebniny a náradí. U náradí však musíme specifikovat, protože je zastoupeno v obou skupinách. V této skupině to bude spíše elektrické náradí.

Tabulka 4: Rozdělení výrobků podle jejich podílu na prodejních plochách a tržbách v procentech

	stavební materiál	nářadí (železářství), elektro	zahrada	tapety, doplňky	sanita, barvy
prodejní plocha	35%	25%	20%	15%	5%
tržby	40%	30%	22%	5%	3%

Graf 4: Rozdělení výrobků podle jejich podílu na prodejních plochách a tržbách



Pro toto rozdělení jsou výrobky zařazeny do pěti skupin. Tyto skupiny neodpovídají jednotlivým oddělením na prodejně. V názvu je vždy zastoupena skupina nejvíce zastoupeného zboží (případně několik skupin zboží).

Důležité je podotknout, že tyto poměry platí v zahradní sezoně. U ostatních skupin výrobků se změna sezony neprojevuje nijak dramaticky, u „zahrady“ je však změna velmi výrazná. Mimo její sezonu jsou hodnoty jejich tržeb minimální. Hodnota poměru prodejní plochy však zůstává stejná celoročně, protože regálové jednotky jsou s dodavateli nasmlouvané na celý rok.

Do skupiny Doplnky můžeme zahrnout například rolety, stínící rolety, žaluzie, rohožky, koberce, lino, atd.

4.14 Stanovení plánu a jeho kontrola

Stanovení plánu probíhá v Německu, kde pracuje skupina asi 30-ti odborníků, která je nazývána Planung und Controlling, což v překladu znamená Plánování a Řízení (Kontrola). Toto oddělení pracuje pro společnost jako celek, tedy pro celý koncern. Provádí plánování, vyhodnocování výsledků, vede účetnictví celého koncernu. Hlavně kvalitní vyhodnocování výsledků je velmi důležité pro stanovení správného plánu na další období. Pomocí získaných informací tedy zpracovává plány na určitá období, není však tím, kdo tyto informace zpracovává, pouze s těmito daty pracuje.

Tím kdo zpracovává informace o pohybu zboží, tržbách a dává je do srovnání s plánem, je centrála v Rakousku. Sem musí každá prodejna každý den po zavírací době odeslat informace o tržbách a pohybu zboží.

Aby mohl republikový ředitel kvalifikovaně rozhodovat o řízení společnosti, musí mít dostatek informací. Ty získá tak, že se ve firemním intranetu zalogue přes vlastní heslo a program pro něj vše vyhodnotí. Zde se jedná o informace o pohybu zboží.

Může tedy sledovat následující údaje:

- tržby
 - porovnání plánu na letošní rok se skutečností
 - porovnání skutečných letošních tržeb se skutečnými tržbami vybraného roku (nejčastěji se používá předcházející rok)
- takže může například zjistit, že k předcházejícímu dni plní plán na 102 %
- tuto nabídku lze dále rozbalit a zjišťovat podrobnější údaje, v první řadě to znamená údaje za jednotlivá oddělení; v rámci oddělení potom:
 - může zjistit, kolik se určitého zboží prodalo za předcházející den, týden, měsíc, ... nebo jakékoli jím vybrané období
 - prodané zboží (vybraný druh) může porovnat s jiným obdobím
 - například 38 ks střešního okna 78 x 118 cm za měsíc únor 2007 (lze srovnat tento výrobek celkem nebo od jednotlivých výrobců)
 - po rozbalení jednotlivých výrobků se zobrazí
 - nákupní cena
 - prodejní cena

- rozdíl mezi prodejní a nákupní cenou
 - počet dní na prodejně
- i tyto podrobné informace, jako je nákupní a prodejní cena, rozdíl mezi nimi, lze porovnávat s předcházejícími obdobími

Dalším typem informací jsou tzv. nákladové informace. Jedná se například o platy nebo režie. Pokud o ně má ředitel zájem, tak si zažádá do Rakouska, kde se tyto informace zpracovávají a ráno mu přijdou vypracované faxem. Opět lze tato statistická data zaměřit na prodejnu celkem, na oddělení, na regálovou jednotku nebo přepočítat na jednotlivé výrobky (např. kvůli stanovení ceny).

5 Návrh zásobování ve společnosti Popis podmínek realizace a přínosů

5.1 Návrh na inovaci v zásobování společnosti

Jak již bylo řečeno, jedná se o velkou nadnárodní společnost s mnohaletou historií, proto má logistické problémy velmi dobře zvládnuté. Proto je jasné, že i když se najde v tomto systému mezera, tak změna nemůže přinést závratné roční úspory, ale spíše se bude jednat o menší částky. Výraz „menší částky“ je myšlen v poměru k obrátům společnosti, protože i když v tomto porovnání se bude jednat o malou částku, tak o nezanedbatelnou sumu se nejedná.

Ve svém návrhu vycházím z toho, že společnost nepoužívá žádné sklady, ale veškeré zboží má přímo na regálech na prodejních. Jediným skladem je centrální distribuční centrum pro Evropu, které se používá pro zboží od mimoevropských dodavatelů. Jak již bylo popsáno dříve, tak tento systém je pro společnost výhodný, protože dodavatelé zboží navázejí podle potřeby (když jeho množství na prodejně klesne pod požadovanou hodnotu), tím tedy společnost ušetří náklady na skladování. Tento systém je bezpochyby velmi výhodný, ale myslím si, že především u drobného zboží je možnost úspory, pokud dojde ke změně.

Drobným zbožím je myšleno především zboží, které má nízkou cenu a ve většině případů jde na odbyt celoročně a v poměrně velkém množství. Z toho vyplývá, že se ho prodává poměrně velké množství, ale na tržbách se naopak podílí minimálně. Dalším znakem tohoto zboží je to, že u něj nedochází k výraznějším obměnám. Jedná se například o domácí potřeby – smetáky, metly, molitan, stínidla, rohože, atd.; drobné zboží pro dílnu – šroubky, matky, těsnění, barvy, atd.; a další podobné zboží.

Samotný návrh spočívá v tom, že pro toto zboží by byl postaven republikový sklad (v případě zemí se slabým zastoupením by mohl tento sklad sloužit například dvěma zemím), ve kterém by bylo toto zboží soustředěno. Do tohoto centrálního republikového skladu by zboží bylo naváženo ve velkém množství 3x ročně a poté

vlastní autodopravou rozváženo do jednotlivých prodejen podle potřeby, samozřejmě v menším počtu.

Protože se jedná o zboží, které neprochází častými a výraznými designovými ani jinými obměnami, nebude vadit, že bude „ležet“ několik měsíců na skladě. Máme totiž jistotu, že nedojde k uvedení nového typu tohoto výrobku na trh.

V současnosti jsou dvě možnosti, jak se nákup tohoto zboží od dodavatelů provádí. První možností (méně používanou) je stanovení minimální hranice, po které následuje objednávka, na vyšší hranici. V tomto případě ale dochází ke zbytečnému obsazování regálových jednotek, které by se daly využít efektivněji.

Druhou možností (více využívanou) je nastavení hranice pro nákup na nižší úrovni. Toto řešení přináší častější objednávání a dodávání zboží. V nákupní ceně zboží od dodavatelů jsou samozřejmě zahrnuty také náklady na dopravu zboží, protože ji zajišťuje dodavatel. A je logické, že u zboží s nižší cenou tvoří tyto náklady větší část, než u zboží s vyšší cenou.

Z tohoto důvodu se vyplatí, když dodavatelé takové druhy zboží budou dodávat ve velkém pouze 3x ročně, čímž se jim sníží náklady na dopravu. Náklady na rozvoz zboží z tohoto skladu do prodejen budou minimální, protože budou zajišťovány vlastní autodopravou (details budou popsány později).

Jak z předchozích odstavců vyplývá, bude muset společnost pořídit skladovací prostory (distribuční centrum). Výhodou je, že zde budou uskladněny výrobky, které nejsou nijak náročné na skladování. Proto nám postačí skladovací prostory, které nejsou vybaveny žádnými nadstandardními funkcemi. Z toho důvodu budou tyto prostory také levnější.

Při pořízení distribučního centra budeme uvažovat dvě varianty – pronájem nebo vybudování vlastních skladovacích prostor.

5.2 Pronájem

Tabulka 5: Úspora nákladů za jeden rok v Kč

položka	částka v Kč/rok
úspora	3 000 000
N na pronájem	-1 500 000
N na dopravu	-150 000
N na platy zam.	-500 000
úspora po odečtení N	850 000

- Úspora*
- úspora bude činit 7 – 8 % z nákupní ceny od dodavatelů, jedná se o část, kterou dodavatelé ušetří za náklady na dopravu
 - 7 – 8 % z nákupní ceny těchto druhů zboží bude odhadem činit 3.000.000 Kč ročně
 - částka byla zjištěna zodpovědným odhadem

Náklady na pronájem - distribuční centrum bude umístěno v Praze nebo v Brně

- v těchto lokalitách se pohybují ceny nám postačujících skladovacích ploch v ceně 1.500.000 Kč ročně

Náklady na dopravu - společnost má k dispozici vlastní autodopravu, která bude využívána k rozvozu zboží ze skladu na jednotlivé prodejny

- společnost vlastní nákladní automobily (pro rozvoz stavebnin zákazníkům), které mají dostatečnou kapacitu pro tyto účely
- výhodou je to, že automobily, dálniční známky i řidiče už má společnost k dispozici → nákladem na dopravu bude pouze projetá nafta + navýšení mzdy pro řidiče (navýšení bude minimální, pokud se podaří kvalitně naplánovat jízdy)

Náklady na platy zam.- náklady na platy zaměstnanců zaměstnaných v tomto skladě

5.3 Výstavba

Tabulka 6: Úspora nákladů v prvním roce v Kč

Položka	částka v Kč/rok
Úspora	3 000 000
<i>N na výstavbu</i>	-10 000 000
<i>N na dopravu</i>	-150 000
<i>N na platy zam.</i>	-500 000
úspora po odečtení N	-7 650 000

Tabulka 7: Úspora nákladů v dalších letech v Kč

položka	částka v Kč/rok
Úspora	3 000 000
<i>N na údržbu</i>	-10 000
<i>N na dopravu</i>	-150 000
<i>N na platy zam.</i>	-500 000
úspora po odečtení N	2 340 000

Výpočet úspory, nákladů na dopravu a platy zaměstnanců je stejný jako v předchozí variantě.

Náklady na údržbu - jsou velmi nízké, protože na tuto stavbu nám bude poskytnuta, v dnešní době již standardní, minimálně 10 letá záruční doba na celou stavbu i příslušenství

5.4 Hodnocení variant

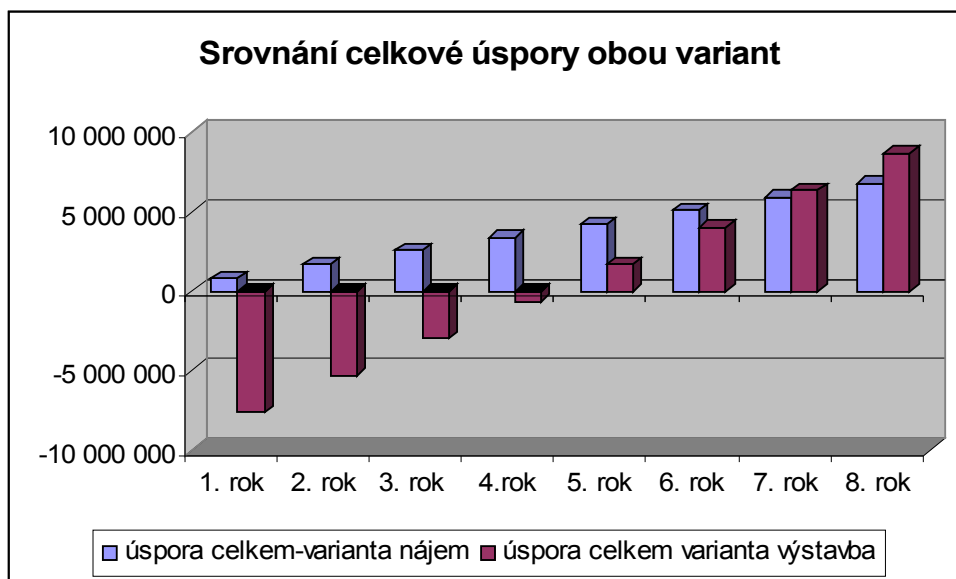
Tabulka 8: Úspora v jednotlivých letech a celková úspora v Kč – varianta pronájem

úspora/rok	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok	6. rok	7. rok	8. rok
úspora v daném roce v Kč	850 000	850 000	850 000	850 000	850 000	850 000	850 000	850 000
úspora celkem v Kč	850 000	1 700 000	2 550 000	3 400 000	4 250 000	5 100 000	5 950 000	6 800 000

Tabulka 9: Úspora v jednotlivých letech a celková úspora v Kč – varianta výstavba

úspora/rok	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok	6. rok	7. rok	8. rok
úspora v daném roce v Kč	-7 650 000	2 340 000	2 340 000	2 340 000	2 340 000	2 340 000	2 340 000	2 340 000
úspora celkem v Kč	-7 650 000	-5 310 000	-2 970 000	-630 000	1 710 000	4 050 000	6 390 000	8 730 000

Graf 5: Srovnání celkové úspory obou variant



Jak můžeme vidět v tabulkách a grafu, tak obě možnosti mají svoje klady a zápory.

Varianta pronájem

Při uskutečnění této varianty jsou náklady ve všech letech konstantní, tedy také úspora je v jednotlivých letech stejná. Výhodou je především to, že pokud by se tento systém neosvědčil, tak můžeme po určité době přejít na předchozí aplikovaný přístup, aniž bychom museli řešit budoucnost logistického centra. Pouze vypovíme nájemní smlouvu nebo neprodloužíme její platnost na další období.

Určité riziko neúspěchu existuje při každém podobném projektu, protože nemůžeme dopředu přesně odhadnout všechny interní a externí faktory, které působí na podnik. A dalším rizikem je to, že musíme pracovat i s předpokládanými hodnotami, tedy odhady hodnot.

Varianta výstavba

Varianta výstavby vlastního logistického centra přináší v prvním roce 10 milionovou investici, ale v dalších letech výrazně vyšší úsporu, než předchozí varianta. V prvních 4 letech by byla tato varianta ztrátová (úspora v jednotlivých letech by zatím přibližovala hodnotu záporné úspory směrem k nule), ale již na konci 5. roku se celková úspora dostává do kladných čísel, a to poměrně výrazně.

Celková úspora potom v každém roce prudce narůstá a již na konci 7. roku se varianta vlastní výstavby stává výhodnější, než varianta pronájmu. V dalších letech se bude „náskok“ této varianty ještě výrazně zvyšovat.

Další výhodou je fakt, že veškeré opravy a údržbu, si podnik zařizuje sám. Je schopen tyto investice pořídit levněji, než cizí majitel (ten s těmito náklady počítá a započítává je do pronájmu, ale může dojít k nepřiměřenému navýšení). Opravy a údržba jsou samozřejmě přímým nákladovým zatížením pro optimalizaci cash-flow a daňového základu.

Tato varianta má však 2 nevýhody. První nevýhodou je, že podnik musí v prvním roce získat peněžní prostředky na poměrně rozsáhlou investici. Druhý problém může nastat, pokud se tento systém neosvědčí a bude nutné od něj ustoupit. V tom případě bychom měli nepoužívané distribuční centrum. Nemělo by se ale jednat o výrazný problém, protože toto distribuční centrum můžeme pronajímat, případně prodat. I když bychom prodejem možná získali menší množství peněžních prostředků, než jsme investovali, minimálně se nám podaří zmírnit ztrátu z aplikace tohoto systému.

Finanční prostředky na tuto investici může podnik získat pomocí vlastních nebo cizích zdrojů. Protože podnik vytváří dostatečně vysoký zisk, pravděpodobně by tuto investici financoval právě ze zisku. Nepotřeboval by tedy bankovní úvěr.

Osobně se přikláním ke druhé variantě, tedy variantě výstavby vlastního distribučního centra. Myslím si, že tento systém má naději na úspěch a z dlouhodobějšího pohledu je pro podnik výhodnější. Například proto, že cena nájmu se může (a pravděpodobně bude) postupně zvyšovat. Navíc pro náš podnik nebude problém získat prostředky pro tuto investici.

6 Závěr

Ve své bakalářské práci jsem řešil problematiku zásobování obchodní společnosti. Protože se v tomto případě jedná o nadnárodní společnost, která má systém zásobování velmi dobře propracovaný, byla tato práce velmi zajímavá. Zároveň ale bylo velmi těžké určitý nedostatek, jehož zlepšení bych mohl řešit ve svém návrhu. Nebyla to práce jednoduchá, ale vznikl návrh, která má podle mého názoru šanci na uskutečnění v praxi.

První část je takzvaná teoretická. Protože jsem se zabýval zásobováním obchodní společnosti, není teorie zaměřena pouze na zásobování, ale i na témata související s obchodem – jeho vývoj až po současnost, funkce, dělení. Ale důležité bylo zmínit také jeho prostředníky a zprostředkovatele, typy maloobchodů a velkoobchodů, nebo různé typy organizace těchto společností (organizace je zaměřena především na mezinárodní korporace, protože obchodní řetězce jsou velmi často do takových korporací organizovány). Postupně jsem se v teorii dostal až k popisu logistiky, jejím cílům a metodám. Teoretická část je zakončena kapitolou, která popisuje logistiku v ČR od 90. let minulého století až po současnost. Součástí této kapitoly je také porovnání českých a „západních“ manažerů. Dále je zde zahrnut předpokládaný vývoj logistiky, tedy přesněji řečeno trendy, které by se v ČR měly ve větší míře rozvíjet.

Druhá část je velmi krátká a obsahuje definici cílů řešení méj bakalářské práce. Tyto cíle jsou rozváděny v dalších částech. Bakalářská práce se od druhé části dostává do oblasti praktické.

Ve třetí části jsem se zaměřil na analýzu současného stavu podnikání ve vybrané společnosti. V této analýze se dostávám od obecného představení společnosti, až po popis činností přímo souvisejících s logistikou. Je zde tedy popsán předmět podnikání, geografická působnost, strategie společnosti, způsob jejího řízení, organizační struktura. A zde se dostáváme přímo k logistice. V popisu organizační struktury jsou popisovány pozice, ze kterých mohou zaměstnanci na nich působící, přímo ovlivňovat logistické činnosti. Dále se zde zabývám například rozdělením dodavatelů, jednáním s nimi o

získání místa na prodejnách, distribučními centry nebo sankcemi pro dodavatele. Důležitými kapitolami této části jsou také kapitoly zabývající se dobou obratu jednotlivých výrobků a s tím související rozdělení zboží do skupin.

Čtvrtá část obsahuje můj vlastní návrh na inovaci v zásobování společností. Je zde popsán samotný návrh, s rozdělením na dvě části, podle způsobu, jakým by tento návrh mohl být aplikován. Dále jsou zde samozřejmě popsány klady a zápory obou variant a jejich porovnání, včetně vyjádření v odhadovaných finančních částkách. V závěru této části doporučuji, pro kterou variantu bych se rozhodl a toto rozhodnutí zdůvodňuji.

Myslím si, že můj návrh je v praxi realizovatelný a skutečně může společnosti přinést úsporu finančních prostředků. Jeho uskutečnění v praxi by ale musely předcházet podrobnější analýzy a průzkumy, které by pravděpodobně některé odhadované částky upravily. Pro potřeby bakalářské práce jsem vycházel z odhadů a informací, které se nemohou rovnat těm, které použije odborná firma. Avšak tyto rozdíly by neměly být výrazné.

7 Seznam literatury a informačních zdrojů

BIGOŠ, Peter. *Materiálové toky a logistika II: logistika výrobných a technických systémov*. 1. vyd. 2005. 193 s. ISBN 80 – 8073 – 263 – 9.

CHRISTOPHER, Martin. *Logistika v marketingu*. 1. vyd. 2000. 166 s. ISBN 80 – 7261 – 007 – 4.

DOUGLAS, Lambert M., STOCK, James K. a ELLRAM, Lisa M. *Logistika (příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží)*. 2. vyd. 2005. ISBN 80 – 251 – 0504 – 0.

HORÁKOVÁ, Helena a KUBÁT, Jiří. *Řízení zásob*. 3. vydání. 1998. 236 s. ISBN 80 – 85235 – 55 – 2.

JUROVÁ, Marie. *Obchodní logistika*. 2. vyd. 2006. 130 s. ISBN 80 – 214 – 3128 – 8.

PERNICA, Petr. *Logistika pro 21. století*. 1. vyd. 2005. ISBN 80 – 86031 – 59 – 4.

PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. a kol. *Obchodní podnikání*. 1. vyd. 880 s. ISBN 80 – 85943 – 48 - 4

SIXTA, Josef a MAČÁT, Václav. *Logistika: teorie a praxe*. 1. vyd. 2005. 315 s. ISBN 80 – 251 – 0573 – 3.

STRAKA, Martin. *Distribučná logistika*. 2005. 208 s. ISBN 80 – 8073 – 296 – 5.

SVOBODA, Vladimír. *Logistika*. 1. vyd. 1995. 132 s. ISBN 80 – 01 – 01325 – 1.

TOMEK, Jan a HOFMAN, Jiří. *Moderní řízení nákupu podniku*. 1. vyd. 1999. 276 s.
ISBN 80 – 85943 – 73 – 5.

8 Seznam tabulek

Tabulka 1 :Rozdělení dodavatelů podle sídla

Tabulka 2: Rozdělení dodavatelů podle zastoupení v ČR

Tabulka 3: Rozdělení zahraničních dodavatelů podle jejich zastoupení v ČR

Tabulka 4: Rozdělení výrobků podle jejich podílu na prodejních plochách
a tržbách

Tabulka 5: Úspora nákladů za jeden rok - pronájem

Tabulka 6: Úspora nákladů v prvním roce – výstavba

Tabulka 7: Úspora nákladů v dalších letech – výstavba

Tabulka 8: Úspora v jednotlivých letech a celková úspora – varianta pronájem

Tabulka 9: Úspora v jednotlivých letech a celková úspora – varianta výstavba

9 Seznam grafů

Graf 1: Rozdělení dodavatelů podle sídla

Graf 2: Rozdělení dodavatelů podle zastoupení v ČR

Graf 3: Rozdělení zahraničních dodavatelů podle jejich zastoupení v ČR

Graf 4: Rozdělení výrobků podle jejich podílu na prodejních plochách a tržbách

Graf 5: Srovnání celkové úspory obou variant

10 Seznam příloh

Příloha 1: Organizační struktura 1

Příloha 2: Organizační struktura 2

