



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUT OF

## **NÁVRH ZÁSOBOVACÍ STRATEGIE VE VYBRANÉM MALOOBCHODU**

SUPPLY STRATEGY PROPOSAL IN THE SELECTED RETAIL

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**  
MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**  
AUTHOR  
**VEDOUCÍ PRÁCE**  
SUPERVISOR

Bc. NIKOL FIALOVÁ

prof. Ing. MARIE JUROVÁ, CSc.

BRNO 2014

# **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Fialová Nikol, Bc.**

---

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Návrh zásobovací strategie ve vybraném maloobchodu**

v anglickém jazyce:

**Supply Strategy Proposal in the Selected Retail**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Popis podnikání maloobchodu se zaměřením na:

- sortiment
- dodavatele
- obslužnost zákazníků

Cíle řešení

Analýza současného stavu obchodních činností

Vyhodnocení teoretických přístupů k návrhu řešení

Návrh strategické logistické koncepce maloobchodu

Podmínky realizace a přínosy

Závěr

Použitá literatura

Seznam odborné literatury:

- LAMBERT, Douglas M, Lisa M ELLRAM a James R STOCK. Logistika: [příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží]. Vyd. 1. Praha  
LUKOSZOVÁ, Xenie. Nákup a jeho řízení. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004, xii, 170 s. ISBN 80-251-0174-6. : Computer Press, 2000, xviii, 589 s. ISBN 80-7226-221-1.  
PRAŽSKÁ, Lenka a Jiří JINDRA. Obchodní podnikání: Retail management. 2. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2002, 874 s. ISBN 80-7261-059-7.  
SCHULTE, Christofer. Logistika. 1 vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994, 301 s. ISBN 80-85605-87-2  
STADTLER, Hartmut a Christoph KILGER. Supply chain management and advanced planning: concepts, models, software and case studies. 3rd ed. Berlin: Springer, c2005, xvi, 512 s. ISBN 3-540-22065-8.

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 02.05.2014

## **Abstrakt**

Tato diplomová práce se zabývá návrhem zásobovací strategie vybraného maloobchodu. Zásobovací strategie byla navržena na základě teoretických přístupů a následně provedené analýzy současného stavu maloobchodu. Návrhy diplomové práce zabezpečují vyšší úroveň obslužnosti a spokojenosti zákazníků a zároveň rozvoj podnikatelské činnosti zvoleného maloobchodu.

## **Abstract**

This thesis describes the design of selected retail supply strategy. Supply strategy was designed according to the theoretical approaches and further analysis of the current state of the retail industry. Outputs of the thesis provide a higher level of serviceability and satisfaction of customers while developing retail business of the particular store.

## **Klíčová slova**

Logistika, zásobovací strategie, zásobování, maloobchod, obslužnost zákazníků, spokojenost zákazníků

## **Key words**

Logistics, supply strategy, supply, retail, customer serviceability, customer satisfaction

## **Bibliografická citace**

FIALOVÁ, N. *Návrh zásobovací strategie ve vybraném maloobchodu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 117 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 ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 30. května 2014

.....  
Nikol Fialová

## **Poděkování**

Děkuji vedoucí diplomové práce paní prof. Ing. Marii Jurové, CSc. za cenné připomínky a odborné rady, které přispěly k vypracování této diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala paní Jarmile Lálkové, která mi ochotně poskytovala potřebné informace. V neposlední řadě děkuji své rodině, že mi umožnila studovat a vždy mě ve studiu podporovala.

# Obsah

|                                                                   |           |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Úvod .....</b>                                                 | <b>11</b> |
| <b>Cíl .....</b>                                                  | <b>12</b> |
| <b>1   Vyhodnocení teoretických přístupů k návrhu řešení.....</b> | <b>14</b> |
| 1.1   Obchod .....                                                | 14        |
| 1.2   Teorie logistiky.....                                       | 16        |
| 1.2.1    Cíle logistiky .....                                     | 17        |
| 1.2.2    Logistické výkony .....                                  | 18        |
| 1.2.3    Logistické náklady .....                                 | 18        |
| 1.2.4    Logistický řetězec a logistický systém.....              | 19        |
| 1.2.5    Vývojové trendy logistiky .....                          | 20        |
| 1.3   Logistika opatřování.....                                   | 22        |
| 1.3.1    Nákup a jeho řízení .....                                | 23        |
| 1.3.2    Doprava .....                                            | 27        |
| 1.4   Zásobování .....                                            | 28        |
| 1.4.1    Zásoby .....                                             | 28        |
| 1.4.2    Optimalizace zásob .....                                 | 30        |
| 1.4.3    Skladování.....                                          | 32        |
| 1.4.4    Obchodní sortiment.....                                  | 34        |
| <b>2   Popis podnikání maloobchodu .....</b>                      | <b>37</b> |
| 2.1   Obecný popis maloobchodu .....                              | 37        |
| 2.2   Organizační struktura .....                                 | 37        |
| 2.3   Sortiment .....                                             | 38        |
| 2.4   Popis regionu působnosti.....                               | 39        |
| 2.5   Zákazníci .....                                             | 40        |
| 2.6   Dodavatelé.....                                             | 41        |

|          |                                                                  |           |
|----------|------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>3</b> | <b>Analýza současného stavu maloobchodu .....</b>                | <b>44</b> |
| 3.1      | Zákazníci .....                                                  | 44        |
| 3.1.1    | Stálí zákazníci .....                                            | 45        |
| 3.1.2    | Sezónní zákazníci (změny v souvislosti s cestovním ruchem) ..... | 46        |
| 3.1.3    | Náhodní zákazníci .....                                          | 47        |
| 3.2      | Region působnosti maloobchodu .....                              | 49        |
| 3.2.1    | Obec Šumná .....                                                 | 51        |
| 3.3      | Sortiment .....                                                  | 54        |
| 3.4      | Nákup .....                                                      | 56        |
| 3.4.1    | Nepřímé dodávky .....                                            | 56        |
| 3.4.2    | Přímé dodávky.....                                               | 57        |
| 3.4.3    | Přejímka, skladování a prodej .....                              | 61        |
| 3.4.4    | Úhrada objednávek.....                                           | 62        |
| 3.5      | Dodavatelé.....                                                  | 63        |
| 3.5.1    | Dodavatelé masa .....                                            | 65        |
| 3.6      | Finanční analýza (analýza nákladů, výnosů).....                  | 67        |
| 3.6.1    | Vývoj hospodářského výsledku .....                               | 67        |
| 3.6.2    | Vývoj tržeb.....                                                 | 69        |
| 3.6.3    | Vývoj nákladů .....                                              | 70        |
| 3.7      | SWOT analýza .....                                               | 73        |
| 3.8      | Informační systém .....                                          | 74        |
| <b>4</b> | <b>Návrh strategické logistické koncepce maloobchodu.....</b>    | <b>77</b> |
| 4.1      | Informační systém (IS).....                                      | 77        |
| 4.1.1    | Návrh zavedení informačního systému .....                        | 78        |
| 4.1.2    | Podmínky realizace .....                                         | 80        |
| 4.1.3    | Přínosy návrhu.....                                              | 81        |

|       |                                                            |            |
|-------|------------------------------------------------------------|------------|
| 4.2   | Dodavatelé.....                                            | 84         |
| 4.2.1 | Návrh řešení .....                                         | 84         |
| 4.2.2 | Podmínky realizace .....                                   | 87         |
| 4.2.3 | Přínos návrhu.....                                         | 89         |
| 4.3   | Postavení vedoucí prodejny.....                            | 91         |
| 4.3.1 | Výběr dodavatelů .....                                     | 91         |
| 4.3.2 | Nedostatečné informace o dodavatelích.....                 | 92         |
| 4.3.3 | Povědomí vedoucí prodejny o finanční situaci podniku ..... | 93         |
| 4.3.4 | Nabídka sortimentu .....                                   | 95         |
| 4.4   | Dotazy a připomínky .....                                  | 96         |
| 4.5   | Umístění nápojového automatu.....                          | 98         |
| 4.5.1 | Podmínky realizace návrhu .....                            | 100        |
| 4.5.2 | Předpokládané přínosy realizace návrhu .....               | 104        |
| 4.6   | Systém odměn pro zákazníky .....                           | 104        |
| 4.7   | Výdejní místo .....                                        | 106        |
|       | <b>Závěr .....</b>                                         | <b>108</b> |
|       | <b>Použité zdroje:.....</b>                                | <b>111</b> |
|       | <b>Přílohy .....</b>                                       | <b>117</b> |

# Úvod

Každá doba přináší něco nového do společnosti, ať již ve smyslu pozitivním či negativním. V nedávné minulosti tak bylo zcela běžnou realitou, že lidé často nedostávali zboží, které potřebovali a vyžadovali. Pokud v minulosti byl v obci pouze jeden maloobchod se smíšeným zbožím, na jehož zboží se stály fronty, dnes je již všemu jinak. Zákazníci si zvykli na vysoký standard. Nejen že v maloobchodě je všeho zboží dostatek, ale rovněž velmi výrazně posílila konkurence v podobě supermarketů a hypermarketů, v neposlední řadě však také prostřednictvím internetového obchodu, jehož vliv se začíná projevovat rovněž do oblasti prodeje potravin.

Jak bylo již řečeno, dnes mezi sebou musejí obchody soupeřit, aby si jednak udržely stávající zákazníky, ale také získávaly zákazníky nové. Důležitou roli už tak nesehrávají pouze produkty samotné, které obchody mají ve své nabídce, ale stejně tak důležitý je servis a služby, jež jsou zákazníkům poskytovány.

Podniky se tak musejí neustále snažit získat konkurenční výhodu oproti svým soupeřům, a to prostřednictvím procesů již předcházejícím samotnému prodeji produktu zákazníkovi.

Logistika tak má v této době stále významnější postavení v rámci podnikových činností. Je zapotřebí tedy nabízet zákazníkovi to správné zboží, ve správný čas a za správnou cenu. Cílem každého obchodu je však mít nejen dostatek zákazníků, ale dostatek spokojených zákazníků.

Je tedy zapotřebí si v rámci konkurence uvědomit své pozice na trhu, zjistit své silné stránky a následně jich využít. Přestože maloobchod není schopný konkurovat zejména hypermarketům šíří svého sortimentu, přesto stále existují lidé, kteří mnohem raději nakupují právě v nich. Cílem této diplomové práce je tedy za využití logistických činností přispět ke zlepšení obslužnosti a zvýšení spokojenosti těchto zákazníků v maloobchodu Coop v Šumné, ale rovněž také získat zákazníky nové.

# Cíl

Hlavním cílem mé diplomové práce je tvorba logistické koncepce pro vybraný maloobchod. Daná koncepce by měla zajišťovat spokojenost a obslužnost zákazníků, a to takovým způsobem, aby vedla k zabezpečení rozvoje podnikatelské činnosti ve zvoleném maloobchodu.

Pro dosažení hlavního cíle je zapotřebí stanovit několik dílčích cílů, které následně budou blíže specifikovány.

Zmíněnými dílčími cíli jsou:

1. Analýza současného stavu obchodních činností
2. Zhodnocení teoretických přístupů k dané problematice
3. Na základě zjištěných poznatků a informací určit nedostatky v dosavadní logistické koncepci
4. Tvorba nové logistické koncepce
5. Zhodnocení navržené logistické koncepce

V rámci prvního dílčího cíle, tedy analýzy současného stavu obchodních činností, se zaměřím zejména na oblast:

- nabízeného sortimentu vzhledem k poptávce daného maloobchodu,
- dodavatelsko-odběratelských vztahů,
- dosavadní obslužnost zákazníků se zohledněním specifík nabízeného sortimentu,
- schopnost reakce na požadavky zákazníků,
- procesů a informací, které jsou výchozí pro řízení zásob a zboží v maloobchodu.

Pro vypracování své diplomové práce jsem čerpala zejména z odborné literatury, z internetových zdrojů, z podkladů maloobchodu a konzultací s odborníky v dané problematice.

Metody: pozorování, deskripce, analýza časových řad, SWOT analýza.

# 1 Vyhodnocení teoretických přístupů k návrhu řešení

Ve své diplomové práci vycházím z několika teoretických poznatků. Vzhledem k tomu, že tématem mé práce je návržení zásobovací strategie ve vybraném maloobchodu, budu se nejdříve zabývat samotným pojmem obchod, maloobchod. Posléze poskytnu teoretické přístupy k logistice obecně a následně uvedu také teoretické podklady pro nákup, zásobování a jeho řízení.

## 1.1 Obchod

S označením „**obchod**“ se setkáváme velmi často, jedná se o termín, jenž je užíván ve společnosti zcela běžně.<sup>1</sup>

Pokud se zamyslíme nad **významem** samotného pojmu, zjistíme, že je možné chápat pojem obchod v několika rovinách. Pod daným pojmem je možné rozumět jednak činnost jako výměnu zboží, výrobků či služeb nebo rovněž místo, prostředí, instituci, kde se dané transakce uskutečňují.

### Obchod a jeho funkce

Aby bylo možné lépe pochopit činnosti, potřeby a požadavky kladené na logistické pracovníky v maloobchodě, uvedu nejdříve **základní funkce obchodu** a nároky, které jsou od obchodu svými zákazníky vyžadovány a které by měl chod obchodu svým klientům zabezpečit.

**Funkce obchodu** jsou následující:

- přeměna výrobního (dodavatelského) sortimentu na sortiment obchodní (odběratelský),
- překlenutí rozdílu mezi místem výroby a místem prodeje,
- odstranění rozdílů mezi časem výroby a časem nákupu zboží,
- zabezpečení množství a kvality prodáváného zboží (správný výběr dodavatele)
- zajišťování racionálních zásobovacích cest,

---

<sup>1</sup> Vývoj obchodu je spojen s nutností dělby práce.

- zabezpečení včasné úhrady dodavatelům. [1, s. 26]

## **Obchod se spotřebním zbožím**

Za **obchodní instituce** je možné považovat právě takové subjekty, které nakupují fyzické zboží za účelem jeho následného prodeje, aniž by přitom docházelo k podstatným úpravám daného zboží. Přičemž lze rozlišovat 2 hlavní oblasti obchodu s fyzickým zbožím a to:

- **obchod se spotřebním zbožím,**
- **obchod se zbožím pro další podnikání.** [1, s. 27]

Ve své práci se zabývám otázkou maloobchodu se smíšeným zbožím, tedy konkrétně obchodem se zbožím spotřebním. Z daného důvodu se budu zmíněnou problematikou zabývat i nadále.

**Obchod se spotřebním zbožím** zahrnuje zejména takové zboží, které je určeno pro konečného individuálního spotřebitele. Dané spotřebitele je možné charakterizovat především jako jednotlivého občana, jednotlivou rodinu, v menším zastoupení se samozřejmě jedná také o další subjekty. Mezi zboží je možné zařadit například potraviny, odívání, potřeby pro domácnost a volný čas a další. [1, s. 28]

## **Maloobchod**

Rozlišují se celkem 2 typy obchodních kategorií, jedná se zejména:

- **prostředníky,**
- **zprostředkovatele.**

Co se týče analyzovaného maloobchodu, spadá do obchodní kategorie typu prostředník. Dané firmy jsou prostředníkem směny mezi prodávajícím a kupujícím, a to z hlediska jednak samotné nabídky zboží, ale také jeho dodáním a vyúčtováním.

*„Maloobchod je podnik zahrnující nákup od velkoobchodu nebo výrobce a jeho prodej bez dalšího zpracování konečnému spotřebiteli. Vytváří vhodné seskupení zboží – prodejní sortiment, co do druhů, množství, kvality, cenových poloh, vytváří pohotovou prodejní zásobu, poskytuje informace o zboží, zajišťuje vhodnou formu prodeje a předává marketingové informace dodavatelům (přání spotřebitelů).“* [1, s. 35]

## **Maloobchod v síti prodejen**

Z daného hlediska je možné rozdělit maloobchody podle toho, zda jsou či nejsou realizovány v síti prodejen. Maloobchody, jež v síti prodejen realizovány jsou, představují většinový rozsah maloobchodních činností. Výjimkou tomu není rovněž v případě vybraného analyzovaného maloobchodu.

Maloobchody a obchody obecně je možné členit ze spousty hledisek. Jedním z nich je například dělení podle sortimentu obchodu. Rozlišujeme tak dále:

- potravinářský maloobchod,
- nepotravinářský maloobchod,
- specializovaný a despecializovaný (univerzální) maloobchod,
- stánkový prodej. [1]

V případě vybraného maloobchodu se jedná o typ **potravinářského maloobchodu**. Ačkoliv u daného typu maloobchodu se obchoduje ve značné míře s potravinami, je obvyklé, že se do dané kategorie zařazují také obchodní jednotky, jejichž sortiment se pouze na potraviny neomezuje. Tímto případem je rovněž i analyzovaný maloobchod.

## **1.2 Teorie logistiky**

Pro význam logistiky se užívala v průběhu doby různá označení. Mezi některé z nich patří například: podniková logistika, distribuční řízení kanálů, distribuce, průmyslová logistika, řízení materiálů, systémy „rychlé odezvy“, řízení zásobování či řízení dodávkových řetězců. [2, s. 2]

Z daného vyplývá samotná definice logistiky: „*integrované plánování, formování, provádění a kontrolování hmotných a s nimi spojených informačních toků od dodavatele do podniku, uvnitř podniku a od podniku k odběrateli*“. [3, s. 13]

Jiný zdroj dále uvádí následující definici logistiky: „*systémová disciplína zabývající se celkovou optimalizací, koordinací a synchronizací všech činností, jejichž zřetězení je nezbytné k pružnému a hospodárnému dosažení daného konečného efektu*“. [4, s. 22]

Existují přístupy, které tvrdí, že logistika podporuje marketing. Má-li být firma úspěšná, měla by se soustředit na správný produkt za správnou cenu poskytovaný na správném místě a za využití správné propagace (marketingový mix a jeho 4P). A právě zajištění produktu na správném místě a ve správném čase je hlavní úlohou logistiky. [2, s. 12]

### 1.2.1 Cíle logistiky

Výsledkem řízení různých činností je především optimalizace výkonů a celkového chodu. Daným výsledkem řízení logistických činností by však neměla být pouze optimalizace samotných logistických výkonů, ale také jejich komponent, logistických služeb a v neposlední řadě i logistických nákladů. Do logistiky se zahrnuje také zaměření na dané požadavky trhu. Právě z daného důvodu je tedy nutné posuzovat logistické výkony jako marketingové nástroje. [3, s. 16]

Logistické cíle je možné rozdělit do několika skupin. Základní dělení představuje členění cílů logistiky na **prioritní** a **sekundární**.

#### 1. Prioritní cíle

Prioritní cíle se člení na vnější a výkonové cíle logistiky.

V rámci **vnějších cílů** logistiky, se podnik zaměřuje na uspokojování přání a potřeb zákazníků. Do této kategorie cílů se řadí:

- zvyšování objemu prodeje,
- zkracování dodacích lhůt,
- zlepšování spolehlivosti a úplnosti dodávek,
- zlepšování pružnosti logistických služeb.

**Výkonové cíle** logistiky posléze řeší problematiku zabezpečení požadované úrovně služeb takovým způsobem, aby požadované množství materiálu a služeb bylo k dispozici v požadovaném množství, druhu, jakosti, a to na správném místě a ve správném okamžiku.

#### 2. Sekundární cíle

Sekundární logistické cíle se dále rozlišují vnitřní a ekonomické.

V rámci **vnitřních cílů** logistiky je kladen důraz na snižování nákladů, a to zejména v oblastech:

- zásob,
- dopravy,
- manipulace a skladování,
- řízení.

**Ekonomické cíle** logistiky se posléze zabývají zabezpečením výše zmíněných potřeb s minimálními náklady. [5, s. 43-44]

### 1.2.2 Logistické výkony

Aby bylo možné lépe porozumět daným cílům logistiky, je nutné si rovněž objasnit pojem **logistických výkonů**. Zákazník, odběratel, posuzuje logistické výkony jako logistické služby, které mu dodavatel poskytuje.

Mezi **logistické služby** lze zařadit:

- dodací čas (doba, jež uplyne od předání objednávky až po okamžik dostupnosti zboží u zákazníka),
- dodací spolehlivost (dodržování lhůt objednávek),
- dodací pružnost (možnost expedičního systému flexibilně reagovat na požadavky zákazníků),
- dodací kvalitu (dodací přesnost). [3]

### 1.2.3 Logistické náklady

Logistické náklady je možné členit do 5 skupin, konkrétně můžeme rozdělovat náklady na řízení a systém, náklady na zásoby, náklady na skladování, náklady na dopravu a v neposlední řadě náklady na manipulaci.

Co se týče **nákladů na řízení a systém**, jedná se zejména o náklady spojené s formováním, plánováním a kontrolou hmotných toků v rámci systému. Druhou složku, náklady na řízení, poté tvoří ve většině případů náklady na dílčí funkce plánování výrobních programů, dispoziční činnosti a řízení výroby.

Druhou skupinou jsou **náklady na zásoby**. Tyto náklady vznikají nutností držet jistý stav zásob, což pro podnik představuje vázaný kapitál v těchto zásobách a s ním spojené rovněž náklady na kapitál samotný.

**Náklady na skladování** je možné dělit rovněž do dvou skupin. V první řadě se jedná o fixní složku určenou na udržování skladových kapacit v pohotovosti a dále o složku kvazivariabilních nákladů spojených s procesy uskladňování a vyskladňování.

V rámci **nákladů na dopravu** také dochází k podrobnějšímu členění, a to na náklady na vnitropodnikovou a mimopodnikovou dopravu. Rovněž je nezbytné se zmínit o nákladech na složku pohotovostní a závislou na objemu.

Pojem **náklady na manipulaci** posléze představuje náklady spojené s balením, manipulačními operacemi a komisionářskou činností.

Schulte dále uvádí, že celkové logistické náklady dle odborných studií představují až 10 % z celkového objemu nákladů podniku. Z daného důvodu je pro podnik tedy velmi důležité se danou problematikou zabývat podrobněji. [3, s. 18 – 19]

#### 1.2.4 Logistický řetězec a logistický systém

**Logistický řetězec** je možné chápat jako vzájemnou jednotu jeho dvou složek. Konkrétně se jedná o složku hmotnou a nehmotnou. Zatímco hmotnou stránku logistického řetězce spatřujeme v přemísťování věcí či osob, nehmotná posléze spočívá v přenosu informací, tj. zpráv a údajů obsahující informace. [6, s. 120]

V odborné literatuře je logistický řetězec rovněž vysvětlen jako posloupnost logistických podsystemů, prostřednictvím kterých prochází tok materiálůvých a informačních. [7, s. 25]

Je nutné však zmínit, že logistický řetězec se rovněž týká samotného konečného spotřebitele, zákazníka. [8, str. 9]

**Logistický systém** je následně vysvětlován jako účelné uspořádání množiny, která obsahuje veškeré technické prostředky, zařízení, budovy, cesty a v neposlední řadě také pracovníky, jež se podílejí na uskutečnění logistických řetězců. [9, s. 17]

### 1.2.5 Vývojové trendy logistiky

Každá věda prochází jistým vývojem, v případě logistiky se tato skutečnost uplatňuje obzvláště. Důvodem daného faktu je, že určitými změnami prochází zejména samotné požadavky zákazníků, kteří jsou pro firmy klíčové. Aby byl podnik schopen kladně reagovat na požadavky trhu, je nutné trh sledovat a přizpůsobovat se mu. Dané skutečnosti s sebou tedy přinášejí rovněž jistý tlak na vývoj logistiky, která napomáhá zlepšovat kvalitu poskytovaných služeb.

Počátkem 90. let byl proveden průzkum mezi německými logistiky<sup>2</sup>. Výsledky daného výzkumu prokázaly následující tendence logistiky:

- priorita logistiky na úrovni podniku,
- rostoucí význam filozofie,
- snižující se počet dodavatelů,
- dominance komunikačních systémů,
- zajišťování dopravy speditéry,
- externí zajišťování manipulačních činností,
- konstantní počet pracovníků v logistice,
- zachování vysoké úrovně nákladů na logistické činnosti. [10, s. 58]

Ve 21. století je možné pozorovat, že důraz je kladen zejména na informatiku. Dané století je posléze nazýváno „érou informatiky“. Využití logistiky v praxi tak podle Pernice bude muset uspokojit dané atributy:

- logistika bude součástí globální strategie,
- pro dosažení vyšší konkurenceschopnosti budou logistické služby představovat stěžejní bod,

---

<sup>2</sup> manažery

- zajištění integrace v logistickém systému, který bude propojovat veškeré dodavatele s veškerými distribučními a obchodními články logistického řetězce až po konečného zákazníka,
- logistika se bude dále zakládat:
  - prognózování, strategickém řízení, informačních technologií,
  - službách zákazníkům, tvorbě zásob, inventarizaci zásob, opatřování a správě, nákupu a zásobování, exportu a importu
  - plánování a operativní řízení výroby včetně stanovení výrobního sortimentu,
  - řízení materiálového hospodářství, balení, přepravě, skladování, manipulaci a recyklaci,
  - kvalitě a jmění. [5, s. 16]

### 1.3 Logistika opatřování

Aby bylo možné pochopit problematiku zásobování a nákupu, je nejdříve nutné vysvětlit rozdíl mezi jednotlivými pojmy.

| Rozsah funkcí                        |                      |         |            |                          |            |                                   |
|--------------------------------------|----------------------|---------|------------|--------------------------|------------|-----------------------------------|
| Nákup                                | Zásobovací logistika | doprava | Skladování | Plánování, řízení výroby | Distribuce | Podnikové plánování hmotných toků |
|                                      |                      |         |            |                          |            |                                   |
| Nákup                                |                      |         |            |                          |            |                                   |
| Klasické materiálové hospodářství    |                      |         |            |                          |            |                                   |
| Integrované materiálové hospodářství |                      |         |            |                          |            |                                   |
| LOGISTIKA                            |                      |         |            |                          |            |                                   |

**Obrázek 1:** Porovnání pojmu v logistice (Upraveno dle: [3, s. 14])

Mezi funkce, které lze zahrnout do problematiky zásobování, patří: nákup, skladování, plánování a řízení výroby a řízení zakázek. V logistice je možné rozlišovat mezi formou opatřování v užším a širším smyslu. **Opatřování v užším smyslu**, tedy **nákup**, se zabývá otázkou nákupních trhů a právními hledisky v rámci zásobování.

**Opatřování v širším smyslu** se posléze zabývá otázkou rovněž materiálů, ale také pořízení, přípravou a zabezpečením různých zařízení, kapitálu, personálu av neposlední řadě informací. [3, s. 13]

**Management zásobování** se rozděluje na nákup a zásobovací logistiku, přičemž pro každou složku jsou charakteristické specifické vlastnosti. **Funkční rozsah** v rámci **nákupu** je následující:

- průzkum nákupního trhu,
- otevření a uzavření nákupního jednání,
- cenová a hodnotová analýza,
- správa nákupu.

Co se týče **funkčního rozsahu zásobovací logistiky**, je možné do dané oblasti zařadit následující:

- přejímka a kontrola zboží,

- skladování a správa skladů,
- vnitropodniková doprava,
- plánování, řízení a kontrola hmotných a informačních toků. [3, s. 31]

Nyní budou obě oblasti managementu zásobování rozebrány blíže.

### 1.3.1 Nákup a jeho řízení

Nákup je neodmyslitelnou součástí každého výrobního či obchodního podniku. Výrobní společnost bez potřebných surovin a materiálu nemůže vyrábět, obchodní podnik bez zboží nemá co prodávat. Materiálový nesoulad s výrobou či nesoulad zásob zboží s prodejem představuje pro společnost časové prodlevy, které nejen zpomalují, zastavují, chod podniku, ale jsou spjaty zejména s finančními ztrátami a v neposlední řadě ztrátou zákazníka.

Logistika se rovněž ve značné míře věnuje této problematice, tedy problematice nákupu. Aby bylo možné dostatečně uspokojit potřeby zákazníků<sup>3</sup>, je nutné mít k dispozici správné zboží, ve správném množství a na správném místě.

Odborná literatura uvádí, že „*nákupem chápeme obchodní operace mající za cíl získání materiálu, zboží či služeb k uspokojení vnitropodnikových potřeb či potřeb zákazníka*“. [11, s. 52]

Pro obchod se smíšeným zbožím, kde v sortimentu převládají zejména potraviny, je nutné dané požadavky řešit s co největší přesností. Neboť je nutné si uvědomit, že potraviny s krátkou dobou spotřeby musí být objednávány v takovém intervalu a takovém množství, které umožní uspokojit potřeby zákazníka, ale zároveň nezvýší náklady podniku v podobě neprodaných zásob.

Vzhledem k tomu, že v analyzovaném podniku se jedná zejména o nákup zboží, zejména zboží krátké spotřeby, a jeho následný prodej, bude věnována problematice nákupu větší pozornost.

---

<sup>3</sup> V daném případě potřeby zákazníků maloobchodu.

## Funkce nákupu

Nákup je jedním ze základních prvků podnikových funkcí. Ty je možné identifikovat ve firmě celkem 3. Jedná se konkrétně o **funkci nákupní, výrobní a prodejní**. V rámci obchodního podniku jsou stěžejní zejména funkce nákupní a prodejní, neboť společnost nakupuje zboží za účelem jeho následného prodeje. [10, s. 4]

V odborné literatuře je zdůrazňováno, že zatímco **funkce nákupu** zajišťuje především vstupní činnosti v rámci dodávkového řetězce, logistika jako celek zahrnuje veškeré činnosti, tedy jak vstupní, tak také výstupní vztahy a materiálové toky. [2, s. 346]

Nákup tedy charakterizuje mezní prvek daného systému. Základním **úkolem nákupu**, funkcí je efektivní zajištění předpokládaného průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních, v našem případě však spíše nevýrobních, procesů. Je nutné si uvědomit, že zabezpečení daných procesů se uskutečňuje prostřednictvím surovin, materiálu a výrobků, a to v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, místě a v neposlední řadě také času.

## Podmínky pro zachování funkce nákupu

Aby byla zachována funkce nákupu při splnění ekonomických požadavků podniku, je nutné:

- neustále co nejpřesněji zjišťovat očekávanou spotřebu materiálu,
- mít na zřeteli potenciální disponibilní zdroje,
- dodavatelské smlouvy uzavírat včas a ekonomicky efektivně, následně neustále sledovat jejich průběh,
- sledovat a regulovat stav zásob,
- zajistit efektivní fungování skladového hospodářství, dopravy, manipulačních procesů,
- mít odpovídající informační systém,
- uskutečňovat aktivní servisní přípravu,
- dlouhodobé prognózování materiálových potřeb,
- poznávání budoucích potenciálních materiálních zdrojů,
- navazovat dlouhodobé a stabilní obchodní vztahy,
- zajistit kvalitu výrobků, zdokonalovat dodávkové cesty. [10, s. 7-8]

## Oblasti logistiky nákupu

Logistika se zabývá různými otázkami. Co se týče logistiky nákupu, kladou se v rámci logistiky dané otázky:

- kde nakoupit,
- jak přepravit,
- jak objednávat,
- jak balit a vytvářet manipulační jednotky,
- jak dodávat,
- jak řídit pohyb zboží,
- s jakými náklady. [1, s. 629]

### 1. Hodnocení dodavatelů

Vlastní chod a úspěšnost každého podniku ovlivňuje celá řada různých faktorů. Některé faktory můžeme ovlivnit svojí vlastní činností, některé ovlivnit nelze. Co se týče faktoru dodavatelů, můžeme jisté skutečnosti kontrolovat, i když je nutné si uvědomit, že nikdy nejsme schopni naprosto přesně očekávat chování dodavatelů.

Podnik je tím výkonnější, čím spolehlivější je jeho dodavatel. Nejdříve je nutné u vybraných dodavatelů ověřit jejich ekonomickou stabilitu. Z daného se následně posoudí, zda je dodavatel schopen dostát našim požadavkům, zda je v dostatečné míře inovativní ve výrobě a ve vývoji obecně a zda jakost je odpovídající našemu stanovenému standardu.

Dobrého dodavatele charakterizuje přiměřený **poměr ceny k výkonu**. Nad daným ukazatelem jsou rozhodující všechny ty faktory, jež z dlouhodobého hlediska příznivě přispívají k ekonomicky nejvýhodnějšímu zásobování, jako jsou **pružnost, finanční síla** či **chování dodavatele v okamžiku, kdy nastanou jisté komplikace v podobě poruch** a podobně. [7, s. 45]

Pro maloobchod je velmi důležitá rovněž vzdálenost dodavatele od samotného místa převzetí dodávky. Tento aspekt je důležitý ze dvou důvodů. Tím prvním jsou náklady spojené s přepravou, přičemž velmi často náklady rostou se vzdáleností dodavatele. Druhou rozhodující skutečností je čas a způsob přepravy.

## 2. Vyřizování objednávek

Pojem vyřizování objednávek je obecně užíván pro veškeré činnosti, které jsou potřebné mezi odesláním objednávky a následným přijetím dodávky u zákazníka. Daný časový interval se rovněž označuje jako **pořizovací lhůta**.

Mezi důležitá rozhodnutí společnosti patří rovněž **velikost objednávky**. Při určování velikosti objednávky by tedy logistický pracovník měl mít na zřeteli:

- velikost potřeby,
- disponibilní finanční prostředky,
- skladové dispozice,
- situaci na trhu dodavatelů,
- kapacitu dopravních zařízení. [10, s. 61]

V rámci maloobchodu můžeme uvažovat zejména dvě možnosti, jakým způsobem objednávat zboží. Konkrétně se tedy jedná:

- a) **nákup přímo ve výrobě nebo u dovozce spotřebního zboží,**
- b) **nákup u samostatných velkoobchodních podniků, u vlastních retailingových skladů (centrál).**

V rámci druhé možnosti objednávky je možné určit konkrétněji několik dalších typů. Zejména rozlišujeme:

- návštěvy obchodního zástupce velkoobchodu na prodejně (aktivní a účinná nabídka zboží),
- telefonické objednávky (např. u sortimentu jako je ovoce, zelenina, lahůdkářský sortiment a další)
- písemné objednávky,
- objednávky pomocí informační techniky (pro integrované obchodní společnosti, používá čárové kódy),
- objednávky podle standardu,
- objednávky ve vzorkovně,
- nákup v samoobslužném velkoobchodě. [1, s. 633]

### 1.3.2 Doprava

Pro maloobchod obchodující se sortimentem krátké spotřeby je důležité, aby dané zboží bylo přepraveno co pokud možno nejrychleji a za takových podmínek, zejména tedy předpisům vydanými v platnost pro Evropskou unii.

*„Logistika v dopravě představuje integrované využití technických, organizačních i řídicích metod k tomu, aby dopravce zajistil přemístění požadovaných věcí nebo zboží ve správném čase na správné místo s požadovanou jakostí služeb a s příslušnými informacemi.“ [10, s. 62]*

Logistický řetězec se skládá z dílčích logistických procesů. Doprava je prostředkem, který umožňuje propojení daných činností v logistickém řetězci.

Dopravu je možno rozlišovat:

- **mimopodnikovou** (směr dopravy od dodavatele do podniku a z podniku k zákazníkovi)
- **vnitropodnikovou** (přeprava v rámci podniku)

Vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o maloobchod s potravinami, bude věnována větší pozornost zejména mimopodnikové dopravě.

Stěžejním bodem pro plánování dopravních systému jsou požadavky trhu, neboť z nich se zjišťují **dopravované náklady**. Na základě přepravovaného materiálu, zboží, se dále vymezí **dopravní pomocná zařízení**, až teprve následně se provede samotná volba **dopravních prostředků**. [3, s. 63]

Dopravní pomocná zařízení plní funkce:

- přejímky a sestavování transportovaného materiálu, zboží,
- ochrany dopravovaného materiálu, zboží před poškozením či krádeží,
- manipulovatelnosti s dopravními prostředky,
- skladovatelnosti,
- nositele informací. [10, s. 62]

## **Hodnocení dopravních prostředků**

Dopravní prostředky je možno hodnotit z několika hledisek. Těmi nejdůležitějšími jsou náklady s nimi spojené a kritéria výkonů.

**Náklady na dopravní zařízení** členíme:

- náklady na přepravované zboží,
- vedlejší dopravní náklady,
- manipulační náklady,
- ostatní logistické náklady,
- nákladové efekty mimo okruh logistiky.

V rámci **kritérií výkonů dopravních zařízení**, je důležité se zaměřit zejména:

- dopravní časy,
- dopravní frekvence,
- technickou provozuschopnost sítí,
- pružnost,
- výchozí a koncové doby dopravy,
- spolehlivost,
- vedlejší výkony. [3, s. 63]

## **1.4 Zásobování**

Zásobování je velmi důležitým aspektem pro chod celého obchodu. Vedoucí pracovník musí brát v úvahu několik faktorů pro řízení zásob. Jedním z nich je například trvanlivost daného zboží. Musí mít v obchodě takový stav zásob, který umožní bezproblémový chod, ale zároveň nezpůsobí nárůst nákladů v důsledku neprodaného zboží. Optimalizovat náklady musí rovněž z hlediska četnosti a celkové velikosti daných objednávek.

### **1.4.1 Zásoby**

Zásoby plní v podniku několik funkcí. Jejich význam spočívá zejména ve vyrovnávání časového nebo množství nesouladu mezi jednotlivými procesy. Zásoby rovněž mírní dopady v rámci výkyvů nabídky a poptávky. Co se týče maloobchodu, zajišťují zásoby pohotovou nabídku pro okamžitý prodej.

Zásoby podnik značně finančně zatěžují, neboť významná část podniku bývá tvořena zejména jimi. Z uvedeného vyplývá, že zásoby mohou velmi výrazně působit na snížení rentability podniku. Proto je důležité věnovat zásobám dostatečnou pozornost při řízení podniku. [2, s. 150]

## Členění zásob

Zásoby lze členit dle různých hledisek. Obvyklým dělením je například rozlišení na okamžitou a průměrnou zásobu.

**Okamžitá zásoba** poskytuje informace nutné pro zpracování objednávek a formulaci dodávek. V rámci okamžité zásoby je možné dále specifikovat rovněž fyzickou a disponibilní zásobu.

Co se týče **průměrné zásoby**, její význam spočívá zejména v určení vázanosti kapitálu v daných zásobách. Zmíněná informace je pro podnik velmi důležitá, neboť kapitál vázaný v zásobách představuje pro podnik jistou formu ztráty v důsledku nevyužití daných prostředků do výnosnějších investic. [1, s. 636]

## Řízení zásob

*„Řízení zásob představuje soubor řídicích činností spočívajících v analýze, hodnocení, rozhodování a kontrole, jejichž smyslem je stanovit a zajistit takovou výši zásob jednotlivých druhů zboží, agregovaných skupin nebo zásoby celkové, která umožní plynulý průběh distribučních procesů.“* [1, s. 637]

### 1. Běžná obratová zásoba

Běžná zásoba nám stanovuje, po jakou dobu kryje zásoba za daných podmínek průměrnou potřebu. Její výše kolísá od úrovně hladiny maximální ( $Z_{\max}$ ) k hladině minimální ( $Z_{\min}$ ). **Maximální zásoba**, jak již je zřejmé ze samotného názvu, představuje tedy maximální úroveň celkové zásoby. Je jí dosaženo v okamžiku dodávky. **Minimální zásobu** je možné chápat jako hladinu, při které je funkce systému v ohrožení. Daná zásoba však představuje pro různé podniky různou úroveň hladiny zásob, může se tak pohybovat již od nulové zásoby. Co se však týče maloobchodu, jedná již o takové množství zásob, které je nutné pro prezentaci zboží v prodejně.

Jak již bylo zmíněno, minimální zásoba představuje pro podnik jisté nebezpečí. Řízením zásob by však mělo docházet k minimalizaci nežádoucích situací. Z daného důvodu se

využívá rovněž **pojistné zásoby** ( $Z_{poj}$ ), která zabezpečuje plynulý chod i za daných rizikových faktorů.

**Dodávkový cyklus** neboli časový interval mezi dvěma po sobě jdoucími dodávkami ( $t_c$ ) lze posléze vyjádřit jako

$$t_c = T / (O/q),$$

kde  $T$  – délka sledovaného období

$Q$  – potřeba (prodej) ve sledovaném období

$q$  – velikost dodávky

Zmíněné hladiny jsou odvozeny z údajů o očekávané potřebě (poptávce) a jejího předpokládaného kolísání, o dodacích podmínkách a dalších informacích.

Dalším pojmem je **objednací zásoba**. Jedná se o takovou hladinu zásoby, kdy daný subjekt musí zhotovit objednávku a to takovým způsobem, aby dodávka byla přijata nejpozději v okamžiku, kdy skutečná zásoba dosáhne úrovně minimální či pojistné zásoby. Je však nutné upozornit na skutečnost, že objednávka musí být vyhotovena se zohledněním objednacích, dodacích a příjmových podmínek. [1, s. 637-642]

## 1.4.2 Optimalizace zásob

Pro optimalizaci zásob musí být splněné jisté podmínky, mezi které patří:

- čerpání zásob je možné označit za rovnoměrné (víceméně),
- požadovaný zdroj přichází (víceméně) v pravidelných dodávkách, které jsou o stejné velikosti a to v okamžiku, kdy je zásoba nulová,
- doba skladování a velikost daných objednávek jsou téměř neomezené.

Nutnou podmínkou pro optimalizaci zásob je však samotné **optimalizační kritérium**. Dané kritérium v teorii zásob představuje minimalizaci nákladů, jež plynou ze zásobovacích procesů.

**Celkové náklady** spojené se zásobami vznikají z dvou oblastí:

- 1) náklady na zásoby,

2) náklady na objednání.

### 1) Náklady na zásoby

Do dané kategorie se zahrnují pouze složky nákladů, které se mění v závislosti na změně velikosti zásob a které jsou rovněž rozhodnutím o výši objednávky ovlivněny.

Náklady na zásoby tedy rozlišujeme:

- náklady vázanosti kapitálu v zásobách,
- náklady na úbytky (náklady spojené s krytím zrátek, mank, poškozených, zničených či vyřazených zásob),
- náklady na pojištění zásob,
- náklady na udržování zásob,
- náklady na skladovací prostory,
- náklady na manipulaci.

Náklady na zásoby ( $N_z$ ) se tedy zjistí jako

$$N_z = (q/2) * c_1 p_i$$

### 2) Náklady na objednání

V rámci dané skupiny nákladů jsou zahrnuty ty druhy nákladů, které jsou závislé na počtu objednávek. Jedná se o náklady spojené s objednávkami, evidencí a likvidací faktur, přejímkou a uložením a v neposlední řadě rovněž zjištěním stavu zásob.

Náklady na objednání ( $N_o$ ) se posléze vypočítají

$$N_o = (Q/q) * c_2$$

**Celkové náklady** spojené se zásobovacím procesem se tedy určí jako

$$N_c = (q/2) * c_1 * p_i + (Q/q) * c_2$$

$q$  – velikost jedné dodávky

$c_1$  – náklady na zásoby (z ceny pořízení) 1 ks/rok

$p_i$  – cena pořízení 1 ks v Kč

$c_2$  – náklady na objednávku (dodávku) v Kč

Optimalizačním kritériem však byla minimalizace nákladů. Minimálních nákladů tak dosahují celkové náklady právě při takové velikosti objednávky, kdy se náklady na držení zásob a náklady na objednávky rovnají. Pokud předchozí rovnici tedy zderivujeme podle  $q$ . [1, s. 642-644]

$$q_{\text{opt}} = \sqrt{[(2 \cdot c_2 \cdot Q) / (c_1 \cdot p_i)]}$$

### 1.4.3 Skladování

Skladování plní významnou funkci v maloobchodě. Maloobchod, jak bylo již dříve zmíněno, musí udržovat jistý stav zásob, k tomu jsou však zapotřebí sklady a systém, podle kterého je v daném prostoru se zásobami manipulováno.

*„Skladování tvoří spojovací článek mezi výrobcí a zákazníky. Zabezpečuje uskladnění produktů v místech jejich vzniku a mezi místem vzniku a místem spotřeby a poskytuje managementu informace o stavu, podmínkách a rozmístění skladovaných produktů. Sklady umožňují překlenout prostor a čas.“* [5, s. 131]

V odborné teorii se uvádějí následující **rozhodovací akce v rámci skladovacích systémů**:

- 3) vybavenost skladu včetně správy a řízení skladů,
- 4) rozsah a centralizace skladů,
- 5) vlastní nebo cizí skladování,
- 6) stanoviště skladu, úroveň zásob udržovaných ve skladu. [5, s. 131]

#### **Důvody pro skladování zásob**

Jak bylo již výše zmíněno, skladování plní velmi důležitou funkci v podniku. Důvodů pro držení zásob v podniku existuje mnoho, mezi nejdůležitější z nich patří:

- 1) úspora nákladů na přepravu,
- 2) snížení nákladů ve výrobě,
- 3) využití množstevních slev,
- 4) udržení dodavatelského zdroje,
- 5) podpora podnikové strategie v oblasti zákaznického servisu,

- 6) zabezpečení proti měnícím se podmínkám na trhu (sezónnost, výkyvy poptávky, konkurence),
- 7) překlenutí časových a prostorových rozdílů ve vztahu výrobce - spotřebitel,
- 8) optimalizace logistických nákladů při současném udržení požadované úrovně zákaznického servisu,
- 9) snaha poskytnout klientům komplexní sortiment produktů,
- 10) zpětná logistika. [2, s. 268]

## **Základní funkce skladování**

Rozlišujeme zejména 3 základní funkce skladování, a to přesun produktů, uskladnění produktů, přenos informací.

### **1. Přesun produktů**

Danou funkci je možno ještě dále dělit na následující činnosti:

- **příjem zboží** (vyložení, vybalení, aktualizace záznamů, kontrola stavu zboží, překontrolování původní dokumentace),
- **transfer nebo ukládání zboží** (přesun produktů do skladu, uskladnění či jiné přesuny),
- **kompletace zboží podle objednávky** (přeskupování produktů podle požadavků zákazníka),
- **překládka zboží** (z místa příjmu do místa expedice),
- **expedice zboží** (zabalení a přesun zásilek do dopravního prostředku, kontrola podle objednávek, úpravy skladových záznamů).

### **2. Uskladnění produktů**

- **Přechodné uskladnění** (Zahrnuje pouze uskladnění, které je nezbytné pro doplňování základních zásob.)
- **Časově omezené uskladnění** (Jedná se zejména o nadměrné zásoby vzhledem k potřebám běžného doplňování zásob.

### **3. Přenos informací**

Každý podnik k účelnému řízení zásob potřebuje správné, pravdivé a včasné informace. Skladování tak poskytuje podniku informace o stavu zásob, stavu zboží v pohybu, o umístění zásob, vstupních a výstupních dodávkách, údaje o

zákaznících a v neposlední řadě také o využití skladovacího prostoru a personálu. [2, s. 275-281]

### **Faktory ovlivňující skladování**

Sklady bývají využívány zejména k tomu, aby podniky mohly operovat s co nejnižšími logistickými náklady a zároveň byly schopné udržet požadovanou úroveň zákaznického servisu. S daným úkolem jsou však spojené faktory, které do značné míry ovlivňují rozhodování v oblasti skladování. Konkrétně se tedy jedná o následující činitele:

- odvětví, ve kterém podnik působí,
- podniková filozofie,
- dostupnost kapitálu,
- charakter sortimentu (rozměry, lhůta spotřeby, možnosti substituce, míra zastarávání),
- ekonomické podmínky,
- konkurence,
- sezónnost poptávky,
- využití metody JIT. [2, s. 272]

#### **1.4.4 Obchodní sortiment**

*„Racionalita řízení toků zboží v oběhu přepokládá s ohledem na náročnost tohoto řízení určitý řád v souboru zboží, které je předmětem logistiky. Jako **sortiment** bývá označován cílevědomě soustředěný a utříděný soubor výrobků, ale i výkonů a služeb.“*  
[1, s. 623]

V rámci maloobchodu je obchodním sortimentem zejména **spotřební zboží**. Obchod by měl zaměřit své operace v rámci svých činností takovým způsobem, aby bylo dosaženo takového souboru spotřebního zboží, který odpovídá aktuální poptávce.

### **Změny v sortimentu**

V sortimentu může docházet během určitého časového úseku k různým změnám, ať již změnám trvalým či pouze dočasným. V odborné literatuře se rozlišují celkem 2 druhy změn v sortimentu.

### Vývojové změny

Vývojové změny jsou v daném obchodním sortimentu spjaty s vývojem v rámci výrobního procesu, inovacemi a v neposlední řadě se změnami potřeb zákazníků.

### Sezónní změny

Dané změny jsou spojené s rozlišností požadavků zákazníků v rámci různého časového období. Jedná se zejména o spotřebitelské zvyklosti během roku (Vánoce, Velikonoce a další)<sup>4</sup>. [1, s. 623-628]

## Členění spotřebního zboží

Mezinárodně uznávané členění spotřebního zboží je rozlišení na **potravinu (food)** a **nepotravinu (non-food)**. V rámci potravinářského zboží dále rozeznáváme zboží tradičně dodávané přes velkoobchody<sup>5</sup> a zboží s rychlou obrátkou. Ve druhém případě se jedná zejména o přímé dodávky do maloobchodu.

Každý podnik by měl mít rovněž propracovanou strukturu svého sortimentu. Pro řízení obchodního sortimentu a informací, v daném případě spotřebního zboží, je nutné, aby podnik vycházel z nejmenšího článku v sortimentu, tedy z tzv. **komerčního druhu**. Pod daným označením můžeme rozumět základní prvek obchodního sortimentu, jenž se od ostatních druhů liší vahou, velikostí, obalem, cenou, přísadou, složením či stříhem, materiálem, barvou a jinými specifickými projevy užitné hodnoty, mezi které patří například tvar, jakost, rozměry, značka, tržní úprava, odrůda a další.

Jak bylo již výše zmíněno, v odborné literatuře se uvádí několik hledisek členění sortimentu. Považuji však za nutné zmínit ještě jedno hledisko, a tím je členění sortimentu na zboží základní a zboží doplňkové. **Základní sortiment** představuje pro obchod, a zejména pro maloobchody v rámci obchodních řetězců, povinně zařazené zboží, které obchodní jednotka musí udržovat neustále v doplněném stavu. **Doplňkový sortiment** posléze představuje tu část sortimentu, která je variabilní a přizpůsobuje se místní situaci v rámci dané poptávky. [1, s. 623-628]

---

<sup>4</sup> Zmíněné sezónní vlivy v rámci sortimentu jsou značně spojené rovněž i s vybraným maloobchodem.

<sup>5</sup> Zboží nevyžaduje mimořádné podmínky na skladování a rychlost oběhu.

## **Pracnost sortimentu**

Jednotlivé druhy zboží vyžadují diferencovaný přístup a podmínky. Na spotřební zboží působí několik faktorů, které je zapotřebí uvážit, patří mezi ně zejména:

1. složitost sortimentu (šíře sortimentu),
2. frekvence dodávek (počet dodávek za období, počet dodavatelů),
3. doba prodejnosti zboží (omezení v rámci trvanlivosti zboží),
4. fyzické vlastnosti zboží,
5. náročnost na péči o zařízení (úroveň technického vybavení),
6. ztížení pracovní podmínky vyvolané sortimentem (manipulace se zbožím),
7. zvláštní odpovědnost (u zbraní, hořlavin, chemikálií ...),
8. pomoc zákazníkovi při nákupu (poskytnutí informací, ...). [1, s. 623-628]

## 2 Popis podnikání maloobchodu

Ve své diplomové práci řeším zásobovací strategii ve vybraném maloobchodu. Aby bylo možné navrhnout konkrétní zásobovací strategii, je nutné mít k dispozici veškeré potřebné informace.

V dané kapitole tedy uvedu pouze stručnou charakteristiku vybraného maloobchodu. Detailnější analýza bude provedena v následujících kapitolách.

### 2.1 Obecný popis maloobchodu

Návrh zásobovací strategie provádím na maloobchod v Šumné. Jedná se o prodejnu spotřebního družstva Jednota se sídlem v Moravském Krumlově. Pro lepší přehlednost uvedu základní informace v následující tabulce.

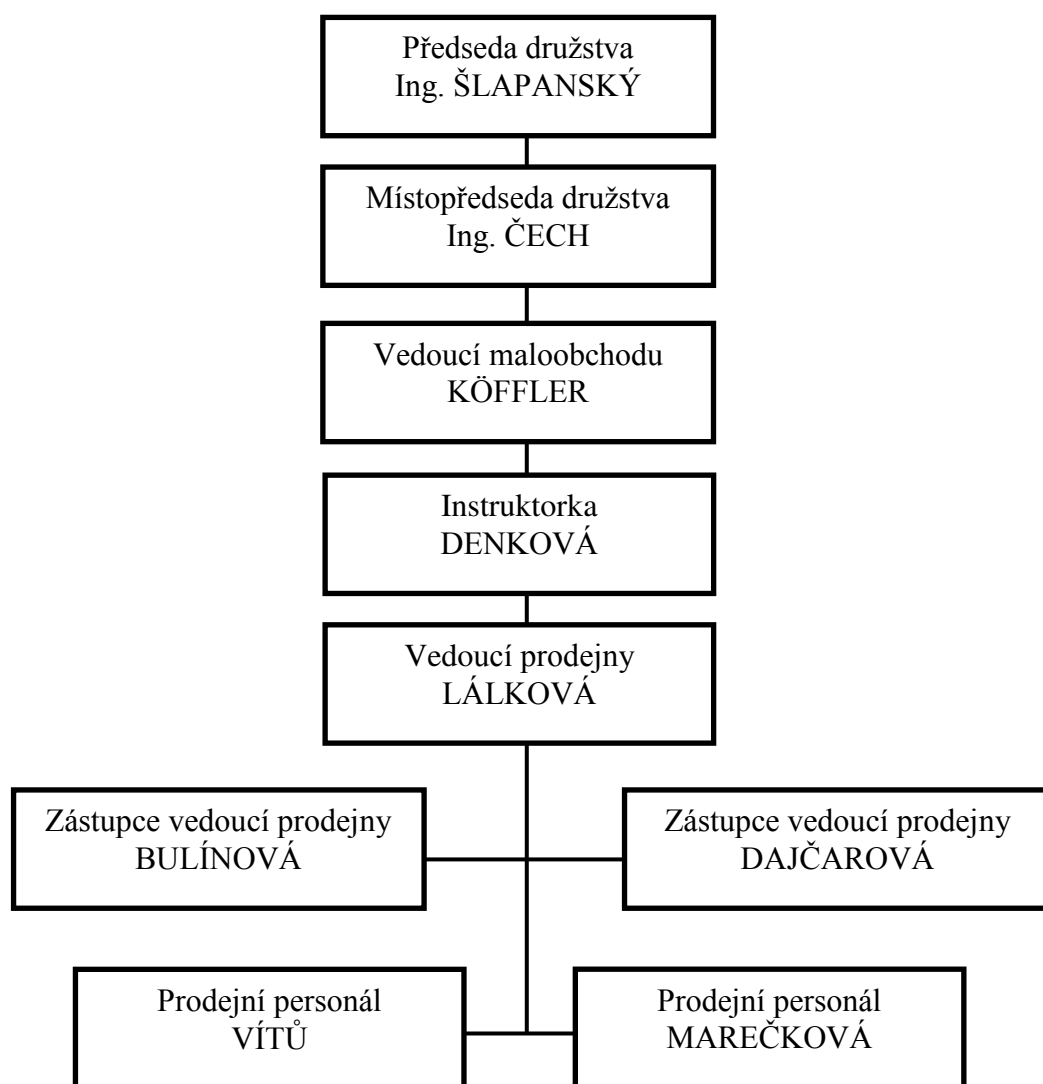
| Popis maloobchodu             |                                                                         |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| <b>Maloobchod</b>             | Coop Šumná                                                              |
| <b>Právní forma podnikání</b> | Prodejna Jednoty, spotřebního družstva, Moravský Krumlov                |
| <b>Datum vzniku</b>           | 1. 8. 2012                                                              |
| <b>Sídlo</b>                  | Moravský Krumlov                                                        |
| <b>Předmět činnosti</b>       | Výroba, obchod a služby neuvedené v příloze 1 – 3 živnostenského zákona |
| <b>Počet zaměstnanců</b>      | 5                                                                       |
| <b>Vedoucí maloobchodu</b>    | Koffler                                                                 |
| <b>Vedoucí prodejny</b>       | Lálková                                                                 |

**Tabulka 1:** Popis maloobchodu (Zdroj: vlastní zpracování)

### 2.2 Organizační struktura

Maloobchod Coop v Šumné je jedním z prodejních míst družstevního celku Jednota, spotřebního družstva v Moravském Krumlově.

Vedoucí prodejny v Šumné je tedy kontrolována několika nadřízenými pracovníky. Jedná se zejména o předsedy družstva, místopředsedy družstva, vedoucího maloobchodu, instruktorku. Vedoucí prodejny má posléze pod sebou rovněž několik zaměstnanců, konkrétně zástupkyni prodejny a pracovní personál.



**Obrázek 2:** Organizační struktura (Zdroj: vlastní zpracování)

## 2.3 Sortiment

Jak již bylo zmíněno dříve, ve své diplomové práci se zabývám maloobchodem, jehož předmětem činnosti je prodej smíšeného zboží. Vzhledem k tomu, že se jedná o prodejnu většího českého obchodního řetězce, musí se řídit analyzovaná prodejna jistými pravidly plynoucími z daného obchodního vztahu.

Sortiment tak můžeme rozdělit do dvou skupin podle způsobu objednávek. První skupinou objednávek jsou tzv. **nepřímé dodávky**. V tomto případě prodejna musí

objednávat daný sortiment zboží ze skladu Jednoty, spotřebního družstva, Moravský Krumlov. Maloobchodu byl udělen konkrétní seznam produktů, u kterých musí být dodržován daný stav.

Druhou skupinu posléze tvoří **přímé dodávky**. Tento sortiment zboží objednává vedoucí prodejny od dodavatelů, se kterými sama analyzovaná prodejna uzavřela dohodu.

Je nutné zmínit, že některé druhy zboží objednává vedoucí prodejny jak pomocí nepřímých dodávek, tedy z vlastního skladu Jednoty, tak rovněž pomocí přímých dodávek.

Samotné rozdělení sortimentu podle přímých a nepřímých dodávek se bude blíže specifikováno v následujícím oddíle Analýza současného stavu obchodních činností.

Nyní uvedu stručný seznam zboží, který prodejna Coop v Šumné nabízí.

V maloobchodě Coop v Šumné je tedy prodáván následující sortiment:

- **potraviny,**
- **drogerie,**
- **výrobky pro domácí zvířata,**
- **doplňkový prodej.**

## **2.4 Popis regionu působnosti**

### **Poloha prodejny**

Analyzovaný maloobchod se nachází v obci Šumná, v okrese Znojmo. V dané obci se tak jedná o jedinou prodejnu se smíšeným zbožím. V Šumné se však nachází rovněž prodejna s textilem, se sortimentem z okruhu domácích potřeb. Jistý sortiment je tedy shodný s maloobchodem Coop. Prodejna Coop je však zaměřena zejména na potraviny, jak bude dále uvedeno v kapitole Sortiment.

### **Vliv okresního města**

Obec Šumná leží 17 km od okresního města Znojmo. V okresním městě se nachází několik supermarketů a hypermarketů, do kterých dojíždí nakupovat obyvatelé z okruhu přibližně 20 km. Důvodem je zejména skutečnost, že větší a nadnárodní obchodní

řetězce mohou prodávat zboží za nižší ceny ve srovnání s řetězcem Jednota, konkrétně tedy maloobchodem v Šumné.

### **Konkurence z okolních obcí**

Sousedními obcemi Šumné jsou Lesná a městyš Štítary. Rovněž zmíněné obce ovlivňují do značné míry chod a zejména tržby maloobchodu Coop. Je možné však říci, že vliv je převážně pozitivní. Prodejna Coop je nově vystavená, poskytuje tak zákazníkům větší komfort při nakupování, rovněž je možné zaznamenat obsáhlejší šíři sortimentu.

### **Rekreační střediska**

Obec Šumná leží v blízkosti rekreačního střediska Vranovská přehrada a rovněž také rekreačního střediska Bítov. Daná skutečnost výrazně ovlivňuje tržby maloobchodu zejména v letních měsících, kdy jsou rekreační střediska v plném provozu. Maloobchod se nachází u hlavní silnice, což znamená, že je pro projíždějící turisty dobře viditelný.

## **2.5 Zákazníci**

Okruh zákazníků, kteří nakupují ve vybraném maloobchodě je ovlivňován několika faktory. Jedním z nevýraznějších faktorů je poloha samotné prodejny. Maloobchod se nachází, jak již bylo dříve zmíněno, v obci Šumná v okrese Znojmo. Podstatnou skutečností je, že maloobchod v obci nemá žádného konkurenta. Prodejny se smíšeným zbožím se však nacházejí v okolních obcích.

### **Obyvatelé obce Šumná**

První a tedy nejpočetnější skupinu zákazníků tvoří obyvatelé obce Šumná. Je třeba si však uvědomit, že obec leží 17 km od okresního města Znojmo, kde se nachází několik supermarketů a hypermarketů. Vzhledem ke skutečnosti, že větší obchodní řetězce si mohou dovolit nižší ceny, část obyvatel, kteří by jinak nakupovali v Šumné, dojíždí do okresního města. Typický zákazník<sup>6</sup>, který si nakupuje téměř veškeré své potřeby v analyzovaném maloobchodě, je občan Šumné v důchodovém věku. Ostatní obyvatelé,

---

<sup>6</sup> Typickým zákazníkem je myšleno nejpočetnější zastoupení v rámci stálých zákazníků, avšak je nutné říci, že do kategorie stálých zákazníků patří rovněž rodiny s dětmi, kteří nedojíždějí za prací do měst, viz. Analýza současného stavu – zákazníci.

kterí zejména dojíždějí za prací do Znojma, nakupují ve větším množství v místě svého pracoviště. Maloobchod tak slouží ve značné míře k příležitostným nákupům, či k nákupům nižší hodnoty.

### **Obyvatelé okolních obcí**

Další skupinu zákazníků tvoří obyvatelé okolních obcí, a to zejména z městyse Štítary, jenž je vzdálena od Šumné 3 km a z obce Lesná, která je vzdálena pouze 1 km. Tito zákazníci zde nakupují zejména z důvodu většího výběru oproti jejich možnostem v daných obcích a z důvodu nižších cen.

### **Sezónní vlivy**

Faktorem, který rovněž ovlivňuje okruh zákazníků, je poloha obce Šumné. Obec se nachází v blízkosti rekreačních středisek Vranovská přehrada a Bítov. Z daného důvodu je možné zaznamenat větší nárůst tržeb zejména v letních měsících, kdy jsou daná rekreační střediska v plném provozu.

## **2.6 Dodavatelé**

Dodavatelé korespondují s daným sortimentem, který jsem uvedla v předcházející podkapitole Sortiment.

Vedoucí prodejny objednává zboží dvojím způsobem, jak bylo již dříve zmíněno. Tím prvním je **objednávka z velkoobchodního skladu** Jednota, spotřební družstvo, Moravský Krumlov. Druhou možností jsou **přímé dodávky od dodavatelů**, s nimiž prodejna obchoduje.

Co se týče přímých objednávek, uvedu dodavatele v členění podle konkrétního druhu zboží.

#### **Pekárny:**

- United Bakereis
- Karlova pekárna Židlochovice
- Pekařství Malena Jaroměřice nad Rokytnou

**Cukrárny:**

- Smetanova cukrárna Praha

**Mlékárny:**

- Alimpex, Brno
- JIMA-SPOL Oblekovice

**Drůbež:**

- Vodňanská drůbež
- M. Strnad Hostěradice

**Masný průmysl:**

- MP Krásno, Valašské Meziříčí
- JIMA – SPOL, Oblekovice
- Sláma, Velká Bíteš
- Agro Měřín
- Váhala Hustopeče nad Bečvou
- Borotická jatka
- Kmotr – Masna Kroměříž
- Zřud – Masokombinát Polička
- Hamé

**Mrazírny:**

- Nowaco, Brno
- Arktida (Radoma, Algida)
- Eisberg

**Lahůdky:**

- Sysel, Ivančice

**Ovoce – zelenina:**

- Zemko Znojmo

**Nealkoholické nápoje:**

- Coca-Cola Beyerages
- General Bottlers
- Mona Znojmo

**Slané pečivo:**

- Intersnack (Canto)
- Sodko

- Poex

**Zdravá výživa:**

- NEW REMYS

**Cukrovinky:**

- MSI

Více bude o dodavatelích maloobchodu Coop Šumná pojednáno v Analýze současného stavu obchodních činností, v podkapitole Dodavatelé.

### **3 Analýza současného stavu maloobchodu**

Aby bylo možné navrhnout zlepšení v rámci logistické koncepce maloobchodu, je důležité nejdříve zjistit současný stav, v jakém se prodejna Coop v Šumné nachází. Některé skutečnosti byly již popsány v rámci kapitoly Obecný popis maloobchodu. Nyní se budu dané problematice věnovat podrobněji.

#### **3.1 Zákazníci**

Co se týče zákazníků prodejny Coop v Šumné, je možné je rozčlenit podle několika hledisek a faktorů, které ovlivňují klienty daného maloobchodu.

##### **Věrnost zákazníků**

Pro každý podnik jsou důležití loajální zákazníci, kteří se vrací do prodejny zpět. Vedoucí pracovníci maloobchodu tak mohou s danými tržbami od loajálních zákazníků kalkulovat. Mohou se na potřeby těchto zákazníků lépe připravit a aktivně na ně reagovat, neboť jim zajišťují stabilní příjmy.

Daná situace se však mění v průběhu roku, neboť počet zákazníků výrazně ovlivňuje letní sezóna. Prodejna leží v blízkosti dvou významných rekreačních středisek, a to Vranovské přehrady a rekreačního střediska Bítov, jak bude možné pozorovat na mapě v následující kapitole Popis regionu působnosti. V daných měsících, zejména červen až srpen, se zvyšuje průměrný počet zákazníků za den až na dvojnásobek. Avšak i v rámci letní sezóny je možné pro dané období charakterizovat stále zákazníky, neboť do dané lokality nejezdí pouze turisté, ale rovněž chataři, kteří tráví významnou část, zejména letního období, na svých chatách. V tomto časovém úseku se tak i oni zařazují mezi stále zákazníky.

Na základě výše zmíněného je možné rozdělit zákazníky do 3 kategorií, a to na zákazníky stále, sezónní a náhodné. Nyní popíšu jednotlivé kategorie podrobněji.

### **3.1.1 Stálí zákazníci**

V rámci stálých zákazníků, podle odborného odhadu vedoucí prodejny, navštěvuje denně prodejnu asi 100 stálých zákazníků, kteří pochází z převážné většiny z obce Šumná, Vranov nad Dyjí, Onšov a Zálesí. Průměrný počet zákazníků za den se pohybuje kolem 300. Z daného vyplývá, že stálí zákazníci tvoří třetinu z celkového počtu zákazníků prodejny.

Stálé zákazníky je možné dále rozdělit do dvou skupin:

- rodiny s dětmi,
- občané v důchodovém věku.

#### **1. Rodiny s dětmi**

Co se týče první skupiny stálých zákazníků, jedná se zejména o rodiče, kteří pracují v místě bydliště či ve velmi blízkém okolí, mimo okresního města Znojma.

Zmíněná skupina zákazníků je pro maloobchod v Šumné velmi důležitá, a to zejména v rámci tržeb. Rodiny s dětmi zde nakupují ve větším objemu a pravidelně.

#### **2. Občané v důchodovém věku**

Druhou skupinu stálých zákazníků poté tvoří občané obce Šumné, kteří jsou již v důchodovém věku. Dle odborné literatury je velmi důležité zaměřit se, zejména v rámci maloobchodu, na danou skupinu zákazníků, neboť tvoří 32,2 % trhu. Přičemž daná skupina zákazníků upřednostňuje právě nákupy v menších kamenných obchodech. [12, s. 228-229]

Je důležité zmínit, že daní zákazníci nenakupují sice větší objemy, avšak chodí nakupovat pravidelně a častěji.

Je také nutné zmínit, že celkový počet stálých zákazníků má klesající trend. Je to dáno skutečností, že v rámci stálých zákazníků převažují spíše lidé starší věkové kategorie.

### **Logistické hledisko**

Z logistického hlediska je daná kategorie, jak již dříve bylo zmíněno, velmi důležitá. Maloobchod je schopný kalkulovat s danou skupinou zákazníků, je možné lépe reagovat na potřeby dané skupiny. Navíc zmíněná skupina obyvatel v důchodovém věku, jak je obecně známo, má tendenci nakupovat spíše zboží nižší ceny. Vedoucí prodejny se tedy musí dané skutečnosti přizpůsobit a to takovým způsobem, aby ve svém sortimentu zboží právě takového druhu nabízela. Tím bude předcházet rovněž neprodanému zboží a s tím úzce souvisejícími rostoucími náklady.

### **3.1.2 Sezónní zákazníci (změny v souvislosti s cestovním ruchem)**

Druhou kategorií zákazníků maloobchodu Coop v Šumné tvoří sezónní zákazníci. Jedná se o kupující, kteří navštěvují prodejnu zejména v letních měsících, neboť daná skupina zákazníků je spojena právě s rekreačními centry Vranovská přehrada a Bítov. Rovněž zde je možné rozlišovat mezi dvěma skupinami v dané kategorii:

- chataři,
- turisté, rekreanti.

#### **1. Chataři**

První kategorii v rámci sezónních zákazníků tvoří tedy chataři. Jedná se zejména o stále stejné zákazníky, kteří zvyšují poptávku po zboží v maloobchodě, a to nejen během letních prázdnin, kdy jsou rekreační střediska v plném provozu. Daná skupina dojíždí na své chaty v období jaro – podzim. Je nutné také zmínit, že nákupy se týkají spíše zboží kratší spotřeby, neboť větší zásoby nakupují chataři zejména ve Znojmě vzhledem ke skutečnosti, že se ve většině případů jedná o obyvatele z městských částí.

### **Logistické hledisko**

Vedoucí prodejny je z logistického hlediska rovněž schopna se na dané zákazníky předem připravit, neboť se s nimi již zná osobně a může tak lépe předpokládat požadavky, které jsou v rámci dané problematiky na obchod kladeny. Co se týče sortimentu, který je od daných zákazníků vyžadován, jedná se zejména o potraviny trvanlivějšího charakteru, pečivo a rovněž také doplňkový prodej charakteristický pro letní sezónu.

## **2. Turisté, rekreanti**

Druhou skupinou v kategorii sezónní zákazníci jsou turisté a rekreanti. Tito kupující se každý rok obměňují. Vedoucí prodejny může však na základě předešlých let kalkulovat se zvýšenými požadavky zákazníků a rovněž se na ně připravit. K největšímu nárůstu tržeb tak dochází v měsících červenec – srpen. Zvýšenou poptávku po zboží je však možné registrovat již v měsíci červen a posléze září, kdy daná rekreační střediska navštěvují rekreanti, kteří vyhledávají spíše klidnější prostředí.

### **Logistické hledisko**

Co se charakteru nákupů týče u dané skupiny zákazníků, jedná se rovněž o základní potřeby a potraviny nižší trvanlivosti, které si rekreanti nemohou nakoupit na delší časový interval. Požadovaný sortiment zákazníky je z velké většiny tedy velmi podobný, jako tomu bylo u chatařů. Je nutné si však uvědomit, že tito zákazníci cestují z větší vzdálenosti, v případě, že využijí služeb maloobchodu, rovněž žádají zboží, které by si nejen nakoupili na dobu pobytu v rekreačních střediscích, ale které by je občerstvilo po náročné cestě v letních měsících.

Je důležité však zmínit, že celá kategorie sezónních zákazníků se do značné míry odvíjí od počasí. Neboť při nepříznivém počasí rovněž i rekreační střediska zaznamenávají úbytek turistů. Z daného důvodu se tedy také tento negativní vliv počasí promítá do tržeb maloobchodu Coop v Šumné.

### **3.1.3 Náhodní zákazníci**

Do poslední kategorie se posléze zařazují kupující, kteří navštěvují obec Šumnou zejména kvůli její vybavenosti. Konkrétně se jedná o služby:

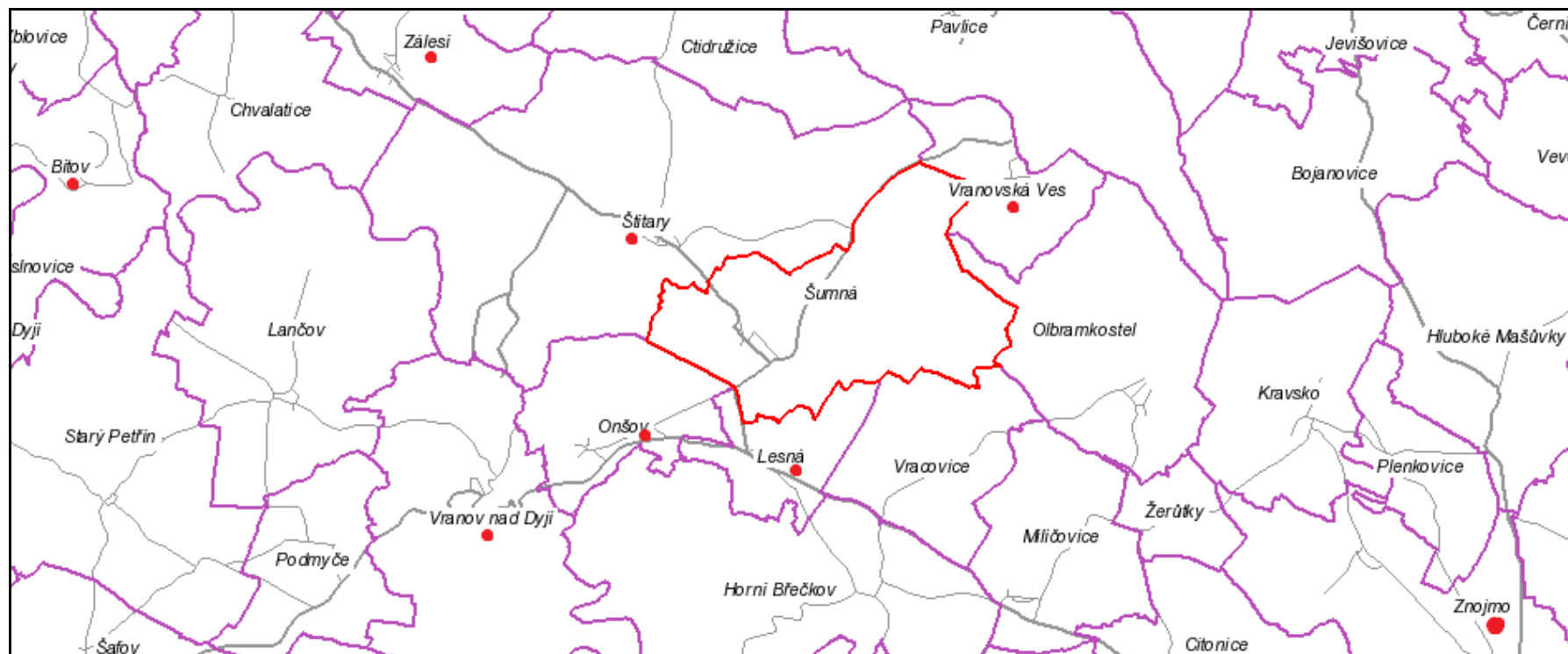
- zdravotní středisko,
- Česká pošta,
- vlakové nádraží,
- stavební úřad,
- ZŠ a MŠ Šumná.

Jednotlivé služby, které jsou v obci poskytované, budou blíže popsány v kapitole Šumná.

### **Logistické hledisko**

Vedoucí prodejny musí tedy předpokládat zvýšenou poptávkou po zboží, avšak přesné požadavky není možné odhadnout. Je třeba se tedy zajistit zvýšenou zásobou.

### 3.2 Region působnosti maloobchodu



**Obrázek 3:** Region působnosti maloobchodu (Zdroj: [13])

Aby bylo možno lépe charakterizovat typické znaky maloobchodu, je nutné nejdříve podrobněji popsat místní region, ve kterém se maloobchod nachází. Dané téma již bylo dříve v krátkosti zmíněno v obecném popisu maloobchodu.

Pro lepší přehlednost jsem však uvedla na začátku této kapitoly mapu regionu.

Na obrázku je možné pozorovat polohu obce Šumná vzhledem k okolním obcím, okresnímu městu a rekreačním střediskům, zároveň jsou šedou barvou vyznačeny komunikace, které spojují jednotlivé obce. Červenou barvou jsou pak označeny obce, které ovlivňují tržby analyzovaného maloobchodu.

### **Okresní město Znojmo**

Jak již v dřívějších kapitolách bylo zmíněno, Šumná se nachází 17 km od okresního města Znojma. Okresní město má na Šumnou a tedy rovněž na maloobchod významný vliv, ať již pozitivní či negativní. Spousta obyvatel ze Šumné, ale také z okolních vesnic, kteří by mohli být potenciálními zákazníky, dojíždí za prací právě do Znojma.

Vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o okresní město, nachází se zde rovněž několik supermarketů a hypermarketů. Zboží bývá často vzhledem k velikosti daných obchodních řetězců levnější.

Dalším významným rozdílem je širší nabízeného sortimentu maloobchodu, ve kterém je nabídka zboží značně omezena.

Někteří zákazníci shledávají problém v anonymitě nakupování v místním maloobchodě. Zákazníkům může být nepříjemné, že lidé z místa bydliště vidí obsah a množství zakoupeného zboží, neboť v menších obcích, mezi které Šumná zcela jistě patří se svým počtem obyvatel, se většina lidí zná osobně. Ve větších obchodech a zejména ve městě tento problém nastává velmi zřídka.

Výše zmíněné důvody působí negativně na počet zákazníků analyzované prodejny. Pozitivní vliv je možné spatřit zejména v dopravním spojení, neboť Šumná představuje dopravní uzel, kde spousta potenciálních zákazníků, kteří se dopravují do zaměstnání veřejnou dopravou, přestupují. Prodejna se nachází přímo u autobusové zastávky. Tuto

skutečnost potvrzuje také vedoucí prodejny analyzovaného maloobchodu, neboť udává, že v době příjezdu autobusů se počet zákazníků zvyšuje.

### 3.2.1 Obec Šumná

Obec Šumná představuje v místním okolí určité středisko, neboť se zde nachází několik služeb, které v blízkém okolí nejsou poskytovány. Mezi zmíněné služby patří zejména **zdravotní středisko, Česká pošta, vlakové nádraží, stavební úřad a v neposlední řadě ZŠ a MŠ Šumná**. Tato skutečnost rovněž zvyšuje počet potenciálních zákazníků maloobchodu, neboť za poskytovanými službami dojíždí obyvatelé z okolních obcí. Z daného důvodu se budu danou problematikou zabývat podrobněji.

#### ZŠ a MŠ Šumná

ZŠ Šumná zajišťuje jako jediná v daném okolí 9 postupných povinných ročníků. V městyse Štítary je rovněž základní škola, avšak zajišťuje pouze první 4 povinné ročníky. Do ZŠ Šumná dochází a dojíždí tedy žáci z 10 obcí. Konkrétně se jedná o žáky z místní obce a posléze z Bítova, Chvalatic, Zálesí, Štítar, Lesné, Horního Břečkova, Čížova, Vracovic a Milíčovic. Co se týče celkového počtu žáků, jedná se přibližně o 120 dětí. [14]

Žáci z daných obcí dojíždějí autobusem nebo je vozí rodiče. Rovněž i tato skutečnost působí na tržby maloobchodu, a to pozitivně. Žáci, kteří dojíždějí autobusem, vystupují přímo u prodejny Coop, velmi často tedy využívají této možnosti a nakupují si školní svačiny zde. Také při návratu ze školy nastupují žáci u maloobchodu a rovněž i v této situaci využívají možnosti nákupu, zejména se však jedná o menší objemy nižších tržeb.

Je důležité také zmínit skutečnost, že rodiče při příležitosti, kdy vezou své děti do místní školy, rovněž nakoupí ve vybraném maloobchodu.

## **Zdravotní středisko**

Jak bylo již dříve zmíněno, v obci se nachází zdravotní středisko. Jedná se o praktického, dětského a zubního lékaře. Pacienti do daného střediska jezdí z širšího okolí, než jsou obvyklí zákazníci maloobchodu. Středisko tak navštěvují pacienti z obcí Vranovská Ves, Pavlice, Ctidružice a Blížkovice. Jsou to obce zejména v sousedství s okresem Třebíč. Také zmínění pacienti využívají služeb maloobchodu, jedná se však zejména o příležitostné nákupy, kdy zákazníci chtějí zjistit rozdíly s jejich místním obchodem, co se týče cen a nabízeného sortimentu.

## **Česká pošta**

Co se týče poboček České pošty, nacházejí se v daném okolí ve městech Moravské Budějovice, Znojmo a nejbliže ve Vranově nad Dyjí. Mezi obce, které patří do působnosti pošty v Šumné, patří Vracovice, Horní Břečkov, Čížov, Chvalatice, Lesná, Onšov, Štítary, Šumná a Zálesí. Rovněž lidé, kteří dojíždí na danou poštu, zvyšují tržby maloobchodu Coop v Šumné, a to z podobných důvodů, které byly zmíněny již dříve. [15]

## **Dopravní spojení**

Dopravní spojení je v obci Šumná na dobré úrovni. Jak bylo již dříve zmíněno, nachází se zde vlakové nádraží. Obci však dopravu zajišťuje také autobusová doprava PSOTA, která zajišťuje spojení z okresního města Znojma až do rekreačního střediska Bítov, rovněž také do vranovského rekreačního střediska.

Vlaková zastávka umožňuje dopravu do sousedního okresu Třebíč. V rámci okolních obcí, kterým není zprostředkována autobusová doprava do Šumné, vlak umožňuje spojení zejména s obcemi Olbramkostel, Grešlové mýto, Ctidružice a Blížkovice.

Šumná je však také křižovatkou cyklostezek, které vedou do jednotlivých rekreačních středisek (Bítov, Vranovská přehrada). Zároveň tu také vede turistická stezka, která spojuje Olbramkostel s Vranovskou přehradou. [16]

## Charakteristika obcí

Pro přehlednost uvedu nejdůležitější skutečnosti v rámci charakteristiky obcí, které mají vliv na analyzovaný maloobchod, v následující tabulce.

| Obec/Služby     | Počet obyvatel | Obchod | ZŠ       | Pošta | Zdravotní středisko | Vlak | Autobus |
|-----------------|----------------|--------|----------|-------|---------------------|------|---------|
| Šumná           | 596            | Ano    | Ano      | Ano   | Ano                 | Ano  | Ano     |
| Bítov           | 150            | Ano    | Ne       | Ne    | Ano                 | Ne   | Ano     |
| Chvalatice      | 106            | Ano    | Ne       | Ne    | Ne                  | Ne   | Ano     |
| Zálesí          | 189            | Ne     | Ne       | Ne    | Ne                  | Ne   | Ano     |
| Štítary         | 648            | Ano    | Ano (<4) | Ne    | Ne                  | Ne   | Ano     |
| Ctidružice      | 331            | Ano    | Ne       | Ne    | Ne                  | Ano  | Ne      |
| Blížkovice      | 1254           | Ano    | Ano      | Ano   | Ano                 | Ano  | Ne      |
| Vranovská Ves   | 269            | Ano    | Ne       | Ne    | Ne                  | Ne   | Ano     |
| Lesná           | 300            | Ano    | Ne       | Ne    | Ne                  | Ne   | Ano     |
| Onšov           | 80             | Ne     | Ne       | Ne    | Ne                  | Ne   | Ano     |
| Vranov nad Dyjí | 843            | Ano    | Ano      | Ano   | Ano                 | Ne   | Ano     |
| Horní Břečkov   | 280            | Ano    | Ne       | Ne    | Ne                  | Ne   | Ano     |
| Čížov           |                | Ne     | Ne       | Ne    | Ne                  | Ne   | Ano     |
| Milíčovice      | 210            | Ano    | Ne       | Ne    | Ne                  | Ne   | Ano     |
| Vracovice       | 200            | Ano    | Ne       | Ne    | Ne                  | Ne   | Ano     |

**Tabulka 2:** Vybavenost obcí (Zdroj: vlastní zpracování dle [17], [18], [19], [20], [21], [22], [23], [24], [25], [26], [27], [28], [29])

Co se týče vybavenosti obcí, byly zjišťovány zejména ty služby, které jsou poskytovány v obci Šumné a za kterými obyvatelé z okolních obcí musí dojíždět. Bylo tedy sledováno, zda se v okolních obcích nachází obchod s potravinami, se smíšeným zbožím, základní škola, pošta, zdravotní středisko (praktický lékař, dětský lékař a zubní lékař), zda je v obci vlaková zastávka a autobusová doprava. Rovněž byl sledován počet obyvatel, aby bylo zřejmé, kolik je potenciálních zákazníků pro prodejnu Coop v Šumné.

Mezi obce s nejvyšším počtem obyvatel patří tedy Blížkovice, Vranov nad Dyjí, Štítary a Šumná. Zároveň se však jedná o obce, které mají největší vybavenost, kromě Štítar, u

nichž chybí služby, jako jsou pošta, zdravotní středisko, vlaková zastávka a v neposlední řadě také 2. stupeň ZŠ. Ačkoliv jsou obce Blížkovice a Vranov nad Dyjí vybaveny do značné míry na stejné úrovni, jako je tomu v případě Šumné, dojíždějí obyvatelé těchto městysů za některými službami, zejména do zdravotního střediska, právě na Šumnou. Je to dáno z důvodu kvality poskytovaných služeb. V okolních obcích některé služby zcela chybí, obyvatelé jsou tedy nuceni za těmito službami dojíždět.

### **3.3 Sortiment**

Jak bylo již uvedeno dříve, vybraný maloobchod se zabývá prodejem smíšeného zboží. Sortiment je možné dělit z několika hledisek, nyní však uvádím členění podle druhu zboží.

#### **Potraviny:**

##### **1) Čerstvé potraviny**

- ovoce a zelenina, sušené ovoce a ořechy
- mléčné výrobky, vejce a alternativy
- máslo, margaríny, tuky a alternativy
- majonézy, tatarské omáčky a dresinky
- sýry a alternativy
- uzeniny
- lahůdky
- maso, drůbež a ryby
- Bio

##### **2) Pečivo**

##### **3) Trvanlivé potraviny**

- cereálie a müsli
- sušenky, cukrovinky, čokolády
- slané snacky
- džemy, medy a čokokrémy
- rýže, luštěniny, těstoviny
- instantní jídla a polévky
- konzervované potraviny

- přísady na pečení a vaření
- dresinky a omáčky

#### **4) Mražené potraviny**

#### **5) Nápoje**

- čaj
- káva
- čokolády a rozpustné nápoje
- džusy
- minerální a stolní vody
- limonády a ledové čaje
- sirupy, koncentráty, instantní nápoje
- energetické nápoje
- pivo, víno, lihoviny
- likéry, aperitivy, míchané nápoje

#### **6) Drogerie:**

- Prací a čistící prostředky
- Potřeby pro domácnost
- Kuchyňské vybavení a potřeby
- Koupelnové a toaletní potřeby
- Dámská, pánská, dětská hygiena
- Péče o pleť, vlasy, ruce a nohy

#### **7) Výrobky pro domácí zvířata:**

- Výrobky pro kočky
- Výrobky pro psy

#### **8) Doplnkový prodej:**

- Kancelářské a školní potřeby
- Elektro a technické příslušenství
- Noviny, časopisy, tabák

#### **9) Služby**

Je důležité zmínit i skutečnost, že analyzovaný maloobchod nenabízí pouze zboží k prodeji, ale rovněž nabízí jisté služby svým zákazníkům. Mezi ně patří zejména:

- dobíjení mobilních telefonů přes terminál Sazky,
- přijímání sázek do loterií Sazky,

- úhrada šeků, které jsou označeny čárovým kódem,
- prodej losů,
- prodej vstupenek.

## Členění dle norem vedení společnosti Jednota

Dále je možné členit sortiment podle nařízení Jednoty, spotřebního družstva, Moravský Krumlov. Vedení společnosti má stanovený konkrétní seznam produktů, který musí maloobchod bezpodmínečně ve své prodejně nabízet, jedná se o tzv. **nepřímé dodávky**. Dané produkty jsou následně objednávány přímo ze skladu Jednoty v Moravském Krumlově. Konkrétní seznam produktů bude uveden pro jeho velký rozsah v příloze.

Druhým typem sortimentu jsou produkty, které má možnost vedoucí prodejny ovlivnit do jisté míry sama. Jedná se zejména o potraviny s kratší dobou spotřeby, tedy **přímé dodávky**. Více bude o dané problematice pojednáno v kapitole Nákup.

## 3.4 Nákup

Nákup zboží velmi úzce souvisí s již dříve zmíněnou skutečností, a to ustanovením vedení společnosti Jednota v Moravském Krumlově. Samotný nákup tak probíhá dvojitým způsobem, konkrétně v rámci přímých a nepřímých dodávek.

Nyní se budu každou skupinou zabývat podrobněji, neboť každá kategorie je velmi specifická, z každé skupiny plynou podniku různě velké příjmy, přičemž velmi významným rozdílem je také možnost vedoucí prodejny ovlivnit dané dodávky, ať již v rámci samotného výběru sortimentu, dodavatelů a dalších faktorů.

### 3.4.1 Nepřímé dodávky

Z praktického hlediska nejdříve uvádím nepřímé dodávky. Vedoucí prodejny disponuje seznamem s konkrétními výrobky, které musí odebírat. Tyto dodávky určuje vedení obchodního řetězce Jednota, spotřební družstvo, Moravský Krumlov.

Co se týče druhů produktů, které musí prodejna mít neustále v prodeji, jedná se zejména o regálový prodej<sup>7</sup>. Mezi dodavatele s nejpočetnějším zastoupením daného zboží, patří:

- Maggi,
- Vitana,
- Unilever,
- Hamé,
- Orion.

Obecně je možné charakterizovat okruh daného zboží jako produkty dlouhodobější spotřeby. Konkrétně tedy trvanlivé potraviny a drogistické zboží.

Co se týče přejímky a skladování nepřímých dodávek, nebude daná problematika již blíže analyzována, a to z důvodu zaměření této diplomové práce zejména na dodávky přímé, které může vedoucí prodejny do jisté míry ovlivnit více.

### **3.4.2 Přímé dodávky**

Přímé dodávky jsou specifické několika důležitými znaky. Tím nejvýraznějším je, že vedoucí prodejny může daný sortiment, který je zařazen v přímých dodávkách, do jisté míry ovlivnit sama. Vedoucí prodejny tak rozhoduje o konkrétním sortimentu, který bude odebírat, avšak pouze v rámci okruhu zboží, které je určené vedením obchodního řetězce.

Mezi potraviny, které jsou zařazeny do přímých dodávek, patří:

- pečivo,
- mléčné výrobky,
- uzeniny,
- maso a masné výrobky.

Jak můžeme tedy pozorovat, jedná se o potraviny, které mají krátkou dobu spotřeby. Pro obchodní řetězec je tak důležité zajistit čerstvost a kvalitu daných produktů.

---

<sup>7</sup> Jedná se o zboží, které je v samoobslužném úseku.

Z daného důvodu vedení Jednoty v Moravském Krumlově ponechává jednotlivým prodejnám jistou míru flexibility, co se výběru dodavatelů a konkrétních produktů týče, avšak i v tomto případě jsou vedoucí prodejen značně omezeni, což bude uvedeno později.

Nyní bude uvedena u každé jednotlivé skupiny v rámci přímých dodávek krátká charakteristika, zejména co se týče způsobu objednání a dodání.

### 1. Pečivo

|                            |                                                                                               |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Způsob objednávky</b>   | Písemně                                                                                       |
| <b>Interval objednávky</b> | Denně                                                                                         |
| <b>Dodací lhůta</b>        | 1 den                                                                                         |
| <b>Dodavatelé</b>          | United Bakereis,<br>Karlova pekárna Židlochovice,<br>Pekařství Malena Jaroměřice nad Rokytnou |

**Tabulka 3:** Objednávka pečiva (Zdroj: vlastní zpracování)

Objednávání pečiva má na starosti přímo vedoucí prodejny. V rámci kvality obslužnosti zákazníků, je nutné podotknout, že vedoucí prodejny je schopna reagovat na přání zákazníků do druhého dne. Objednávka probíhá, jak je rovněž v tabulce uvedeno, každý den písemně. Vedoucí prodejny tak předá písemnou objednávku dodavateli v okamžiku, kdy dodavatel přiveze zboží smluvené na základě předešlého dne. Co se týče úprav objednávky, je možné případné změny nahlásit telefonicky do 16:00 dne předcházejícího dodání objednávky.

### 2. Mléčné výrobky

|                            |                               |
|----------------------------|-------------------------------|
| <b>Způsob objednávky</b>   | telefonicky, písemně          |
| <b>Interval objednávky</b> | 2x týdně (středa, pátek)      |
| <b>Dodací lhůta</b>        | 1 den                         |
| <b>Dodavatelé</b>          | Alimpex, JIMA-SPOL Oblekovice |

**Tabulka 4:** Objednávka mléčných výrobků (Zdroj: vlastní zpracování)

Mléčné výrobky ve srovnání s pečivem mají delší dobu trvanlivosti. Není tedy nezbytně nutné, aby bylo dané zboží objednáváno každý den.

Vedoucí prodejny objednává vybrané zboží dvakrát týdně, konkrétně v pondělí a ve čtvrtek, přičemž zboží je dodáno o den později. Co se týče středy, jezdí dodavatelé rovněž v rámci **ambulantního prodeje**<sup>8</sup>.

### 3. Uzeniny

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Způsob objednávky</b>   | Telefonicky                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Interval objednávky</b> | 2-3x týdně                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Dodací lhůta</b>        | 1 den                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Dodavatelé</b>          | MP Krásno, Valašské Meziříčí;<br>JIMA - SPOL, Oblekovice;<br>Sláma Velká Bíteš;<br>Agro Měřín;<br>Váhala Hustopeče nad Bečvou;<br>Jatka Borotice, s. r. o.;<br>Kmotr - Masna Kroměříž;<br>Zřud - Masokombinát Polička;<br>Hamé;<br>Sysel, Ivančice |

**Tabulka 5:** Objednávka uzenin (Zdroj: vlastní zpracování)

Jak je možné pozorovat z tabulky, uzeniny jsou náročné zejména na počet dodavatelů. Někteří dodavatelé, zejména Jatka Borotice, jsou v daném regionu v dobrém povědomí. Z daného důvodu od nich vybraný maloobchod odebírá jejich produkty, neboť je o ně zájem ze strany zákazníků. Vzhledem k časovému intervalu, v jakém jsou objednávky prováděny, není prodejna schopna reagovat na urgentní potřeby zákazníků, avšak častější dodávky by znamenaly vyšší náklady, které by se v daném případě maloobchodu nevyplatily. Prodejna je připravena na běžnou spotřebu zákazníků, urgentní požadavky ze strany zákazníků jsou v daném případě natolik výjimečné, že dosavadní četnost dodávek je postačující.

---

<sup>8</sup> **Ambulantní prodej** znamená, že dodavatel s sebou vozí nejtypičtější produkty, které odběratelé nakupují, aniž by je měli objednané. Vedoucí prodejny tak může bez objednání přímo nakoupit produkty, které byly prodány dříve, než bylo kalkulováno.

#### 4. Maso a masné výrobky

|                            |                    |
|----------------------------|--------------------|
| <b>Způsob objednávky</b>   | Písemně            |
| <b>Interval objednávky</b> | 3x týdně           |
| <b>Dodací lhůta</b>        | 1 - 4 dny          |
| <b>Dodavatelé</b>          | Korčían, Habrovany |

**Tabulka 6:** Objednávka masa a masných výrobků (Zdroj: vlastní zpracování)

Co se týče poslední uváděné položky v rámci přímých dodávek, je daná charakteristika komplikovanější.

Jak můžeme již z tabulky pozorovat, dodací lhůta se pohybuje v rozmezí 1-4 dny. Je to dáno z důvodu, že dodavatel je schopen dodávat maso do prodejny až od středy, a to pouze do pátku. Co se týče urgentní objednávky, je možné splnit požadavky zákazníků pouze ve vymezené dny se lhůtou splnění do 24 hodin. V intervalu neděle – úterý nejsou dané produkty v nabídce prodeje.

Prodej čerstvého masa<sup>9</sup> představuje pro zdejší prodejnu velmi značnou výhodu oproti jiným maloobchodům v blízkém okolí. Je to dáno tím, že čerstvé maso se v daném regionu prodává zejména v okresním městě Znojmo a v Moravských Budějovicích, které jsou od Šumné vzdáleny 17 km. V neposlední řadě je zmíněné zboží prodáváno také na Lesné, která leží pouhý kilometr od Šumné. Avšak je nutné zmínit, že na Lesné provozuje prodej masa dodavatel maloobchodu Coop, tedy Korčían Habrovany.

Prodejna Korčíána se nachází mimo obec Lesnou. Co se týče sortimentu, nemá oproti maloobchodu rozšířenou nabídku. Znamená to tedy, že zákazníci musí podstoupit cestu pouze pro jediné zboží navíc mimo obec. V rámci zákazníků maloobchodu Coop Šumná tak ovlivňuje prodejna dodavatele zejména obyvatele obce Lesné, pro které je prodejna blíže a dostupná rovněž i pěšky. Ostatní zákazníci, zejména ty stálé, tak prodejna na Lesné příliš neovlivňuje.

---

<sup>9</sup> Označením **čerstvé maso** je míněno maso tepelně neopracované. V rámci skladování a jeho balení, jedná se o maso uchovávané při chladírenských či mrazírenských teplotách, včetně masa baleného vakuově nebo v ochranné atmosféře. [32]

Daná oblast je pro prodej a maloobchod velmi důležitá, neboť podle odborného úsudku vedoucí prodejny, plynou největší tržby prodejně právě z přímých dodávek.

Z výše zmíněných důvodů se tedy budu ve své diplomové práci zabývat problematikou masa a masných výrobků podrobněji, neboť zde shledávám nedostatky.

### **3.4.3 Přejímka, skladování a prodej**

V předcházející podkapitole byl zjištěn nedostatek v rámci produktů masa a masných výrobků, co se týče přímých dodávek. Z toho důvodu se budu nyní zabývat zejména danou problematikou.

Analýzovaný maloobchod se v rámci přejímky, skladování a prodeje řídí platnými právními předpisy a zákony, konkrétně Zákonem č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích. V rámci daného zákona se maloobchod řídí systémem HACCP<sup>10</sup>, jeho přesný postup bude uveden v příloze.

Jednota, spotřební družstvo, Moravský Krumlov má rovněž zpracované vlastní schéma postupu při přejímce, skladování a prodeji pro jednotlivé druhy zboží. Jednotlivé druhy zboží jsou sdružovány do skupin produktů, které mají stejné či velmi podobné nároky na výše zmíněné operace. Maso je tedy přidruženo ke skupině zboží společně s masnými výrobky, tvrdými sýry, rybími výrobky a ostatními lahůdkářskými výrobky v obslužné zóně.

Nyní uvedu postup přejímky, skladování a prodeje masa, jak je nařízeno z vedení společnosti Jednota.

1. Nákup masa
2. Vyložení do manipulačního prostoru rampy
3. Přejímka potravin dokladová

---

<sup>10</sup> „HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) je systém stanovení kritických kontrolních bodů, který je nástrojem zajištění a řízení kvality a zdravotní nezávadnosti potravin během všech činností, které souvisejí s výrobou, zpracováním, skladováním, manipulací, přepravou a prodejem finálnímu zákazníkovi, tedy spotřebiteli.“ [30]

#### 4. Přejímka potravin fyzická CCP

- neporušený obal přejímaných potravin,
- nepřekročené datum použitelnosti,
- teplota v nákladovém prostoru vozidla splňující specifické skladovací podmínky na etiketách potravin

#### 5. Skladování potravin v chladících zařízeních dle komodity CCP

- teplota vzduchu 0 °C až + 4 °C nebo dle údaje na etiketě,
- povolené zvýšení po odtávání, manipulaci a sanitaci o 2 °C,
- návrat nejdéle do 2 hodin od posledního uzavření dveří

#### 6. Přesun do úseku obslužného prodeje

#### 7. Vložení zboží na prodejní pult

#### 8. Uložení potravin do vitríny prodejních pultů, nabízení k prodeji CP

#### 9. Odvažování, manipulace (krájení, vkládání do obalu)

#### 10. Prodej [31]

Jednotlivé kroky v rámci samotné přejímky a skladování, společně s určením odpovědnosti příslušnému pracovníkovi, jsou posléze uvedeny v systému HACCP. Zmíněný systém se rovněž zabývá i hygienou prodeje potravin. Zmíněné postupy tak budou uvedeny v příloze.

Je nutné však zmínit, že skladování a samotný prodej masa je rovněž regulován zákonem. Maso je tak možné uchovávat a prodávat po dobu 48 hodin od převzetí, a to do 5 °C. Prodloužení této lhůty jakýmkoli způsobem není možné. [33]

### 3.4.4 Úhrada objednávek

Co se týče úhrady objednávek, je třeba rovněž rozlišovat mezi přímými a nepřímými dodávkami.

V rámci **nepřímých dodávek** se jedná o zboží ze skladu Jednoty, spotřebního družstva, Moravský Krumlov. Vzhledem ke skutečnosti, že maloobchod v Šumné je součástí

spotřebního družstva, není zboží hrazeno prodejnou v Šumné, ale přímo spotřebním družstvem se sídlem v Moravském Krumlově.

Ani v případě **přímých dodávek** nedochází k úhradě dodavatelům přímo prodejnou v Šumné. Veškeré dodávky jsou hrazeny přes fakturu, kterou jednotliví dodavatelé zasílají přímo Jednotě v Moravském Krumlově, která je rovněž následně i uhradí.

V následující kapitole bude uveden výběr dodavatelů v rámci přímých dodávek. Bude zřejmé, že na výběru dodavatelů se účastní rovněž i vedoucí prodejny maloobchodu. Jak však z výše uvedeného vyplývá, vedoucí prodejny není nijak informována o bližších finančních podmínkách jednotlivých dodavatelů.

Vedoucí prodejny zná velmi dobře místní podmínky a zejména potřeby místních zákazníků, neboť pochází ze stejné obce. Z daného důvodu jí rovněž byla ponechána jistá pravomoc v rámci výběru dodavatele, avšak pro posouzení nejvhodnějšího dodavatele jí schází potřebné informace. Nedisponuje tak informacemi o ceně dopravy, množstevních slevách a dalších důležitých skutečnostech.

Mohlo by být namítnuto, že dané informace nejsou pro vedoucí prodejny potřebné, neboť vše řídí vedení Jednoty, spotřebního družstva, Moravský Krumlov. Avšak tento argument není zcela správný, neboť vedoucí prodejny řídí veškeré objednávky sama. Vedení spotřebního družstva tak nijak strategicky nezasahuje do frekvence, ani do výše objednávek. Vedoucí prodejny naopak nemá k dispozici potřebné informace pro objednávky s co nejnižšími náklady.

### 3.5 Dodavatelé

Co se týče dodavatelů maloobchodu Coop v Šumné, jejich výčet byl uveden již v obecném popisu podniku, z daného důvodu zde již nebude znovu opakován. Daná kapitola bude zaměřena na několik důležitých faktorů, mezi které patří:

- výběr dodavatelů v rámci přímých a nepřímých dodávek,
- dodavatelé masa a masných výrobků,

- regulace vedení obchodního řetězce.

Zejména bude věnována pozornost dodavatelům v oblasti masa a masných výrobků, neboť v daném sortimentu byly shledány nedostatky, co se obslužnosti zákazníků týče.

## **Výběr a hodnocení dodavatelů přímých dodávek**

Výběr dodavatelů je v rámci přímých dodávek v jisté míře, i když značně omezené, na rozhodnutí vedoucí prodejny. Je nutné však zmínit, že vybraného dodavatele musí také schválit ještě vedení Jednoty, spotřebního družstva, Moravský Krumlov.

Vedoucí prodejny má tedy možnost vybrat si sama konkrétního dodavatele v rámci přímých dodávek, avšak za níže uvedených předpokladů.

- Dodavatel musí být schopen obsloužit veškeré prodejny Jednoty, spotřebního družstva, Moravský Krumlov. Jedná se celkem o 130 prodejen. Z daného vyplývá, že dodavatel musí mít dostatečnou kapacitu produkce požadovaných produktů, zprostředkovává rovněž i dopravu.
- Dodavatel musí splňovat veškeré parametry stanovené vedením obchodního řetězce, zejména tedy způsob výroby produktů, hygienické normy a další.
- V neposlední řadě má významnou roli cena zboží, způsob objednávky, slevy, lhůta dodání, řešení vratek. Je zřejmé, že vedení klade důraz na co nejnižší náklady, zároveň však na výhodné podmínky ve zmíněných oblastech.

Avšak ani v případě, kdy dodavatel splňuje veškeré podmínky, nemůže vedoucí prodejny rozhodnout sama o zvolení daného dodavatele. Vedení podniku, jak výše bylo zmíněno, požaduje, aby vybraný dodavatel dodával do všech 130 prodejen. Z daného důvodu uzavírá zvolený dodavatel smlouvu přímo s vedením obchodního řetězce Jednota v Moravském Krumlově.

Výše popsaná situace je tedy velmi komplikovaná. Vedoucí prodejny nedisponuje dostatečnými pravomocemi ke zvolení nejvýhodnějšího dodavatele přímo pro její prodejnu. Ačkoliv má možnost výhodnějších dodavatelů ve svém blízkém okolí, kteří zaručují čerstvost a kvalitu vybraných produktů, nemůže jejich nabídku vedoucí prodejny přijmout kvůli stanoveným pravidlům.

Vzhledem k předchozí kapitole Sortiment, nebude uveden znovu výčet veškerých dodavatelů. Bude tedy zmíněna pouze oblast, která způsobuje maloobchodu komplikace. Jedná se tak zejména o dodavatele v rámci masa a masných výrobků.

### 3.5.1 Dodavatelé masa

Vedoucí prodejny odebírá maso pouze od jediného dodavatele, a tím je **Korčian, Habrovany**. Maso se dodává do prodejny 3x týdně, konkrétně ve středu, čtvrtek a v pátek. Významnou výhodou u zmíněného dodavatele je skutečnost, že v případě neprodaného masa je možné ho dodavateli odprodat zpět<sup>11</sup>. Jak je možné si povšimnout již v Tab. 6, doba dodání u daného dodavatele je stanovena v rozmezí 1 – 4 dní. Je to dáno skutečností, že Korčian zpracovává dané produkty až v úterý, může tak dodat maso a masné výrobky až ve středu. Tento fakt způsobuje maloobchodu značnou komplikaci. Již dříve bylo zmíněno, že právě maso a masné produkty jsou konkurenční výhodou oproti okolním místním potravinám. Prodejna v Šumné však není schopna uspokojit zdejší poptávku ve dnech neděle - úterý.

Aby bylo možné daného dodavatele analyzovat blíže, uvedu nyní pozitivní a negativní stránky objednávek u Korčiána Habrovany.

#### Pozitiva

Z logistického hlediska se daný dodavatel jeví jako velmi výhodný, a to z následujících důvodů:

- nízké ceny vepřového masa,
- krátká vzdálenost od prodejny maloobchodu (1 km),
- možnost odkoupení neprodaného masa zpět za stejnou cenu (vratky),
- dodavatel je v dobrém povědomí zákazníků.

#### Negativa

- prodej pouze vepřového masa

---

<sup>11</sup> Jedná o tzv. **vratky**.

- nedostatečné pokrytí zbožím během týdne (zásobování pouze 3 po sobě jdoucí dny v týdnu)

### **Zhodnocení dodavatele**

Z informací, které jsou dostupné, se dodavatel Korčían Habrovany jeví jako výhodný, avšak nepokrývá dostatečně celou poptávku.

V sobotu maloobchod nabízí doprodej masa z předešlého dne, což samozřejmě předpisy umožňují a vedoucí prodejny je schopna s danou situací kalkulovat a tudíž se předzásobit, avšak dny od neděle do úterý nejsou vůbec požadovaným zbožím zajištěny. Je důležité však zmínit, že nejproblémovější den je úterý, kdy zákazníci již nejsou zásobeni z pátečního či sobotního nákupu.

Další problém je možné spatřit v prodeji pouze vepřového masa. Je nutné zmínit, že prodej vepřového masa je pro místní zákazníky stěžejní, neboť se daný sortiment pohybuje v příznivé cenové relaci. Existují však zákazníci, kteří by rádi nakupovali rovněž maso hovězí. Proto by bylo pro prodejnu výhodné, aby nabízela sortiment rozšířený rovněž o zmíněné zboží, i když již v menším množství, aby jej byla schopna prodat.

### **3.6 Finanční analýza (analýza nákladů, výnosů)**

Finanční analýza je nedílnou součástí každé analýzy podniku. Může odhalit důležité skutečnosti, které nejsou na první pohled zcela zřejmé.

V daném případě je nutné zmínit, že prodejna maloobchodu Coop v Šumné nedisponuje všemi potřebnými údaji, které jsou nezbytné pro kompletní finanční analýzu. Je to dáno skutečností, že účetnictví vede samo vedení Jednoty, spotřebního družstva, v Moravském Krumlově. Vedoucí prodejny tak předává jednotlivé dokumenty ke zpracování do účetnictví přímo do ekonomického úseku v Moravském Krumlově.

V této diplomové práci je tak vycházeno pouze z Výkazu zisku a ztráty. V rámci finanční analýzy byly sledovány ukazatele v rámci měsíčního členění, a to od 1. 8. 2012 – 1. 8. 2013. Byl sledován zejména tedy vývoj nákladů, tržeb a zisku z nich plynoucí. Cílem bylo zjistit, ze kterých položek podnik čerpá nejvyšší tržby a zároveň, které náklady jsou významné pro výsledný zisk.

Do celé situace se ještě velmi výrazně promítá skutečnost, že maloobchod prošel kompletní rekonstrukcí, kdy původní prodejna byla zcela zbořena a posléze byla vystavěna nová. Maloobchod byl tak po dobu celé rekonstrukce přemístěn do jiné prodejny, která se však rovněž nacházela v obci Šumná. Rozsáhlá rekonstrukce prodejny tak umožnila maloobchodu zvýhodnit svoji pozici, a to i co se týče rozmístění prodejního prostoru, tak také skladových prostorů.

Z důvodu velkého formátu tabulek sledovaných veličin, budou v této kapitole uvedeny pouze grafy, tabulky budou následně uvedeny v příloze.

#### **3.6.1 Vývoj hospodářského výsledku**

Vývoj hospodářského výsledku prodejny maloobchodu Coop v Šumné je uveden rovněž za sledované období srpen 2012 – srpen 2013.



**Graf 1:** Hospodářský výsledek 2012 – 2013 (Zdroj: vlastní zpracování dle [54])

Jak jsem se již zmínila, od 1. 8. 2012 byla otevřená nová prodejna maloobchodu Coop v Šumné. Vysoké tržby tak byly předvídatelné hned z několika důvodů. Jednak se mohli, po krátkém přerušení provozu, vrátit stávající zákazníci, navíc již samotná skutečnost, že se jednalo o zcela novou prodejnu, přivedla nové potenciální zákazníky.

Významný propad však nastal hned v následujícím měsíci září 2012, kdy maloobchod dosahoval ztráty 155 570 Kč. Rozdíl hospodářského výsledku mezi těmito dvěma po sobě jdoucími měsíci tak činí 306 400 Kč. Z výkazu zisku a ztráty je zřejmé, že daný pokles HV je dán zejména výrazným snížením tržeb, nikoli nárůstem nákladů. Konkrétně se tržby na daném poklesu podílely z téměř 95 %, přičemž nejvýraznější pokles nastal u tržeb za zboží s DPH 14 %.

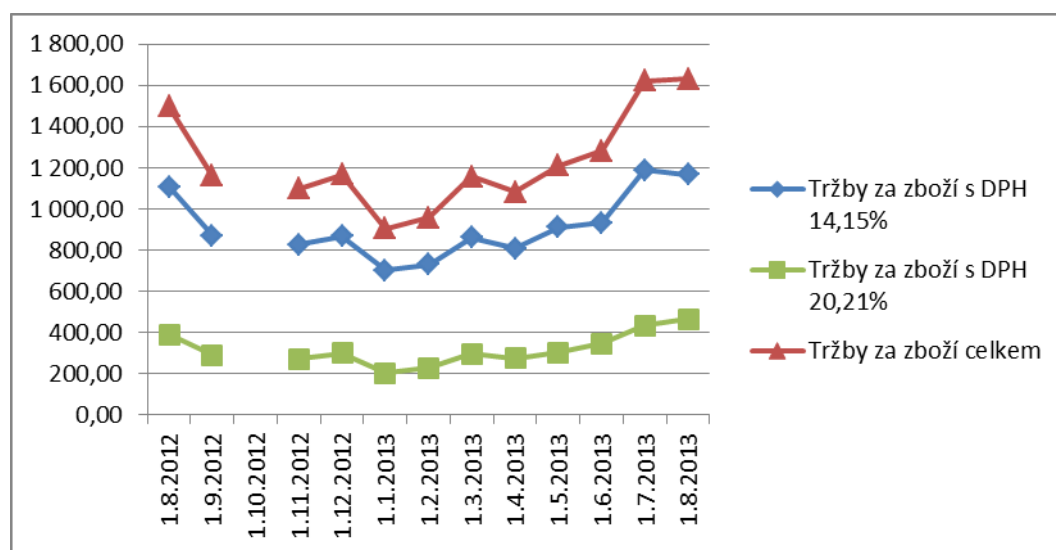
Za měsíc říjen nebyly výkazy k dispozici, z daného důvodu je tedy časová řada přerušena.

Jak je možné však pozorovat i nadále, maloobchod nevykazuje příznivé hospodářské výsledky během celého sledovaného období. Je tedy možné konstatovat, že zisk je nejvyšší zejména v letních měsících a posléze v prosinci, kdy se tržby obecně zvyšují v důsledku Vánočních svátků a Silvestra. Nárůst tržeb v letních měsících, konkrétně v červenci a srpnu je dán zejména blízkostí rekreačních středisek, jak jsem již uvedla v předcházejících kapitolách.

Zjištění konkrétních příčin daných výsledků hospodaření není zcela možné, neboť prodejna nedisponuje kompletními informacemi. Vzhledem ke skutečnosti, že vedoucí prodejny nemá k dispozici rovněž také ostatní účetní výkazy, zejména účetní rozvahu, zaměřím se ve své diplomové práci na další ukazatele, které jsou dostupné z Výkazu zisku a ztráty.

### 3.6.2 Vývoj tržeb

Analyzovaná prodejna provádí svoji obchodní činnost v obci Šumné již řadu let, je tedy zřejmé, že zisk, který je vykazován a který byl popsán v předešlé podkapitole, nemůže být pro chod maloobchodu směřodatný. Vzhledem ke skutečnosti, že nejsou k dispozici veškeré informace, které by mohly objasnit dosavadní výsledky hospodaření, uvádím nyní vývoj tržeb maloobchodu.



**Graf 2:** Vývoj tržeb 2012 – 2013 (Zdroj: vlastní zpracování dle [54])

V grafu je uvedený vývoj tržeb, a to v konkrétním členění tržeb podle výše DPH, které je za jednotlivé produkty odváděno.

Jak je možné z grafu sledovat, vývoj tržeb odpovídá kolísání hospodářského výsledku za jednotlivé sledované měsíce. **Nejvyšší tržby** jsou dosahovány v období letních

měsíců, kdy jsou v provozu rekreační střediska Vranovská přehrada a Bítov. Jak bylo již dříve zmíněno, vedoucí prodejny uvádí, že v těchto měsících se zvyšuje počet zákazníků až na dvojnásobek. Vyšší tržby jsou zaznamenány rovněž v prosinci, kdy jsou větší nákupy spojeny zejména s Vánocemi a Silvestrem.

**Nejnižších tržeb** je naopak dosahováno v měsících leden a únor. Danou skutečnost je možné vysvětlit tím, že pro zákazníky je předešlé období svátků finančně náročné, v dalších měsících se tak snaží kompenzovat předcházející vyšší výdaje nákupy za nižší ceny.

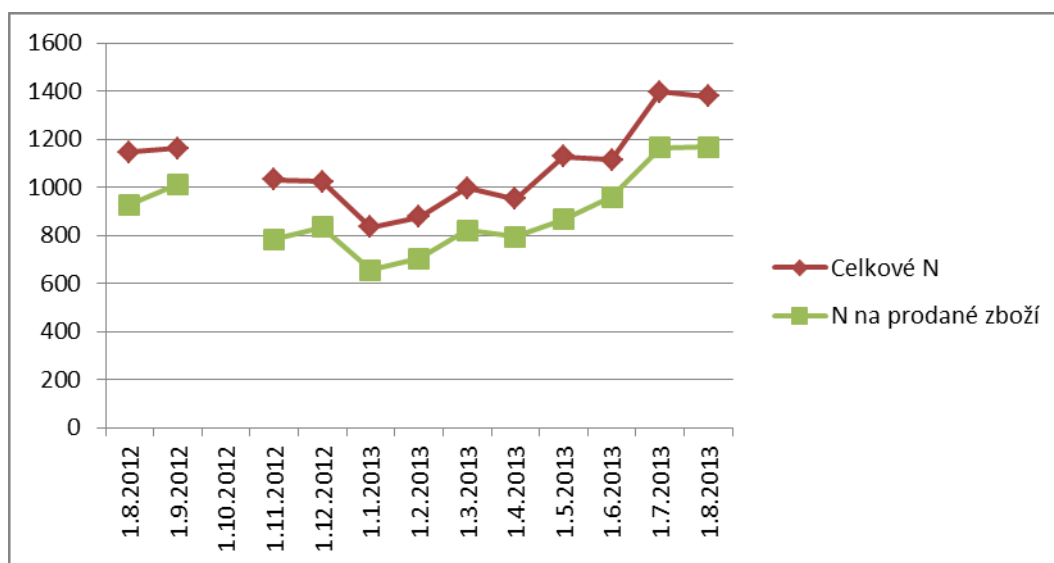
Co se týče členění tržeb podle výše DPH, které je odváděno, je zřetelné, že největší sklony k výkyvům jsou zaznamenány u zboží, ze kterého je odváděno DPH 15 % (dříve 14 %). V rámci potravin a zboží, u kterého je odváděno DPH 21 % (dříve 20 %) kolísání výše není významná. Je tomu tak z důvodu, že se jedná zejména o alkoholické a tabákové výrobky. Zákazníci zmíněné výrobky nakupují ve stále stejném množství. Mírné kolísání je zde tedy projevem zvýšení počtu zákazníků v období letní sezóny.

Z uvedeného grafu lze také pozorovat, že tržby v roce 2013, zejména v 8. měsíci převyšují výši tržeb za 8. měsíc 2012, ve kterém byl maloobchod otevřen v již zcela nové prodejně. Z daného vyplývá, že prodejna si nejen zájem svých stávajících zákazníků udržela, ale rovněž získala nové zákazníky. Zmíněná skutečnost je tedy pro maloobchod velmi pozitivní.

### **3.6.3 Vývoj nákladů**

Nejdříve bude poskytnut graf celkových nákladů, posléze grafy dílčích nákladů, zejména nákladů na prodané zboží a rovněž mzdové náklady, které, jak bude možné pozorovat níže, jsou velmi nestabilní. Kompletní členění nákladů bude uvedeno v příloze.

### Celkové náklady



**Graf 3:** Celkové náklady 2012 – 2013 (Zdroj: vlastní zpracování dle [54])

Co se týče nákladů, opět můžeme pozorovat, že jejich průběh koresponduje jak s tržbami, tak s následným hospodářským výsledkem v jednotlivých měsících. Nejvýznamnější položkou nákladů analyzovaného maloobchodu jsou samozřejmě náklady na prodané zboží, neboť náplní obchodní činnosti daného podniku je samozřejmě prodej zboží. Z daného důvodu jsem zmíněné dílčí náklady uvedla do jednoho grafu společně s celkovými náklady. Můžeme tedy pozorovat, že celkové náklady do značné míry kopírují trend nákladů na prodané zboží.

Je však nutné také zmínit, že do nákladů se rovněž projevují odpisy dlouhodobého majetku, neboť jak již bylo zmíněno, byla vystavěna zcela nová prodejna. Náklady maloobchodu jsou tak zvyšovány odpisy nové budovy, ale také odpisy ostatních movitých věcí, kterými byla nová prodejna vybavena. Vzhledem k tomu, že odpisy jsou každý měsíc v podobné výši, navyšují sice celkové náklady, ale nijak nemění trend nákladů.

Nejvýznamnější rozdíl v rámci celkových nákladů a nákladů na prodané zboží je možné pozorovat v měsících květen a červen. Z výkazů zisku a ztráty za jednotlivé měsíce je možné si povšimnout zajímavé skutečnosti, a to výrazného kolísání mzdových nákladů.

## Mzdové náklady



**Graf 4:** Mzdové náklady 2012 – 2013 (Zdroj: vlastní zpracování dle [54])

Jak je z grafu zcela evidentní, mzdové náklady v prodejně maloobchodu kolísají velmi značně. Zatímco v listopadu 2012 dosahovaly mzdové náklady 131 950 Kč, v lednu následujícího roku byly náklady na mzdy 60 120 Kč, poklesly tedy během dvou měsíců o 54,4%. Podobný výkyv je možné sledovat také v květnu 2013. Vedoucí prodejny uvádí, že kolísání mzdových nákladů je ovlivněno změnou pracovního úvazku zaměstnanců, konkrétně tedy z částečného na plný, a rovněž také přesčasy. Dále je nutné zmínit skutečnost, že zaměstnanci jsou odměňováni dvousložkovou mzdou. Jinými slovy to znamená, že jejich mzda se skládá ze mzdy fixní a variabilní. Variabilní složka mzdy je odvozena z výše tržeb, které se daný měsíc uskuteční.

## Vnitropodnikové náklady

Stejně jako tomu bylo v případě mzdových nákladů, rovněž i náklady vnitropodnikové velmi výrazně kolísají.



**Graf 5:** Vnitropodnikové náklady (Zdroj: vlastní zpracování dle [54])

Vnitropodnikové náklady se pohybují v rozmezí 3 750 Kč – 41 660 Kč. K nejvýraznějším změnám v rámci daných nákladů dochází u **správní režie**.

Pokud se porovná výsledek hospodaření s celkovými náklady a náklady vnitropodnikovými v jednotlivých měsících, rovněž trend všech tří zmíněných položek spolu koresponduje.

### 3.7 SWOT analýza

V případě, kdy byl maloobchod analyzován z potřebných hledisek, může se již přistoupit ke SWOT analýze.

#### Silné stránky

- Součást středně velkého obchodního řetězce
- Dlouholetá historie obchodního řetězce
- Dlouholetá historie maloobchodu
- Prodej čerstvého masa
- Nová prodejna
- Dobré vztahy se zákazníky

### **Slabé stránky**

- Nedostatečná komunikace vedení obchodního družstva s vedoucí prodejny analyzovaného maloobchodu
- Nepostačující informovanost vedoucí prodejny
- Absence informačního systému
- Nevyužívání čárových kódů
- Školení personálu
- Nedostatečné zásobení masem
- Systém výběru dodavatelů

### **Příležitosti**

- Rozšíření nabídky sortimentu
- Rozšíření služeb o poštovní služby
- Zajištění věrnosti zákazníků
- Nové informační systémy

### **Hrozby**

- Zlepšení nabídky ze strany stávající konkurence
- Vznik nové konkurence
- Pokles turistického ruchu v letní sezóně
- Zrušení autobusové zastávky před prodejnou maloobchodu Coop
- Zrušení či částečné omezení služeb poskytovaných v obci Šumná (ZŠ a MŠ, Česká pošta, Stavební úřad, Zdravotní středisko, vlakové nádraží)
- Změna legislativních předpisů

## **3.8 Informační systém**

Tato podkapitola byla zařazena ke konci analýzy z několika důvodů. Nejdříve je tedy důležité zmínit, že analyzovaná prodejna nevyužívá žádného informačního systému. Při analýze vybraného maloobchodu se tak velmi často stávalo, že informace byly zjistitelné s velkými obtížemi a časovými prodlevami, nebo nebyly dohledatelné vůbec.

Zmíněné údaje však nejsou potřebné pouze k analýze prodejny, ale k samotnému řízení maloobchodu.

Co se zásob týče, sleduje vedoucí prodejny sama, které zboží dochází a je potřeba již dokoupit. Rovněž se také stává, že na některé zboží upozorňují sami zákazníci. V daném případě, kdy zákazník nemůže zakoupit požadované zboží, které v prodejně za běžných okolností bývá, přichází prodejna nejen o okamžitý zisk, ale vytrácí se rovněž spokojenost zákazníků.

Vedoucí prodejny tak není schopna rovněž ani uhlídat zboží v rámci data spotřeby, neboť není možné, aby si pamatovala veškeré údaje.

Co se týče dodavatelů, probíhají objednávky u každého jiným způsobem. Vedoucí prodejny si tak rovněž musí spoustu věcí pamatovat osobně, neboť nikam veškeré údaje nezaznamenává, pouze na objednávkové listy. Informace pak z těchto dokumentů jsou nepřehledné a těžce srozumitelné.

Rovněž podnik postrádá informace ohledně přesného počtu zákazníků. Tyto údaje jsou určeny na základě odborného odhadu vedoucí prodejny, která disponuje sice dlouholetou praxí, avšak není možné dané informace nijak konkrétně podložit.

V rámci samotného prodeje zboží také není možné konkrétně určit, které se prodává nejvíce, jaké tržby z něj plynou a další důležité skutečnosti. Z daného důvodu rovněž nemohla být provedena analýza ABC, od které muselo být kvůli nedostatku informací upuštěno.

Výše zmíněné představuje pro maloobchod významnou nevýhodu. Pro správný chod prodejny analyzovaného maloobchodu by tak informace měly být k dispozici, a to snadno zjistitelné a přehledné, v relativně krátkém čase. Nyní tak dochází k situaci, kdy zaměstnanci jsou nuceni provádět činnosti, které jsou neefektivní a neproduktivní. Dochází tím ke snížení schopnosti obsloužit zákazníky dle požadovaných standardů.

Rovněž je zapotřebí zmínit, že konkurenční maloobchod v sousedícím městyse Štítary systémem ERP disponuje. Analyzovaný maloobchod se tak nachází v situaci konkurenční nevýhody.

## 4 Návrh strategické logistické koncepce maloobchodu

V předešlé souhrnné kapitole byl zjištěn aktuální stav obchodních činností vybraného maloobchodu. Daná problematika byla řešena v několika oblastech, zejména v rámci regionu působnosti, sortimentu, zákazníků, dodavatelů a finanční situace prodejny.

Co se výše zmíněného týče, byly zjištěny jisté nedostatky v daných oblastech, a proto jim v této kapitole bude věnována pozornost.

Budou zde však řešeny nejen problémové oblasti, ale také nové návrhy, které by přispěly ke zlepšení obslužnosti zákazníků.

### 4.1 Informační systém (IS)

Absence **informačního systému** v maloobchodě Coop v Šumné byla zmíněná již v analýze prodejny. Vedoucí prodejny, rovněž jako vedení obchodního řetězce Jednoty, spotřebního družstva, Moravský Krumlov některé důležité informace buď zcela postrádá, nebo je získává velmi těžce během dlouhého časového intervalu.

Vzhledem ke skutečnosti absence IS je důležité si uvědomit, že maloobchod neoperuje ani s čárovými kódy. Veškerá evidence zboží je tak vedena pouze ručně.

Zásobování prodejny je tedy velmi problémovou oblastí, neboť dochází rovněž k takové situaci, že zboží je zcela vyprodáno. Vedoucí prodejny tak není jistou dobu schopna uspokojovat poptávku zákazníků, což vede samozřejmě ke ztrátě potenciálních tržeb, ale také k nespokojenosti zákazníků. Narůstající nespokojenost zákazníků však může vést k jejich ztrátě, což by mělo rovněž za následek pokles tržeb maloobchodu.

Vedoucí prodejny tedy objednává zboží pouze na základě předchozí zkušenosti. Je důležité však zmínit, že vzhledem k množství nabízeného sortimentu, i pouze v rámci přímých dodávek, je velmi těžké kontrolovat stav daného zboží.

#### **4.1.1 Návrh zavedení informačního systému**

Návrhem na řešení dané situace je zavedení informačního systému, který umožní manipulovat maloobchodu rovněž s čárovými kódy. Vzhledem ke skutečnosti, že prodejna není nijak na zavedení IS připravena v rámci hardwaru, bude nutné vybavit prodejnu veškerým potřebným zařízením. Je tedy zapotřebí počítat s investicí, jejíž náklady budou vyšší.

Daný návrh je konstruován pouze pro maloobchod Coop v Šumné, nikoli pro celý obchodní řetězec Jednota, spotřební družstvo, Moravský Krumlov. V tomto případě by se jednalo o implementaci IS plošně. Takto rozsáhlá investice by vyžadovala výběrové řízení na dodavatele. Vzhledem k tomu, že složitost celého návrhu není možné obsáhnout v dané diplomové práci a rovněž není ani jejím cílem řešit situaci v rámci celého obchodního řetězce, bylo přistoupeno pouze k řešení dané situace v analyzovaném maloobchodu.

Návrh je možné rozdělit do několika částí vzhledem k náročnosti a jeho rozsahu. Konkrétně se tedy jedná o nákup:

- informačního systému (softwaru),
- hardwaru.

##### **1. Nákup softwaru**

Informační systém byl vybrán od společnosti ABRA. Co se týče konkrétního produktu, byl zvolen informační systém ABRA G2. Tento IS je určen pro řízení chodu menších společností.

IS ABRA G2 je možné sestavit podle potřeby z několika modulů, které je možné dále doplnit. Pro maloobchod v Šumné byla navržena následující sestava modulů. U každého modulu bude také uvedena stručná charakteristika.

## IS ABRA G2:

| Modul                        | Charakteristika                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Základní ABRA G2</b>      |                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Jádro</b>                 | Zahrnuje adresář, nástroje pro administraci a přizpůsobení systému.                                                                                                                                                                                         |
| <b>Účetnictví a výkazy</b>   | Prostor pro globální kontrolu zaúčtovaných dokladů, finanční plánování, řízení Cash Flow.                                                                                                                                                                   |
| <b>Banka a homebanking</b>   | Elektronické zpracování platebních příkazů a bankovních výpisů.                                                                                                                                                                                             |
| <b>Pokladna</b>              | Přímá vazba na skladové položky, cenový a slevový systém, přehledné zobrazení aktuálního stavu pokladen.                                                                                                                                                    |
| <b>Majetek</b>               | Evidence dlouhodobého a krátkodobého majetku                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Nákup</b>                 | Podpora pracovního postupu (objednávky, zálohové listy, příjemky na sklad, přijaté faktury, aj), práce s dodavatelskými ceníky, evidence všech důležitých částí ceny za nakupované položky s promítnutím do skladované ceny.                                |
| <b>Prodej</b>                | Podpora obchodního procesu od objednávky, přes dodávky, fakturace a hotovostní prodeje, až po vyhodnocení prodeje.                                                                                                                                          |
| <b>Kniha jízd</b>            | Přehled o nákladech jednotlivých vozidel.                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Doplňující moduly</b>     |                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Skladové hospodářství</b> | Možnost práce s čárovými kódy pro rychlé vyhledávání a zadávání položek, systém výpočtu skladové ceny (průměrování, FIFO), aj.                                                                                                                              |
| <b>Maloobchodní prodej</b>   | Identifikace zboží čárovými kódy EAN a PLU, možnost rychlého dohledání zboží, podpora dotykového displeje, využití slevového systému, aj.                                                                                                                   |
| <b>Věrnostní slevy</b>       |                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>CRM<sup>12</sup></b>      | Plánuje a řídí obchodní aktivity, eviduje informace o klientech, členění zákazníků. Odhad poptávky zákazníků a budoucích tržeb.                                                                                                                             |
| <b>Mzdy a personalistika</b> | <b>Mzdy:</b> včas zpracované mzdy, mzdové evidence, odvody pojištění a daní, srážky z mezd, přehled o nákladech spojených s lidskými zdroji.<br><b>Personalistika:</b> přehled o zaměstnancích (pracovní zařazení, vzdělání, evidence nemocí, dovolené aj.) |
| <b>5 pracovních poměrů</b>   |                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>EDI</b>                   | Nahrazení papírových dokladů elektronickými a umožnit tak plnou automatizaci procesu vystavování a příjmu elektronických dokladů.                                                                                                                           |

**Tabulka 7:** Návrh IS ABRA G2 (Zdroj: vlastní zpracování dle [34], [35])

<sup>12</sup> Customer Relationship Management – řízení vztahů se zákazníky

## 2. Nákup hardwaru

Jak bylo již dříve zmíněno, prodejna není dostatečně vybavena pro zavedení informačního systému. V prodejně maloobchodu se nachází pouze počítač, který však nedisponuje dostatečnými parametry.

Pro implementaci IS bude tedy potřebné zakoupit následující hardware:

- server,
- počítač,
- pokladní systém (pokladní terminál, zákaznický displej, tiskárna účtenek, pokladní zásuvka, kabel na propojení pokladní zásuvky, čtečka čárových kódů),
- obchodní digitální váhy,
- čtečka čárových kódů,
- připojení a oživení serveru (služba).

### 4.1.2 Podmínky realizace

Již dříve bylo zmíněno, že maloobchod bude nutné vybavit nejen softwarem, ale také k tomu odpovídajícím hardwarem.

Software byl navržen od firmy ABRA Software. Co se týče výše počáteční investice spojené s nákupem licencí softwaru, je vyčíslena v následující tabulce.

| Kalkulace IS – software (bez DPH)      |               |
|----------------------------------------|---------------|
| IS ABRA G2                             | Cena v Kč     |
| Jádro                                  | 4 990         |
| EDI komunikace                         | 7 990         |
| Vyplňování šablon MS Word, Open Office | 2 990         |
| Skladové hospodářství                  | 1 990         |
| Maloobchodní prodej                    | 2 990         |
| Věrnostní slevy                        | 4 990         |
| CRM                                    | 2 990         |
| Mzdy a personalistika                  | 990           |
| 5 pracovní poměrů                      | 990           |
| <b>Cena celkem v Kč</b>                | <b>30 910</b> |

**Tabulka 8:** Kalkulace IS – software bez DPH (Zdroj: vlastní zpracování dle [34])

Hardware byl vybírán v souladu se zvoleným softwarem pro správné fungování IS. V následující tabulce jsou tedy vyčísleny náklady na jednotlivé položky, a to rovněž i vzhledem k množství jednotlivého druhu HW, který bude pro prodejnu potřebný zakoupit.

| Kalkulace IS - hardware (bez DPH)  |            |           |                |
|------------------------------------|------------|-----------|----------------|
| Druh HW                            | Počet kusů | Cena v Kč | Celkem v Kč    |
| ABRA server                        | 1          | 29 900    | 29 900         |
| Počítač                            | 1          | 19 661    | 20 000         |
| Pokladní systém                    | 2          | 27 000    | 54 000         |
| Obchodní digitální váhy (do 15 kg) | 3          | 4 750     | 14 250         |
| Čtečka čárových kódů               | 1          | 2 190     | 2 190          |
| Připojení a oživení serveru        | 1          | 3 900     | 3 900          |
| <b>Cena celkem v Kč</b>            |            |           | <b>124 240</b> |

**Tabulka 9:** Kalkulace IS – hardware bez DPH (Zdroj: vlastní zpracování)

Jak můžeme z tabulky pozorovat, pokladní systém bude zapotřebí zakoupit dvakrát. Je tomu z důvodu velikosti prodejny, neboť v rámci zejména letní sezóny pouze jeden pokladní systém na odbavení zákazníků nestačí. Obchodní digitální váhy jsou potřebné celkem 3, přičemž jedna obchodní váha se bude nacházet v úseku ovoce a zeleniny, druhá váha v obslužném úseku prodeje čerstvého masa a třetí v obslužném úseku lahůdkářských produktů. Čtečka čárových kódů je uvedena v tabulce pouze jednou, a to s umístěním do skladu. V rámci samotného pokladního systému již čtečky čárových kódů jsou započteny.

Celková investice bude tedy činit **155 150 Kč** (30 910 Kč + 124 240 Kč).

#### 4.1.3 Přínosy návrhu

Zavedení informačního systému je sice nákladnou investicí, obzvlášť v případě, kdy maloobchod není nijak hardwarově vybaven, avšak přináší pro místní obchod řadu výhod, které následně vedou ke zvýšení obslužnosti zákazníka a rovněž i ke zvýšení tržeb a snížení nákladů z dlouhodobějšího hlediska.

Zavádění informačních technologií obecně vytváří vyšší konkurenceschopnost v rámci logistiky. IT ovlivňují v posledních letech mnoho ekonomických aktivit. Je to dáno skutečností, že prostřednictvím informačních technologií nejen roste množství různých možností, ale současně také klesají náklady. [36, s. 95]

Implementace IS v maloobchodě přináší řadu výhod, jak se rovněž uvádí také v odborné literatuře. IS poskytuje:

- podporu spolupráce mezi dodavatelem – prodejcem – zákazníkem,
- podporu prodeje,
- možnost plánování,
- řízení zásob,
- řízení vztahů se zákazníky,
- lepší přehled o dění a celkového chodu maloobchodu,
- snížení administrativy,
- zvyšování úrovně interní komunikace. [37]

Prostřednictvím dobrého ERP<sup>13</sup> systému maloobchod může zrychlit zejména reakci na aktuální požadavky svých zákazníků a trhu obecně. Rychlost reakce na požadavky trhu je velmi důležitá v konkurenčním boji. Zákazníci požadují poskytování zboží a služeb ve správný čas. Implementace IS do maloobchodu tak umožní sledovat v ročních intervalech<sup>14</sup> nejen sortiment, který se v daném období prodává nejvíce, ale také v jakém množství. Maloobchod tak bude moci rovněž odhadovat budoucí poptávku a následně se na ni dobře připravit. Daná skutečnost představuje zlepšení obslužnosti zákazníků, což povede také k jejich větší spokojenosti.

Pokud uvažíme skutečnost, že spokojený zákazník se stává věrným zákazníkem, dochází také z daného důvodu k nárůstu tržeb.

Je důležité rovněž zmínit, že nárůst tržeb není jediným důsledkem zavedení IS. Vzhledem k optimalizaci činností a celkového chodu maloobchodu dojde také ke

---

<sup>13</sup> Enterprise Resource Planning, informační systém

<sup>14</sup> Vzhledem k výkyvům prodeje (letní sezóna, svátky ...) je nutné sledovat prodej podle jednotlivých období, avšak obsáhnout tak minimálně 12 po sobě jdoucích měsíců.

snížení nákladů. Je to dáno zejména skutečností, že je možné snížit množství zdrojů alokovaných v zásobách. Je nutné podotknout, že maloobchod s potravinami je specifický rovněž v tom, že potraviny podléhají rychlejší zkáze. Z daného důvodu je zapotřebí objednávat správné množství zboží a ve správný okamžik, aby to neohrozilo chod prodejny. V případě, že vedoucí prodejny objedná více zboží krátké spotřeby, které se následně neprodá, zvyšují se tím rovněž náklady. Tento důsledek je však možné prostřednictvím správného IS velmi výrazně eliminovat.

Součástí navrženého IS pro maloobchod je rovněž modul CRM. Prostřednictvím CRM maloobchod získá potřebné informace o zákaznících, které umožní lépe plánovat a řídit obchodní aktivity. Bude možné rozčlenit zákazníky do několika skupin. Dané členění umožní plánovat a řídit potřebné obchodní aktivity podrobněji, bude možné se zákazníkům lépe přizpůsobit, což samozřejmě rovněž povede k jejich spokojenosti. CRM systém tak umožní maloobchodu odhadovat nejen poptávku zákazníků, ale také z ní plynoucí tržby.<sup>15</sup>

V neposlední řadě se rovněž zvýší úroveň interní komunikace. Jak rovněž uvádí Harrison, vhodná interní komunikace: *„zlepšuje výkonnost zaměstnanců, pomáhá řídit tok informací, vytváří zpětnou vazbu pro manažery, rozvíjí pocit sounáležitosti a týmového ducha a je rovněž dobrou přípravou pro krizový management“*. [38, s. 67]

Výše zmíněné přínosy povedou k růstu tržeb. Po konzultaci s odborníky v dané oblasti by tržby v exponovaném období měly vzrůst o 15 %.

Zvýšení tržeb a snížení nákladů tak samozřejmě vede ke skutečnosti, že investice bude uhrazena a v delším časovém horizontu poplynou z této investice rovněž maloobchodu vyšší zisky.

---

<sup>15</sup> Odborná literatura (Logistika 10-11) uvádí, že analýza chování zákazníků umožňuje lepší tvorbu cen a zvyšuje kvalitu poskytovaných služeb.

## **4.2 Dodavatelé**

V předešlé kapitole bylo zjištěno, že dosavadní dodavatel Korčlán Habrovany je pro maloobchod výhodný, a to zejména z důvodu vzdálenosti pouhé 1 km, v neposlední řadě však také kvůli nízkým prodejním cenám vepřového masa. Rovněž bylo zhodnoceno, že nepokrývá dostatečně celou poptávku po masu z důvodu možnosti dodání zboží pouze ve dnech středa – pátek a nabídky pouze vepřového masa. Dále je nutné zmínit, že Korčlán Habrovany provozuje vlastní prodejnu, kde nabízí pouze čerstvé maso. Konkurenční výhodou maloobchodu v Šumné oproti jejímu dodavateli je tak provozní doba a zejména dostupnost maloobchodu svým zákazníkům a obsáhlá nabídka sortimentu.

### **4.2.1 Návrh řešení**

Co se týče návrhu na zlepšení dané situace, je výhodné, aby prodejna od Korčlána Habrovany odebírala i nadále, avšak je doporučeno, aby maloobchod začal spolupracovat s dalším, novým, dodavatelem čerstvého masa.

### **Výběr nového dodavatele**

V rámci dodávek masa, přicházejí pro maloobchod do úvahy dva dodavatelé, jsou jimi Jatka Borotice a Jatka Šebkovice.

V následující tabulce bude uveden konkrétní seznam odebíraného sortimentu od Korčlána Habrovany a zároveň zmíněný sortiment od dodavatele Jatka Borotice. U daných položek budou uvedeny také ceny pro porovnání výhodnosti jednotlivého dodavatele.

|                           | Korčian | Jatka Borotice |
|---------------------------|---------|----------------|
| Vepřové maso              | Cena/kg | Cena/kg        |
| Kýta bk <sup>16</sup>     | 88,00   | 99,00          |
| Plec bk                   | 80,00   | 100,00         |
| Krkovice sk <sup>17</sup> | 82,00   | 92,00          |
| Krkovice bk               | 98,00   | 120,00         |
| Kotleta sk                | 89,00   | 99,00          |
| Kotleta bk                | 113,00  |                |
| Koleno zd bavor           | 57,00   |                |
| Lalok bk                  | 57,00   |                |
| Sádlo hřbet               | 42,00   |                |
| Kosti z kotlety           | 18,00   |                |
| Kůže                      | 15,00   |                |
| Hlava                     | 15,00   |                |
| Paninky                   | 163,00  |                |
| Bok sk                    | 69,00   | 60,00          |
| Bok bk                    | 79,00   | 81,00          |
| Výřez                     | 55,00   |                |
| Ocásky                    | 45,00   |                |
| Játra                     | 40,00   | 40,00          |
| Ledviny                   | 30,00   | 38,00          |
| Srdce                     | 45,00   | 42,00          |

**Tabulka 10:** Srovnání cen dodavatelů (Zdroj: vlastní zpracování dle [54])

#### a) Jatka Borotice

Z tabulky je tedy patrné, že Jatka Borotice jsou pro maloobchod dražším dodavatelem. Je důležité zmínit, že návrhem nového řešení není nahradit dosavadního dodavatele, avšak pouze doplnit sortiment a zásobit maloobchod čerstvým masem rovněž ve dny, kdy Korčian Habrovany není schopen čerstvé maso dodávat. Ovšem přesto je důležité, aby ceny byly podobné stávajícímu dodavateli. Je to dáno z důvodu, že maloobchod by musel zdražit sortiment v rámci čerstvého masa. V tomto případě by však mohlo dojít ke ztrátě části zákazníků.

Jatka Borotice mají dobrou pověst. Zákazníci daného dodavatele znají a mají ho v dobrém povědomí, avšak vzhledem ke skutečnosti, v jaké lokalitě se maloobchod

---

<sup>16</sup> Kýta bez kosti

<sup>17</sup> Krkovice s kosti

nachází, je důležité, aby nabízený sortiment byl odpovídající ceně, kterou jsou zákazníci ochotni akceptovat. V daném případě je případný dodavatel Játka Borotice nevyhovujícím z důvodu vysokých dodavatelských cen.

Další významný problém nastává v situaci, kdy Játka Borotice jsou schopni dodávat čerstvé maso do maloobchodu rovněž pouze ve dnech středa – pátek. Stěžejní problém, kvůli kterému je doporučené maloobchodu spolupracovat s dalším dodavatelem čerstvého masa, by tak zůstal nevyřešen.

#### **b) Játka Šebkovic**

Co se týče dalšího případného dodavatele Játka Šebkovic, nejsou momentálně k dispozici veškeré informace. Z daného důvodu tedy nebylo možné uvést např. cenové srovnání nabídky čerstvého masa. Je však nutné zmínit několik skutečností. Játka Šebkovic mají sídlo v Šebkovicích u Třebíče, avšak zásobují své prodejny v Moravských Budějovicích a rovněž také ve Znojmě. Vzhledem ke skutečnosti, jak může být pozorovatelné také na uvedené mapě str. 47, obec Šumná se nachází přibližně uprostřed mezi dvěma zmíněnými městy. Zásobování daným dodavatelem je tedy možné. Tento předpoklad dále potvrzuje skutečnost, že Játka Šebkovic rovněž provozují pojízdnou prodejnu, která rovněž dojíždí do obce Šumná.

Rovněž je zapotřebí zmínit, že Játka Šebkovic dojíždějí se svojí pojízdnou prodejnu masa do obce pravidelně, to tedy znamená, že mají v obci odbyt. Po jejich masných produktech je tedy nejen poptávka, ale mají také již své zákazníky, kteří jsou ochotni si jejich produkty za dané ceny nakoupit. Z daného důvodu můžeme považovat Játka Šebkovic jako cenově vyhovujícího.

Uvážíme-li skutečnost, že v zájmu Jatek Šebkovic je rozšířit území své působnosti, avšak výstavba nové prodejny by byla nejen velmi značnou investicí, ale také velmi riskantní investicí, bylo by rovněž v zájmu Jatek Šebkovic začít spolupracovat s maloobchodem v Šumné.

## **Vyhodnocení výběru dodavatele**

Návrhem na řešení dané situace je tedy uzavření dohody s novým dodavatelem, a to konkrétně s Jatky Šebkovice, avšak za jistých podmínek, které budou blíže rozebrány v následující podkapitole Podmínky realizace. Játka Borotice byly shledány jako dodavatel nevyhovující, a to z důvodu příliš vysokých dodavatelských cen a nevyhovujícím termínům dodání čerstvého masa.

### **4.2.2 Podmínky realizace**

Játka Šebkovice by byly pro prodejnu maloobchodu výhodným dodavatelem za následujících podmínek.

#### **Cena**

Jak bylo již zmíněno dříve, vzhledem ke skutečnosti, že Játka Šebkovice provozují pojízdnou prodejnu s čerstvým masem v obci Šumné, předpokládá se, že ceny jsou pro zákazníky přijatelné. První nutnou podmínkou jsou tedy ceny vepřového masa srovnatelné s dodavatelem Korčlán Habrovany.

#### **Možnost zásobování**

Dalším důležitým předpokladem je, že Játka Šebkovice jsou schopny dodávat čerstvé maso minimálně již od úterý. Korčlán Habrovany dodává vepřové maso do prodejny maloobchodu ve dnech středa – pátek. Maso je možné nabízet v prodejně po dobu 48 hodin od převzetí. V případě, kdy dodávka čerstvého masa je převzata v dopoledních hodinách, je možné maso v neděli v dopoledních hodinách ještě nabízet. Avšak ve dnech pondělí – úterý je poptávka po masu zcela nepokryta. V pondělí není poptávka po masu příliš vysoká. Je to dáno skutečností, že zákazníci o víkendu, zejména poté v neděli vaří větší množství, které konzumují ještě také v pondělí. V úterý by však již prodejna měla být zásobena.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Prodejna nedostatečnou nabídkou daného sortimentu přichází o možné tržby.

Předpokládá se, že tuto podmínku jsou Játka Šebkovic schopni splnit, a to z důvodu, že rovněž jejich prodejna ve městě Znojmo, kterou daný dodavatel zásobuje vlastními zdroji, je v úterý otevřena a má ve své nabídce daný sortiment.

## **Výběr sortimentu**

### **1. Vepřové maso:**

- Kýta bez kosti
- Pečeně
- Krkovice
- Plec bez kosti
- Bok s kostí
- Kýta s kostí
- Sádlo hřbetní
- Nožky, chvostík
- Koleno
- Lalok
- Výřez
- Výřez na mletí
- Výřez libový
- Panenka
- Pečeně bez kosti
- Krkovice s kostí

### **2. Vepřové droby:**

- Játra
- Srdce
- Ledvinky
- Jazyk s podjazyčím
- Mozek
- Slezina
- Žaludek praný

### **3. Hovězí maso:**

- Přední bek kosti
- Svíčková
- Roštěná
- Přední – kliška
- Přední s kostí
- Zadní – plec
- Svíčková falešná
- Výřez
- Ohánka
- Býčí žlázy loupané

### **4. Hovězí droby:**

- Játra
- Ledvina
- Jazyk s podjazyčím [39]
- Srdce
- dršťky

Cílem daného návrhu bylo jednak zajistit nabídku již stávajícího sortimentu zejména v úterý, ale také nabídku čerstvého masa rozšířit o hovězí maso. I po této stránce je tedy dodavatel Játka Šebkovic vyhovující.

### **Doporučení**

Vedoucí prodejně je rovněž doporučeno, aby v rámci hovězího masa začala odebírat pouze v menším množství, a to vzhledem k vysoké ceně hovězího masa obecně.

### **4.2.3 Přínos návrhu**

Z vstupu nového dodavatele do oblasti masa by pro maloobchod plynuly následující výhody:

1. časové pokrytí poptávky po masu
2. pokrytí poptávky po hovězím masu
3. konkurence mezi dvěma dodavateli
4. sociální zabezpečení regionu

#### **1. Časové pokrytí poptávky po masu**

V rámci časového pokrytí poptávky po masu poplynou prodejně hned dvě výhody. Poptávku tvoří zákazníci, to znamená, že v případě, kdy je poptávka neuspokojena, jsou nespokojeni rovněž zákazníci. Pokrytí zejména úterního dne nabídkou čerstvého masa povede k lepší obslužnosti zákazníků a tedy rovněž i k jejich spokojenosti.

Je důležité zmínit, že spokojení zákazníci poskytují dobré recenze ostatním potenciálním zákazníkům. Z daného vyplývá, že tržby vzrostou nejen v důsledku prodeje masa v den, který se doposud maso neprodává, ale rovněž z příchodu nových zákazníků.

#### **2. Pokrytí poptávky po hovězím masu**

V rámci daného bodu jsou výhody velmi podobné, jako tomu bylo v předcházejícím případě. Prodejně poplynou tržby z prodeje hovězího masa, navíc rozšířením nabídky sortimentu nebudou zákazníci nuceni dané zboží nakupovat v jiné prodejně. Pro zakoupení daného sortimentu museli zákazníci dojíždět často do 20 km vzdáleného

Znojma či Moravských Budějovic. Rovněž se tak zlepší obslužnost zákazníků a tudíž také poroste jejich spokojenost.

### **3. Konkurence mezi dvěma dodavateli**

Doposud měl dodavatel Korčían Habrovany výsadní postavení v rámci dodávek čerstvého masa. Vstupem nového dodavatele čerstvého masa nastává konkurenční soutěžení.

Je důležité si uvědomit, že Játka Šebkovice zásobují svoji prodejnu ve Znojmě. V případě, kdy by zásobovali rovněž i maloobchod v Šumné, snížily by se jejich náklady i v rámci zásobení znojemské prodejny. Z daného důvodu by Játka Šebkovice měly usilovat o dobrou dodavatelskou pozici pro maloobchod.

Stejně je tomu však v případě dosavadního dodavatele Korčiána Habrovany. Bylo již uvedeno, že disponuje rovněž vlastní prodejnou v obci Lesná, avšak prodejna se nenachází na dobře dostupném a frekventovaném místě. Počet zákazníků dané prodejny je tak mnohem menší, než je tomu v případě maloobchodu Coop. Z daného důvodu ani Kročían Habrovany nebude chtít výrazněji ztratit své dodavatelské postavení. Výše zmíněné tak povede k situaci, kdy dodavatelé budou mezi sebou soutěžit, ať již prostřednictvím dodavatelských cen, či zkvalitňováním svých služeb. V obou případech však poplynou místní prodejně z výše zmíněného výhody.

### **4. Sociální zabezpečení regionu**

Maloobchod není pouze místem, kam lidé chodí nakupovat, ale rovněž místem, kde se setkávají. V okamžiku, kdy je nabídka v prodejně přizpůsobována zákazníkům k jejich spokojenosti a lepší obslužnosti, přispívá se rovněž k udržitelnosti stálé prodejny<sup>19</sup>, neboť jak bylo již dříve zmíněno, Játka Šebkovice provozují pojízdnou prodejnu i v obci Šumné. Daná návrh by tak podpořil a posílil postavení „kamenného maloobchodu“.

---

<sup>19</sup> V daném regionu není stálá prodejna v obci pravidlem.

## **4.3 Postavení vedoucí prodejny**

Vedoucí prodejny ve vybraném maloobchodu má stěžejní úlohu v rámci zásobování. O tom, jak často a v jakém množství bude objednávat zboží, rozhoduje pouze ona. Avšak nedisponuje veškerými potřebnými informacemi, které by ji umožňovaly rozhodovat se ekonomicky co nejvýhodněji.

Nedostatky v rámci informovanosti a rovněž samotných rozhodovacích pravomocích vedoucí prodejny byly shledány v následujících oblastech:

1. výběr dodavatelů,
2. nedostatečné informace o dodavatelích,
3. povědomí vedoucí prodejny o finanční situaci podniku a logistické problematice,
4. výběr sortimentu.

### **4.3.1 Výběr dodavatelů**

Daná problematika byla již podrobněji rozebrána v předchozích kapitolách, nyní tedy uvedu pouze základní údaje.

Výběr dodavatelů je v částečné pravomoci rovněž vedoucí prodejny. Zná potřeby a požadavky zákazníků a také díky každodenní komunikaci s nimi disponuje informacemi o spokojenosti zákazníků s daným sortimentem a v konečném důsledku tedy i spokojenosti zákazníků s dodavateli.

Aby byla vedoucí prodejny schopna objektivně posoudit a vyhodnotit nejlepšího dodavatele, musí znát potřebné informace. Avšak konečného dodavatele vybírá vedení obchodního řetězce Jednota, spotřební družstvo, Moravský Krumlov již bez účasti vedoucí prodejny.

### **Návrh řešení**

Vedoucí prodejny by měla být účastna při konečném rozhodnutí výběru dodavatele. Důvodem je zejména skutečnost, že vedoucí prodejny disponuje cennými informacemi, které vedení Jednoty postrádají. Vedoucí prodejny je v kontaktu se zákazníky, zná tedy:

- jejich mínění na ceny sortimentu,

- požadavky na kvalitu jednotlivých produktů,
- jejich povědomí o konkrétních dodavatelích.

### **Přínos návrhu**

Z daného návrhu plyne podniku několik výhod. Vedoucí prodejny v Šumné je zaměstnancem obchodního řetězce. K podávání co pokud možno nejlepšího výkonu je zapotřebí správných a úplných informací. Vedení obchodního řetězce disponuje pouze částí informací a vedoucí prodejny rovněž. Při společném rozhodování tak informace budou kompletnější a tudíž rozhodnutí objektivnější.

V případě, kdy by se vedoucí prodejny účastnila konečného výběru dodavatele, získala by informace, které aspekty jsou pro podnik důležité. Mohla by tak lépe dané požadavky uplatňovat při provozu prodejny maloobchodu.

### **4.3.2 Nedostatečné informace o dodavatelích**

Jak bylo již výše popsáno, výběr dodavatele záleží zejména na vedení Jednoty, spotřebního družstva, Moravský Krumlov. Smlouvu uzavírá s dodavatelem rovněž vedení bez přítomnosti vedoucí prodejny. Vedoucí prodejny tak nemá žádné informace o vedlejších nákladech, které jsou spojeny s objednávkou. Jsou jí pouze poskytnuty informace o ceně jednotlivého druhu zboží, které vedoucí objednává.

Vedoucí prodejny však uskutečňuje objednávky sama bez pomoci vedení obchodního řetězce. Aby bylo možné určit správné množství zboží a frekvenci objednávek, potřebuje vedoucí prodejny znát zejména následující údaje:

- cena zboží,
- náklady na dopravu,
- náklady na skladování,
- množstevní slevy.

Rovněž vyúčtování objednávky probíhá způsobem, kdy dodavatel zašle fakturu přímo vedení obchodního řetězce. Vedoucí prodejny opět tedy nemá přístup k důležitým

informacím, jako jsou náklady na dopravu, množstevní slevy a podobně, je jí zřejmá pouze cena jednotlivého druhu zboží.

Vzniká zde tak nesoulad, kdy vedení disponuje informacemi o nákladech, avšak neobstarává objednávky zboží a naopak vedoucí prodejny, která vyřizuje dané objednávky, nemá potřebné údaje k dispozici.

### **Návrh řešení**

Vedoucí prodejny by tedy měla být aktivně účastna při výběru dodavatele, jak bylo již dříve zmíněno. Rovněž by měla být průběžně informována o aktuálních podmínkách ve vztahu dodavatelé a obchodní řetězec.

Již dříve byla navržena implementace informačního systému, který byl sestaven prodejně maloobchodu na míru. Mezi moduly, které jsou součástí IS, patří také Prodej, Nákup a EDI komunikace. Jednotlivé funkce byly popsány již v předchozím návrhu, z daného důvodu zde nebudou už blíže specifikovány.

### **Přínos návrhu**

Lepší informovanost vedoucí prodejny povede k celkovému snížení nákladů, a to zejména z důvodu odbornějšího přístupu k zásobování prodejny. Vyšší informovanost rovněž motivuje pracovníky k lepším výkonům.

#### **4.3.3 Povědomí vedoucí prodejny o finanční situaci podniku**

Vedoucí prodejny obdrží z vedení podniku každý měsíc výkaz zisku a ztráty. Jak bylo možné vidět již dříve ve finanční analýze, podnik nedisponuje vysokými zisky, naopak je dost často ve ztrátě. Tato skutečnost je pro vedoucí podniku velmi znepokojující. Avšak je nutné si uvědomit, že prodejna v Šumné je součástí obchodního řetězce, který má celkem 130 prodejen. Je tedy zapotřebí chápat výsledný zisk konkrétní prodejny v kontextu celého spotřebního družstva.

Vedoucí prodejny není nijak informována o dané oblasti. Avšak i v případě, kdy by vedoucí prodejny měla k dispozici dané údaje, neměly by pro ni velkou vypovídací

hodnotu, neboť se v dané problematice příliš neorientuje. Pro vedoucí prodejny je však důležité, aby sledovala stav týkající se vybraného maloobchodu.

Navíc vedoucí prodejny nemá k dispozici veškeré účetní výkazy, zejména poté účetní rozvahu.

### **Návrh řešení**

Pro danou situaci je řešením školení, které by vedoucí prodejny objasnilo, na které konkrétní položky je důležité se zaměřit, které sledovat a co pro obchod znamenají. Je však důležité zmínit, že není nutné, aby vedoucí prodejny rozuměla dané problematice podrobně, důležité je, aby získala všeobecný přehled a byla schopna z daného vyvodit přibližný stav prodejny v Šumné.

Vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o obchodní řetězec, pod který náleží 130 prodejen, bylo by dobré provést školení vedoucích jednotlivých prodejen plošně.

Co se týče nedostatku informací, rovněž i zde je řešením zavedení informačního systému. V rámci produktu ABRA G2 informačního systému je součástí také modul Účetnictví. Vedoucí prodejny tak získá přístup potřebným finančním výkazům, které doposud postrádala.

### **Přínos návrhu**

Školení v rámci celého obchodního řetězce napomůže ke zlepšení finančního povědomí svých zaměstnanců, kteří jsou v pozici vedoucích prodejen. Dobře vyškolení a vzdělaní zaměstnanci skutečně rozumějí tomu, co je jejich náplní práce. Finančně vzdělaní vedoucí prodejen, přiměřeně jejich pracovní pozici, budou moci tak uskutečňovat svá rozhodnutí ekonomicky efektivně. Budou schopni posoudit stav dané prodejny a přizpůsobit mu tak další potřebné kroky. Tím dojde rovněž ke snížení nákladů.

Vedoucí prodejny velmi často nedisponovala potřebnými dokumenty, o které následně musela telefonicky či písemně žádat. Doručení potřebných dokumentů však ve většině případů trvalo značně dlouho, v některých případech se jednalo také o týdny nikoli pouze dny. Implementace informačního systému v daném případě povede ke snížení

administrativních úkonů a rovněž k získání potřebných informací, které budou kdykoli k dispozici. Z daného vyplývá, že dojde rovněž ke snížení nákladů z výše uvedených důvodů.

Vedoucí prodejny tak získá nejen snazší přístup k informacím, které jí byly zdlouhavějším a nákladnějším způsobem poskytovány, ale získá také přístup k informacím, které jí dosud scházely pro správné posouzení finančního stavu prodejny maloobchodu.

#### **4.3.4 Nabídka sortimentu**

V analýze maloobchodu bylo uvedeno, že sortiment je rozdělen do dvou skupin, a to na přímé a nepřímé dodávky. Sortiment v rámci přímých dodávek může vedoucí prodejny ovlivnit sama, jinak tomu je však v případě dodávek nepřímých. Zde je stanoven konkrétní seznam zboží, které maloobchod musí mít ve své nabídce. Zároveň však již není možné nabízet jiný sortiment. V okamžiku, kdy vedoucí prodejny má možnost odebírat od dodavatelů zboží, o který je rovněž i zájem ze strany zákazníků, nemůže tak učinit z důvodu omezení vedení obchodního řetězce. Daná situace však připravuje maloobchod o tržby, které mohly být realizovatelné.

#### **Návrh řešení**

Řešení dané situace spočívá zejména v lepší komunikaci mezi vedoucí prodejny a vedením obchodního řetězce. Je samozřejmé, že vedení obchodního řetězce musí mít povědomí o konkrétním sortimentu, který je v maloobchodě prodáván, a to zejména z důvodu bezpečnosti zákazníků a legislativním podmínkám. Avšak dané důvody by neměly vést k situaci, že maloobchod v Šumné nemůže využívat výhodných možností vedoucích k růstu tržeb a následně i samotnému zisku. Je rovněž v zájmu obchodního řetězce, aby zisk byl rostoucí. Z daného důvodu by měl více naslouchat svým podřízeným zaměstnancům, konkrétně tedy vedoucí prodejny v maloobchodě v obci Šumné.

V okamžiku, kdy vedoucí prodejny bude mít možnost rozšířit nabídku sortimentu o zboží, které by bylo poptávané zákazníky<sup>20</sup>, předložila by vedoucí prodejny návrh vedení obchodního řetězce. Tento návrh by byl následně posouzen vedením obchodního řetězce. Rozhodnutí o rozšíření sortimentu či nikoli by mělo být učiněno až po zmíněném procesu.

### **Přínos návrhu**

Přínosy daného návrhu jsou v případě rozšíření sortimentu následující:

- růst tržeb a následně i zisku,
- růst spokojenosti zákazníků a celkové zlepšení obslužnosti zákazníků,
- respektování vedoucí prodejny.

V rámci poslední odrážky je nutné si uvědomit, že zaměstnanci jakéhokoli podniku pracují lépe a efektivněji, pokud vědí, že jsou vedením podniku respektováni a jejich názory a nové nápady náležitě ohodnoceny. V okamžiku, kdy je podnik otevřen rovněž i nápadům a připomínkám svých podřízených zaměstnanců, dosahuje pokroku. Rovněž i podřízení zaměstnanci si cení daného přístupu vedení a jsou tak motivováni k podávání lepších výkonů.

## **4.4 Dotazy a připomínky**

Každý podnik musí čelit nátlaku konkurence, požadavkům svých stávajících a nových potenciálních zákazníků. Prodejní personál má samozřejmě možnost hovořit se zákazníky a tak získávat podnětné informace ke zlepšení svých dosavadních služeb. Avšak ne vždy jsou zákazníci připraveni hovořit s prodejním personálem zcela otevřeně. Maloobchod tak přichází o cenné informace, které by ze strany zákazníků mohly být poskytnuty.

---

<sup>20</sup> Je nutné podotknout, že vedoucí prodejny je v bezprostředním kontaktu se zákazníky, má tedy možnost zjistit zájem o potenciální nový sortiment ze strany zákazníků.

## **Návrh řešení**

Návrhem na řešení daného problému je umožnit anonymně zákazníkům vyjádřit své přání, dojmy a připomínky, ať již k samotnému prodejnímu personálu, sortimentu zboží či chodu prodejny obecně.

Daná problematika má jednoduché řešení, a to umístění do prodejny box s papírky, na které by zákazníci mohli zaznamenat své názory. Své přání či stížnosti by napsali na papírek, který by následně vhodili do boxu.

V úvahu připadala rovněž kniha přání a stížností, avšak vzhledem k účelu se jeví box jako výhodnější. Některým zákazníkům by mohlo být totiž nepříjemné, že jejich vzkaz by si mohl přečíst i někdo jiný kromě personálu. Z daného důvodu vyhovuje tedy box s papírky více anonymním kritériím, které byly stanoveny.

Je třeba zmínit, že daný box by byl umístěný v prostoru, který není z prodejní části maloobchodu viditelný, a to z důvodu, aby byl zachován hlavní požadavek daného návrhu, tedy anonymita.

Prodejní personál by měl, alespoň ze začátku upozorňovat zákazníky na možnost sdělit své návrhy a připomínky pomocí nově umístěného boxu. Rovněž je důležitá také motivace, která by vedla zákazníky maloobchodu tak učinit. Vedle boxu by pro případné zájemce byla připravena menší pozornost, jejíž charakter by mohl být obměňován, přičemž by se tito zákazníci obsloužili sami vzhledem k umístění boxu.

## **Přínosy**

Hlavním přínosem daného návrhu jsou tedy informace od zákazníků samotných, které by za běžných okolností prodejnímu personálu již nesdělili. Maloobchod tak bude mít podněty ke zlepšení. Rovněž zjistí informace o službách, se kterými jsou zákazníci spokojeni a které je třeba si udržet či více rozvíjet. Dané poznatky tak budou sloužit ke zlepšení obslužnosti a spokojenosti zákazníků.

Rovněž je důležité zmínit, že daný návrh umožňuje získat důležité informace s minimálními náklady.

Jak je také uvedeno v odborné literatuře, zpětná vazba zákazníků vede ke zvýšení kvality služeb. Je tedy dobré povzbuzovat své zákazníky k vyjádření kritiky. Daný způsob vyřizování stížností by však měl být jednoduchý. [40, s. 95]

## **4.5 Umístění nápojového automatu**

Jedním z dalších návrhů pro zajištění lepší obslužnosti a celkové spokojenosti zákazníků je umístění nápojového automatu v prodejně maloobchodu.

Primárním cílem daného návrhu není zisk samotný z přímo nově poskytované služby, ale zajištění spokojenosti stávajících, zejména stálých zákazníků a rovněž získání nových potenciálních zákazníků. Cílem daného návrhu je tedy podpořit prodej prostřednictvím spokojených zákazníků.

Umístění nápojového automatu v prodejně je doporučeno na základě několika skutečností. Nyní budou jednotlivě blíže specifikovány, zejména se však bude jednat o zdůvodnění návrhu vzhledem k jednotlivým skupinám zákazníků, kteří byli specifikováni již v analýze maloobchodu.

### **Stálí zákazníci**

Stálí zákazníci navštěvují maloobchod z několika důvodů. Primárním je samozřejmě potřeba samotného nákupu zboží. Zákazníci mají potřebu nakoupit velmi často spojenou s možností setkat se s lidmi a pohovořit si. Velmi často se stává, že zákazníci se v maloobchodě zdrží delší dobu, kdy se setkají se svými známými a sousedy. Takoví zákazníci by měli možnost zakoupit si při zmíněné příležitosti různé druhy kávy nebo čokoládu, dle nabídky nápojového automatu. Je samozřejmě nutné zmínit, že je rovněž potřebné zajistit pro zákazníky posezení.

## **Turisté**

Jak bylo již dříve zmíněno, maloobchod se nachází v rekreační oblasti. V letní sezóně se tak zvyšuje počet zákazníků právě o turisty rekreačních center. Tito turisté mohou být rozděleni do dvou skupin. Jednak se jedná o turisty, kteří přijíždějí vlastním automobilem, na druhé straně lze poté hovořit o turistech, kteří se dopravují veřejnou dopravou.

Co se týče turistů, kteří se dopravují automobilem, zastavují se zde z důvodu nákupu pro svoji dovolenou. V rámci dané příležitosti by tak i oni měli možnost občerstvit se nabízenými nápoji. V letním období by navíc bylo možné umístit posezení před prodejnou, což by bylo pro zákazníky příjemnější.

Druhou skupinou turistů jsou poté ti, co se dopravují prostřednictvím veřejné dopravy. Je však důležité zmínit, že v případě, kdy turisté cestují již z okresního města autobusem, většinou již v obci Šumné nevystupují, spoj jede přímo do rekreačního střediska Bítov. Ovšem pokud se jedná o turisty, kteří cestují vlakem, jsou nuceni v obci vystoupit a přestoupit na autobus. Vlakem mohou cestovat jak turisté směřující do rekreačního střediska Bítov, tak rovněž do rekreačního střediska Vranov nad Dyjí. Již dříve bylo zmíněno, že před prodejnou se nachází autobusová zastávka. Cestující jsou tak velmi často nuceni čekat na autobusový spoj před prodejnou. V dané situaci by tak rovněž tito turisté využívali nápojového automatu a k tomu zřízeného i posezení.

## **Děti**

Jak bylo již dříve zmíněno, v obci se nachází ZŠ, do které dojíždějí děti z okolních vesnic. Vzhledem k tomu, že jsou závislé na autobusové dopravě, pokud pro ně nejezdí rodiče, dochází na zastávku před maloobchod. Děti často využívají místní prodejny pro menší nákupy. Automat, zejména v zimním období, kdy děti čekají v chladném počasí venku, by umožnil zpříjemnit dané čekání alespoň teplým nápojem, zejména čokolády, která je v nabídce automatu rovněž.

## Místní služby

Rovněž bylo také popsáno, že v obci se nachází praktický a zubní lékař, stavební úřad, pošta a vlakové nádraží. Vzhledem k daným okolnostem, se stávají rovněž i návštěvníci daných úřadů a podobně potenciálními zákazníky. Rovněž i oni nakupují ve vybraném maloobchodu, a to zejména po skončení či během přílišného čekání v jejich vyřizování. Pro dané zákazníky by nápojový automat rovněž představoval možnost občerstvit se kávovým nápojem.

### 4.5.1 Podmínky realizace návrhu

Pro prodejnu bude realizace návrhu představovat samozřejmě jisté výdaje, které budou výraznější zejména v počáteční fázi realizace.

Následující náklady byly vyčísleny na základě osobní konzultace s majitelem společnosti Varga s r. o., panem Kamilem Vargou.

Společnost nabízí následující možnosti:

- koupi nápojového automatu,
- pronájem nápojového automatu.

Co se týče nákladů na jednotlivé položky, vše se odvíjí od konkrétního typu nápojového automatu. Po konzultaci s jednatelem Vargou, byl zvolen nápojový automat **Rheavendors XS mini**. Jedná se o nejmenší nápojový automat, který je v nabídce společnosti. Daný automat byl zvolen z důvodu průměrného počtu zákazníků, kteří denně navštíví prodejnu.

Cena daného automatu je stanovena na 39 900 Kč. Měsíční výše pronájmu automatu činí posléze 1 200 Kč bez DPH. [41]

### Charakteristika automatu

V nabídce automatu jsou následující **nápoje**:

- Piccolo,

- Černá káva,
- Káva s mlékem,
- Late Machiato,
- Cappuccino,
- Čokoláda.

Technické parametry nápojového automatu jsou následující:

- rozměry: 300 x 555 x 455 mm,
- hmotnost: 16 kg,
- síťová přípojka: 230V, 50 Hz,
- bezautomatický výdej kelímků,
- přívod vody: nádrž 1,8 l. [42]

Prodejně je doporučeno, aby využila možnosti pronájmu nápojového automatu. V daném případě, kdy se jedná o zavedení nové služby, je to pro maloobchod daná varianta výhodnější, neboť představuje nižší riziko. Pokud by se však návrh skutečně osvědčil jako výhodný, je možné daný automat následně odkoupit. Zmíněným odkupem by se tak snížily celkové náklady na měsíční provoz, vzhledem k délce životnosti nápojového automatu.

Prodejna by uzavřela dle podmínek Varga s. r. o. nájemní smlouvu na 1 rok. Po uplynutí této lhůty, by mohl následovat samotný odprodej nápojového automatu za cenu odpovídající danému opotřebení. Je nutné také zmínit, že výše nájmu nemůže být srovnávána přímo s danou částkou koupě, neboť nájem se platí měsíčně a je třeba brát v úvahu časový nesoulad.

| Nápojový automat         |         |        |
|--------------------------|---------|--------|
|                          | bez DPH | s DPH  |
| Cena automatu v Kč       | 39 900  | 48 279 |
| Výše pronájmu v Kč       | 1 200   | 1 452  |
| Roční výše pronájmu v Kč | 14 400  | 17 424 |

**Tabulka 11:** Náklady na automat (Zdroj: vlastní zpracování dle [41])

Co se týče zavedení nápojového automatu v prodejně maloobchodu, je nutné zmínit další související náklady, které jsou s daným návrhem spojeny. Pro přehlednost budou uvedeny v následující tabulce.

| <b>Počáteční investice</b> |                  |
|----------------------------|------------------|
| <b>Jednotlivé položky</b>  | <b>cena v Kč</b> |
| Podstavec                  | 250              |
| Mincovník                  | 200              |
| Nádrž                      | 100              |
| Instalační poplatek        | 350              |
| <b>Náklady celkem</b>      | <b>900</b>       |

**Tabulka 12:** Kalkulace počáteční investice do zařízení automatu (Zdroj: vlastní zpracování dle [41])

Výše zmíněná kalkulace však obsahovala pouze investice spojené se samotným automatem a zařízením, které je nutné k provozu automatu. Je nutné si však také uvědomit, že počáteční investice budou navýšeny rovněž o nákup směsí, kelímků a dalších položek, jež budou zapotřebí k provozu automatu.

Jak bylo uvedeno výše v technických parametrech automatu, není nutný přívod vody, neboť automat obsahuje nádrž na vodu. Tato skutečnost je pozitivní, neboť umožňuje umístit automat na příhodné místo, které není touto potřebou nijak omezené. Je pouze nutné zajistit elektrický vstup, což nepředstavuje pro prodejnu žádný problém.

Dle informací majitele společnosti s nápojovými automaty, činí náklady na jeden nápoj 3,50 Kč.

Společnost Varga s r. o. nijak neomezuje výslednou cenu nápojů. Tato cena je stanovena dle uvážení vedoucí prodejny. Na základě průzkumu ceny v nejbližším okolí bylo zjištěno, že cena podobných nápojů se pohybuje kolem 15 Kč. Je však třeba uvést, že se jedná zejména o čerpací stanice, které mají okruh zákazníků poněkud odlišný. Z daného důvodu je tedy prodejně doporučeno, aby stanovila cenu nápojů nižší. Doporučená cena je tedy 13 Kč.

| <b>Kalkulace ceny nápojů</b> |          |
|------------------------------|----------|
| Výše nájmu automatu bez DPH  | 1 200 Kč |
| Doporučená cena nápoje       | 13 Kč    |
| Hrubý zisk z 1 nápoje        | 9,50 Kč  |
| Min. počet nápojů denně      | 4,21 ks  |

**Tabulka 13:** Kalkulace ceny nápojů (Zdroj: vlastní zpracování)

Tato cena byla stanovena na základě měsíčního nájmu nápojového automatu, který činí 1200 Kč. Tento odhad je však pouze orientační, neboť, jak bude popsáno v následující podkapitole Předpokládané přínosy, prodejně by měly plynout tržby nejen z prodeje nápojů, ale ze zvýšení spokojenosti zákazníků a rovněž doplňkových produktů.

| <b>Náklady na posezení</b> |                   |                 |                    |
|----------------------------|-------------------|-----------------|--------------------|
| <b>Vybavení</b>            | <b>Cena za ks</b> | <b>Počet ks</b> | <b>Celkem v Kč</b> |
| Židle Adde                 | 299               | 3               | 897                |
| Stůl Melltorp              | 699               | 1               | 699                |
| Slunečník                  | 600               | 1               | 600                |
| Doprava                    | 500               |                 | 500                |
| <b>Celkem</b>              |                   |                 | <b>2 696</b>       |

**Tabulka 14:** Náklady na posezení (Zdroj: vlastní zpracování dle [43])

| <b>Celkové náklady</b>            |                  |
|-----------------------------------|------------------|
| <b>Náklady na:</b>                | <b>Cena v Kč</b> |
| příslušenství, instalace automatu | 900              |
| nápojové směsi, kelímky           | 1900             |
| Posezení                          | 2196             |
| <b>Celkem</b>                     | <b>4996</b>      |

**Tabulka 15:** Celkové náklady na realizaci nápojového automatu (Zdroj: vlastní zpracování)

Celkové náklady, při kterých bude možné umístit do prodejny automat společně s posezením, tak činí **4996 Kč**.

#### **4.5.2 Předpokládané přínosy realizace návrhu**

Hlavním cílem umístění automatu do prodejny je zvýšení spokojenosti a obslužnosti zákazníků. Spokojení zákazníci se vrací do maloobchodu zpět, šíří dobrou reklamu prodejně, která je ze strany spokojených zákazníků velmi cenná. Zmíněné aspekty rovněž ovlivňují tržby maloobchodu a to takovým způsobem, že je zvyšují.

Zákazníkům, kteří využijí nově poskytované služby nápojů, budou nabídnuty další doplňkové produkty. V rámci doplňkového prodeje se jedná zejména o zákusky a cukrovinky.

Jak bylo již zmíněno v souvislosti se službami, které jsou v obci Šumné poskytovány, zákazníci tráví na úřadech, zejména u lékařů, kdy často nemohou pro různé vyšetření jíst, dlouhou dobu. V daném případě je pro ně posezení vhodnou příležitostí při kávě rovněž i posnít. Je nutné zmínit, že někteří zákazníci již navštěvují prodejnu s tímto úmyslem, avšak zmíněné posezení ve spojitosti s nabízenými nápoji by danou příležitost ještě více podpořilo.

Prodejna by tak nebyla výdělečná na provozu samotného nápojového automatu, ale zisk by plynul ze všech výše zmíněných důvodů.

#### **4.6 Systém odměn pro zákazníky**

Jak bylo již dříve zmíněno, maloobchod nedisponuje žádným IS. V předchozích návrzích byla tak již navržena jeho implementace v podobě konkrétního produktu s jednotlivými moduly. Součástí byl rovněž modul CRM.

Maloobchod do současné doby neměl zavedený žádný věrnostní systém pro zákazníky. Jak bylo však již dříve zmíněno, v sousedním městyse Štítary se rovněž nachází konkurenční maloobchod s potravinami, který však jistý věrnostní systém využívá. Maloobchod Coop v Šumné se tak nachází v konkurenční nevýhodě.

## Návrh řešení

Návrhem na řešení konkurenční nevýhody je rovněž zavedení systému odměn pro své zákazníky. Realizace samotného návrhu již nebude příliš komplikovaná, neboť po zavedení IS maloobchod získá potřebné informace, které mu umožní daný návrh realizovat.

Cílem je udržet si stávající zákazníky a podpořit prodej. Vzhledem k dané skutečnosti a nově implementovanému modulu navrhuji následující systém odměn.

Každý zákazník při nákupu nad 200 Kč obdrží bonusový bod. V okamžiku, kdy dosáhne 15 bonusových bodů, získá zákazník poukázku na libovolný sortiment poskytovaný maloobchodem v hodnotě 150 Kč.

| Věrnostní systém                                |          |
|-------------------------------------------------|----------|
| Min. hodnota nákupu pro dosažení bodu           | 200 Kč   |
| Počet bonusových bodů za nákup                  | 1        |
| Počet bodů pro dosažení poukázky                | 15       |
| Min. hodnota všech nákupů pro dosažení poukázky | 3 000 Kč |
| Hodnota poukázky                                | 150 Kč   |
| Max. sleva                                      | 5%       |

**Tabulka 16:** Kalkulace slevy věrnostního systému (Zdroj: vlastní zpracování)

Částka 200 Kč je optimální z důvodu, že zákazníci nenakupují v příliš velkém objemu, přesto se však jedná o stálé zákazníky, kteří představují stabilní příjem. Takové zákazníky je zapotřebí si udržet. Rovněž zákazníci, jejichž nákupy se pohybují v částkách mírně nižších, budou motivováni k dokoupení dalšího sortimentu pro získání daného bonusového bodu.

## **Přínosy návrhu**

Zavedení věrnostního systému představuje pro maloobchod řadu výhod. Je důležité zmínit, že udržení si svých zákazníků je výrazně levnější než získání zákazníků nových. [45]

Jedním z cílů diplomové práce je dosažení spokojenosti zákazníků. Stávající zákazníci budou více motivováni k loajálnosti vůči vybranému maloobchodu.

Další skutečností je, že zákazníci, kteří nakupují v hodnotě nižší než 200 Kč, budou rovněž podněcováni k dokoupení dalšího sortimentu, aby také oni dosáhli na dané výhody.

Je také důležité zmínit, že zákazníci, kterým bude chybět již malý počet bodů pro získání odměny, budou chtít využít dosažitelného benefitu, čímž si maloobchod zaručí další příjmy.

## **4.7 Výdejní místo**

Poslední dobou stoupá trend prodeje zboží přes internetové obchody. Odborná literatura však uvádí, že lidé nevyužívají doručení přímo do domu, ale z velké míry převládá osobní odběr. V obci Šumná se nachází sice pobočka České pošty, avšak její pracovní doba je zejména pro mladé klienty nevyhovující. Konkrétní pracovní doba pobočky je po-pá 8.00-11.00, 13.00-17.00. Pracující lidé tedy nemají většinou možnost v této době vyzvednout svoji zásilku a doručení do domu velmi často také není možné.

## **Strategická úvaha**

Pro maloobchod Coop v Šumné by bylo výhodné, pokud by začal spolupracovat s Českou poštou, ale rovněž také se zásilkovny<sup>21</sup>. Maloobchod má delší pracovní dobu než pobočka České pošty v Šumné, rovněž má otevřeno také o víkendech. Daná skutečnost je tedy pro pracující občany pozitivní.

---

<sup>21</sup>Pojem Zásilkovna představuje síť výdejních míst v ČR a SR pro uložení a vyzvednutí zásilky. [46]

Maloobchodu by však plynuly tržby nejen z nově poskytované služby, ale rovněž by se zvýšil prodej dosavadního sortimentu, neboť zákazníci nově poskytované služby by využili rovněž také možnosti nakoupit si.

Je však potřebné zmínit, že daná úvaha by musela být v jednání top managementu, a to jak v rámci obchodního řetězce, tak také v rámci České pošty a Zásilkovny.

## Závěr

Svoji diplomovou práci jsem zpracovávala na maloobchod Coop, který se nachází v obci Šumná. Jedná se o prodejnu obchodního řetězce Jednota, spotřebního družstva, Moravský Krumlov.

Cílem této diplomové práce je navrhnout zásobovací strategii v maloobchodě Coop v Šumné, a to takovým způsobem, aby zajišťovala obslužnost a následnou spokojenost zákazníků. Daná strategie však musí rovněž zabezpečit rozvoj podnikatelské činnosti ve vybraném maloobchodu.

Výše zmíněného cíle bylo dosaženo v návrhové části diplomové práce, která byla vypracována na základě získaných teoretických poznatků a následně provedené analýze současného stavu prodejny.

Na základě zjištěné situace, bylo předloženo maloobchodu několik návrhů. Prvním z nich je **implementace informačního systému** do prodejny. Ačkoli zmíněný návrh představuje pro maloobchod značnou investici, přinese prodejně řadu výhod. Maloobchod tak především prostřednictvím IS získá potřebné informace, kterými doposud nedisponoval. Implementace IS také umožní řídit zásoby, podpoří se spolupráce mezi maloobchodem a dodavatelem. Rovněž vedení obchodního řetězce společně s vedoucí prodejny získají lepší přehled o celkovém dění prodejny, zvýší se úroveň interní komunikace, což umožní zaměstnancům maloobchodu pracovat efektivněji. V neposlední řadě zavedení informačního systému umožní odhadovat budoucí poptávku zákazníků. Daný výčet přínosů však není možné chápat za absolutní. V konečném důsledku tento návrh povede ke snížení celkových nákladů, k růstu tržeb, ale také k lepší obslužnosti a vyšší spokojenosti zákazníků.

Dalším uvedeným návrhem této diplomové práce je **spolupráce s novým dodavatelem čerstvého masa**, konkrétně tedy s Jatkami Šebkovic. Dosavadní dodavatel, Korčičán Habrovany, byl schopen dodávat pouze vepřové maso, a to jen ve dnech středa – pátek. Dané zásobování je pro maloobchod však nedostačující. Spolupráce s novým dodavatelem tak zejména zajistí časové pokrytí poptávky, ale také pokrytí poptávky po

hovězím masu. Daný návrh rovněž zajišťuje lepší obslužnost a spokojenost zákazníků, což bude mít za následek růst tržeb.

Dále byla řešena problematika postavení vedoucí prodejny. Zde bylo navrženo, aby vedoucí prodejny podstupovala průběžné školení, a to zejména o finanční situaci prodejny. Rovněž také aby byla dostatečně informována, což úzce souvisí také s implementací IS, a v neposlední řadě.

Jedním z návrhů na zlepšení obslužnosti a spokojenosti zákazníků je také **umístění nápojového automatu** společně s posezením v prodejně. Prodejně bylo doporučeno, aby prozatím využila možnosti pronájmu nápojového automatu, přičemž veškeré tržby by připadaly maloobchodu, nikoli tedy pronajímateli. Obchod se smíšeným zbožím daného typu je místem nejen nákupu samotného, ale rovněž místem vzájemného setkávání obyvatel z blízkého okolí. Zmíněný návrh by tedy nejen poskytl novou službu zákazníkům, ale rovněž by jim poskytl větší komfort při náhodném setkání se svými přáteli.

Dále bylo prodejně doporučeno, aby zavedla **věrnostní systém pro stálé zákazníky**. Udržet si stávající a zejména stálé zákazníky je velmi důležité, obzvláště pokud uvážíme skutečnost, že získání nových zákazníků je finančně mnohem více zatěžující.

Jedním z posledních návrhů je **systémů dotazů a připomínek** zákazníků. Maloobchod by se měl neustále vyvíjet a snažit se co nejvíce přiblížit přáním a potřebám svých zákazníků. Někdy je však velmi obtížné zjistit, jaké potřeby a přání zákazníci skutečně mají. Samozřejmě, že jedním možným způsobem, jak zmíněné zjistit, je osobní komunikace s nimi, avšak ne vždy jsou zákazníci ochotni sdělit veškeré informace, a to obzvláště pokud se jedná o kritiku. Z daného důvodu je výhodné umístit v prodejně box s papírky, kde by se zákazníci mohli anonymně vyjádřit, a to na takovém místě, které nebude příliš viditelné personálu prodejny.

Výše zmíněné návrhy, které jsou předloženy maloobchodu Coop v Šumné mají za následek vyšší úroveň obslužnosti zákazníků společně s růstem jejich spokojenosti.

Ačkoliv jsou některé návrhy spojené s potřebou vyšší investice, přínosy, které z těchto návrhů však poplynou, zaručí nejen návratnost těchto investic, ale snížení nákladů a růst tržeb, což povede rovněž k tvorbě vyššího zisku maloobchodu.

## Použité zdroje:

1. PRAŽSKÁ, Lenka et al. *Obchodní podnikání: Retail management*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1997, 880 s. ISBN 80-859-4348-4.
2. LAMBERT, Douglas M, James R STOCK a Lisa M ELLRAM. *Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. 2. vyd. Brno: CP Books, 2005, xviii, 589 s. ISBN 80-251-0504-0.
3. SCHULTE, Christof. *Logistika*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994, 301 s. ISBN 80-85605-87-2.
4. PERNICA, Petr. *Arts logistics*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2008, 426 s. ISBN 978-80-245-1412-3.
5. SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. *Logistika: teorie a praxe*. Vyd. 1. Brno: CP Books, a.s., 2005, 315 s. ISBN 80-251-0573-3.
6. PERNICA, Petr. *Logistika pro 21. století*. Vyd. 1. Praha: Radix, 2005, 570 s. ISBN 80-860-3159-4.
7. HORÁKOVÁ, Helena. *Řízení zásob: Logistické pojetí, metody, aplikace, praktické úlohy*. 3.přepr.vyd. Praha: Profess Consulting, 1998, 236 s. ISBN 80-852-3555-2.
8. STADTLER, Hartmut, Christoph KILGER a Herbert MEYR. *Supply chain management and advanced planning: concepts, models, software and case studies*. 3rd ed. Berlin: Springer, c2005, xvi, 512 s. ISBN 35-402-2065-8.
9. CISKO, Štefan, Pavel CENIGA a Tomáš KLIEŠTIK. *Náklady v logistickom reťazci*. 1. vyd. Žilina: EDIS, 2006, 167 s. ISBN 80-8070-525-9.
10. LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004, 170 s. ISBN 80-251-0174-6.

11. JIRSÁK, Petr, Michal MERVART a Marek VINŠ. *Logistika pro ekonomy - vstupní logistika*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 264 s. ISBN 978-80-7357-958-6.
12. REIDL, Andreas. *Senior - zákazník budoucnosti: marketing orientovaný na generaci 50*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 256 s. ISBN 978-80-265-0018-6.
13. Územně plánovací dokumentace ORP Znojmo. HAŠEK. US JIHLAVA. *Znojmo: město s přívlastkem* [online]. 2010 [cit. 2014-05-03]. Dostupné z: [http://gis.znojmo.cz/mapserv/uplan\\_dhtml/detail\\_view.php?id=594911](http://gis.znojmo.cz/mapserv/uplan_dhtml/detail_view.php?id=594911).
14. Základní škola Šumná. EVNITE, s. r. o. *Základní škola a Mateřská škola Šumná* [online]. 2013 [cit. 2014-05-03]. Dostupné z: <http://www.zssumna.cz/soucasti-skoly/zakladni-skola-sumna>.
15. Kurzy CZ. *Kurzy CZ* [online]. 2010 [cit. 2014-05-03]. Dostupné z: <http://regiony.kurzy.cz/psc/67102>.
16. Šumná. *Turistik* [online]. 2010 [cit. 2014-05-03]. Dostupné z: <http://www.turistik.cz/cz/kraje/jihomoravsky-kraj/okres-znojmo/sumna>.
17. Obec Šumná. GALILEO CORPORATION, s. r. o. *Obec Šumná* [online]. 2014 [cit. 2014-05-03]. Dostupné z: <http://www.obecsumna.cz>.
18. Úřad městyse. *Městys Štítary* [online]. 2014 [cit. 2014-05-03]. Dostupné z: <http://www.obecstitary.cz>.
19. Chvalatice. *Chvalatice* [online]. 2014 [cit. 2014-05-03]. Dostupné z: <http://www.obecchvalatice.cz/informace-o-obci/soucasnost>.
20. O Obci. *Horní Břečkov: Oficiální stránky* [online]. © 2008 [cit. 2014-05-03]. Dostupné z: <http://www.hornibreckov.cz>.
21. KRATOCHVÍLOVÁ, Jarmila. *Obecné informace. Obec Ctidružice: Oficiální web obce* [online]. 2013 [cit. 2014-05-03]. Dostupné z: <http://www.ctidruzice.cz/obecne-informace/d-1190/p1=1193>.
22. KALASOVÁ, Jana. *Obecné informace. Vranovská Ves* [online]. 2006

23. [cit. 2014-05-03]. Dostupné z: <http://www.vranovska-ves.cz/obecne-informace/d-1027/p1=52>.
24. Obec Lesná. *Obec Lesná: Oficiální web obce na Znojemsku* [online]. 2012 [cit. 2014-05-03]. Dostupné z: <http://www.obec-lesna.eu>.
25. Městys Vranov nad Dyjí. *Městys Vranov nad Dyjí: oficiální stránky obce* [online]. 2013 [cit. 2014-05-03]. Dostupné z: <http://www.ouvranov.cz>.
26. Milíčovice - Úvod. *Milíčovice* [online]. 2013 [cit. 2014-05-03]. Dostupné z: <http://www.milicovice.cz/Uvod.aspx>.
27. Milíčovice: Občanská vybavenost. *Milíčovice* [online]. 2013 [cit. 2014-05-03]. Dostupné z: <http://www.milicovice.cz/Obecni-urad/Obcanska-vybavenost.aspx>.
28. Obec Vracovice. *Obec Vracovice* [online]. 2014 [cit. 2014-05-03]. Dostupné z: <http://www.vracovice.cz>.
29. Bítov. *Města, obce a vesnice v ČR* [online]. 2014 [cit. 2014-05-03]. Dostupné z: <http://www.obce-mesta.info/obec.php?id=Bitov-593753>.
30. Blížkovice. *Města a obce* [online]. 2014 [cit. 2014-05-03]. Dostupné z: <http://mesta.obce.cz/zsu/vyhledat-568.htm>.
31. Co je HACCP. *Poradenství HACCP* [online]. 2010 [cit. 2014-05-03]. Dostupné z: <http://www.poradenstvi-haccp.cz/co-je-haccp>.
32. VASILOVÁ P., *Nákup, přejímka, skladování a prodej masných výrobků, tvrdých sýrů, rybích výrobků a ostatních lahůdkářských výrobků v oblužné zóně*. Moravský Krumlov: JEDNOTA, spotřební družstvo, Moravský Krumlov, 2005.
33. Označování a prodej masa. *A-Z Slovník pro spotřebitele* [online]. 2012 [cit. 2014-05-03]. Dostupné z: <http://www.bezpecnostpotravin.cz/az/termin/76648.aspx>.
34. LÁLKOVÁ, Jarmila. *Interview*. Coop. V Šumné 16. 10. 3. 2014.

35. Ceník systému ABRA G2. *ABRA* [online]. 2013 [cit. 2014-05-03]. Dostupné z: <http://www.abra.eu/informacni-systemy/abra-g2/cenik-abra-g2>.
36. Abra G2. *Abra G2: Software pro podniky* [online]. 2013 [cit. 2014-05-03]. Dostupné z: <http://www.abra.eu/stazeni-souboru/492/abra-g2.pdf>.
37. FARAHANI, Reza Zanjirani. *Logistics operations and management: concepts and models*. 1st ed. Boston, MA: Elsevier, 2011, xvi, 469 s. ISBN 978-0-12-385202-1.
38. TRAXLER, Jiří. Podpora logistických procesů v ERP systému. *Logistika*. 2011, č. 10, s. 40 – 41.
39. BYSTROV, Vladimír a Miloš RŮŽIČKA. *Firemní komunikace a řízení reputace*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006, 129 s. Studium pro praxi. ISBN 80-210-4104-8.
40. Profil společnosti. *Jatka Šebkovice* [online]. 2010 [cit. 2014-05-03]. Dostupné z: <http://www.jatka-sebkovice.cz>.
41. HAMMOND, Richard. *Chytře vedená prodejna: jak mít více zákazníků a větší tržby*. 2. české vyd. Praha: Grada, 2012, 200 s. ISBN 978-80-247-4162-8.
42. VARGA, Kamil. *Interview*. Varga. Dobšická 3727/3 Znojmo. 4. 3. 2014.
43. Automaty na kávu. *Varga* [online]. 2012 [cit. 2014-05-03]. Dostupné z: <http://www.varganapojoveautomaty.cz/napojove-automaty>.
44. Adde. *IKEA* [online]. 2014 [cit. 2014-05-03]. Dostupné z: <http://www.ikea.com/cz/cs/catalog/products/10225928>.
45. Melltorp. *IKEA* [online]. 2014 [cit. 2014-05-03]. Dostupné z: <http://www.ikea.com/cz/cs/catalog/products/S39011781>.
46. KUCHAR, Vladimír. Najděte klíč k loajálním zákazníkům: Co dělat, aby se k vám zákazníci vraceli. *Ipodnikatel* [online]. 2013 [cit. 2014-05-03]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Marketing/najdete-klic-k-loajalnim-zakaznikum.html>.

47. Naše služby. *Zásilkovna* [online]. 2013 [cit. 2014-05-03]. Dostupné z: <http://www.zasilkovna.cz>.
48. BERMAN, Karen, Joe KNIGHT a John CASE. *Finanční inteligence pro manažery: klíč ke skutečné hodnotě čísel*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, xii, 241 s. ISBN 978-80-251-3724-6.
49. SCHIFFMAN, Leon G. *Nákupní chování: [velká kniha k tématu Consumer Behavior]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004, xxii, 633 s. ISBN 80-251-0094-4.
50. LEHTINEN, Jarmo. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 158 s. ISBN 978-80-247-1814-9.
51. HAZDRA, Adam. *Skvělé služby: jak dělat služby, které vaše zákazníci nadchnou*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 160 s. ISBN 978-80-247-4711-8.
52. Tradiční pošty čelí poklesu poptávky. *Logistika*. 2013, č. 4, s. 37 – 39.
53. IT systém na míru v logistice potravin. *Logistika*. 2013, č. 12, s. 38 – 40.
54. Interní zdroje firmy

## Seznam tabulek

|                                                                      |     |
|----------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabulka 1: Popis maloobchodu.....                                    | 37  |
| Tabulka 2: Vybavenost obcí .....                                     | 53  |
| Tabulka 3: Objednávka pečiva .....                                   | 58  |
| Tabulka 4: Objednávka mléčných výrobků .....                         | 58  |
| Tabulka 5: Objednávka uzenin .....                                   | 59  |
| Tabulka 6: Objednávka masa a masných výrobků .....                   | 60  |
| Tabulka 7: Návrh IS ABRA G2.....                                     | 79  |
| Tabulka 8: Kalkulace IS – software bez DPH .....                     | 80  |
| Tabulka 9: Kalkulace IS – hardware bez DPH .....                     | 81  |
| Tabulka 10: Srovnání cen dodavatelů.....                             | 85  |
| Tabulka 11: Náklady na automat .....                                 | 101 |
| Tabulka 12: Kalkulace počáteční investice do zařízení automatu ..... | 102 |
| Tabulka 13: Kalkulace ceny nápojů.....                               | 103 |
| Tabulka 14: Náklady na posezení.....                                 | 103 |
| Tabulka 15: Celkové náklady na realizaci nápojového automatu .....   | 103 |
| Tabulka 16: Kalkulace slevy věrnostního systému.....                 | 105 |

## Seznam obrázků

|                                                |    |
|------------------------------------------------|----|
| Obrázek 1: Porovnání pojmu v logistice.....    | 22 |
| Obrázek 2: Organizační struktura .....         | 38 |
| Obrázek 3: Region působnosti maloobchodu ..... | 49 |

## Seznam grafů

|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| Graf 1: Hospodářský výsledek 2012 – 2013..... | 68 |
| Graf 2: Vývoj tržeb 2012 – 2013 .....         | 69 |
| Graf 3: Celkové náklady 2012 – 2013 .....     | 71 |
| Graf 4: Mzdové náklady 2012 – 2013 .....      | 72 |
| Graf 5: Vnitropodnikové náklady .....         | 73 |

# Přílohy

## Příloha 1: Legislativa

Mezi **zákony a předpisy ČR**, které ovlivňují chod maloobchodu, patří zejména:

- Zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, v platném znění,
- Zákon č. 166/1999 Sb., o veterinární péči a o změně některých souvisejících zákonů (veterinární zákon), v platném znění,
- Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví, v platném znění,
- Zákon o vinařství a vinohradech 321/2004 Sb. v platném znění,
- Zákon o obalech 477/2001 Sb. v platném znění,
- Zákon o odpadech 185/2001 Sb. v platném znění
- Prováděcí právní předpisy (vyhlášky) – MZe, MZ.

V rámci **EU** se jedná o následující **nařízení**:

- Nařízení Evropského parlamentu a rady (ES) 178/2002,
- Nařízení Evropského parlamentu a rady (ES) 852/2004 o hygieně potravin,
- Nařízení Evropského parlamentu a rady (ES) 853/2004, kterým se stanoví zvláštní hygienická pravidla pro potraviny živočišného původu,
- Nařízení Evropského parlamentu a rady (ES) 854/2004, kterým se stanoví zvláštní hygienická pravidla pro potraviny živočišného původu k lidské spotřebě,
- Nařízení Evropského parlamentu a rady (ES) 882/2004
- Nařízení ES 1935/2004 o požadavcích na materiály ve styku s potravinou,
- Nařízení ES 2073/2005 o mikrobiologických požadavcích na potraviny.

## Příloha 2: Náklady maloobchodu

| Náklady maloobchodu 2012 - 2013 (I. Část) |                 |                 |                 |                 |               |
|-------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|
|                                           | 1.8.2012        | 1.9.2012        | 1.11.2012       | 1.12.2012       | 1.1.2013      |
| Spotřeba materiálu                        | 22,15           | 3,64            | 1,66            | 7,46            | 3,10          |
| Spotřeba energie                          | 32,81           | 7,29            | 17,88           | 14,49           | 20,26         |
| Prodané zboží                             | 927,98          | 1 013,72        | 785,00          | 834,80          | 654,85        |
| Opravy a udržování                        | 0,00            | 0,00            | 0,00            | 0,00            |               |
| Cestovné                                  | 0,00            | 0,00            | 0,00            | 0,00            | 0,00          |
| Ostatní služby                            | 1,56            | 2,31            | 3,31            | 0,93            | 1,93          |
| Mzdové náklady                            | 99,63           | 73,34           | 131,95          | 85,96           | 60,12         |
| Zákonné sociální pojištění                | 33,88           | 24,85           | 44,74           | 29,13           | 20,15         |
| Ostatní provozní náklady                  | 0,24            | 0,21            | 0,22            | 0,18            | 0,23          |
| Manka a škody                             | 0,00            |                 |                 | 0,01            | 0,00          |
| Odpisy DM                                 | 21,09           | 21,22           | 24,10           | 24,10           | 31,74         |
| Ostatní finanční náklady                  | 0,99            | 0,61            | 0,72            | 0,69            | 0,62          |
| Vnitropodnikové náklady                   | 6,94            | 16,34           | 20,82           | 27,02           | 41,66         |
| <b>Celkové náklady</b>                    | <b>1 147,27</b> | <b>1 163,53</b> | <b>1 030,40</b> | <b>1 024,77</b> | <b>834,66</b> |

| Náklady maloobchodu 2012 - 2013 (II. Část) |               |                 |                 |                 |                 |               |
|--------------------------------------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|
| 1.3.2013                                   | 1.4.2013      | 1.5.2013        | 1.6.2013        | 1.7.2013        | 1.8.2013        | 1.2.2013      |
| 7,37                                       | 3,18          | 2,28            | 3,34            | 4,04            | 7,47            | 4,62          |
| 24,44                                      | 20,44         | 18,30           | 20,49           | 23,11           | 24,25           | 19,07         |
| 821,57                                     | 795,00        | 866,88          | 960,22          | 1 165,34        | 1 168,54        | 702,83        |
| 3,78                                       | 1,47          | 4,62            | 2,21            | 0,00            | 0,00            | -0,28         |
| 0,57                                       | 0,69          | 0,67            | 0,00            | 0,00            | 0,00            | 0,00          |
|                                            |               | 1,34            | 1,95            | 25,23           | 6,41            |               |
| 68,57                                      | 63,04         | 121,57          | 66,37           | 96,54           | 93,08           | 69,33         |
| 23,20                                      | 21,32         | 41,33           | 22,57           | 32,83           | 31,65           | 24,82         |
| 0,22                                       | 0,23          | 0,23            | 0,25            | 0,00            | 0,22            | 0,24          |
|                                            |               | 2,13            | 0,00            | 0,22            | 0,00            |               |
| 31,61                                      | 31,61         | 31,61           | 31,61           | 31,49           | 30,83           | 31,64         |
| 0,73                                       | 0,81          | 0,83            | 1,05            | 1,84            | 1,59            | 0,81          |
| 15,55                                      | 14,35         | 34,60           | 3,75            | 15,98           | 13,94           | 24,77         |
| <b>997,61</b>                              | <b>952,14</b> | <b>1 126,39</b> | <b>1 113,81</b> | <b>1 396,62</b> | <b>1 377,98</b> | <b>877,85</b> |

### Příloha 3: Výnosy maloobchodu

| Výnosy maloobchodu 2012 – 2013 (I. část) |                 |                 |               |                 |               |
|------------------------------------------|-----------------|-----------------|---------------|-----------------|---------------|
|                                          | 1.8.2012        | 1.9.2012        | 1.11.2012     | 1.12.2012       | 1.1.2013      |
| <b>Tržby z prodeje služeb</b>            | 1,27            | 1,24            | 1,66          | 1,90            | 2,37          |
| Tržby za zboží s DPH 14%/15%             | 1 105,63        | 869,57          | 828,02        | 866,08          | 700,74        |
| Tržby za zboží s DPH 20%/21%             | 390,21          | 291,28          | 270,66        | 301,00          | 204,16        |
| Tržby za zboží s DPH 0% (obaly)          | 1,60            | 0,80            | 1,55          | 1,17            | -2,18         |
| Tržby za zboží s DPH 0% (osvobozeno)     | 0,20            | 0,41            | 0,35          | 0,34            | 0,21          |
| <b>Tržby za zboží celkem</b>             | <b>1 296,83</b> | <b>1 006,72</b> | <b>953,78</b> | <b>1 012,06</b> | <b>776,10</b> |
| <b>Celkový odpočet DPH</b>               | -200,81         | -155,34         | -146,80       | -156,53         | -126,83       |
| <b>Aktivace vnitropodnikových služeb</b> | 0,00            | 0,00            | 0,00          | 0,00            | 0,06          |
| <b>Ostatní provozní výnosy</b>           | 0,00            | 0,00            | 0,00          | 0,00            | 0,00          |
| <b>Výnosy celkem</b>                     | <b>1 298,10</b> | <b>1 007,96</b> | <b>955,44</b> | <b>1 013,96</b> | <b>778,53</b> |

| Výnosy maloobchodu 2012 - 2013 (II. Část) |               |               |                 |                 |                 |                 |
|-------------------------------------------|---------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 1.2.2013                                  | 1.3.2013      | 1.4.2013      | 1.5.2013        | 1.6.2013        | 1.7.2013        | 1.8.2013        |
| 1,64                                      | 1,47          | 1,81          | 1,33            | 1,85            | 2,39            | 1,91            |
| 729,98                                    | 860,39        | 807,67        | 909,23          | 933,68          | 1 187,37        | 1 166,46        |
| 226,72                                    | 296,01        | 274,72        | 302,12          | 346,98          | 434,20          | 463,57          |
| 0,88                                      | 1,48          | 0,88          | 0,30            | 3,60            | -1,49           | 0,70            |
| 0,11                                      | 0,47          | 0,16          | 0,16            | 0,12            | 0,36            | 0,31            |
| <b>823,13</b>                             | <b>994,76</b> | <b>930,40</b> | <b>1 040,78</b> | <b>1 102,38</b> | <b>1 390,21</b> | <b>1 398,44</b> |
| -134,56                                   | -163,59       | -153,03       | -171,03         | -182,00         | -230,23         | -232,60         |
| 0,10                                      | 0,00          | 0,00          | 0,00            | 0,00            | 0,00            | 0,00            |
| 0,00                                      | 0,00          | 0,00          | 0,08            | 0,06            | 0,00            | 0,00            |
| <b>824,87</b>                             | <b>996,23</b> | <b>932,21</b> | <b>1 042,19</b> | <b>1 104,29</b> | <b>1 392,60</b> | <b>1 400,35</b> |

## Příloha 4: Povinný sortiment maloobchodu

| Nestlé - povinný sortiment rok 2013 dle typu prodejny                  | A | B | C |
|------------------------------------------------------------------------|---|---|---|
| ORION Margot 100 g                                                     | 1 | 1 | 1 |
| ORION Ledové kaštiny 50 g, Kofila orig. 35 g, Milena 32 g, Banány 45 g | 1 | 1 | 1 |
| ORION Deli 35 g oříšková, čokoládová                                   | 1 | 1 | 1 |
| ORION Deli pistáciová 35 g                                             | 1 | 1 |   |
| ORION Koko 40 g                                                        | 1 | 1 |   |
| ORION Margot 50 g, Margot Artemis 50 g                                 | 1 | 1 |   |
| ORION Karmen 33 g                                                      | 1 | 1 |   |
| ORION Banány v čokoládě XXL 60 g                                       | 1 |   |   |
| ORION Studentská pečeť 200 g mléčná, hořká                             | 1 | 1 | 1 |
| ORION 100 g mléčná, oříšková, hořká, bílá                              | 1 | 1 | 1 |
| ORION Čokoláda na vaření 100 g                                         | 1 | 1 | 1 |
| ORION Studentská pečeť višň 180 g                                      | 1 | 1 |   |
| ORION Pistáciová 240 g                                                 | 1 | 1 |   |
| ORION Barila 100 g                                                     | 1 | 1 |   |
| ORION Mléčná čokoláda 25 g                                             | 1 | 1 |   |
| ORION Mléčná oříšek a karamel 240 g                                    | 1 |   |   |
| ORION Vanilková s karamel. kousky 100 g                                | 1 |   |   |
| ZORA Pochoutka nugátová 90 g                                           | 1 |   |   |
| ZORA Sojové řezy 50 g                                                  | 1 | 1 | 1 |
| ORION Oříškový sen 140 g                                               | 1 | 1 | 1 |
| ORION Rumové pralinky 144 g                                            | 1 | 1 | 1 |
| ORION Maraska 137 g, Orient dezert 193 g, Modré z nebe 126 g           | 1 | 1 |   |
| ORION Nugátový dezert 140 g                                            | 1 |   |   |
| JOJO 80 g Medvídci, Vexta, Kyselé žížalky                              | 1 | 1 | 1 |
| JOJO Mixle Pixle 90 g                                                  | 1 | 1 | 1 |
| JOJO 80 g Kyselé rybičky, Marshmallow                                  | 1 | 1 |   |
| JOJO Létkorky 80 g                                                     | 1 |   |   |
| Bon Pari 90 g Originál, Ovocné s vitamínem C                           | 1 | 1 | 1 |
| Bon Pari Superkyselé 90 g                                              | 1 | 1 |   |
| Slavia furé 90 g                                                       | 1 | 1 | 1 |
| Hašlerky Originál 90 g                                                 | 1 | 1 | 1 |
| Hašlerky Extra silné 90 g                                              | 1 | 1 |   |
| Beskydky 90 g, Klokanky 90 g                                           | 1 | 1 |   |
| Větrovky 90 g                                                          | 1 |   |   |
| Peprmintky 100 g                                                       | 1 |   |   |
| LIPO Ovocné čočky 60 g                                                 | 1 | 1 | 1 |
| ORION Delissa 33 g oříšková, čokoládová                                | 1 | 1 | 1 |
| ORION Delissa mléčná 33 g                                              | 1 | 1 |   |
| NESTLÉ Kit Kat Chunky 40 g                                             | 1 | 1 |   |
| ORION Kočičí jazýčky 50 g                                              | 1 | 1 | 1 |
| ORION Lentilky 28 g                                                    | 1 | 1 | 1 |
| ORION Lentilky 38 g                                                    | 1 |   |   |
| ORION Nugeta arašídová 42 g                                            | 1 |   |   |
| ORION Granko 250 g                                                     | 1 | 1 | 1 |
| ORION Granko 500 g                                                     | 1 | 1 |   |
| ORION Granko Exclusive 200 g, Granko Calci+n 200 g                     | 1 | 1 |   |
| ORION Kakao 100 g                                                      | 1 | 1 |   |
| NESCAFÉ Classic 100 g, 200 g                                           | 1 | 1 | 1 |
| NESCAFÉ Classic Créma 100 g, 200 g                                     | 1 | 1 | 1 |
| NESCAFÉ 3v1 Display 10x10 g                                            | 1 | 1 | 1 |
| NESCAFÉ Classic 3v1 10x18 g                                            | 1 | 1 | 1 |
| NESCAFÉ Classic 2v1 10x10 g                                            | 1 | 1 | 1 |

| Nestlé - povinný sortiment rok 2013 dle typu prodejny            | A | B | C |
|------------------------------------------------------------------|---|---|---|
| NESCAFÉ Mild 3v1 10x16 g                                         | 1 | 1 | 1 |
| NESCAFÉ Strong 3v1 10x18 g                                       | 1 | 1 | 1 |
| NESCAFÉ Gold 100 g, 200 g                                        | 1 | 1 |   |
| NESCAFÉ Gold Créma 100 g, 200 g                                  | 1 | 1 |   |
| NESCAFÉ Espresso 100 g                                           | 1 | 1 |   |
| NESCAFÉ Classic Decaf 100 g                                      | 1 | 1 |   |
| NESTLÉ Caro 200 g                                                | 1 | 1 | 1 |
| NESTLÉ Caro 100 g                                                | 1 | 1 |   |
| NESTLÉ Caro Active 180 g                                         | 1 | 1 |   |
| NESTLÉ Caro Ricore 250 g                                         | 1 | 1 |   |
| MAGGI Amore Mio Šunka&Sýr 140 g                                  | 1 | 1 | 1 |
| MAGGI Amore Mio 4 sýry 146 g                                     | 1 | 1 |   |
| MAGGI Bohatá polévka Francouzská 67 g, Šunkové knedlíčky 73 g    | 1 | 1 |   |
| MAGGI Bramborová kaše 125 g                                      | 1 | 1 |   |
| MAGGI CTPA Nudle 60 g hovězí příchutí, kuřecí příchutí           | 1 | 1 | 1 |
| MAGGI CTPA Nudle kuřecí kari 60 g                                | 1 | 1 |   |
| MAGGI Dobrý hostinec Guláš 143 g                                 | 1 | 1 |   |
| MAGGI Dobrý hostinec Kuře na paprice 153 g                       | 1 | 1 | 1 |
| MAGGI Dobrý hostinec Kuře na paprice pikant 146 g                | 1 | 1 |   |
| MAGGI Dobrý hostinec Kuře na smetaně 142 g                       | 1 | 1 |   |
| MAGGI Extra silný bujón 3 l 66 g                                 | 1 | 1 | 1 |
| MAGGI Extra silný slepičí bujón 3 l 60 g                         | 1 | 1 |   |
| MAGGI Polévka Francouzská 50 g                                   | 1 | 1 |   |
| MAGGI Harmonie chuti 120 g                                       | 1 | 1 | 1 |
| MAGGI Polévka instantní Chutná pauza Rajská 2x21 g               | 1 | 1 | 1 |
| MAGGI Polévka instantní Chutná pauza Slepíčí 2x12 g              | 1 | 1 |   |
| MAGGI Jako od maminky S játrovými knedlíčky 57 g                 | 1 | 1 |   |
| MAGGI Jako od maminky S masovými knedlíčky 49 g                  | 1 | 1 |   |
| MAGGI Karpatský čirý bujón 3 l 60 g                              | 1 | 1 |   |
| MAGGI Knedlíčky játrové a nudle 55 g                             | 1 | 1 | 1 |
| MAGGI Nápady Nudle pánev kuře 185 g kari, žampiony               | 1 | 1 |   |
| MAGGI Nápady Papyrus steak 24 g česnek, provensálské             | 1 | 1 |   |
| MAGGI Nápady Šťavnatá krkovička na pivo 36 g                     | 1 | 1 |   |
| MAGGI Nápady Šťavnatá krkovička s brambory a cibulí 34 g         | 1 | 1 |   |
| MAGGI Nápady Šťavnaté kuře s česnekem 36 g                       | 1 | 1 |   |
| MAGGI Nápady Zapečené brambory se šunkou 46 g                    | 1 | 1 |   |
| MAGGI Nápady Zapečené kuře 4 druhy sýrů 32 g                     | 1 | 1 | 1 |
| MAGGI Nápady Zapečené kuře Žampiony&Smetana 30 g                 | 1 | 1 | 1 |
| MAGGI Nápady Zapečené těstoviny s kuř. masem 39 g                | 1 | 1 |   |
| MAGGI Polévka Gulášová 69 g, Hrášková 63 g                       | 1 | 1 |   |
| MAGGI Přidej vejce bez glutamátu Formanská 54 g, Rychtářská 54 g | 1 | 1 | 1 |
| MAGGI Přidej vejce bez glutamátu Hovězí 45 g, Slepíčí 43 g       | 1 | 1 |   |
| MAGGI Špagety 400 g                                              | 1 | 1 |   |
| MAGGI Štáva k vepřovému masu 60 g                                | 1 | 1 |   |
| MAGGI Tekuté koření 165 ml                                       | 1 | 1 | 1 |
| MAGGI Vegga 190 g                                                | 1 | 1 | 1 |
| MAGGI Vegga kuřecí příchutí 180 g                                | 1 | 1 |   |
| MAGGI Ze zahrádky Houbová 69 g                                   | 1 | 1 |   |
| MAGGI Ze zahrádky Junior Rajská 93 g                             | 1 | 1 | 1 |
| MAGGI Zlatý slepičí bujón 3 l 60 g                               | 1 | 1 | 1 |
| MAGGI Zlatý bujón 3 l 60 g zeleninový, hovězí, houbový           | 1 | 1 |   |

Katalog povinných položek z VO skladu na III.Q.2013 - potraviny

| EAN           | Název dle dodavatele                                | Dodavatel        | Prodejny<br>typu A, B | Prodejny<br>typu C |
|---------------|-----------------------------------------------------|------------------|-----------------------|--------------------|
| 30001275      | Droždí Fala 42 g                                    | ACCOM            | 1                     |                    |
| 8594001247509 | Kapucín měkký tvaroh kelímek 250 g                  | ACCOM            | 1                     |                    |
| 8594403450903 | Pivo Pardál světlé výčepní 0,5 l                    | BUDĚJOVICKÝ BUD. | 1                     |                    |
| 8594017310266 | Cukr krupice 1 kg                                   | CUKROVAR VRBÁTKY | 1                     |                    |
| 8594017310242 | Cukr krystal 1 kg                                   | CUKROVAR VRBÁTKY | 1                     |                    |
| 8594017310075 | Cukr moučka 1 kg                                    | CUKROVAR VRBÁTKY | 1                     |                    |
| 8595072600477 | Puding vanilkový 37 g Natura                        | DR.OETKER        | 1                     | 1                  |
| 8594004700100 | Müsli křupavé s ořechy 375 g                        | EMCO             | 1                     |                    |
| 8595568525123 | Těstoviny bezvaječné fleky zvlněné 500 g Rosice     | EUROPASTA        | 1                     | 1                  |
| 8595568525222 | Těstoviny bezvaječné abeceda 500 g Rosice           | EUROPASTA        | 1                     | 1                  |
| 8595568525093 | Těstoviny bezvaječné vřetena - fusilli 500 g Rosice | EUROPASTA        | 1                     | 1                  |
| 8595568525192 | Těstoviny bezvaječné špagety 500 g Rosice           | EUROPASTA        | 1                     | 1                  |
| 8595568525147 | Těstoviny bezvaječné kolínka střední 500 g Rosice   | EUROPASTA        | 1                     | 1                  |
| 8593912010066 | Jemná dehydrovaná krupička 500 g                    | EUROPASTA        | 1                     | 1                  |
| 80177609      | Čokoláda Kinder 50 g                                | FERRERO          | 1                     |                    |
| 40084107      | Čokoládové vajíčko Kinder Surprisse 20 g            | FERRERO          | 1                     |                    |
| 80050124      | Tic Tac mint 16 g                                   | FERRERO          | 1                     |                    |
| 80050025      | Tic Tac orange 16 g                                 | FERRERO          | 1                     | 1                  |
| 80050780      | Tic Tac spearmint 16 g                              | FERRERO          | 1                     | 1                  |
| 8594012790636 | Tuňák pikant se zeleninou 185 g                     | GASTON           | 1                     |                    |
| 8594012792593 | Fazole červené ve slaném nálevu 425 ml              | GASTON           | 1                     |                    |
| 8594012791558 | Sardinky v oleji 125 g                              | GASTON           | 1                     |                    |
| 8594042910141 | Staročeské brambůrky solené 80 g                    | GOLDEN SNACK     | 1                     |                    |
| 8594042910868 | Cracker 80 g + 25%                                  | GOLDEN SNACK     | 1                     |                    |
|               | Kroupy střední č. 7 500 g                           | GOODMILLS        | 1                     |                    |
|               | Kroupy velké č. 10 500 g                            | GOODMILLS        | 1                     |                    |
|               | Mouka hladká polosvětlá /T650/ 1 kg                 | GOODMILLS        | 1                     |                    |
|               | Mouka hladká světlá /00 SPEC./ 1 kg                 | GOODMILLS        | 1                     |                    |
|               | Mouka hrubá /T450/ 1 kg                             | GOODMILLS        | 1                     |                    |
|               | Mouka polohrubá /VYB/ 1 kg                          | GOODMILLS        | 1                     |                    |
| 8593864055184 | Bůčková pomazánka ALK 75 g + 30% zdarma             | HAMÉ - SELIKO    | 1                     | 1                  |
| 8593864058956 | Májkrem ALK 75 g + 30% zdarma                       | HAMÉ - SELIKO    | 1                     | 1                  |
| 8593864055207 | Svačinková pomazánka ALK 75 g + 30% zdarma          | HAMÉ - SELIKO    | 1                     | 1                  |
| 85926493      | Bůčková pomazánka ALK 48 g                          | HAMÉ             | 1                     | 1                  |
| 8594001692033 | Ďábelské tousty - směs na topinky 180 g plech       | HAMÉ             | 1                     | 1                  |
| 8594001693351 | Guláš hovězí po babicku 415 g                       | HAMÉ             | 1                     |                    |
| 8595139765545 | Hrášek ve sl. nálevu Znojma P1/2K                   | HAMÉ             | 1                     | 1                  |
| 85928466      | Játrová paštika ALK 48 g                            | HAMÉ             | 1                     | 1                  |
| 8594001696376 | Kečup sladký PVC 900 g Hamé                         | HAMÉ             | 1                     | 1                  |
| 8594001030170 | Kečup jemný 310 g Otma                              | HAMÉ             | 1                     | 1                  |
| 8594001691715 | Májka ALK 75 g                                      | HAMÉ             | 1                     | 1                  |
| 85915633      | Májka lahůdková vepřová ALK 48 g                    | HAMÉ             | 1                     | 1                  |
| 8594001695393 | Moravanka 330 g                                     | HAMÉ             | 1                     | 1                  |
| 8594001694365 | Řepa červená 330 g                                  | HAMÉ             | 1                     | 1                  |
| 85915695      | Svačinka ALK 48 g                                   | HAMÉ             | 1                     | 1                  |
| 8594001692743 | Svačinka ALK 75 g                                   | HAMÉ             | 1                     | 1                  |
| 8594001691050 | Vepřové ve vlastní šťávě 415 g plech                | HAMÉ             | 1                     | 1                  |
| 8594001691319 | Vepřové ve vlastní šťávě 180 g                      | HAMÉ             | 1                     | 1                  |
| 8594004582034 | Hanácká kyselka citron 1,5 l                        | HANÁCKÁ KYSELKA  | 1                     | 1                  |
| 8594004582041 | Hanácká kyselka grep 1,5 l                          | HANÁCKÁ KYSELKA  | 1                     | 1                  |

Katalog povinných položek z VO skladu na III.Q.2013 - potraviny

| EAN           | Název dle dodavatele                           | Dodavatel                                                                             | Prodejny<br>typu A, B | Prodejny<br>typu C |
|---------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------|
| 8594004582027 | Hanácká kyselka pomeranč 1,5 l                 | HANÁCKÁ KYSELKA                                                                       | 1                     |                    |
| 8588000061457 | Šuměnka citron 10 g                            | HERBEX CZECHIA                                                                        | 1                     | 1                  |
| 8588000061464 | Šuměnka mandarinka 10 g                        | HERBEX CZECHIA                                                                        | 1                     | 1                  |
| 8594155220540 | Iva 100% tuk 200 g                             | KAKA                                                                                  | 1                     | 1                  |
| 8594155220052 | Stella extra margarín 250 g                    | KAKA                                                                                  | 1                     | 1                  |
| 8586012612605 | Hořčice francouzská 180 g Snico                | KAND                                                                                  | 1                     | 1                  |
| 8594005530447 | Korunní citron s kapkou lemongrass 1,5 l       | KARLOV. KORUNNÍ                                                                       | 1                     |                    |
| 8594005530744 | Korunní přírodní jemně perlivá 1,5 l           | KARLOV. KORUNNÍ                                                                       | 1                     | 1                  |
| 8594001021734 | Magnesia jemně perlivá 1,5 l                   | KMV                                                                                   | 1                     | 1                  |
| 8594001021499 | Mattoni jemně perlivá 1,5 l                    | KMV                                                                                   | 1                     | 1                  |
| 8594001021529 | Mattoni citron 1,5 l                           | KMV                                                                                   | 1                     |                    |
| 8594000770015 | Melta 500 g                                    | KÁVOVINY                                                                              | 1                     | 1                  |
| 8594003848858 | Jupík jahoda 0,33 l                            | KOFOLA                                                                                | 1                     | 1                  |
| 8594003849602 | Kofola 2 l                                     | KOFOLA                                                                                | 1                     | 1                  |
|               |                                                | <b>KRAFT FOODS<br/>(Mondeléz) - dle TOPky<br/>pokyn č.j. 212/17/212,<br/>bod č. 2</b> |                       |                    |
| 8595237421015 | Čočka velkozrnná 0,5 kg La Food                | LA FOOD                                                                               | 1                     |                    |
| 8595237424016 | Hrách žlutý pšlený loupaný 500 g Laa Food      | LA FOOD                                                                               | 1                     |                    |
| 8594035773043 | Droždí Noli 42 g                               | LESAFFRE ČESKO                                                                        | 1                     |                    |
| 8590014821279 | Dolly 100% pomeranč 1 l                        | LINEA NIVNICE                                                                         | 1                     |                    |
| 8590014817029 | Hello drink multivitamin 1 l                   | LINEA NIVNICE                                                                         | 1                     | 1                  |
| 8590014822481 | Hello Simpsons malina 0,33 l                   | LINEA NIVNICE                                                                         | 1                     |                    |
| 8590014822498 | Hello Simpsons multivitamin 0,33 l             | LINEA NIVNICE                                                                         | 1                     | 1                  |
| 8590014822504 | Hello Simpsons pomeranč 0,33 l                 | LINEA NIVNICE                                                                         | 1                     | 1                  |
| 8590014811102 | /                                              |                                                                                       |                       |                    |
| 8590014811126 | Sirup Hello Jugooranž sklo/Pet                 | LINEA NIVNICE                                                                         | 1                     | 1                  |
| 8590014811577 | /                                              |                                                                                       |                       |                    |
| 8590014811591 | Sirup Hello Lesní směs sklo/Pet                | LINEA NIVNICE                                                                         | 1                     |                    |
| 8590014811973 | /                                              |                                                                                       |                       |                    |
| 8590014811980 | Sirup Hello multivitamin sklo/Pet              | LINEA NIVNICE                                                                         | 1                     |                    |
| 8590014848108 | Vodka Crystal 37,5% 0,5 l                      | LINEA NIVNICE                                                                         | 1                     | 1                  |
| 8594009244180 | Čaj Babička Růženka Borůvka s brusinkou 20x2 g | MOKATE                                                                                | 1                     |                    |
| 5900396012982 | Čaj Babička Růženka Lesní malina 20x2 g        | MOKATE                                                                                | 1                     |                    |
| 5900396013002 | Čaj Babička Růženka Ovocná rozkoš 20x2 g       | MOKATE                                                                                | 1                     | 1                  |
| 8594009244241 | Čaj Babička Růženka Sedmero bylin 20x2 g       | MOKATE                                                                                | 1                     |                    |
| 5900396000910 | Čaj Minutka 100x1,4 g                          | MOKATE                                                                                | 1                     |                    |
| 8594003781155 | Cukr kostky 1 kg                               | MORAVSKOSL. CUK.                                                                      | 1                     |                    |
|               |                                                | <b>NESTLÉ ČESKO - dle TOPky</b>                                                       |                       |                    |
| 5900020016065 | Nesquik 225 g                                  | NESTLÉ ČESKO-cer.                                                                     | 1                     | 1                  |
| 7613031343508 | Granule Darling pro psy drůbeží maso 500 g     | NESTLÉ ČESKO-pet food                                                                 | 1                     | 1                  |
| 8594006880015 | Ocet Bzenecký PVC 8% 1 l                       | OKL                                                                                   | 1                     |                    |
| 8594731134858 | Ondrášovka citron 1,5 l                        | ONDRÁŠOVKA                                                                            | 1                     | 1                  |
| 8594731409857 | Ondrášovka pomeranč 1,5 l                      | ONDRÁŠOVKA                                                                            | 1                     | 1                  |
| 8594731230086 | Ondrášovka lesní plody jemně perlivá 1,5 l     | ONDRÁŠOVKA                                                                            | 1                     | 1                  |
| 8594014724516 | Propesko granule pro kočky 2 kg                | PARTNER                                                                               | 1                     | 1                  |

Katalog povinných položek z VO skladu na III.Q.2013 - potraviny

| EAN      | Název dle dodavatele         | Dodavatel                                                                               | Prodejny<br>typu A, B | Prodejny<br>typu C |
|----------|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------|
|          | Ovesné vločky 500 g          | PENAM                                                                                   | 1                     |                    |
| 49814521 | Chupa Chups lízátko 200x12 g | PERFETTI VAN MELLE                                                                      | 1                     |                    |
| 87108026 | Mentos fruit 38 g            | PERFETTI VAN MELLE                                                                      | 1                     |                    |
|          |                              | PLZEŇSKÝ PRAZDROJ -<br>nadstandardní smlouva<br>dle poynu č.j.<br>212/12/2013, bod č. 4 |                       |                    |

|               |                                                |                    |   |   |
|---------------|------------------------------------------------|--------------------|---|---|
| 8594004172846 | Čaj Brusinka a pomeranč 40 g                   | TATA GLOBAL BEVER. | 1 | 1 |
| 8594004173126 | Čaj Klub 37,5 g                                | TATA GLOBAL BEVER. | 1 |   |
| 8594004172716 | Čaj Lesní plody 40 g                           | TATA GLOBAL BEVER. | 1 | 1 |
| 8594004173119 | Čaj Pigi černý 37,5 g                          | TATA GLOBAL BEVER. | 1 | 1 |
| 8594004172723 | Čaj Citron se zázvorem 40 g                    | TATA GLOBAL BEVER. | 1 |   |
| 8594004171443 | Čaj Zelený s citronem 30 g                     | TATA GLOBAL BEVER. | 1 |   |
| 8594004171498 | Čaj Zelený s brusinkou 30 g                    | TATA GLOBAL BEVER. | 1 | 1 |
| 8594044249942 | Lékořicový zlom 250 g                          | THE CANDY          | 1 |   |
| 8594044240550 | Komprimátový mix                               | THE CANDY          | 1 |   |
| 8592601107469 | Pedro čocky 60 g                               | THE CANDY          | 1 |   |
| 8593838111113 | Flora 250 g                                    | UNILEVER           | 1 | 1 |
| 8593838011314 | Hera 250 g                                     | UNILEVER           | 1 | 1 |
| 8593838971540 | Hovězí bujon 3 l 60 g Knorr                    | UNILEVER           | 1 | 1 |
| 8590074028014 | Jíška světlá 250 g Knorr                       | UNILEVER           | 1 | 1 |
| 8718114894720 | Majonéza Hellmann's 100 ml                     | UNILEVER           | 1 |   |
| 8722700919292 | Majonéza Hellmann's 225 ml                     | UNILEVER           | 1 | 1 |
| 8593838111090 | Perla Plus vitamíny 500 g                      | UNILEVER           | 1 | 1 |
| 8593838995898 | Perla Tip 500 g                                | UNILEVER           | 1 |   |
| 8593838959500 | Pol. Dej tam vejce Královská s mušličkami 49 g | UNILEVER           | 1 | 1 |
| 8593838959784 | Pol. Francouzská 51 g                          | UNILEVER           | 1 | 1 |
| 8593838959746 | Pol. Písmenková 75 g                           | UNILEVER           | 1 |   |
| 85900028      | Rama Classic 500 g                             | UNILEVER           | 1 | 1 |
| 8593838995317 | Rama máslová 250 g                             | UNILEVER           | 1 | 1 |
| 8593838971588 | Slepičí bujon 3 l 60 g Knorr                   | UNILEVER           | 1 | 1 |
| 8722700919254 | Tatarská omáčka Hellmann's 225 ml              | UNILEVER           | 1 | 1 |
| 8593838971564 | Zeleninový bujon 3 l 60 g Knorr                | UNILEVER           | 1 | 1 |
| 8594002310097 | Fit tyčinka meruňková 30 g                     | ÚSOVSKO            | 1 |   |
| 8594002310011 | Fit tyčinka šťavnatá 30 g                      | ÚSOVSKO            | 1 |   |
| 8594001190416 | Bersi Snack s příchutí uherák 60 g (napřímo)   | ÚSOVSKO            | 1 |   |
| 8594001190430 | Bersi Krecker jemně solený 50 g (napřímo)      | ÚSOVSKO            | 1 |   |
| 8593837226696 | Bramborové těsto 400 g Bask                    | VITANA             | 1 | 1 |
| 8593837226689 | Bramborové knedlíky 400 g Bask                 | VITANA             | 1 | 1 |
| 8593837232765 | Rýže PS 1 kg Bask                              | VITANA             | 1 | 1 |
| 8593837767281 | Grilovací koření 35 g                          | VITANA             | 1 | 1 |
| 8593837021314 | Masox 26 g                                     | VITANA             | 1 | 1 |
| 8593837861033 | Masox 6 kostek 78 g                            | VITANA             | 1 | 1 |
| 8593837244041 | Pol. Česnečka Do hrnečku 17 g                  | VITANA             | 1 | 1 |
| 8593837242160 | Pol. Francouzská 50 g                          | VITANA             | 1 | 1 |
| 8593837234028 | Pol. Gulášová 127 g                            | VITANA             | 1 | 1 |
| 8593837860098 | Pol. Hrachová se slaninou 100 g                | VITANA             | 1 | 1 |

Katalog povinných položek z VO skladu na III.Q.2013 - potraviny

| EAN           | Název dle dodavatele                             | Dodavatel | Prodejny<br>typu A, B | Prodejny<br>typu C |
|---------------|--------------------------------------------------|-----------|-----------------------|--------------------|
| 85900783      | Polévkové koření Klasik S 170 ml                 | VITANA    | 1                     | 1                  |
| 8593837234011 | Pol. Pochiva gulášová 101 g                      | VITANA    | 1                     | 1                  |
| 8593837232772 | Rýže Lagris varné sáčky 480 g                    | VITANA    | 1                     | 1                  |
| 8593837224104 | Rýže Parboiled varné sáčky 480 g                 | VITANA    | 1                     | 1                  |
| 8593837245666 | Masox slepičí 6 kostek 60 g                      | VITANA    | 1                     | 1                  |
| 8593837245673 | Masox hovězí 6 kostek 60 g                       | VITANA    | 1                     | 1                  |
| 8593837242931 | Jíška světlá 150 g                               | VITANA    | 1                     | 1                  |
| 8593837767137 | Kmín celý (Rasca) 30 g                           | VITANA    | 1                     | 1                  |
| 5901489166155 | Baltické sardinky Big Fish v oleji 110 g         | VITANA    | 1                     | 1                  |
| 8593837767090 | Česnek sušený granulovaný 30 g                   | VITANA    | 1                     | 1                  |
| 5901489166162 | Baltické sardinky Big Fish v tomat. omáčce 110 g | VITANA    | 1                     | 1                  |
| 50173167      | Airwaves dražé Ment. Eukalyptus 14 g             | WRIGLEY   | 1                     | 1                  |
| 42070047      | Airwaves Cassis dražé 14 g                       | WRIGLEY   | 1                     | 1                  |
| 42101925      | Airwaves Black mint dražé 14 g                   | WRIGLEY   | 1                     | 1                  |
| 50173204      | Orbit Pepermint dražé 10 ks 14 g                 | WRIGLEY   | 1                     | 1                  |
| 42113478      | Orbit Profesional white dražé 10 ks 14 g         | WRIGLEY   | 1                     | 1                  |
| 50173822      | Orbit Spearmint dražé 10 ks 14 g                 | WRIGLEY   | 1                     | 1                  |
| 50173419      | Winterfresh Originál dražé 10 ks 14 g            | WRIGLEY   | 1                     | 1                  |

Katalog povinných položek z VO skladu na III.Q.2013 - průmysl

| EAN           | Název dle dodavatele                     | Dodavatel                  | Prodejny<br>typu A, B | Prodejny<br>typu C |
|---------------|------------------------------------------|----------------------------|-----------------------|--------------------|
| 85911093      | Alpa francovka 160 ml                    | ALPA, a.s.                 | 1                     | 1                  |
| 8594005390157 | Savo originál desinfekční prostředek 1 l | BOCHEMIE s.r.o.            | 1                     | 1                  |
| 8594005390225 | Savo proti plísni 500 ml                 | BOCHEMIE s.r.o.            | 1                     |                    |
| 8594005391581 | Savo WC Power 750 ml                     | BOCHEMIE s.r.o.            | 1                     |                    |
| 8585001900013 | Barbus pěňivý krém na holení 75 g        | DE MICLÉN TRADING s.r.o.   | 1                     | 1                  |
| 8594003600159 | Škrobenka Z levandule 500 ml             | DRUTEP, DRUŽSTVO           | 1                     | 1                  |
| 8594005500013 | Žabka 400 g                              | DŮBRAVA CHEM. VÝR. DRUŽS.  | 1                     | 1                  |
| 8590335006560 | Zubní kartáček Odol střední              | GLAXOSMITHKLINE, s.r.o.    | 1                     | 1                  |
| 8590335003200 | Zubní pasta Odol Classic 75 ml           | GLAXOSMITHKLINE, s.r.o.    | 1                     | 1                  |
| 8590335003545 | Zubní pasta Odol Fluora 100 ml           | GLAXOSMITHKLINE, s.r.o.    | 1                     | 1                  |
| 8590335003224 | Zubní pasta Odol Whitening 75 ml         | GLAXOSMITHKLINE, s.r.o.    | 1                     | 1                  |
| 8590335003552 | Zubní pasta Perlička dětská 50 ml        | GLAXOSMITHKLINE, s.r.o.    | 1                     | 1                  |
| 8594042232342 | Ubrousky bílé Big Soft 135 g             | MORACELL s.r.o.            | 1                     | 1                  |
| 85812598      | Indulona modrá 100 ml                    | OBRA, s.r.o.               | 1                     | 1                  |
| 8590005003127 | Lak Lybar Hard 250 ml                    | OBRA, s.r.o.               | 1                     | 1                  |
| 8595009210908 | 3E škrob tekutý 550 g                    | SEVEROCHEMA                | 1                     |                    |
| 8585003920019 | Citra písek 400 g                        | TATRACHEMA CZ spol. s r.o. | 1                     |                    |
| 8595025804532 | Aviváž Wansou Mountain sky 1 l           | TOMIL s.r.o.               | 1                     | 1                  |
| 8595025819635 | Dr. Devil tekutý WC blok 3x55 ml Polar   | TOMIL s.r.o.               | 1                     | 1                  |
| 8595025811813 | Sprchový gel Mitia Black Jade 400 ml     | TOMIL s.r.o.               | 1                     |                    |
| 8595025816863 | Sprchový gel Mitia Olive&Milk 400 ml     | TOMIL s.r.o.               | 1                     |                    |
| 5996037000722 | Cif bílý čistící tekutý písek 250 ml     | UNILEVER ČR, spol. s.r.o.  | 1                     |                    |
| 5996037079797 | Domestos WC Pine 750 ml                  | UNILEVER ČR, spol. s.r.o.  | 1                     | 1                  |
| 8718114322773 | Maryna krém 75 ml                        | UNILEVER ČR, spol. s.r.o.  | 1                     | 1                  |
| 8595051656969 | Sprchový gel Radox For Men 250 ml        | UNILEVER ČR, spol. s.r.o.  | 1                     |                    |
| 8595051656822 | Sprchový gel Radox Milk&Vitamins 250 ml  | UNILEVER ČR, spol. s.r.o.  | 1                     |                    |
| 5900300856794 | Zubní pasta Signal Family 75 ml          | UNILEVER ČR, spol. s.r.o.  | 1                     | 1                  |
| 5900300876181 | Zubní pasta Signal Herbal 50 ml          | UNILEVER ČR, spol. s.r.o.  | 1                     |                    |

## Příloha 5: HACCP pro vybraný sortiment

|              |          |                           |             |            |
|--------------|----------|---------------------------|-------------|------------|
| <b>HACCP</b> | Vytvořil | MVDr. Ing. Jaroslav Horký | Verze/Změna | 1/0        |
|              | Vytvořil | Ing. Hana Šimková         | Datum       | 18.03.2005 |

|                                                                                                            |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <b>JEDNOTA, spotřební družstvo, Moravský Krumlov, Prodejna<br/>typu B - segment č. 2004</b><br>Popis místa |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

|                 |                                                                                                                                                        |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Fáze:</b>    | segment č. 2004 - nákup, přejímka, skladování a prodej masných výrobků, tvrdých sýrů, rybích výrobků a ostatních lahůdkářských výrobků v obslužné zóně |
| <b>Operace:</b> | skladování potravin v chladicích zařízeních dle komodity                                                                                               |
| <b>Typ:</b>     | CCP                                                                                                                                                    |

*Respektovat standardní hygienická doporučení*

| Ovládací opatření                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Zodpovědný | Přidružený dokument   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------------|
| <b>dodržení skladovacích podmínek masných, mléčných a lahůdkářských výrobků</b><br><i>V chladicích zařízeních musí být zajištěna teplota zajišťující dodržení teploty skladování masných, mléčných a lahůdkářských výrobků uvedených na etiketách nebo ve zvláštních právních předpisech. Zařízení musí být vybaveno teploměrem uloženým na dobře viditelném místě.</i> | Pracovník  | Specifikace potraviny |
| <b>kontrola data použitelnosti</b><br><i>Uložení a skladování masných, mléčných a lahůdkářských výrobků se řídí dobou použitelnosti, kterou udal výrobce. Doba použitelnosti nesmí být překročena. Prodávat a nabízet k prodeji lze pouze potraviny s nepřekročeným datem použitelnosti.</i>                                                                            | Pracovník  | Technologický postup  |
| <b>dodržení principů FIFO při skladování potravin</b><br><i>Skladování potravin se řídí principy FIFO (First In - First Out). Potraviny přijaté ke skladování jako první jsou jako první vyskládávány, uloženy v prodejních zařízeních a nabízeny k prodeji.</i>                                                                                                        | Pracovník  |                       |
| <b>šetrná manipulace s potravinami ve skladu</b><br><i>Minimalizuje manipulaci se potravinami, které by mohly narušit celistvost obalu, případně samotné potraviny. Při narušení obalu provádí přebalení potravin nebo zajistí uložení balení přímo do prodejního zařízení.</i>                                                                                         | Pracovník  |                       |
| <b>pravidelná sanitace chladicího zařízení</b><br><i>Pravidelně zajišťuje sanitaci chladicího zařízení. Pro uložení potravin se chladicí zařízení vybavují zařízeními pro uložení potravin (police, regály, podložky aj.).</i>                                                                                                                                          | Pracovník  | Sanitační postup      |

|                                                                                                                                                         |                                            |                   |                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------|----------------------|
| <b>Znak:</b>                                                                                                                                            | teplota vzduchu v chladicím zařízení       |                   |                      |
| Měří teplotu vzduchu v chladicím zařízení. Vzestup teploty při odávání, manipulaci a sanitaci je povolen nejvýše o 2 °C. Hodnoty zapisuje do formuláře. |                                            |                   |                      |
| <b>Hodnoty:</b>                                                                                                                                         | 0 °C - +4 °C nebo dle informace na etiketě | <b>Sledování:</b> | měření               |
| <b>Dokumentace:</b>                                                                                                                                     | Chladicí zařízení                          | <b>Frekvence:</b> | Na začátku směny     |
| <b>Zodpovědný:</b>                                                                                                                                      | Pracovník                                  | <b>Archivace:</b> | 1 rok od ukončení DP |

| Nápravné opatření                               | Zodpovědný    | Přidružený dokument |
|-------------------------------------------------|---------------|---------------------|
| posouzení skladovaných potravin, úprava teploty | Vedoucí směny | Nápravná opatření   |

*Kompletní dokumentace systému HACCP je uložena na centrále organizace.*

*Typ HACCP - 1.30* *Strana 6 z 13*

**HACCP**Vytvořil MVDr. Ing. Jaroslav Horký  
Vytvořil Ing. Hana Šimková

Verze/Změna 1/0

Datum 18.03.2005

**JEDNOTA, spotřební družstvo, Moravský Krumlov, Prodejna  
typu B - segment č. 2004**  
Popis místa

Provede korekci chladicího zařízení na stanovenou teplotu.  
Provede posouzení skladovaných potravin, zda nedošlo k  
narušení jakosti, zdravotní nezávadnosti.

přemístění do funkčního zařízení nebo přesun do  
prodeje

Při poruše na zařízení zajistí přemístění mléčných a  
lahudkářských výrobků do funkčního zařízení nebo přesun  
do prodeje.

neškodná likvidace zdravotně závadných potravin  
Zdravotně závadné potraviny se neškodně likvidují.

Vedoucí směny

Nápravná opatření

Vedoucí směny

Nápravná opatření

## Příloha 6: Hygienické normy Jednoty, spotřebního družstva, Moravský Krumlov

|            |                                               |             |                 |
|------------|-----------------------------------------------|-------------|-----------------|
| Organizace | JEDNOTA, spotřební družstvo, Moravský Krumlov | Provozovna  | Prodejna typu B |
| Datum      | 23/02/2005                                    | Verze/Změna | 1/0             |
| Zpracoval  | MVDr. Petra Vasilová                          | Schválil    |                 |

### 5001 - HYGIENA PRODEJE POTRAVIN

#### hygiena pracovníků manipulujících s nebalenými potravinami CCP

zdravý pracovník, čistý pracovník  
čisté ruce pracovníka, mytí rukou před zahájením manipulace s potravinami, při přechodu z nečisté práce na čistou, po použití WC a vždy při znečištění, pracovník vybavený pracovním oděvem, pokrývkou hlavy a jednorázovými rukavicemi  
dodržující pravidla a zásady GMP a GHP prodeje potravin  
dodržení správné prodejní praxe: manipulace s potravinami bez přímého kontaktu rukou

#### hygiena pracovníků manipulujících výhradně s balenými potravinami a pracovníků úseku ovoce, zelenina CP

čistý a zdravý pracovník, vybavený pracovním oděvem  
dodržující pravidla a zásady GMP a GHP prodeje potravin

#### hygiena prodejních prostor CP sanitace prodejních prostor CP

čisté police, regály, prodejní vitríny a pulty, čisté podávací náčiní, nože a ostatní pomůcky  
pravidelné provedení úklidu a sanitace prodejních a skladových prostor a připraven  
eliminace cizích předmětů a osobních věcí z prodejních a skladových prostorů z připraven, způsobilost k prodeji potravin - oddělený prodej nepotravinářského zboží