



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

# STUDIE ŘÍZENÍ NÁKUPU SE ZAMĚŘENÍM NA ZÁSOBY VE VYBRANÉ OBCHODNÍ ORGANIZACI

PURCHASING MANAGEMENT STUDY FOCUSED ON INVENTORY IN SELECTED BUSINESS ORGANIZATION

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Eliška Vaverková

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

BRNO 2020

## Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu  
Studentka: Bc. Eliška Vaverková  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku  
Vedoucí práce: prof. Ing. Marie Jurová, CSc.  
Akademický rok: 2019/20

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

### **Studie řízení nákupu se zaměřením na zásoby ve vybrané obchodní organizaci**

#### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod

Popis podnikání v obchodní organizaci se zaměřením na:

- druhy zboží
- průběh nákupu

Cíle řešení

Vyhodnocení teoretické přípravy pro řešení

Analýza současného stavu dodavatelských řetězců ve vazbě na zásoby

Návrh flexibilního řízení zásob s ohledem na stávající dodavatelské vztahy

Podmínky realizace a přínosy

Závěr

Použitá literatura

Přílohy

#### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Návrh flexibility s dopady na řízení zásob ke spokojenosti zákazníků a vytvářeným službám pro zákazníky.

#### **Základní literární prameny:**

EMMETT, S. Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, vi, 298 s. ISBN 978-80-251-1828.

JUROVÁ, M. a kol. Výrobní a logistické procesy v podnikání. Praha: GRADA Publishing, 2016, 256 s. ISBN 978-80-271-9330-1.

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

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

ŠTŮSEK, J. Řízení provozu v logistických řetězcích. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xi, 227 s. ISBN 978-80-7179-534-8.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

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

**Abstrakt**

Diplomová práce se zaměřuje na vymezení nákupního procesu v organizaci. Specifikuje řízení nákupní činnosti a řízení zásob. Zaměřuje se na popis informačních systémů v organizaci. Obsahuje návrhy na úpravu systému napomáhající efektivnějšímu řízení zásob a flexibilnějšímu řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů.

**Klíčová slova**

nákup, nákupčí, zásoba, potřeba, dodavatel, zákazník

**Abstract**

The diploma thesis focuses on defining the purchasing process in the organization. Specifies purchasing management and inventory management. It focuses on the description of information systems in the organization. It contains proposals for the modification of the system facilitating more efficient inventory management and more flexible management of supplier-customer relationships.

**Key words**

purchase, buyer, supply, need, supplier, customer

**Bibliografická citace**

Vaverková, E. *Studie řízení nákupu se zaměřením na zásoby ve vybrané obchodní organizaci*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2020. 79 s.  
Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 30.května 2020

---

### **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní prof. Ing. Marii Jurové, CSc. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce. Poděkování patří i mé rodině za velkou podporu po celou dobu mého studia.

# OBSAH

Úvod .....	10
<b>1 Teoretická východiska .....</b>	<b>11</b>
1.1 Řízení nákupní činnosti .....	14
1.1.1 Nákupní plánování .....	14
1.1.2 Organizace nákupu .....	20
1.1.3 Vedení zaměstnanců nákupu .....	21
1.2 Osobnost nákupčího .....	23
1.3 Nákupní informační systém .....	24
1.4 Predikce potřeb .....	28
1.4.1 Metody výpočtu predikce potřeb .....	29
1.5 Řízení zásob .....	30
1.5.1 Optimalizace zásob .....	32
1.5.2 Analýza zásob .....	33
<b>2 ANALÝZA SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>36</b>
2.1 Popis vybrané společnosti .....	36
2.2 SLEPTE analýza .....	38
2.3 Porterova analýza konkurenčních sil .....	44
2.4 7S analýza .....	47
2.5 SWOT analýza .....	52
2.6 Systém Elis .....	55
2.6.1 Firmy .....	56
2.6.2 Produkty .....	57
2.6.3 Příjem .....	57
2.6.4 Saldokonta .....	59



2.6.5 Reporting .....	60
2.6.6 Nákup.....	60
2.7 Systém Vario.....	65
<b>3 NÁVRHOVÁ ČÁST .....</b>	<b>66</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>72</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>75</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>78</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>78</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>78</b>

# ÚVOD

Společnost Notino s.r.o. je na trhu již patnáct let a každým rokem roste její podíl na trhu parfémů a kosmetiky. Aktuálně patří Notino mezi největší e-shop v celé Evropě.

S růstem společnosti přibývají ovšem i nároky kladené na společnost a její zaměstnance. Základem pro fungování společnosti je kvalitní firemní systém, který je nutné neustále přizpůsobovat požadavkům zaměstnanců, aby jejich práce byla co nejefektivnější.

S firemním systémem pracují denně zaměstnanci kanceláří, poboček i pracovníci skladu a protéká jím nespočet informací. Proto je důležité, aby firemní systém tvořil pevnou základnu pro chod společnosti.

Tato práce je zaměřena na popis nákupního chování společnosti a systému, který je v rámci firmy užíván.

Cílem práce je představit čtenáři společnost Notino s.r.o., popsat fungování interního firemního systému a popsat návrhy na úpravu systému napomáhající flexibilnějšímu řízení zásob ve společnosti.

V první části této práce budou popsány teoretické podklady sloužící jako východisko ke zpracování analytické části. Budou zde popsáno řízení nákupní činnosti a osobnost nákupčího, objasněny budou metody predikce potřeb a způsoby řízení zásob.

V analytické části bude poté představena společnost Notino s.r.o., na kterou budou poté aplikovány vybrané analýzy, sloužící k rozboru vnitřních i vnějších stránek podniku.

Součástí analytické části bude také představení interních systémů společnosti a popis jednotlivých modulů užívaných v rámci nákupní činnosti.

Poslední částí této práce bude návrhová část zaměřující se na popis a objasnění konkrétních návrhů, jejichž realizace by přispěla k efektivnějšímu fungování nákupního oddělení společnosti.

Toto téma jsem si vybrala, protože ve společnosti Notino s.r.o. působím již třetím rokem a nyní se rok nacházím na pozici nákupu.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Ve své podstatě se nákupem rozumí směnný proces vedoucí k uspokojení potřeb. Aby mohla být směna realizována, je nutné splnit následující předpoklady:

- Musí být zúčastněny alespoň dva subjekty.
- Každá ze stran disponuje něčím atraktivním pro stranu druhou.
- Obě strany mají právo na odmítnutí nebo akceptování nabídky.
- Oba subjekty jsou schopny komunikace a dodání.
- Pro obě strany je dle jejich domněnky vhodně jednat se stranou druhou.

Po splnění všech těchto podmínek může dojít k uskutečnění transakce mezi oběma stranami. Stranu kupujícího reprezentuje na spotřebním trhu konečný spotřebitel, na trhu organizací podnik, který je zastoupen nákupčím<sup>1</sup>.

Dle Tomka se nákupem rozumí:

*„Proces získávání surovin, materiálu, polotovarů a výrobků odpovídající kvality, v odpovídajícím množství, za přijatelnou cenu, ve správném čase, od správného dodavatele.“<sup>2</sup>*



**Obrázek 1: Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> LUKOSZOVÁ, Xenie. Nákup a jeho řízení. Brno: Computer Press, 2004, s. 6. ISBN 80-251-0174-6.

<sup>2</sup> TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. Moderní řízení nákupu podniku. Praha: Grada, 1999. s. 23. ISBN 80-85943-73-5.

<sup>3</sup> TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. Moderní řízení nákupu podniku. Praha: Grada, 1999. s. 23. ISBN 80-85943-73-5

- **Podmínky dodávky** – Dodací podmínky spolu s platebními podmínkami tvoří nedílnou součást každé dodávky objednaného zboží. Tyto podmínky musí být zřetelně formulovány v kupní smlouvě.
- **Jakost** – Jakostí se rozumí vhodnost materiálu pro daný účel. Požadavkem je nakoupit co nejkvalitnější produkty za co nejnižší náklady. Prospěšné se jeví užití hodnotové analýzy, dle které lze zjistit, zda při zpracování daného produktu můžeme využít jinou komponentu se stejnou kvalitou, ale nižšími náklady nebo s vyšší kvalitou při stejných nákladech. Jakost může být také stanovena dle žádaného kritéria, například velikost, barva, hmotnost, vzhled a další.
- **Množství** – Důležitý aspekt ovlivňující nákup tvoří množství materiálu nebo výrobku. Velký objem nakupovaného množství se ve většině odvíjí od výše úspor, které chce společnost docílit. Ovšem úspory se odvíjí také od velikosti slevy, kterou je ochoten dodavatel poskytnout odběrateli. Velké nakoupené množství znamená také velké skladovací zásoby, které mohou v určitých případech podléhat zkažení či jinému znehodnocení produktů. Při malých objednávkách nemusí společnost řešit dodatečné skladovací náklady, ovšem je nutné provádět objednávky častěji a tím se navyšují jednicové náklady na produkt.
- **Cena** – Cílem nákupu je zajistit co nejkvalitnější produkt za co nejnižší nákupní cenu. Nejnižší cena ovšem neznamená vždy kvalitní zboží, proto je důležité i na tento aspekt brát při nákupu ohled.
- **Čas** – Nákupní činnost ve velkém ovlivňuje také rozhodnutí, kdy provést nákup materiálu či služeb. Je nutné dbát na výkyv poptávky a na dodací lhůtu objednaného produktu. Při objednávání na základě očekávané poptávky by měla být určena dodací lhůta tak, aby byl podnik schopen reagovat na příležitosti trhu. Dodací lhůtou se rozumí uplynulý čas mezi uskutečněním objednávky a dodáním objednaného zboží nebo služby. Objednávku je nutné načasovat tak, aby bylo zkoordinováno načasování dodání objednávky a potřeba po daném zboží nebo službě. Pokud bude objednáno moc dopředu, případně ve větším množství, než je potřeba, je provozní kapitál firmy vázán v zásobách zboží. Opožděné objednávky nebo v malém množství vedou zase k nedostatku zboží a ušlému zisku z prodeje. Nákupní oddělení firmy se proto snaží vyhnout problémům způsobeným nadměrnými nebo nedostatečnými zásobami.

- **Dodavatel** – Dalším důležitým aspektem pro úspěšné fungování nákupu je výběr vhodného dodavatele. Dodavatelé by se měli vybírat pečlivě dle potřeb společnosti na straně kupujícího. Společnost si totiž musí být jista, že dodavatel vyhovuje všem jejím požadavkům. Výběr nesprávného dodavatele totiž může zmařit celou obchodní strategii.<sup>4</sup>

Pojem dodavatel představuje jakoukoli fyzickou nebo právnickou osobu, která poskytuje výrobky, služby či materiál. Výběr dodavatelů je pro podnik důležitý a náročný proces. S většími nákupními možnostmi je škála dodavatelů větší a výběr obtížnější.<sup>5</sup>

Základním úkolem nákupu dle Lukoszové je:

*„Zabezpečit bezporuchový chod výrobních i nevýrobních procesů podniku“.*<sup>6</sup>

Můžeme tedy říci, že nákup má za úkol krytí potřeb, tedy zásobování a opatřování hmotných statků a služeb, jež jsou nabídnuty trhem. S opatřováním hmotných statků je spjatý pojem nákupní logistika, který v sobě skrývá činnosti týkající se skladování a udržování zásob, rovněž také dopravu a další.

Důležitým aspektem pro efektivní nákup je zabezpečení očekávaného průběhu základních i pomocných procesů zajištěním potřebného množství surovin, materiálu a výrobků v příslušném čase a odpovídající kvalitě. Ke splnění tohoto aspektu je nutné:

- s co největší přesností zajišťovat potřebné množství materiálu,
- rozvážně operovat s disponibilními zdroji,
- uzavírat ekonomicky efektivní smlouvy o dodávkách a systematicky sledovat včasné dodání a případně jednat o odchylkách,
- dohlížet na aktuální stav zásob a zajišťovat jejich efektivní využití,
- zajišťovat efektivní hospodaření skladu a manipulaci se zásobami,
- podílet se na zdokonalování příslušného informačního systému sloužícího k zajištění správného řízení nákupní činnosti,

<sup>4</sup> TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. Moderní řízení nákupu podniku. Praha: Grada, 1999. s. 23. ISBN 80-85943-73-5.

<sup>5</sup> Nenadál, Management partnerství s dodavateli, 2006 str 328

<sup>6</sup> LUKOSZOVÁ, Xenie. Nákup a jeho řízení. Brno: Computer Press, 2004, s. 7. ISBN 80-251-0174-6.

- uskutečňovat vedlejší činnosti nákupu, zajišťující přípravu skladových jednotek, členění zásilky a další.

Pro dlouhodobé fungování vztahů s okolními subjekty je tedy důležité:

- neustálé předpovídání potřeb materiálových toků a očekávání trendového vývoje objemu odběru závisícího na vývoji potřeb,
- podílet se na aktivním vyhledávání potencionálních materiálových zdrojů,
- udržování dlouhodobých pevných vztahů s obchodními partnery, stejně tak potencionálními dodavateli,
- zabezpečovat kvalitní materiálové toky a podílet se na možnostech inovativních vylepšení.<sup>7</sup>

## **1.1 Řízení nákupní činnosti**

Řízení nákupu může být chápáno jako nákupní management, který je součástí fungování podniku. Neodlišuje se tedy zcela od základních funkcí managementu. I zde je možné fungování rozlišit do čtyř základních aktivit.

- Nákupní plánování,
- organizace nákupu,
- vedení zaměstnanců nákupu,
- kontrola nákupního jednání.<sup>8</sup>

### **1.1.1 Nákupní plánování**

Plánování nákupu probíhá dle časového rozdělení ve třech úrovních.

- 1) Operativní plánování,
- 2) taktické plánování,
- 3) strategické plánování.

Pro nastavení strategického plánování jsou důležité analýzy, které zohledňují situaci nákupního trhu, stejně tak analýzu vnitropodnikové situace.

---

<sup>7</sup> LUKOSZOVÁ, Xenie. Nákup a jeho řízení. Brno: Computer Press, 2004, s. 9. ISBN 80-251-0174-6.

<sup>8</sup> LUKOSZOVÁ, Xenie. Nákup a jeho řízení. Brno: Computer Press, 2004, s. 13. ISBN 80-251-0174-6.

Podstatné pro přípravu analýzy nákupního trhu je rozbor daného odvětví na trhu a objasnění nákupního chování na daném trhu – definování dodavatelů a ostatních poptávajících, stejně tak definice vlastní pozice na trhu.

Pro objasnění vnitropodnikové analýzy je vhodné vytvoření ABC analýzy umožňující využít Porterův princip 20/80, který definuje 20 % nejvýznamnějších položek zásob z hlediska vázanosti finančních zdrojů a důležitosti pro výrobní a obchodní proces. Významné je také určení silných a slabých stránek podniku, které slouží pro posouzení příležitostí firmy z hlediska technologie, dovedností, možností a dalších. Posledním aspektem ve vnitropodnikové analýze je definice portfolia firmy a vymezení životnosti výrobků, se kterými se dále pracuje při tvorbě nákupních strategií.<sup>9</sup>

Pro správné vymezení nákupních plánů je důležitá správná definice cílů. Cíl popisuje budoucí stav, kterého společnost chce dosáhnout nebo jim předejít během nákupní činnosti. Určuje směr pro případná opatření a slouží jako cílová hodnota v daném útvaru. Dle rozhodovacího hlediska cíle plní následující funkce:

- identifikační,
- výběrovou,
- popisnou,
- hodnotící.

Podstatu rozhodovacího procesu tvoří poznání daného procesu. To je možné v případě, že je nám znám rozdíl mezi optimálním, požadovaným stavem a skutečným stavem. Tento proces je zahrnut v identifikační funkci. K rozhodovacímu procesu patří taktéž výskyt různých alternativ a cíle mají ohraničit prostor pro možnosti dosažení daného cíle. Tento proces má na starosti funkce výběrová. Aby byl výběr možnosti co nejefektivnější, je vždy potřeba popsat účinek dané alternativy, zde se projevuje funkce popisná. Po zavedení příslušných opatření je třeba jejich účinek nadále kontrolovat, proto je tu funkce hodnotící.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> LUKOSZOVÁ, Xenie. Nákup a jeho řízení. Brno: Computer Press, 2004, s. 14. ISBN 80-251-0174-6.

<sup>10</sup> TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. Moderní řízení nákupu podniku. Praha: Grada, 1999. s. 30. ISBN 80-85943-73-5.

Věcný cíl určuje, jaký druh výrobků se budou na trhu opatřovat, tedy co je předmětem nákupu. Formální cíl se zabývá stanovením účelu zakoupených předmětů.<sup>11</sup>

Pro správné nadefinování úkolů vedoucích ke splnění cílů je třeba splnit kritéria cílové dimenze a kritéria cílové operativnosti. Mezi kritéria cílové dimenze se řadí:

- obsah cíle,
- rozsah cíle,
- časové hledisko cíle.

Mezi kritéria cíle operativnosti se řadí:

- měřitelnost,
- adekvátní oblast rozhodování,
- kompatibilita,
- hierarchie.<sup>12</sup>

Určení cílů společnosti slouží jako východisko k definici dílčích cílů, důležité pro chod funkčních oborů podniku, stejně tak i nákupu. Případné problémy musí být řešitelné jak nákupem, tak i prostřednictvím jiných činností v podniku, například vlastní výrobou. Mezi nákupní cíle se řadí následující.

### **Uspokojování potřeb**

U organizací, stejně jako u lidí, vzniká pocit určitého nedostatku. U organizací se jedná převážně o nedostatek výrobků a služeb pro výrobní proces. Tento nedostatek se firmy snaží odstranit směnou, která udává hodnotu výrobků a služeb. Směna je poté akt získávání požadovaného od někoho, kdo disponuje daným výrobkem nebo službou, a tomu je nabídnuto něco na oplátku. Směna uspokojuje požadavky a zanechává obě strany bohatší, než byly před uskutečněním směny.

### **Snížování nákupních nákladů**

Snaha o snížení nákladů může způsobit snížení kvality výrobků, nárůst skladových zásob či nárůst rizika, přitom je ale potřeba brát zřetel i na ostatní cíle nákupu stanovená firmou. Při zamýšlení snížit náklady se berou v potaz náklady na samotný předmět nákupu, tedy

---

<sup>11</sup> LUKOSZOVÁ, Xenie. Nákup a jeho řízení. Brno: Computer Press, 2004, s. 17. ISBN 80-251-0174-6.

<sup>12</sup> TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. Moderní řízení nákupu podniku. Praha: Grada, 1999. s. 33. ISBN 80-85943-73-5.



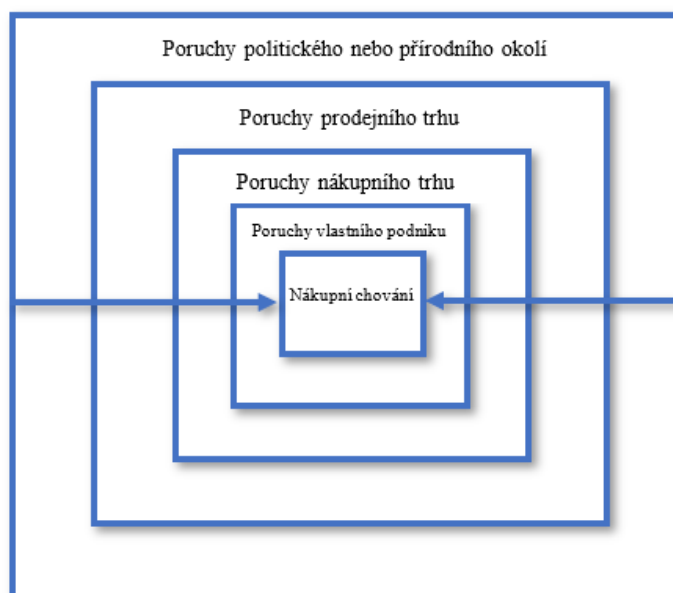
cena vlastního produktu nebo náklady spojené s nákupem, sem se řadí dopravní náklady, pojistné a další. V konkrétních případech mohou poté pořizovací náklady ovlivnit důsledky deficitu, které mohou narůst například v důsledku příplatku za rychlejší zpracování objednávky.

### **Snižování rizik nákupu**

Riziko nákupu je úzce spojeno s jakostí nakupovaného produktu. Se snižující se jakostí se totiž zvyšuje nákupní riziko. V nákupním riziku je také zahrnuta možnost, že důsledkem neplánované skutečnosti již nebude aktuální nákupní varianta optimální vzhledem ke stanoveným nákupním cílům společnosti. Tato skutečnost může nastat jak u nákupu samotného produktu, tak u nákupních podmínek.

U rizika spojeného s dodacím místem mohou nastat dvě varianty. Buďto nebude možné vyvést zboží ze země dodavatele, například z politických důvodů, nebo nebude možné dovézt zboží do země kupujícího. Riziko spojené s dodací lhůtou může ovlivnit třeba stávka dopravců, riziko špatného servisu produktu může způsobit nespolehlivost dodavatelské firmy nebo riziko ceny vyvolává nepředvídatelné nákupní potřeby.

Na následujícím obrázku je vyobrazen přehled nákupních rizik.



**Obrázek 2: Přehled nákupních rizik<sup>13</sup>**

<sup>13</sup> TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. Moderní řízení nákupu podniku. Praha: Grada, 1999. s. 35. ISBN 80-85943-73-5

### **Zvyšování nákupní flexibility**

Mezi mírou flexibility a rizikem existuje úzká spojitost. Flexibilita spočívá v přizpůsobení se neplánované události pod předem definovaným rizikem a volbě vhodných alternativ, které zajistí podniku dostatečný prostor k přizpůsobení se a reagování na danou situaci. Pokud je společnost pojištěná a obchoduje s dlouhodobými dodavateli za fixní ceny, snižuje tím možnosti rizika, ale zmenšují se tím také možnosti, jak flexibilně reagovat na neočekávané situace.

### **Zvyšování nákupní kvality**

Při požadavku na jakost nakupovaného výrobku dochází často k rozporu mezi požadovanou kvalitou a kvalitou nabízeného produktu. Přitom kvalita by měla být v případě nákupu zcela samozřejmá, protože při dalším zpracování během výrobního procesu pak dochází k násobení škod a zvyšování nákladů. Na nákupní kvalitu je možné pohlížet z hlediska jakosti samotného produktu nebo z hlediska nákupních podmínek, které zahrnují dodání sjednaného množství, dodací lhůta, dodací servis, forma komunikace, dodržení domluvených cen a podmínek a další. Obě hlediska jsou velmi důležitá a bez sebe navzájem by netvořily kvalitní obchod.

### **Přizpůsobování stanovených nákupních cílů sledující veřejné zájmy**

Pro podnik je důležité, aby své budoucí cíle a jednání uskutečňoval v souladu se svým okolím a bral ohled na veřejně prospěšné zájmy.<sup>14</sup>

Tvorba cílů v oblasti nákupu tvoří základ pro tvorbu nákupní strategie. Ta zahrnuje čtyři základní pilíře:

- **průzkumnou** – zaměřuje zejména na výzkum trhu z hlediska dodavatelů, identifikaci možných dodavatelských subjektů a shromažďování dodavatelských nabídek,
- **analytickou** – během analytické fáze jsou hodnoceny výsledky na trhu dodavatelů a další aspekty významné při tvorbě strategie nákupu,
- **predikční** – v predikční fázi jsou definovány budoucí potřeby a parametry související s obstaráváním zdrojů související s budoucími potřebami,

---

<sup>14</sup> TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. Moderní řízení nákupu podniku. Praha: Grada, 1999. s. 38. ISBN 80-85943-73-5.

- **rozhodovací** – pro rozhodovací fázi je důležitá tvorba nákupní strategie. Základem pro tvorbu této strategie jsou analýzy, vrcholové cíle podniku určující strategii firmy a výsledky plnění dříve stanovených cílů. V oblasti nákupu jsou tedy stanovovány cíle a způsoby k jejich dosažení.

Pro správnou tvorbu nákupní strategie je nutné dodržení základních rysů pro jejich stanovení:

- dlouhé časové rozmezí,
- stanovená posloupnost kroků,
- zaměření na vybrané činnosti podniku,
- ručení managementu společnosti za výsledek a realizaci strategie.<sup>15</sup>

Nákupní strategie se člení na následující části.

### **Strategie materiálových toků**

Při jejich tvorbě je důležité určit budoucí materiálovou spotřebu a definovat doplňky vhodné pro realizaci výroby. Při plánování spotřeby se bere na zřetel plánování materiálového druhu, tedy typ materiálu, a plánování materiálové spotřeby označující množství spotřebovaného materiálu. Pro určení spotřeby materiálu je nutné co nejpřesněji specifikovat druh materiálu, potřebné množství a termín spotřeby materiálu.

### **Strategie informačních toků**

K efektivnímu zabezpečení materiálové spotřeby je nutné vypracování a zajištění informačních souborů o zdrojových možnostech. K posouzení optimálního zdroje informací slouží hledisko nabídky, vyživující znalost parametrů nabídky, hledisko místního zdroje, využívající lokalizace a distribuce nabídky a hledisko získávání zdrojů, zahrnující slevy, ceny, pojištění a jiných parametrů.

### **Strategie informačních toků**

Základem pro tvorbu zásob je trvalá regulace jejich rozsahu, rozlišnosti a umístění s ohledem a vnější a vnitřní faktury působící na podnik. Jednou z funkcí top managementu firmy je optimální akumulace zásob. Velký vliv v tomto rozdělení také hraje ekonomické hledisko.

---

<sup>15</sup> LUKOSZOVÁ, Xenie. Nákup a jeho řízení. Brno: Computer Press, 2004, s. 24. ISBN 80-251-0174-6.

## **Strategie dodavatelských a odběratelských vztahů**

Smyslem je utvářet vhodné podmínky pro realizaci spolupráce s dodavateli dané společnosti, které by byly výhodné pro obě strany, odpovídaly platným normám a zároveň zabezpečovaly požadavky a uspokojovaly potřeby obou stran. Mezi další důležité aspekty budování dodavatelsko-odběratelských vztahů patří výběr dodavatele, druhy dodávkových cest, podmínky dodávek a výběr způsobu materiálního a právního zabezpečení.<sup>16</sup>

### **1.1.2 Organizace nákupu**

Pro správné organizační řízení nákupu v podniku je nutné dodržovat a činit správná rozhodnutí zaměřená především na následujících pět oblastí:

#### **Funkci nákupu**

Při uspokojování potřeb je směřováno spíše k širšímu pojetí uspokojování potřeb, tedy provozních, investičních, výrobních i nevýrobních. Je mnoho variant, kterými je možné řídit organizaci nákupu v podniku. Je ovšem nutné vždy uplatňovat zásadu vyřazení dvou extrémů. Prvním z těchto extrémů je myšleno automatické uplatňování cizích vzorů bez přizpůsobení se aktuálním podmínkám. Druhým extrémem je neochota brát ohled na zkušenosti jiných. Pro efektivní organizaci nákupu se doporučuje kombinace obou extrémů, tedy využívat získané zkušenosti pouze v situacích obsahujících daná specifika.

#### **Stupeň centralizace, popřípadě decentralizace**

Odvodit ho lze z celkových hospodářských výsledků společnosti. Správné uplatnění centralizace umožňuje lepší podklady pro hospodaření se zásobami. Negativní stránka se projevuje při řešení možných změn potřeb, případně při zvýšení pořizovacích nákladů.

#### **Postavení nákupního oddělení v organizační struktuře společnosti**

V rámci organizační struktury společnosti bývá nákupní oddělení nejčastěji umístěno v obchodní, případně obchodně-ekonomickém úseku. Ve výrobních podnicích zaměřujících se především na stavebnictví a těžké strojírenství není výjimkou, že je nákupní oddělení součástí výrobního útvaru společnosti. Výhodou začlenění nákupního oddělení do výrobního úseku podniku je efektivní řešení operativních problémů výroby.

---

<sup>16</sup> LUKOSZOVÁ, Xenie. Nákup a jeho řízení. Brno: Computer Press, 2004, s. 27. ISBN 80-251-0174-6.

Podstatným aspektem k úspěšnému fungování nákupu je aktivní komunikace s oddělením výroby, účetnictví a financí.

### **Rozdělení práce uvnitř podniku**

Při určení vnitřní dělby práce jsou uplatňovány tři druhy – funkčně centralizovaný, funkčně decentralizovaný a kombinovaný. Rozdíl mezi jednotlivými typy je ve vnitřním uspořádání aktivit, jež oddělení uskutečňuje v oblastech plánování, nákupu a skladování. Funkčně centralizovaný typ je založen na rozdělení práce dle obsahu činností, zatímco funkčně decentralizovaný typ je založen na příbuznosti materiálových skupin nebo lokalizaci dodavatelů. Funkcí kombinovaného typu je vyloučit negativní aspekty předchozích dvou typů.

### **Řízení vztahů mezi vnitropodnikovými útvary**

Pro oddělení nákupu je nutná vzájemná komunikace jak s oddělením marketingu, tak i finančním oddělením, skladem, prodejem a výrobou. Pro efektivní funkci nákupu proto musí fungovat kooperace se všemi činnostmi podniku a včasná vzájemná výměna informací.<sup>17</sup>

## **1.1.3 Vedení zaměstnanců nákupu**

V rámci nákupního oddělení se můžeme zaměřit na několik oblastí vedení skupin zaměstnanců.

### **Schopnosti vedení manažera nákupu**

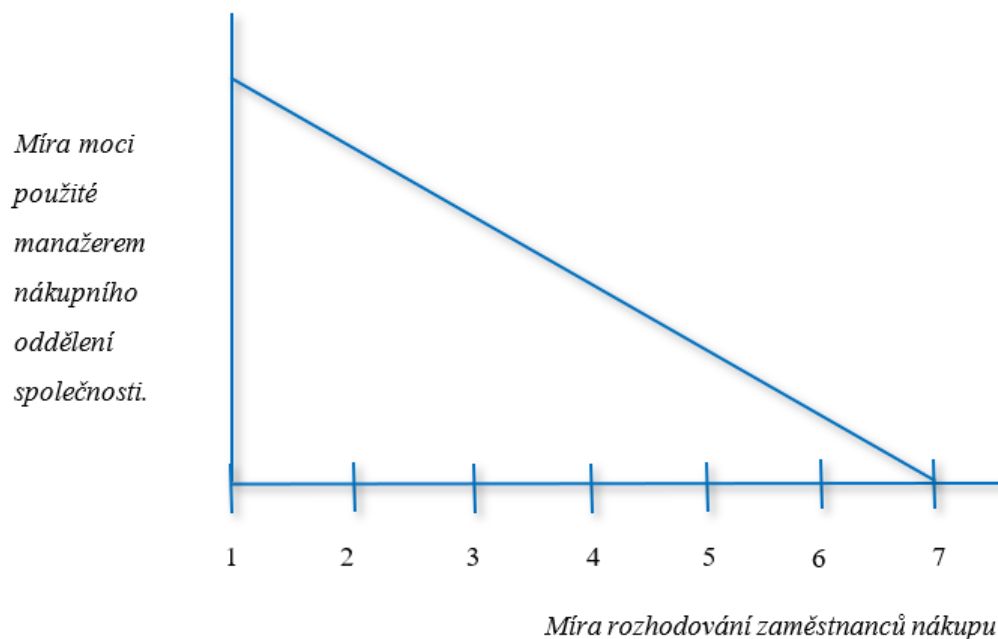
Každý vedoucí nákupního oddělení by měl disponovat logistickými schopnostmi v rámci obchodování, odbornou kvalifikací v nákupní oblasti, příslušnými pravomocemi a tvořivým duchem.

### **Styl vedení nákupních skupin**

Neexistuje univerzální styl vedení, který by měl vedoucí nákupu uplatňovat, zaručeným způsobem je ovšem adekvátní střídání více stylů vzhledem k aktuální situaci. Jednotlivé styly vedení a míra použití moci, která je nepřímou úměrnou míře začlenění pracovníků do rozhodování, je zobrazena na následujícím obrázku.

---

<sup>17</sup> LUKOSZOVÁ, Xenie. Nákup a jeho řízení. Brno: Computer Press, 2004, s. 32. ISBN 80-251-0174-6.



**Obrázek 3: Vztah mezi mírou použité moci a mírou rozhodování<sup>18</sup>**

1. Vedoucí nákupu rozhoduje sám,
2. vedoucí rozhoduje, ale nákupčí ovlivňuje,
3. vedoucí nákupu rozhoduje, ale dovoluje pokládat případné otázky,
4. vedoucí překládá svá rozhodnutí k diskusi ostatním pracovníkům oddělení nákupu,
5. správce nákupu představí problém, pracovníci nákupu předloží návrhy a vedoucí pak rozhodne,
6. vedoucí nákupu stanoví hranice rozhodnutí daného problému a poté nechá veškeré úkony v kompetenci ostatním pracovníkům nákupu,
7. správce nákupu přenechává nákupní skupinu samostatně pracovat v rámci předem nadefinované oblasti.

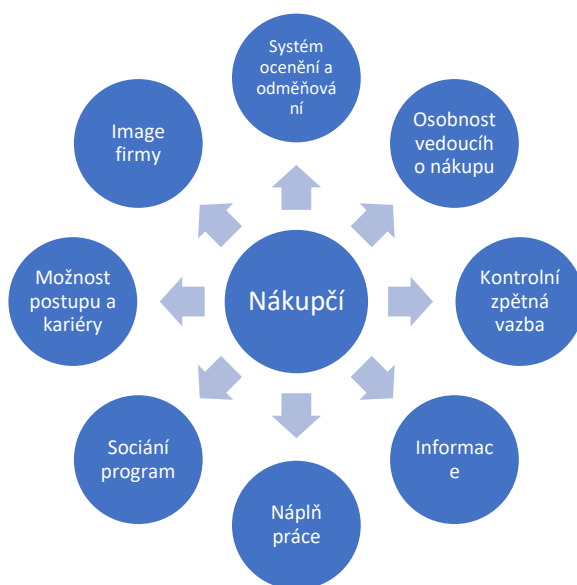
<sup>18</sup> LUKOSZOVÁ, Xenie. Nákup a jeho řízení. Brno: Computer Press, 2004, s. 32. ISBN 80-251-0174-6.

## Motivace zaměstnanců

Motivace pracovníků je odvozená od sebemotivace jednotlivých zaměstnanců a zároveň na podpoře motivace a stylu vedení vedoucích pracovníků. Základem pro správnou motivaci je znalost lidských potřeb, které jsou pro konkrétního pracovníka důležité.

Každý nákupčí je jedinečná osobnost, která očekává něco jiného od vedoucího pracovníka, od firmy jako takové a má jiné potřeby. Další aspekty tvorby motivace tvoří osobnost nákupčího, jeho schopnosti a vlastnosti.<sup>19</sup>

Na následujícím obrázku jsou vyobrazeny nejvýznamnější faktory interního prostředí společnosti, které mají vliv na výkon pracovníků.



Obrázek 4: Faktory ovlivňující výkon zaměstnanců<sup>20</sup>

### 1.2 Osobnost nákupčího

Dle encyklopedie profesí dostupné na portálu práce.cz mezi pracovní náplň nákupčího patří:

*„Zajištění oblasti dodávek materiálu, surovin, strojů a zboží. Během své práce vede poptávková řízení, vybírá dodavatele a uzavírá s nimi kontrakty. Vystavuje objednávky*

<sup>19</sup> LUKOSZOVÁ, Xenie. Nákup a jeho řízení. Brno: Computer Press, 2004, s. 35. ISBN 80-251-0174-6.

<sup>20</sup> LUKOSZOVÁ, Xenie. Nákup a jeho řízení. Brno: Computer Press, 2004, s. 35. ISBN 80-251-0174-6.

*a kontroluje dodržování smluvených podmínek při dodávkách. Dodávky analyzuje z hlediska efektivnosti a dle toho stanovuje případná opatření.* <sup>21</sup>

Specifikace jednotlivých pracovních povinností nákupčího se odlišují dle typu společnosti. Obecně ale mezi pracovní náplň nákupčího patří komunikace a jednání s dodavateli, vyjednávání o obchodních podmínkách, tvorba objednávek, zpracování a vyhodnocování analýz a spolupráce s ostatními úseky společnosti.

### **1.3 Nákupní informační systém**

Procesy rozhodování a řízení činností v podniku jsou závislé na aktuálnosti, přesnosti, komplexnosti a spolehlivosti vstupních informací. Bez těchto informací by veškeré rozhodování a řízení nebylo nijak podloženo a připomínalo by spíše předvídaní. Potřebné informace se ovšem v čase mění a firma chce pracovat s aktuálními informacemi v okamžiku potřeby. Proto musí být aktuální informace součástí celého komplexního systému firmy. Z toho důvodu by měla každá prosperující společnost investovat do vybudování informačního systému. Užitím informačních a komunikačních technologií získává podnik výhodu oproti konkurenci plynoucí z rychlosti přenosu dat a informací, která je pro úlohy nákupu nezbytná.

Užití elektronického zpracování dat může také podpořit uskutečnění strategických rozhodnutí, jako je výběr vhodného dodavatele, evidence stavu zásob a rozhodnutí o nákupu nebo logistické procesy. Pomocí informačních technologií lze také propojit informační systémy dodavatelů s kupujícími, čehož je využíváno především u dlouhodobých partnerských spoluprací. Další výhody zavedení informačních technologií se projevují ve sladění nákupu s ostatními podnikovými funkcemi, jako jsou například logistika, účetnictví či finanční oddělení. Důvod k zavedení informačních systémů do podniku je také identifikace odlišností od stanoveného plánu a rychlá reakce na tento stav.

Již v šedesátých letech si podniky začaly uvědomovat, že kvalitní systém plánování a vedení výrobního procesu je důležité pro jejich fungování. Zpočátku se jednalo

---

<sup>21</sup> Prace.cz: ENCYKLOPEDIE PROFESÍ [online]. LMC s.r.o., člen skupiny Alma Career, 2020 [cit. 2020-05-31]. Dostupné z: <https://www.prace.cz/encyklopedie-profesi/n/nakupci/>



o jednoduchý systém fungující pro zabezpečení materiálu do výroby. Později se začaly vyvíjet uživatelsky přijatelnější verze umožňující grafická zpracování a prezentaci dat.

MRP (Manufacturing Resource Planning) systémy jsou zaměřené na plánování výroby a řízení zásob. Jejich úkolem je zabezpečit provedení jednotlivých požadavků (objednání, výroba, dodání, zpracování) v daném časovém harmonogramu, aby byl daný výrobek vyroben v plánovaném termínu. Mezi hlavní cíle MRP systémů řadíme:

- zajistit dostupnost zdrojů pro plánovanou výrobní činnost,
- držet co nejmenší hodnotu zásob,
- plánovat jednotlivé činnosti výroby, provádět nákupní činnosti a zajišťovat dodávky objednaného produktu.

Systém MRP je vhodný zejména pro nákupní řízení takových organizací, kde chod probíhá formou tlakové výroby, tedy jednotlivé položky jsou posouvány v rámci výrobního zařízení na jednotlivá stanoviště, kde jsou dále zpracovávány.

Za základní vstupy do systému MRP se považují následující.

- Plán výroby, který obsahuje údaje o finálních výrobcích, množství vyrobených produktů a časovém harmonogramu výroby. Na základně plánu výroby je možné vytvářet předpoklady pro finální výrobek a předpokládanou dobu výroby.
- Záznam o stavu zásob, kde je možné zjistit stav všech produktů skladem.
- Záznam o výrobkové struktuře neboli kusovník, kde jsou k nalezení informace o každém produktu, který je potřebný při výrobě finálního výrobku a kolik takových položek bude pro výrobu potřeba.<sup>22</sup>

Dle MRP systému se plánují objednávky výrobků tak, aby byly k dispozici v daných termínech a bylo možné s nimi dále pracovat při výrobě. Vstupy tvoří seznam pevných potřeb, přibližný rozvrh výroby, počáteční stav zásob a počáteční kapacitu.<sup>23</sup> Systém je také schopen stanovit, kdy je nedostatek nebo přebytek daného produktu. Za případu, kdy

---

<sup>22</sup> TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. Moderní řízení nákupu podniku. Praha: Grada, 1999. s. 45. ISBN 80-85943-73-5.

<sup>23</sup> ŠTŮSEK, J. Řízení provozu v logistických řetězcích. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 80 s. ISBN 978-80-7179-534-6.

dojde k rozdílu mezi požadavky výroby a disponibilními zásobami, poskytuje systém zprávu o úpravě výroby a odpovědný pracovník poté rozhodne o následném postupu.

Původní MRP systém se během let transformoval do podoby komplexního plánovacího systému zvaného MRP-II (Manufacturing Resource Planning) či ERP (Enterprise Resource Planning), který v sobě zahrnuje také finanční, logistické a marketingové moduly. Systém ERP je oproti MRP mnohem komplexnější a jeho implementace je vhodná do společností zaměřujících se na skupinovou či sériovou výrobu.

Programová řešení firemních informačních systému fungují na principu různého počtu modulů a zpracovávají následující úlohy:

- správa dat (dodavatelé, sklady, položky, postupy, zákazníci apod.),
- přijetí obchodního případu,
- vytvoření obchodní zakázky,
- plánování potřeb zásob,
- zpracování nákupu,
- skladové hospodářství,
- plánování výrobních kapacit,
- řízení realizace zakázky,
- expedice zakázek,
- kalkulace zakázek,
- archivace dat,
- zpracování účetnictví.

Další varianty řešení nového podnikového informačního systému nákupu je možné vidět v následující tabulce.

**Tabulka 1: Varianty řešení nového podnikového informačního systému<sup>24</sup>**

<b>Varianta řešení</b>	<b>Pro</b>	<b>Proti</b>
<b>Rozvoj dosavadního řešení</b>	- maximální využití existujících zdrojů a investic	- nemusí odpovídat všem budoucím požadavkům

<sup>24</sup> TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. Moderní řízení nákupu podniku. Praha: Grada, 1999. s. 48. ISBN 80-85943-73-5.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- z krátkodobého hlediska je lacinější a rychlejší</li> <li>- uspokojení okamžitých potřeb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- celkové náklady mohou být vyšší</li> <li>- výsledným produktem může být méně kvalitní systém</li> </ul>
<b>Vývoj nového systému na míru</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- přesně odpovídá potřebám podniku</li> <li>- řízený vývoj</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- celkově dražší řešení</li> <li>- časově náročné řešení</li> <li>- riziko negarantovaného konečného produktu a jeho dalšího vývoje</li> </ul>
<b>Hotové programové řešení</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- z dlouhodobého hlediska finančně méně náročné</li> <li>- rychlejší zavedení</li> <li>- zaručená funkčnost a další vývoj</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nemusí přesně splňovat všechny požadavky uživatele</li> <li>- závislost na dodavateli</li> </ul>

V podstatě je tedy možné zvolit tyto možnosti:

- a) úprava stávajícího informačního systému,
- b) vyvinutí zcela nového nákupního systému zabezpečujícího specifické potřeby firmy a využívajícího moderních metod řízení informačních technologií,
- c) zakoupení nového zcela vyvinutého programu s minimálními úpravami pro specifikace uživatele.

Výběr určité z právě uvedených variant závisí na potřebách a možnostech podniku. První varianta je vhodná především pro menší společnosti, kde funkčnost a složitost procesů nedosahují takových rozměrů. Druhou variantu by bylo vhodné implementovat do domácích softwarových firem, které od prvního zákazníka postupně utváří firemní systém. Výběr třetí varianty je vhodný pro firmu s rychlou možností realizace, zajištění funkčnosti systému a zabezpečení údržby a rozvoje.

## 1.4 Predikce potřeb

Kvalitní predikce potřeb značnou měrou ovlivňuje zajištěnost chodu společnosti. Dopomáhá k zajištění výroby, přiměřenosti zásob, správy podniku a ve finále k lepšímu hospodářskému výsledku. Proto se v dnešních tržních podmínkách dbá na efektivní predikci a využití moderních prostředků. Včasnou alokací potřeb a objednávkou může dojít ke snížení nákladů společnosti.

Předpokladem pro včasnou predikci potřeb je uvědomění si specifikací vlastního portfolia. Bez tohoto předpokladu je obtížné predikovat materiálové a surovinové potřeby. Včasné ujasnění může zabezpečit určité ekonomické výhody pro firmu, například při včasné zadání objednávky. Vzájemná kooperace mezi oddělení marketingu, výroby a prodeje je poté usnadněna dostatečnými zdroji.

Pro správnou predikci potřeb je třeba rozhodnout o druhu materiálu, který bude potřeba a je nutné sestavit přehledný podklad pro realizaci nákupu potřebných surovin. Identifikace nákupu musí odpovídat podmínkám, které jsou stanovené dodavatelem a které vyžadují příslušné normy. Identifikace potřeb zároveň dopomáhá k přesné specifikaci dodávky, jejich podmínek a určení množství, kvality, ceny a termínu dodání dodávky.

V rámci predikce potřeb je potřeba rozlišovat krátkodobé a dlouhodobé plánování potřeb. U dlouhodobého plánování je nutné brát v úvahu hned několik specifikací, které mohou nastat:

- zásah vnitřních i vnějších neočekávaných činitelů,
- časový odstup mezi realizací plánů a realitou,
- technologický vývoj, který může ovlivnit plány kvalitativní i kvantitativní.

Při rozhodování, jakým způsobem prognózování se bude firma ubírat je nutné zohlednit:

1. vlivy působící na obtížnost predikce aktivit:

- počet druhů nakupovaných výrobků,
- rozmanitost užití v podniku,
- proměnlivost ve velikosti,

2. vlivy, které je nutné brát v potaz při výběru konkrétní metody prognózování:

- pro jaký účel je daný nákup uskutečněn,
- na jak velký časový horizont se provádí predikce,
- v jak velkém předstihu je nutné predikci stanovit,
- jak kvalitně jsou sestavené podklady pro predikci,
- jaká je pravděpodobnost vzniku nedostatku,
- jaké jsou možnosti dodatečných změn v plánování.<sup>25</sup>

### **1.4.1 Metody výpočtu predikce potřeb**

Metody, které je možné v praxi užít pro predikci potřeb jsou následující.

#### **Propočet pomocí norem spotřeby**

Tato metoda může přinést přesné výsledky, jsou-li stanoveny normy spotřeby a je-li v rámci firmy ujasněn výrobní harmonogram. Metoda je vhodná pro predikci spíše v krátkém období. Předpokladem je lineární závislost mezi objemem výroby a počtem výrobních činitelů (pracovišť, stojů, pracovníků atd.).

#### **Propočet pomocí ukazatelů měrné spotřeby**

Metoda je méně přesná a její výsledek je spíše orientační, je ale méně pracná. Zde se předpokládá lineární závislost mezi spotřebou a výkonem.

#### **Propočet pomocí ukazatelů měrné spotřeby bez vlivů působících faktorů**

Tato metoda je určitým vylepšením předchozí metody, protože do základního propočtu zavádí korekci prostřednictvím indexů hlavních vnitřních vlivů, například vliv inovací nebo lepší využití zdrojů. Kvalita predikce závisí na přesném vyjádření vlivů působících faktorů.

#### **Využití údajů o předchozí spotřebě**

Tato metoda spočívá v prostém využití hodnot z minulosti jako předpověď pro budoucí období. Vylučují hodnoty, které byly zasaženy mimořádnými vlivy, protože tyto není možné v budoucnu předpokládat.

---

<sup>25</sup> TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. Moderní řízení nákupu podniku. Praha: Grada, 1999. s. 65. ISBN 80-85943-73-5.

### **Stanovení spotřeby dle střední hodnoty**

Poměrně jednoduchá metoda, které lze využít při relativně vyrovnané spotřebě. I zde platí předpoklad očištění od extrémních hodnot v měření.

### **Využití údajů o předchozí spotřebě s využitím metody nejmenších čtverců**

Uplatnění této metody je vhodné tam, kde v minulém období docházelo ke stálému absolutnímu přírůstku v řadě hodnot. Jednotlivé přírůstky poté kolísají kolem určité hodnoty.

### **Využití údajů o předchozí spotřebě s využitím exponenciální křivky**

Užití metody je vhodné v takovém případě, kdy je pro sledované období charakteristická konstantní rychlost růstu dat, přičemž jednotlivé přírůstky kolísají kolem určité konstanty.

## **1.5 Řízení zásob**

Řízení zásob je jedna z nejdůležitějších aktivit v podniku. Jedná se o zajištění a udržení optimálního množství zdrojů, potřebných pro realizaci cílů podniku. Úroveň řízení zásob je důležitým aspektem, který ovlivňuje fungování ekonomiky celého podniku. Nedostatky v řízení zásob mohou zapříčinit strategické problémy firmy a mohou způsobit nadměrnou zadluženost a problémy v oblasti prodeje. Moderní firemní systémy umožňující řízení zásob by měly zajišťovat:

- co nejpřesnější predikci budoucích potřeb na dané období a kvalitní stanovení parametrů budoucích objednávek a dodávek,
- vyhodnocení aktuálního stavu zásob s ohledem na optimální hodnoty a vyhodnocování možností ke snížení případných nadměrných zásob,
- aktuální informace o stavu a pohybu zásob, včasnou signalizaci extrémních hodnot a podklady pro strategické vyhodnocení stavu zásob.

Dle Tomka (1999) je úkolem řízení zásob:

*„Jejich udržování na úrovni, která umožňuje kvalitní splnění jejich funkce: vyrovnávat časový nebo kvantitativní nesoulad mezi procesem výroby u dodavatele a spotřeby*

*u odběratele a dále tlumit či zcela zachycovat důsledky náhodných výkyvů v průběhu těchto dvou navazujících procesů, včetně jejich logistických propojení. “.<sup>26</sup>*

Operativní řízení zásob zabezpečuje udržování konkrétních druhů zásob v dané výši a struktuře, aby odpovídaly vnitropodnikovým potřebám a tyto potřeby mohly být včas uspokojeny s minimálními náklady na pořízení a skladování. Společnost musí vždy výši zásob posuzovat na základě důsledků, které přináší a podřídit se dlouhodobým strategickým cílům firmy.

Strategické řízení zásob rozhoduje o výši finančních zdrojů, které společnost vyčlení na krytí zásob v potřebné výši a struktuře.

K úspěšnému řízení zásob je nutné vhodné rozčlenění zásob podle funkce v logistickém řetězci. Zde se rozlišuje:

- obratová zásoba, jinými slovy také běžná zásoba ( $\bar{Z}_b$ ), která se uskutečňuje formou větších jednorázových objednávek a poté je čerpána v menších, ale častějších dávkách a jejíž výpočet se je  $\bar{Z}_b = D/2$ , kde D je velikost dodávky,
- pojistná zásoba ( $Z_p$ ), která slouží ke krytí náhodných výkyvů a neočekávaných událostí,
- zásoba pro předzásobení, která vyrovnává nesrovnalosti mezi vstupem a výstupem,
- zásoba strategická, která slouží k udržení existence společnosti při nepředvídatelných událostech,
- zásoba spekulativní, která se tvoří za účelem mimořádného nákupu při výhodných podmínkách.

Celková zásoba je poté vypočítána podle vztahu  $\bar{Z}_C = \bar{Z}_b + Z_p = D/2 + Z_p$ .

Při řízení zásob je nutné sledovat hned několik úrovní, kterých zásoby dosahují. Nejčastěji sledující úrovně jsou vyobrazeny v následující tabulce.

---

<sup>26</sup> TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. Moderní řízení nákupu podniku. Praha: Grada, 1999. s. 66. ISBN 80-85943-73-5.

Tabulka 2: Dělení zásob<sup>27</sup>

Druh zásoby	Dělení	Popis
Okamžitá zásoba	Fyzická zásoba	- skutečná zásoba ve skladu
	Dispoziční zásoba	- skutečná zásoba očištěná o již uskutečněné požadavky (objednávky)
	Bilanční zásoba	- dispoziční zásoba navýšená o nevyřízené požadavky (objednávky)
Průměrná zásoba		- v ideálním případě by měla představovat aritmetický průměr denní zásoby za dané období

Kromě těchto ukazatelů jsou dále sledovány a vyhodnocovány ukazatele:

- rychlost obratu ( $n_0$ ), která značí počet obrátek průměrné zásoby po určité období a dá se vypočítat ze vztahu  $n_0 = P/\bar{Z}_c$ , kde P značí roční spotřebu,
- doba obratu ( $t_0$ ), vyjadřující převrácenou hodnotu rychlosti obratu a dle které lze zjistit, kolik dní bude průměrná zásoba na skladě krýt průměrnou spotřebu ve dnech. Tento popis se dá vyjádřit vztahem  $t_0 = 360/n_0 = 360 \times \bar{Z}_c/P$ .

Jednotlivé vypočtené hodnoty mohou být vyjádřeny ve fyzických jednotkách či v časovém nebo hodnotovém vyjádření.

### 1.5.1 Optimalizace zásob

Princip optimalizace zásob vychází ve zjednodušené formě z porovnání nákladů plynoucích z příliš velkých zásob a nákladů plynoucích z nedostatku zásob. Základním kritériem při uplatnění optimalizačních metod je minimalizovat pořizovací náklady

<sup>27</sup> TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. Moderní řízení nákupu podniku. Praha: Grada, 1999. s. 68. ISBN 80-85943-73-5.



a udržení adekvátních zásob i za předpokladu nepředvídatelných událostí. Běžná a pojistná zásoba by měla být udržována na takové úrovni, která přináší co nejmenší náklady na pořízení, skladování a udržení zásob.

## 1.5.2 Analýza zásob

V následující kapitole budou popsány jednotlivé metody užívané k analýze zásob.

### **Metoda Just in Time**

System Just in Time vznikl během 50. až 60. let minulého století v japonské automobilce Toyota Motor Company. Filozofií této metody je propojení výroby s nákupem a logistikou.<sup>28</sup>

Za tvůrce metody Just in Time je považován Taiichi Ohno a hlavní podstatou jejího zavedení je zabránit plýtvání během výroby. Při aplikaci této metody je zcela odstraněno skladování výrobních komponent a snahou je dosáhnout, aby dodávka zásoby přesně odpovídala potřebě.<sup>29</sup>

### **Metoda Kanban**

Metoda Kanban pochází stejně jako metoda JIT z Japonska a její princip spočívá v informačních kartách, jejichž cílem je zabezpečit plynulost a rovnoměrnost materiálového toku v podniku. Jednotlivé karty jsou od sebe barevně odlišené a mají zajistit, že materiál bude přepraven do výroby právě v okamžiku, kdy je ho potřeba.<sup>30</sup>

### **Metoda ABC**

Tato metoda patří mezi nejznámější a nejpoužívanější metody v rámci klasifikaci zásob. Díky metodě ABC lze zásoby rozdělit do tří skupin: A, B a C. Nejčastěji používaným kritériem při rozdělení skladových položek do jednotlivých skupin je podíl na hodnotě obrátu či spotřeby.<sup>31</sup>

---

<sup>28</sup> DOUGLAS, L., STOCK, J.R., ELLRAM, L. Logistika. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 196 s. ISBN 80-7226-221-1

<sup>29</sup> KERBER, B., DRECKSHAGE, B.J. Lean supply chain management essentials: a framework for materials managers. Boca Raton, CRC Press, 2011. 258 s. ISBN 978-143-9840-825.

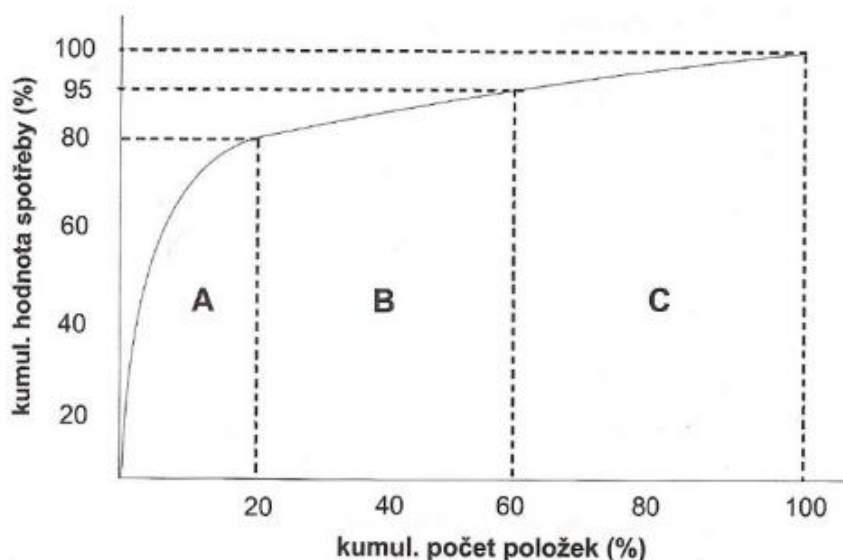
<sup>30</sup> LAMBERT, D. M., STOCK, J. R. ELLRAM, L. M. Logistika. Praha: Computer Press, 2006, s. 196. ISBN 80-251-0504-0.

<sup>31</sup> VIESTOVÁ, Kristína. Lexikon logistiky. Iura Edition, 2007. ISBN 978-80-8078-160-6.

Podstatu metody ABC tvoří Paretovo pravidlo, pojmenované po italském ekonomovi Vilfredu Paretovi, který dle výpočtu odhadl, že 80 % majetku je ve vlastnictví 20 % obyvatel. Stuart Emmett ve své knize uvedl: „Alternativním označením pro tento typ analýzy je pravidlo 80/20, kde vysoká četnost výskytu v jedné množině proměnných je rovna menší četnosti výskytu v odpovídající druhé množině proměnných.“<sup>32</sup> V praxi tedy toto pravidlo znamená, že 20 % skladových položek ze skupiny A se podílí na 80 % hodnoty tržeb z prodaného množství.

Prvním krokem ke klasifikaci jednotlivých skupin je analýza všech skladových položek a výpočet jejich podílu spotřeby na celkové spotřebě společnosti za dané časové období. Po tomto kroku jsou všechny naměřené hodnoty seřazeny dle velikosti sestupně a následně přiřazeny do jednotlivých skupin. Prvních 80 % naměřených hodnot spadá do skupiny A, dalších 15 % poté do skupiny B a posledních 5 % do skupiny C. Procentuální rozdělení do skupin B a C je pouze orientační.<sup>33</sup>

Grafickým znázorněním metody ABC je Lorenzova křivka, která ukazuje závislost růstu skladových položek na procentuálním podílu spotřeby.



Graf 1: Lorenzova křivka<sup>34</sup>

<sup>32</sup> EMMETT, Stuart. Řízení zásob: Jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu. Computer Press, 2008, s. 38. ISBN 978-80-251-1828-3.

<sup>33</sup> DANĚK, Jan. Logistické systémy. Ostrava: VŠB - Technická univerzita, 2006. ISBN 80-248-1017-4.

<sup>34</sup> SIXTA, J., ŽÍŽKA, M. Logistika – používané metody. Brno: Computer Press, 2009. s. 67. ISBN 978-80-251-2563-2.

## Metoda XYZ

Metoda XYZ vychází z metody ABC a umožňuje přiřadit jednotlivým položkám ABC analýzy statistické váhy. Dle XYZ analýzy lze položky rozdělit podle jejich spotřeby v čase. Položky spadající do skupiny s názvem X mají rovnoměrný průběh spotřeby a jejich spotřeba se dá jednoduše předvídat. U položek ve skupině Y je schopnost predikce menší. Může se jednat o sezónní položky či položky ovlivněné aktuálními trendy. Skupina Z obsahuje produkty, u kterých se vyskytují silné výkyvy ve spotřebě a nedají se prakticky vůbec předpovídat.<sup>35</sup>

Kombinace analýzy ABC s analýzou XYZ je možné vidět v následující tabulce.

**Tabulka 3: Propojení analýzy ABC s analýzou XYZ<sup>36</sup>**

<b>Materiál</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
<b>Materiál X</b>	Vysoká hodnota spotřeby	Prostřední hodnota spotřeby	Nižší hodnota spotřeby
	Vysoká kvalita prognózy	Vysoká kvalita prognózy	Vysoká kvalita prognózy
<b>Materiál Y</b>	Vysoká hodnota spotřeby	Prostřední hodnota spotřeby	Nižší hodnota spotřeby
	Střední kvalita prognózy	Střední kvalita prognózy	Střední kvalita prognózy
<b>Materiál Z</b>	Vysoká hodnota spotřeby	Prostřední hodnota spotřeby	Nižší hodnota spotřeby
	Nižší kvalita prognózy	Nižší kvalita prognózy	Nižší kvalita prognózy

Největší pozornost při skladování by měla být směřována na položky z buněk AX, nejmenší zřetel se naopak může brát na produkty spadající do buňky CZ. Dle Jurové je pro skupiny AX a AY doporučeným stylem řízení zásob metoda JIT.<sup>37</sup>

<sup>35</sup> STEHLÍK, Antonín. Logistika I. Brno: Masarykova univerzita, 1995. ISBN 80-210-1217-X.

<sup>36</sup> GALLOVÁ, Ing. Ludmila. SlidePlayer: Nástroje a metody controllingu [online]. [cit. 2020-05-31]. Dostupné z: <https://slideplayer.cz/slide/3163037/>

<sup>37</sup> JUROVÁ, M. Výrobní a logistické procesy v podnikání. Praha: Grada Publishing, 2016, 227 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5717-9.

## 2 ANALÝZA SPOLEČNOSTI

Analytická část této práce je zaměřena na představení vybrané společnosti a aplikaci vybraných analýz. Jednotlivé analýzy budou představeny v textu níže. Následně bude popsán aktuální informační systém fungující v rámci firmy.

### 2.1 Popis vybrané společnosti

Společnost Notino, s.r.o. byla založena jako internetový obchod v roce 2004 Michalem Zámcem, tehdy pod názvem Parfums.cz. Obchodování s parfémovaným zbožím získalo velký potenciál, a tak byla společnost roku 2006 zapsána do obchodního rejstříku pod názvem Internet shop, s.r.o, ovšem dál vystupovala pod názvem Parfums.cz až do roku 2016. V tomto roce došlo k rebrandingu společnosti a firma byla přejmenovaná na Notino, s.r.o.<sup>38</sup>

Tabulka 4: Základní údaje společnosti<sup>39</sup>

Název společnosti	Notino, s.r.o.
Datum zápisu do obchodního rejstříku	9. října 2006
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
IČO	276 09 057
Sídlo	Londýnské náměstí 881/6, Štýřice, 639 00 Brno
Základní kapitál	1 000 000,- Kč
Předmět podnikání	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Počet zaměstnanců	1 200

Již od druhého roku své působnosti, tedy v roce 2005 se firma začala rozšiřovat na území jiných států. Začala na Slovensku, o rok později v Polsku, poté se přidalo Německo, Rakousko a Rumunsko. V současnosti firma působí na území 24 zemí Evropy.

<sup>38</sup> Notino.cz: O nás [online]. [cit. 2020-05-31]. Dostupné z: <https://www.notino.cz/o-nas/>

<sup>39</sup> Justice.cz: Veřejný rejstřík a Sběrka listin [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2020-05-31]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=319825&typ=PLATNY>

Všech 24 zemí je zásobeno z jednoho centrálního skladu, který se nachází v Rajhradě. Zde pracuje 500 stálých zaměstnanců, kteří jsou schopni odbavit až 100 000 zakázek denně.



**Obrázek 5: Mapa působnosti společnosti Notino<sup>40</sup>**

Dle webových stránek notino.cz do portfolia produktů společnosti patří 55 000 produktů od 1 150 značek. V tabulce 5 je možné vidět aktuální počet produktů v portfoliu společnosti ke květnu 2020. Zákazník si tedy může vybrat ze široké škály možností, od kosmetiky, parfémů, dárkových sad, elektrických zařízení a spousty dalších.

**Tabulka 5: Přehled portfolia společnosti<sup>41</sup>**

Značka	Počet produktů
L'ORÉAL	8 867
COTY	4 859
LVMH	2 644
Estée Lauder Companies	2 539
Polish Brands	2 462

<sup>40</sup> Notino.cz: O nás [online]. [cit. 2020-05-31]. Dostupné z: <https://www.notino.cz/o-nas/>

<sup>41</sup> Vlastní zpracování dle interních dat

Revolution Beauty	1 870
Newell Brands	1 234
Henkel	1 189
MLM	1 090
Inter Parfums	1 087
Shiseido Group Prestige	1 084
Beiersdorf	886
Clarins Group	880
Chanel	793
Unilever	751
Puig	739
Elektro	616
Dermacol	591
Euroitalia SRL	443
Další značky	34 020
<b>CELKEM</b>	<b>68 644</b>

## 2.2 SLEPTE analýza

Každá firma se nachází v prostředí, které ji ovlivňuje, ať už chce nebo nechce. Aby společnost byla připravena na změny, které ji mohou prostřednictvím okolí ovlivnit, vznikla SLEPTE analýza, které je rozdělena do šesti odvětví, podle počátečních písmen v názvu analýzy. Jedná se o sociální, legislativní, ekonomickou, politickou, technologickou a ekologickou oblast. V následujících podkapitolách budou jednotlivé oblasti popsány.

### Sociální oblast

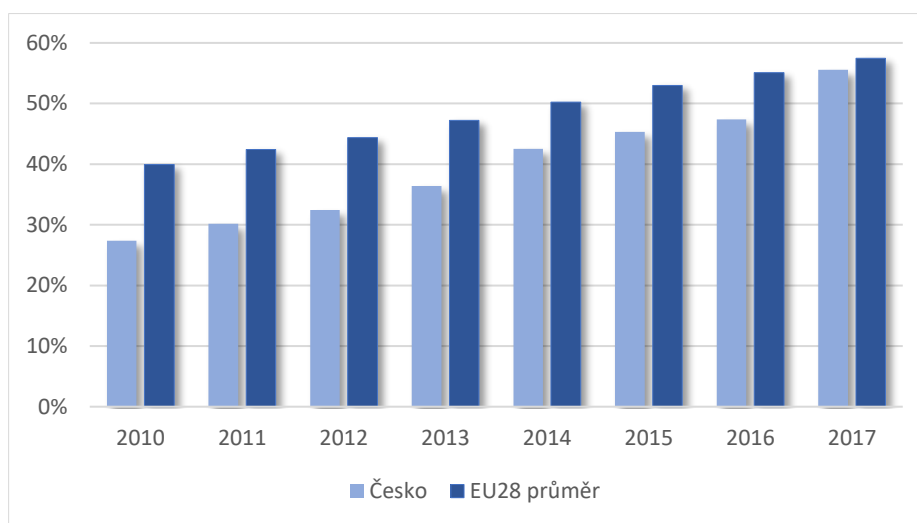
Sociální oblast SLEPTE analýzy zkoumá lidské chování a společnost obecně. Lidské chování společnost Notino ovlivňuje velmi, protože na něm závisí fungování společnosti. Dle článku zveřejněného statistickým úřadem 8. října 2019, popularita nákupu přes internet neustále roste již od roku 2000. Tento jev je způsoben velmi dobrým přístupem k internetu v dnešní době. V roce 2018 mělo v České republice 81 % domácností přístup

k internetu. Zároveň jsou velmi rozšířené chytré telefony se zavedeným internetem. Podle Marie Bouškové z oboru statistiky služeb:

*„Internetovým prodejcům rostou počty zákazníků a s tím také tržby. V roce 2017 se v internetových obchodech prodalo zboží v hodnotě zhruba 85 mld. Kč, což představovalo 7,8 % celkových maloobchodních tržeb.“<sup>42</sup>*

Tato statistika také obsahuje informaci, že nejvíce se v roce 2018 prostřednictvím internetu nakupovaly počítače a elektronika, které v roce 2018 tvořily 40 % celkových tržeb na internetu. Třetí místo obsadila kosmetika, která tvořila 10 % celkových tržeb.<sup>43</sup> Tendence růstu nákupu přes internet se projevuje také v evropském měřítku. Na následujícím grafu je k vidění srovnání průměrných hodnot v rámci Evropské unie s hodnotami v České republice v procentuálním vyjádření počtu obyvatel, kteří během let 2010 až 2017 nakoupili na internetu.<sup>44</sup>

Z grafu je patrné, že se během posledních let Česká republika přibližuje evropskému průměru, a tedy online nakupování je u nás stále ve větší oblibě.



**Graf 2: Procentuální vyjádření nákupů na internetu v ČR a EU<sup>45</sup>**

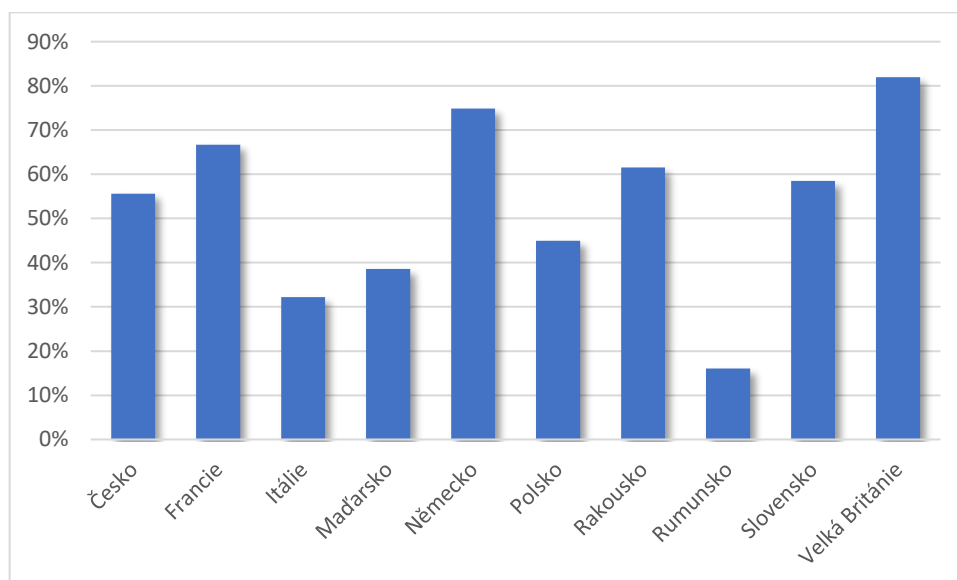
<sup>42</sup> CIESLAR, Jan. Obliba nákupů přes internet nepřetržitě roste. Český statistický úřad. 2019.

<sup>43</sup> CIESLAR, Jan. Obliba nákupů přes internet nepřetržitě roste. Český statistický úřad. 2019.

<sup>44</sup> Český statistický úřad: Jednotlivci v zemích EU, kteří nakoupili na internetu během 3 měsíců 3x a více, 2017 [online]. 19.11.2018 [cit. 2020-05-31]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/7-vyhledavani-vybranych-informaci-na-internetu-qtqrmf2grq>

<sup>45</sup> Český statistický úřad: Jednotlivci v zemích EU, kteří nakoupili na internetu během 3 měsíců 3x a více, 2017 [online]. 19.11.2018 [cit. 2020-05-31]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/7-vyhledavani-vybranych-informaci-na-internetu-qtqrmf2grq>

V následujícím grafu je vidět taktéž procentuální vyjádření nákupů na internetu, ovšem nyní pro jednotlivé státy Evropské Unie za rok 2017. Jak je z grafu patrné, největší procento obyvatel nakupující přes internet se nachází ve Velké Británii, následně v Německu a Francii. Česká republika v tomto žebříčku obsadila čtvrtou pozici.



**Graf 3: Procentuální vyjádření nákupů na internetu ve státech EU<sup>46</sup>**

### **Legislativní oblast**

Pro firmu je důležité sledovat zákony a vyhlášky, které společnost ovlivňují, jako jsou zákon o dani z příjmu, zabývající se „příjmy z veškeré činnosti a z nakládání s veškerým majetkem“<sup>47</sup>, ochrana spotřebitele, která si klade za cíl „bezpečnost výrobků a služeb, ochrana ekonomických zájmů spotřebitelů, zajištění dozoru nad trhem, posílení vymahatelnosti práva, legislativní činnost, spolupráce se spotřebitelskými organizacemi, vzdělávání a informovanost spotřebitelů, podpora aktivit v oblasti samoregulace“<sup>48</sup> nebo zákon o dani z příjmu, zaměřující se na zdanění příjmů právnických a fyzických osob.

<sup>46</sup> Český statistický úřad: Jednotlivci v zemích EU, kteří nakoupili na internetu během 3 měsíců 3x a více, 2017 [online]. 19.11.2018 [cit. 2020-05-31]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/7-vyhledavani-vybranych-informaci-na-internetu-qtqrmf2grq>

<sup>47</sup> Finance.cz: Daň z příjmu právnických osob [online]. [cit. 2020-05-31]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/dane-a-mzda/zakony/dane-z-prijmu/cast-2.html>

<sup>48</sup> Ministerstvo průmyslu a obchodu: Ochrana spotřebitele [online]. [cit. 2020-05-31]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/ochrana-spotrebitel/>



Firma se musí také řídit vyhláškami zaměřujícími se konkrétně na povinnosti spojené s kosmetickými produkty. Příkladem lze uvést Značení kosmetických přípravků<sup>49</sup> dle evropského nařízení číslo 1223/2009 o kosmetických přípravcích nebo Povinnosti distributorů kosmetických výrobků<sup>50</sup> v souladu se směrnicí 1223/2009.

Dalším legislativním ustanovením jsou podmínky Incoterms, tedy International Commercial Terms, označující se jako mezinárodní obchodní podmínky. Těchto 11 pravidel definuje odpovědnosti jednotlivých stran během mezinárodních obchodních transakcí. Incoterms pokrývají všechny povinnosti, náklady a rizika, která mohou během přesunu zboží od prodávajícího ke kupujícímu nastat.<sup>51</sup>

### **Ekonomická oblast**

Ekonomická oblast se zabývá analýzou ekonomiky v daném prostředí. Důležitým ukazatelem je míra nezaměstnanosti, která je aktuálně nejnižší v celé Evropské unii. To s sebou ale nese vedlejší účinky, které se projevují v nedostatku pracovníků. Tento aspekt doléhá i na firmu Notino, která se svým růstem cítí tlak na vytváření nových pracovních pozic.

Dalším ukazatelem je výše hrubých mezd, definující odměnu za práci sjednanou v pracovní smlouvě před zdaněním a odvody placené zaměstnancem a zaměstnavatelem.<sup>52</sup> Růst hrubých mezd k růstu nákupu jak v kamenných, tak internetových obchodech. Ve třetím čtvrtletí 2019 dosáhla výše průměrných hrubých 33 697 Kč, což je o 6,9 % (2 163 Kč) více, než ve stejném období roku 2018.<sup>53</sup>

---

<sup>49</sup> Epravo.cz: Správné značení kosmetických prostředků [online]. EPRAVO.CZ – Sběrka zákonů, 2002 [cit. 2020-05-31]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/m/top/clanky/obcanske-pravo/spravne-znaceni-kosmetickych-prostredku-15599.html>

<sup>50</sup> MSDS Europe: Povinnosti distributorů kosmetických výrobků [online]. MSDS-Europe - the international branch of ToxInfo [cit. 2020-05-31]. Dostupné z: <https://www.msds-europe.com/cs/povinnosti-distributoru-kosmetickych-vyrobku/>

<sup>51</sup> Tnt.com: Podmínky Incoterms [online]. [cit. 2020-05-31]. Dostupné z: [https://www.tnt.com/express/cs\\_cz/site/how-to/understand-incoterms.html](https://www.tnt.com/express/cs_cz/site/how-to/understand-incoterms.html)

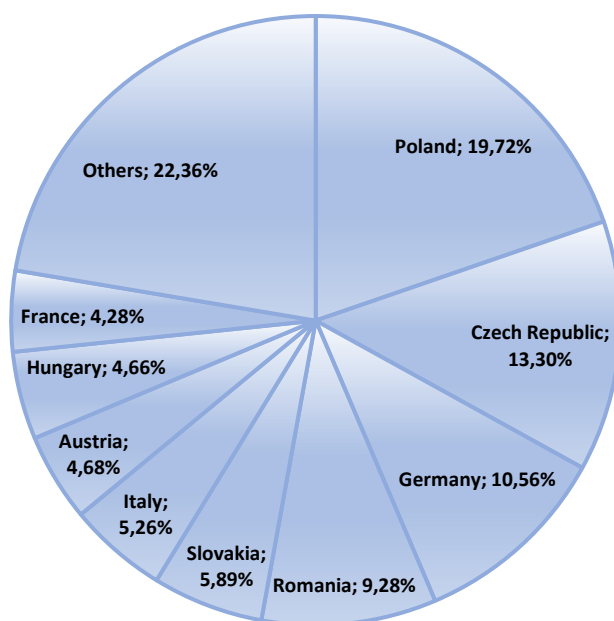
<sup>52</sup> Banky.cz: HRUBÁ MZDA Zdroj: <https://www.banky.cz/slovník-osobnich-a-rodinnych-financi/hruba-mzda/?ref=copy> [online]. [cit. 2020-05-31]. Dostupné z: <https://www.banky.cz/slovník-osobnich-a-rodinnych-financi/hruba-mzda/>

<sup>53</sup> SVOBODA, Miroslav. Průměrná mzda stoupla na 33.697 korun. Dvě třetiny zaměstnanců na ni ale nedosáhnou [online]. [cit. 2020-05-31]. Dostupné z: <https://www.agrodialog.cz/obsah/45/prumerna-mzda-stoupla-na-33697-korun-dve-tretiny-zamestnancu/253694>

Společnost Notino ovšem působí i mimo území České republiky, stejně tak dodavatelé jsou rozmístěni po celém světě, proto je potřeba brát ohledy i na ekonomickou situaci v těchto státech.

V současnosti velmi aktuální téma tvoří pandemie spojená s vypuknutím nemoci Covid-19 způsobenou koronavirem, kvůli které byly zastaveny výrobní procesy v mnoha dodavatelských firmách, stejně tak dodavatelské sklady byly uzavřeny z bezpečnostních důvodů. Tyto nepředvídatelné situace je nutné řešit pomocí operativních plánů a přizpůsobit se těmto podmínkám tak, aby způsobily co nejmenší škody v chodu společnosti.

Na následujícím grafu je vyobrazen poměr jednotlivých států na obratu společnosti. Je zde zřejmé, že největší podíl tvoří Polsko, následuje Česká republika a Německo. Tyto státy jsou považovány za nejsilnější trhy působnosti společnosti a je do těchto zemí směřována největší marketingová pozornost.



**Graf 4: Podíl evropských států na obratu společnosti<sup>54</sup>**

<sup>54</sup> Vlastní zpracování dle interních dat

### **Politická oblast**

Pro firmu je důležité sledovat politické dění na všech trzích, kde se pohybuje, aby byla schopna reagovat na aktuální politickou situaci a případná rozhodnutí, zákony a omezení v daných státech.

Česká republika, která je členem Evropské unie od roku 2004, se také musí řídit nařízenými platnými pro celém území Evropské unie. Zde platí například zavedení celních poplatků pro obchodování se zeměmi mimo území EU. Notino obchoduje s dodavateli z ČR, Evropy, ale i třetích zemí, proto některé obchodní transakce musí zohledňovat hodnotu cla.

### **Technologická oblast**

Technologická oblast se zaměřuje na technologické aspekty, vědu a výzkum. V současné době má technologický pokrok největší vliv na výskyt internetu ve všech chytrých zařízeních. Dle českého statistického úřadu rapidně roste užívání chytrých telefonů. Téměř 99 % osob ve věku 16 až 24 let vlastní chytrý telefon a užívá přístup k internetu. Rapidně roste také počet seniorů na 65 let, kteří se připojují k internetu. Důkazem toho je i fakt, že téměř polovina dospělých osob je v kontaktu se svými přáteli přes sociální sítě a přes internet je využíváno také internetové bankovníctví a online nakupování. Prostřednictvím internetu v roce 2019 nakoupilo 59 % populace České republiky.<sup>55</sup>

Notino své webové stránky multiplikuje do několika podob podle zařízení, na kterém si zákazník webovou stránku [www.notino.cz](http://www.notino.cz) prohlíží. Aby návštěva byla co nejpřehlednější a nejefektivnější k podpoře nákupu, jsou na stránkách implementovány reklamní bannery zaměřující se na aktuálně probíhající akce. Zákazníka pak jednoduše přesměrují na aktuální slevové akce či nově prezentované produkty, které chce firma zákazníkům představit.

### **Ekologická oblast**

V dnešní době je na ekologii kladen velký důraz, proto i firma Notino se snaží přispívat k šetrnému zacházení s přírodním prostředím. To nejmenší, co může udělat je tříděný odpad, který je zpracováván firmou EKO-KOM. Dále se firma snaží redukovat emisní

---

<sup>55</sup> CIESLAR, Jan. Český statistický úřad: Internet používá přes 80 % obyvatel Česka [online]. 24. března 2020 [cit. 2020-05-31]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/internet-pouziva-pres-80-obyvatel-ceska>

plyny ze svého provozu. V neposlední řadě se snaží omezit plastové obalové materiály a zaměřuje se na odběr papírových obalů. Zároveň Notino nabízí možnost ekologického balení zakázky.

### **2.3 Porterova analýza konkurenčních sil**

Cílem Porterovy analýzy je definovat úspěšnost firmy v daném odvětví a identifikovat všechny hrozby, které mohou firmu na daném trhu ovlivnit. Mezi aspekty Porterovy analýzy patří definice vyjednávací síly odběratelů a dodavatelů, definice stávajících konkurentů, dopad hrozby vstupu nových konkurentů na trh a dopad hrozby vzniku substitutů prodávaného zboží.

#### **Vyjednávací síla odběratelů**

Zákazník nemá velkou vyjednávací sílu, protože není schopen ovlivnit cenu produktu a nemůže smlouvat o snížení ceny. Zároveň má ale zákazník spoustu východ spojených s nákupem, jejichž splnění očekává a pokud nebudou společností splněny, může odejít ke konkurenci.

Zákazník požaduje, aby jeho zakázka byla vyřízena v co nejmenším čase, aby zboží bylo kvalitní a aby měl možnost obrátit se na zákaznickou linku v případě jakýchkoliv nesrovnalostí. Všechny tyto aspekty se firma Notino snaží realizovat ke spokojenosti zákazníků, protože ti jsou klíčoví pro tvorbu tržeb. Notino garantuje doručení zásilky do 24 hodin po celém území ČR, v evropských státech se doba doručení liší. Zároveň uzavírání spoluprací s oficiálními partnery zajišťuje originalitu veškerého zboží a v neposlední řadě kvalitně vyškolenými poradci v oddělení callcentra zaručuje odbornou pomoc při jakémkoliv problému. Notino také garantuje 90denní lhůtu na vrácení jakéhokoliv produktu, který zákazníkovi nebude vyhovovat.

#### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Společnosti Notino spolupracuje s několika desítkami dodavatelů, ať velkými hráči na trhu, či malými dodavateli. Mezi hlavní vyjednávací sílu dodavatelů patří hlavně to, zda se jedná o oficiálního dodavatele, o jehož spolupráci Notino jeví velký zájem. Pak si může dodavatel nadiktovat velké množství podmínek, které musí firma před zahájením spolupráce splnit. Mezi nejradikálnější požadavky potencionálních dodavatelů patří vypnutí na určitou dobu (zpravidla na půl roku nebo na rok) veškeré značky, které

dodavatel nabízí a které do té doby Notino odebíralo od jiných dodavatelů. Tím samozřejmě firma přichází o velké zisky.

Mezi důležité spolupráce s oficiálními partnery, které se Notinu podařily v posledních letech uzavřít, patří švýcarská firma COTY, která je dodavatelem značek, jako například Calvin Klein, Hugo či Burberry. Dalším důležitým partnerem je L'ORÉAL Group, který v rámci své divize LUX dodává produkty značek Giorgio Armani, Lancôm nebo Yves Saint Laurent a v rámci ostatních divizí produkty značek Maybelline, Kérastase či Matrix. Další oficiální spolupráce, které byly úspěšně realizovány jsou s firmami SHISEIDO a PUIG.

U spolupráce s neoficiálními firmami nemá dodavatel velkou vyjednávací sílu. Pro Notino jsou důležité stanovené ceny produktů, forma dopravy a plnění stanovených termínů. Pokud tyto požadavky není schopen dodavatel plnit a firma Notino není s touto spoluprací spokojená, dodavatelko odběratelské vztahy jsou ukončeny.

### **Rivalita mezi stávajícími konkurenty**

Konkurence na trhu parfémů a kosmetiky v kamenných i internetových obchodech je opravdu velká, proto je pro firmu důležité udržet si postavení na trhu. Konkurence se liší dle zemí, ve kterých společnost působí. Zároveň Notino se svojí patnáctiletou historií patří mezi novější firmy a musí se tak vyrovnat hráčům na trhu, které zde působí již několik desítek let.

Mezi největší konkurenty na trhu parfémů a kosmetiky se řadí společnosti Douglas, Sephora, Elnino, Parfumesdreams a Flakoni.

V následující tabulce jsou zobrazené zmíněné společnosti a jak splňují vybraná kritéria. Dle těchto kritérií budou poté vyhodnoceny konkurenční východy jednotlivých společností.

**Tabulka 6: Srovnání konkurenčních společností<sup>56</sup>**

	<b>Notino</b>	<b>Douglas</b>	<b>Sephora</b>	<b>Elnino</b>	<b>Parfume sdreams</b>	<b>Flaconi</b>
<b>Počet zemí působnosti</b>	23	-	34	11	-	-
<b>Počet značek v portfoliu</b>	1150	155	185	450	500	720
<b>Doprava zdarma</b>	Na vybrané produkty	Od 1699,- Kč	Od 499,- Kč	Od 2990,- Kč	Nad 750,- Kč	Nad 500,- Kč

V tabulce jsou vyobrazeny vybraná kritéria a jejich plnění jednotlivými společnostmi. Údaje, které nebyly do tabulky doplněny nebyly k nalezení na webových stránkách jednotlivých společností. Z tabulky je patrné, že společnost Notino výrazně vyčnívá ve velikosti portfolia. Naopak ale nemá na internetových stránkách přesně definovanou částku, od které je zákaznickovy objednávka doručena zdarma. Doprava zdarma je na stránkách aplikována na vybrané produkty. Počet zemí působnosti nebyl k nalezení na všech webových stránkách, je ale k vidění, že oproti společnosti Sephora má Notino méně zemí, ve kterých působí. Tento nedostatek se společnost snaží ve svých strategických plánech odstranit.

### **Hrozba vzniku substitutů**

Trh parfému a kosmetiky je v dnešní době velice rozsáhlý a vzniku nových produktů se nelze vyhnout. Vždy je ale důležité jít s dobou a přizpůsobit se aktuálním trendům, aby byla společnost schopna udržet si výhodnou pozici na trhu.

---

<sup>56</sup> Notino.cz: O nás [online]. [cit. 2020-05-31]. Dostupné z: <https://www.notino.cz/o-nas/>  
Douglas.cz [online]. [cit. 2020-05-31]. <https://www.douglas.cz/>  
ELNINO.CZ [online]. [cit. 2020-05-31]. Dostupné z: <https://www.parfemy-elnino.cz/>  
Parfumdreams [online]. [cit. 2020-05-31]. Dostupné z: <https://www.parfumdreams.cz/>  
Flaconi [online]. [cit. 2020-05-31]. Dostupné z: <https://www.flaconi.de/>

Kromě neustále se rozrůstajícího portfolia nových produktů, od již zavedených značek na trhu, se v posledních letech rozrůstá trh parfémů o levnější napodobeniny, které získávají své zákazníky. Mezi firmy zaměřující se na imitaci dražších parfémových značek se řadí internetový e-shop Krásné vůně či To Tap. Společnost To Tap disponuje také pobočkou v centru Brna, kde si zákazníci mohou imitace parfémů vyzkoušet a porovnat s originálem.

### **Hrozba vstupu nových konkurentů na trh**

Obliba užívání kosmetických přípravků stále roste, a tak je zde vždy příležitost pro vstup na trh. Potenciální konkurent by ale musel přijít s úplně novou myšlenku, která by zaujala zákazníky a přiměla nakupovat právě u něj. Společnost Notino si ale za 15 let svého působení na trhu vybuodovala velmi silnou pozici.

Za konkurenční hrozbu je ale možné považovat nový trend prodeje parfému v módních odvětvích. Již rozjeté lifestylové obchody nabízí parfémy ve svých prodejnách, například umístěné u pokladen. Tento trend je velmi rozšířený a může mnoho zákazníků zlákat ke koupi nabízených parfému přímo na dosah.

## **2.4 7S analýza**

Analýza 7S slouží ke zmapování interního prostředí společnosti. Analýza se skládá ze sedmi faktorů začínajících na písmeno S, jsou to strategie, struktura, systém, styl řízení, spolupracovníci, sdílené hodnoty a schopnosti.

### **Strategie**

Stanovení strategie firmy je podstatné pro směřování společnosti a k plánování aktivit ke splnění daných strategií.

Mezi hlavní strategie firmy patří uzavírání partnerských spoluprací s oficiálními dodavateli. Tento proces bývá mnohdy velmi zdlouhavý a zahrnuje dlouhodobé vyjednávání a definování podmínek, jejichž splnění umožňuje uzavření smlouvy. Do dnešního dne uzavřela společnost Notino partnerství se společnostmi Coty Inc., L'Oréal International, Shiseido Company a Puig.

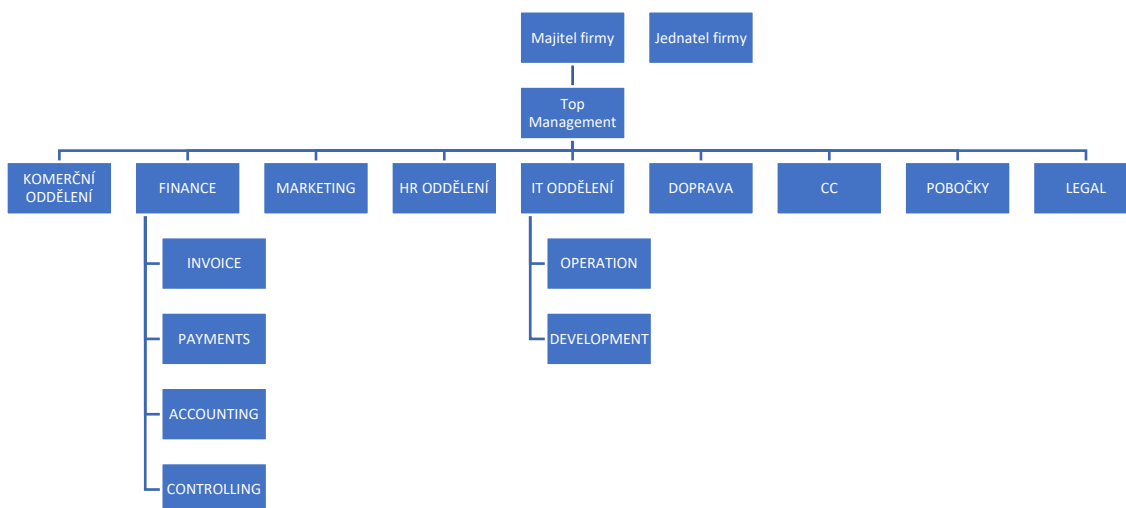
Další strategické kroky firma směřuje k rozšíření své působnosti do dalších zemí a navýšení počtu poboček, které jsou u zákazníků oblíbené.

## Struktura

S neustálým růstem firmy roste také potřeba nových pracovních sil a tvorby nových pracovních pozic.

Na následujícím obrázku je popsána aktuální organizační struktura společnosti v jejímž čele se nachází majitel firmy Michal Závec a jednatel společnosti Zbyněk Kocián. Top management firmy se skládá z představitelů jednotlivých oddělení společnosti, kteří rozhodují o strategických otázkách a o směru ubírání firmy. V dalším členění se nachází jednotlivá oddělení společnosti, která mají na starosti různá odvětví, která jsou k fungování společnosti nezbytná.

Komerční oddělení bude dále popsáno na obrázku 7, oddělení financí se zabývá zadáváním a platbou dodavatelských faktur, kontrolou dat a řešením dodavatelských reklamací, oddělení marketingu má na starosti propagaci společnosti, HR oddělení se stará o stávající zaměstnance a výběr nových zaměstnanců. IT oddělení zajišťuje chod informačních systémů a zajišťuje technickou podporu zaměstnancům. Oddělení dopravy zajišťuje přepravu zboží od dodavatelů do skladu a ze skladu k zákazníkům. Call centrum zajišťuje pomoc a rady zákazníkům prostřednictvím telefonních hovorů, pobočky slouží k prezentaci a prodeji produktů prezentovaných na webových stránkách. Oddělení legal dopomáhá při probíhajících vyjednávání s partnery a při uzavírání smluv, případně zastupuje firmu v právním řízení.

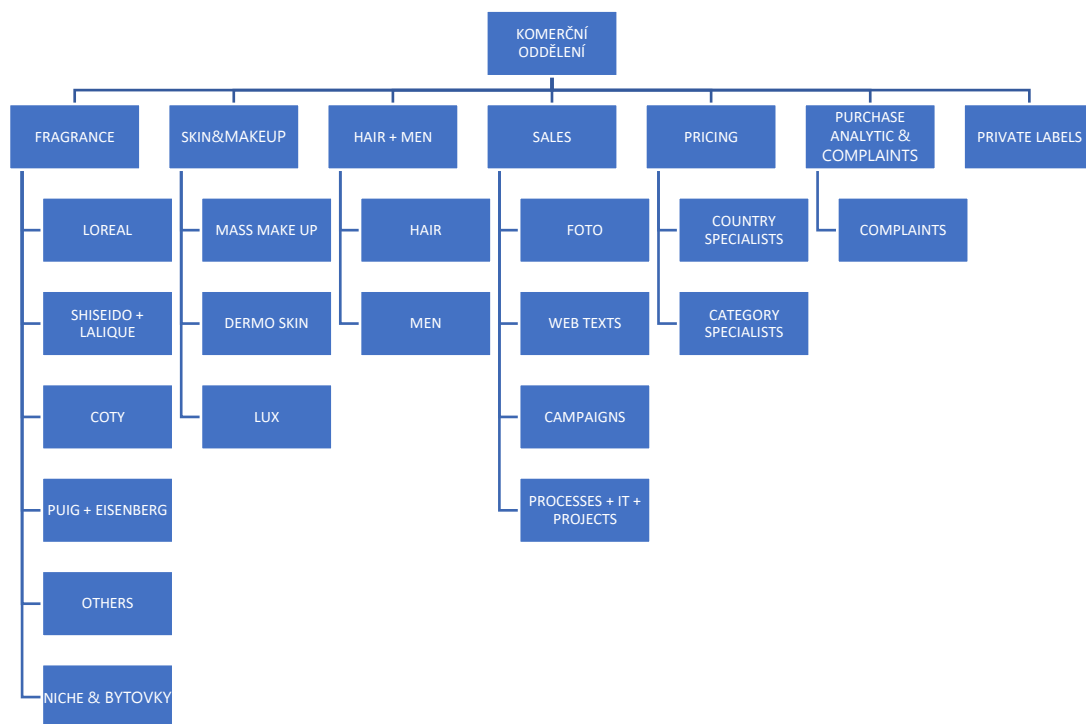


<sup>57</sup> Vlastní zpracování



S cílem propojenosti a přesné definice jednotlivých pracovních míst vzniklo na začátku roku 2019 zcela nové Komerční oddělení, které spojilo dosud neucelená jednotlivá oddělení do jednoho celku, který spolu komunikuje a spolupracuje.

Komerční oddělení je rozděleno na jednotlivé kategorie dle portfolia produktů a podpůrných aktivit na parfémy, skincare a makep, vlasy a muži, sales, cenotvorba, analytické oddělení a sekce privátních produktů. Jednotlivá odvětví navzájem spolupracují a společně tvoří fungující oddělení.



Obrázek 7: Organizační struktura Komerčního oddělení<sup>58</sup>

## System

Společnosti Notino má široké IT oddělení, které se specializuje na funkce webových stránek a údržbu systému, ve kterých jsou zpracovávána veškerá data.

Webové stránky společnosti jsou dostupné pod [www.notino.cz](http://www.notino.cz), dle úpravy koncovky daného státu je stránka transformována do každého jazyka dle státu, ve kterém firma působí.

<sup>58</sup> Vlastní zpracování

Pro elektronickou komunikaci je využíván Microsoft Outlook 365, prostřednictvím kterého probíhá komunikace uvnitř organizace mezi jednotlivými spolupracovníky nebo mezi pracovníky kanceláře a pracovníky skladu.

Veškerá interní data jsou zpracovávána prostřednictvím interních systémů, mezi které patří systém Elis, vyvinutý a upravený speciálně pro potřeby společnosti. V Elis se zpracovávají data týkající se nákupní činnosti firmy. Je zde obsažena databáze dodavatelů, tvoří se zde objednávky zboží a veškeré již vytvořené objednávky jsou zde dohledatelné, najdeme zde přehled přijímaného zboží na skladě a informace o množství produktů skladem. Systém je ale již zastaralý a mnohé úkony, které mohou být automatizovány a ušetřit čas i energii, jsou zpracovávány ručně zaměstnanci. Tím vzniká velký prostor pro chybovost. Druhým systémem, který slouží převážně pro práci finančního oddělení, je Vario. V systému Vario můžeme dohledat přehled všech zadaných dodavatelských faktur a informace o jejich zaplacení. Taktéž se zde nachází přehled objednávek vytvořených pověřeným nákupčím. Oba tyto systémy nejsou v mnohých případech propojeny a duplicita dat mezi nimi způsobuje dvojitou práci při úpravách dat. Podrobnější informace budou uvedeny v návrhové části práce.

### **Styl řízení**

Styl řízení ve společnosti Notino bych popsala jako velmi přátelský a uvolněný. Samozřejmě se dbá na správné plnění pracovních povinností, atmosféra zde ale není napjatá. Není stanovený žádný dress code, ani pevná pracovní doba. Management společnosti úzce spolupracuje s jednotlivými odděleními a zaměstnanci jsou včas informováni o všech změnách.

### **Spolupracovníci**

Společnost dbá na to, aby zaměstnanci byli motivováni k dobré práci, proto nabízí několik benefitů, které zaměstnanci hojně využívají.

- **Produkty za zvýhodněnou cenu** – pracovníci v hlavním pracovním poměru mají možnost nakupovat produkty za zvýhodněnou cenu. Sleva není plošně daná, ale odvíjí se od marže jednotlivých produktů. Maximální hodnota objednávky v jeden měsíc nesmí překročit 10 000,- Kč a od každého produktu se může objednat maximálně tři kusy.

- **Firemní tarif** – zaměstnanci si mohou převést své soukromé číslo pod firemní tarif. Bude mu tímto umožněno čerpat levnější tarif a volat mezi ostatními kolegy zcela zdarma. Firemní tarif jednoho zaměstnance může mít pod sebou až 5 soukromých čísel.
- **Multisport card** – jedná se o předplacenou permanentku do široké škály sportovišť v Čechách i na Slovensku. Na tento benefit má nárok každý HPP zaměstnanec po šesti měsících působení ve společnosti. Zaměstnanci je ze mzdy srážena každý měsíc částka 350,- Kč, zbytek hradí firma.
- **Jazykové kurzy** – ve spolupráci s jazykovou školou nabízí Notino jazykové kurzy, které jsou možné pro HPP zaměstnance po zkušební době. Nabízí se výuka anglického a německého jazyka a je nutné si vybrat pouze jeden z těchto jazyků.
- **Sleva na služby kosmetického salónu Iconic** – ve spolupráci s kosmetickým salónem Iconic Beauty Salon v centru Brna je možné využít voucher na 20% slevu na všechny nabízené služby. Je možná navštívit kadeřnictví, kosmetiku, manikúru, pedikúru, prodloužení řas a masáže. Na všechny tyto zážitky mají nárok HPP zaměstnanci po uplynutí zkušební doby.
- **Stravenky** – zaměstnanci mají za každý odpracovaný den nárok na čerpání stravenky v hodnotě 80,- Kč. Firma na každou stravenku přispívá hodnotou 40,- Kč. Po ukončení každého měsíce je zaměstnancům předán určitý počet stravenek dle odpracovaných dní.<sup>59</sup>

### **Sdílené hodnoty společnosti**

Firma si klade za cíl vyhovět všem požadavkům zákazníků a docílit co největší spokojenosti zákazníků.

Společnost čerpá ze znalostí odborníků i zkušeností zákazníků. Neřadí se mezi luxusní a drahé značky, ale prodává luxusní a drahé produkty. Ceny jsou férové a zákazník vždy dostává kvalitní zboží a služby.

### **Schopnosti**

Mezi schopnosti, kterých musí dosahovat každý stávající zaměstnanec i nový uchazeč patří komunikativnost, příjemné vystupování, ovládnutí počítačových programů, jako jsou

---

<sup>59</sup>Intranet: Internetový portál společnosti Notino [online]. [cit. 2020-05-31]. Dostupné z: <https://kb.notino.com/>

MS Excel a MS Word, a v neposlední řadě ovládat cizí jazyk, hlavně angličtinu, která je pro komunikaci s dodavateli a pracovníky zahraničních poboček nezbytná.

V rámci interního školení je možné podstoupit výuku schopnosti vyjednávat či školení asertivního chování

## **2.5 SWOT analýza**

V následující kapitole budou popsány slabé a silné stránky společnosti, zároveň také příležitosti a hrozby, které ji mohou ovlivnit.

### **Silné stránky**

Mezi silné stránky společnosti se řadí velikost portfolia. Notino nabízí nejširší nabídku produktů na trhu. Tato skutečnost vytváří společnosti velkou konkurenční výhodu. Další silnou stránkou je rychlost dodání objednávky, která je v rámci České republiky garantovaná do druhého dne, v ostatních státech se může doba dodání lišit. Výhodou je také možnost vrácení zakázky do 90 dní od jejího koupení. Tato možnost je pro zákazníky velmi benevolentní, ale Notino vychází vstříc zákazníkům a získává si tím dobrou pověst u odběratelů.

Výhodou jsou také přehledné webové stránky, které zákazníkům umožní jednoduché vyhledání produktů. Za silnou stránku lze považovat i zákaznická podpora pro všechny státy, ve kterých společnost působí.

Významné je také postavení na trhu, které si firma na 15 let svého působení vybudovala dobré místo a je velkým hráčem na trhu parfémů a kosmetiky v evropském měřítku. Mezi silné stránky se řadí i možnost volby zabalení zakázky do ekologického papírového balení. V dnešní době velmi roste zájem o ekologii a společnost touto nabídkou vytváří dobrou pověst u zákazníků. Zákazníky může velmi ovlivnit, zda jim bude zakázka zabalena do ekologického či plastového obalu.

### **Slabé stránky**

Slabé stránky společnosti se projevují v malém množství poboček, které se nachází pouze

Mezi slabé stránky společnosti se řadí zastaralost systému, se kterým se v rámci firmy manipuluje. V systému Elis jsou zapotřebí úpravy přenosu dat mezi systémy Vario a Elis

a do budoucna by bylo nejvíce přínosné převést veškerou agenturu systému Vario do Elis a usnadnit tak práci s daty.

Druhou slabou stránkou se jeví v neefektivním zpracování dat. Zaměstnanci provádí ručně úkony, které by mohly být nahrazeny počítačovým výpočtem a nehrozila by tak velká pravděpodobnost chybovosti.

Za slabou stránku je považováno také malé množství poboček, jejichž rozšíření by dopomohlo k lepší důvěryhodnosti společnosti v zahraničních zemích.

Další slabou stránkou je také nejasné vymezení povinností jednotlivých oddělení, kdy poté dochází k nejasnému přidělení úkolů. Jednotlivá oddělení jsou velmi propojená, ale povinnosti každého oddělení se liší. Proto by bylo nutné ujasnit si která pozice je zodpovědná za které činnosti.

### **Příležitosti**

Mezi příležitosti pro firmu se řadí zvyšující se dostupnost internetu pro zákazníky. V dnešní době už má téměř každá domácnost přístup k internetu a všechny chytrá zařízení umožňují přenos dat. To je velký potenciál pro internetové portály.

Druhou příležitostí je růst hrubých mezd. Díky větším příjmům zákazníků rostou i obraty společnosti. Velká příležitost se jeví v prohlubování spoluprací se současnými oficiálními partnery, ale také v navázání obchodních vztahů s novými dodavateli. Oficiální spolupráce přináší firmě větší důvěryhodnost a postavení na trhu.

Rozšíření poboček je příležitost, která by dopomohla k rozšíření jména firmy do více zemí a zákazníci, kteří nevěří internetovým e-shopům by získaly motivaci pro nákup.

Lepší využití zákaznických dat by dopomohlo k efektivnější práci s databází zákazníků a přesnějšímu zaměření na jednotlivé segmenty zákazníků.

### **Hrozby**

Jako hrozbu se jeví snižující se míra nezaměstnanosti. Pro stát je to velmi pozitivní informace, ovšem pro firmy, které stále nabízí volná pracovní místa je to hrozba. S nízkou nezaměstnaností ubývá zájemců o nová pracovní místa a firmy, které jsou v růstu a cítí potřebu neustálého obsazování nových pozic mají nedostatek uchazečů o zaměstnání. S tím je spojena hrozba nedostatečného zájmu o pracovní místa spojená s obchodem.

I když stále roste možnost připojení k internetu, je stále velký počet obyvatel, kteří v sobě přechovávají nedůvěru v internetové e-shopy. Tato nedůvěra se může odstranit rozšířením poboček do více zemí.

Další hrozba je ve velmi radikálních požadavcích potenciálních oficiálních dodavatelích. Někteří dodavatelé si kladou za podmínku spolupráce odstranění celých značek z prodeje po určitou dobu, většinou jeden rok. Tato podmínka dodavateli zajistí, že se Notino zbaví všech produktů, které zbyly od neoficiálních dodavatelů a do oficiální spolupráce se pustí takzvaně „s čistým štítem“. Tyto podmínky jsou ale pro firmu velmi fatální, neboť obraz značek je finanční přítok, se kterým firma počítá a jehož odříznutí by mohlo mít pro hospodaření firmy vážné následky.

Dnes aktuální hrozba se jeví ekonomická krize spojená s pandemií koronaviru Covid-19, jež může výrazně ovlivnit výši tržeb společnosti.

**Tabulka 7: SWOT analýza<sup>60</sup>**

<b>Silné stránky (Strengths)</b>	<b>Slabé stránky (Weaknesses)</b>
Velikost portfolia	Málo poboček
Rychlost dodání	Firemní systém
90 dní na vrácení	Zpracování dat
Přehledné webové stránky	Servis odpovídající všem trhům
Kvalitní zákaznická podpora	Nejasné vymezení pracovních povinností
Postavení na trhu	Malé množství poboček
Ekologické balení	Nejasné vymezení povinností jednotlivých oddělení
<b>Příležitosti (Opportunities)</b>	<b>Hrozby (Threats)</b>
Oficializace	Snižující se míra nezaměstnanosti
Rozšíření poboček	Nedůvěra v e-shopy
Přístup k internetu	Požadavky nových partnerů
Růst hrubých mezd	Nedostatek uchazečů o zaměstnání
Využití zákaznických dat	Politické změny
Rozšíření poboček	Snížení poptávky z důvodu pandemie

<sup>60</sup> Vlastní zpracování

	Nedůvěra v e-shopy
	Pandemie koronaviru

Při vyhodnocení všech analýz v předcházející části této práce se jako největší problém jeví systém firmy, který je neefektivně využíván a jeho současný stav vyžaduje velké množství manuální práce a tím prostor pro chybovost zaměstnanců. Jednotlivé návrhy dopomáhající k efektivnějšímu fungování nákupního oddělení budou dále popsány v návrhové části této práce.

V následující kapitole bude představen systém Elis a jednotlivé moduly, které jsou v rámci systému využívány nákupním oddělením společnosti.

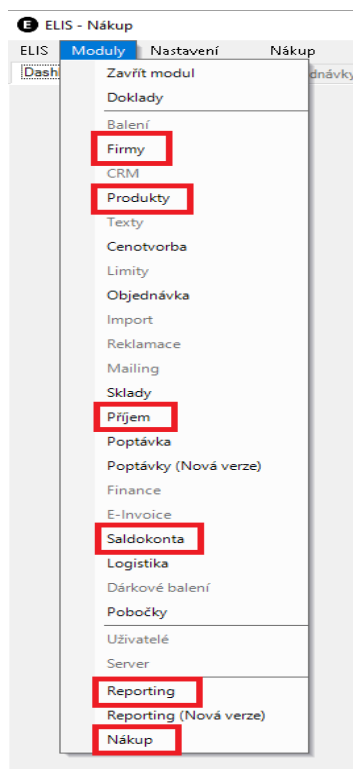
## 2.6 Systém Elis

Systém Elis byl vytvořen českými firmami Rossum a Dativery a získává informace automaticky načtené z faktur. Tento systém napomáhá šetřit čas s ručním přepisováním informací z příchozích faktur a tím snižuje náklady a urychluje platby. Elis funguje na principu interaktivní aplikace, kde se mohou zaúčtované údaje jednoduše zkontrolovat. Celý tento proces zaúčtování má za úkol co nejmenšího zdržování. Systém lze jednoduše propojit se systémy jakou jsou FlexiBee a Pohoda. Do budoucna se chystá propojení i s jinými účetními programy.

Systém Elis funguje na principu modulů, dle kterých lze vyfiltrovat potřebné informace, se kterými chceme pracovat.

Nyní budou představeny moduly, které jsou pro práci nákupčího nejvíce důležité. Těmito moduly jsou Firmy, ve kterých jsou evidováni všichni dodavatelé, dále Produkty, dle kterých se vyhledávají všechny produkty z portfolia firmy, v modulu Příjem jsou evidovány veškeré aktuální i ukončené příjmy zboží a jejich aktuální stav, v modulu saldokonta lze zjistit stav dokladů, modul Reporting slouží k přehlednému sledování skladových hodnot a modul Nákup slouží k tvorbě objednávek a jejich sledování.

Nyní budou jednotlivé modely podrobněji popsány.



Obrázek 8: Moduly v systému Elis<sup>61</sup>

### 2.6.1 Firmy

Modul Firmy obsahuje přehled všech dodavatelů, se kterými naše firma obchoduje. Jsou zde obsaženy všechny základní informace o dodavatelích, jako je jejich název, země působení, konkrétní adresa firmy a její ověřené identifikační číslo a dále kontaktní osoba a její telefonní číslo a emailová adresa. Dle všech těchto údajů lze v Elis vyfiltrovat určitého dodavatele a pracovat s údaji zde uvedenými.

Tyto všechny údaje jsou nezbytné pro přehled o všech dodavatelích, ale také zejména proto, že systém Elis propojuje určitého dodavatele s příslušnou objednávkou, fakturou za zboží a uhrazenou platbou.

Obrázek 9: Modul Firmy<sup>62</sup>

<sup>61</sup> Interní systém Elis

<sup>62</sup> Interní systém Elis

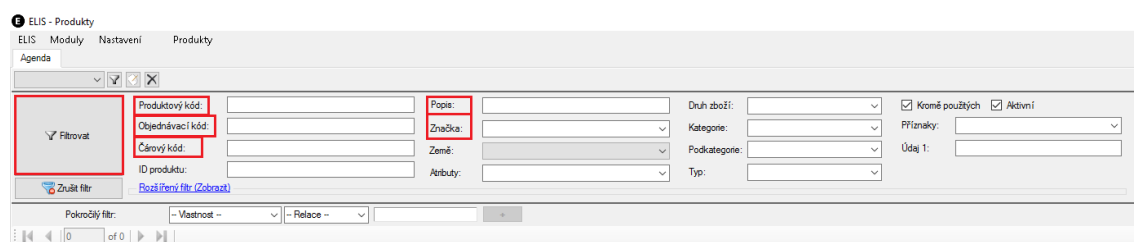


## 2.6.2 Produkty

Modul Produkty má na starost seznam a evidenci celého portfolia produktů, které společnost nabízí. Vyhledávání zde probíhá dle několika filtračních kritérií. Buď dle produktového kódu, který je interně vytvářen pro každý produkt a dle něhož se pracuje s interními daty o produktech, dále podle EAN kódu, který je u každého produktu odlišný a je užíván jako jedinečný kód pro identifikaci produktu vně firmy. Vyhledávání může probíhat také podle objednávacího kódu, který je uveden na webových stránkách společnosti a je dle něho odlišeno objednávané zboží anebo nakonec podle názvu produktu.

Dle všech těchto vyhledávačů můžeme najít produktovou kartu, která je unikátní pro každý produkt v portfoliu a ve které jsou uvedeny všechny důležité informace o produktu. S těmito produktovými kartami pracuje oddělení nákupu, které mapuje aktuální skladovou zásobu produktů a potřebu jejich nákupu. Dále oddělení fakturací, kteří kontrolují, zda sedí objednané množství produktů s množstvím a typem uvedeným na faktuře a oddělení cenotvorby zde mapuje nacenění daného produktu a výše marže.

Oddělení společnosti zabývající se evidencí a spravováním produktových karet se nazývá produktové oddělení. Zde zaměstnanci zakládají nové produktové karty, aktualizují informace o produktech, dohrávají produktové fotografie a upravují aktuální statusy produktů, tedy zda produkt stále patří do portfolia firmy nebo byl již vyřazen.



The screenshot shows the 'ELIS - Produkty' interface. At the top, there are navigation tabs: 'ELIS', 'Moduly', 'Nastavení', and 'Produkty'. Below this is an 'Agenda' section with a search bar. The main area contains a grid of search filters. A red box highlights the 'Filtrovat' button. Another red box highlights the 'Produktový kód:' field. A third red box highlights the 'Objednávací kód:' field. A fourth red box highlights the 'Čárový kód:' field. Other filters include 'Popis:', 'Značka:', 'Druh zboží:', 'Kategorie:', 'Podkategorie:', 'Typ:', 'Země:', 'Atributy:', 'Kromě použitých', 'Aktivní', 'Příznaky:', and 'Údaj 1:'. At the bottom, there is a 'Pokročilý filtr:' section with 'Vlastnost' and 'Relace' dropdowns, and a pagination bar showing '0 of 0'.

Obrázek 10: Modul Produkty<sup>63</sup>

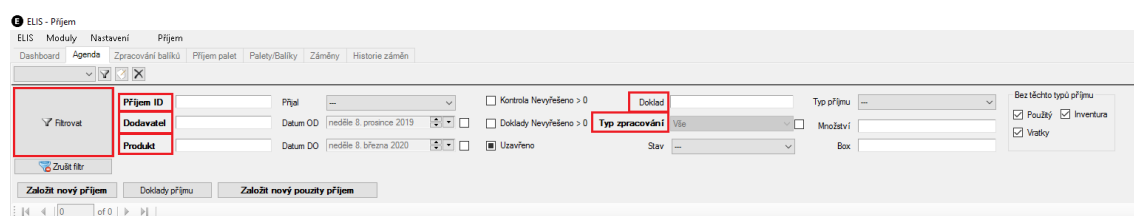
## 2.6.3 Příjem

Příjem je pro pozici nákupčího velmi důležitý a pracuje s ním téměř denně. Je v něm k naleznutí přehled závozů a jednotlivých produktů, které byly přijaty do centrálního

<sup>63</sup> Interní systém Elis

skladu. Nákupčí si musím hlídat optimální skladovou zásobu, a proto je hlídání příjmů pro něj stěžejní, abych byl schopen co nejdříve zajistit doplnění skladových zásob a nedocházelo k výpadkům. Prodleva mezi dobou, kdy zboží přijede do skladu v Rajhradu a kdy je připraveno na pozicích ve skladu, se liší. V mnoha případech se totiž objevují nesrovnalosti mezi objednaným a dodaným množstvím a evidence těchto nesrovnalostí a jejich následné dořešení je časově náročné. Proto je třeba hlídat aktuální stav příjmů a dohlížet na to, aby produkty, které jsou vypadené nebo hrozí jejich vypadení, budou přednostně zaskladněny.

Příjmy jsou evidovány dle jednotlivých dodavatelů a každý příjem má také své evidenční číslo. Pro plynulý chod skladu je nezbytné rychlé zpracování příjmů a zaskladnění produktů.



Obrázek 11: Modul Příjem<sup>64</sup>

Jednotlivým příjmům jsou přidělovány aktuální statusy dle toho, v jakém stádiu zpracování se momentálně daný příjem nachází.

- **Status „nový“** – Tento status je přidělen při příjezdu a zaevidování nově přivezeného zboží
- **Status „zpracovává příjem“** – Při následném rozbalení a zpracování jednotlivých produktů je příjem ve stavu „zpracovává příjem“. Po tom, co pracovníci ve skladu zaevidují veškeré produkty z daného příjmu a udělají inventuru, tedy srovnají, zda dovezené zboží odpovídá množství uvedeném na faktuře a odpovídající kvalitě vhodné k dalšímu prodeji, je práce pracovníku skladu na daném příjmu ukončena a příjmu je přidělen status „zpracovává nákup“.
- **Status „zpracovává nákup“** - V tento moment se inventura daného příjmu dostává do rukou pracovníkům reklamačního oddělení firmy Notino, jejich práce spočívá v komunikaci s daným dodavatelem a vyjednávání reklamací dle

<sup>64</sup> Interní systém Elis

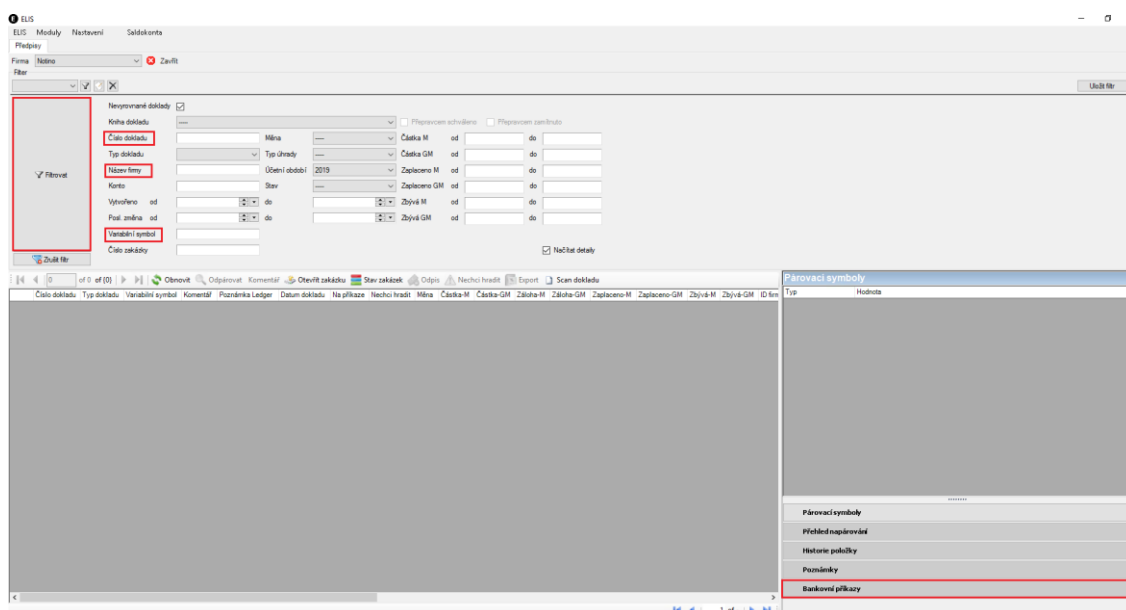
smluvních reklamačních podmínek s každým dodavatelem. Zboží navíc je vyfakturováno dodavatelem, chybějící a poškozené zboží je vydobropisováno dodavatelem.

- **Status „ukončeno“** - V momentě, kdy jsou veškeré reklamační úkony ukončeny, dostává příjem status „ukončeno“.

## 2.6.4 Saldokonta

Modul Saldokonta slouží k přehledu zaplacených dodavatelských faktur. Dle čísla dokladu, názvu firmy nebo variabilního symbolu faktury lze vyfiltrovat požadovaný doklad a zjistit jeho aktuální stav.

Pokud je doklad již zaplacen, objeví se v poli „Párovací symboly“ doklad o proběhnuté platbě.



Obrázek 12: Modul Saldokonta<sup>65</sup>

<sup>65</sup> Interní systém Elis

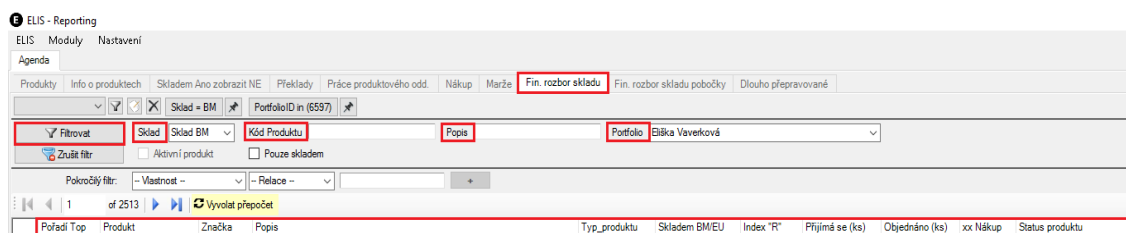
## 2.6.5 Reporting

Modul Reporting slouží k evidenci skladových hodnot. Filtrace probíhá dle zodpovědné osoby za dané portfolio produktů, ve filtru portfolio je tedy uvedeno jméno nákupčího. Po zadání tohoto filtru se zobrazí celé portfolio připadající na danou osobu.

Dané portfolio je tříděno dle pořadí topovosti produktů, tedy jak vysoko v žebříčku nejvíce obrátových produktů se daný produkt nachází. Dále je zobrazen produktový kód produktu, pod jakou značku produkt spadá, název produktů, typ produktu, tedy jestli se jedná o parfém nebo kosmetiku. Dalšími údaji zobrazenými v daném přehledu je hodnota kusů skladem, počet produktů na příjmu ve skladu a počet objednaných kusů. Index R je index značící, na jaký počet týdnů stačí aktuální skladová zásoba. Tento index je počítán z prodejů za posledních 10-12 týdnů, dle nastavení daného produktu v produktové kartě. Nejedná se o zcela přesný výpočet, protože počet prodaných kusů je ovlivňován různými vlivy a nemůžeme proto zcela jistě spoléhat na tuto hodnotu. Ve sloupci nákup je uvedena průměrná nákupní hodnota daného produktu a status produktu značí aktuální status nastavený v kartě produktu, jak již bylo popsáno v odstavci modulu produkty.

Celý reporting tak značí přehledné zobrazení portfolia všech produktů a jejich aktuální data potřebná k výpočtu skladových hodnot.

Jednotlivé produkty je možné filtrovat dle produktového kódu a popisu produktu.



Obrázek 13: Modul Reporting<sup>66</sup>

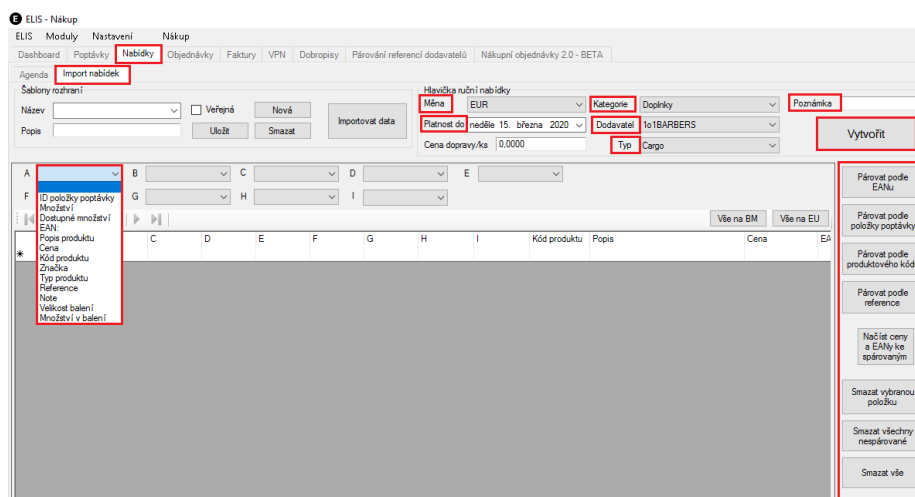
## 2.6.6 Nákup

Posledním zde popsaným modulem je modul Nákup. Probíhají zde veškeré objednávací procesy, které jsou pro chod firmy nezbytné. V modulu Nákup lze naimportovat veškeré

<sup>66</sup> Interní systém Elis

portfolio, které v rámci své pozice nákupčí spravuje a dle aktuální skladové zásoby se objednáva zboží tak, aby bylo zajištěno do dalšího závozu zboží.

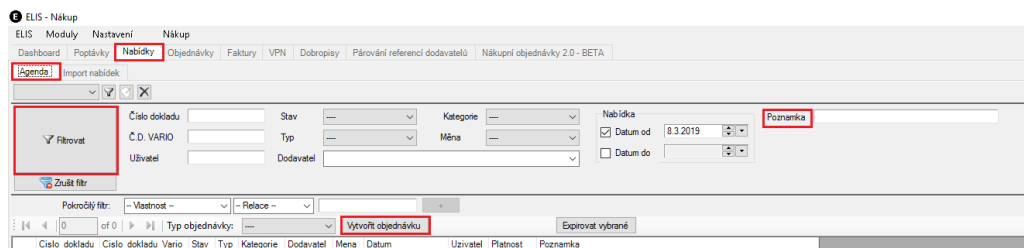
Import portfolia probíhá v záložce Import nabídek, jak je vidět na následujícím obrázku. Do tabulky se sloupce A až I jsou nakopírovaná požadovaná data a název jednotlivých sloupců je vybrán z nabídky uvedené na obrázku. Nejdůležitějšími údaji pro správné naimportování je párovací symbol, tedy buďto EAN kód nebo interní kód produktu. Další důležitou informací je název produktu a jeho cena, díky ceně je poté možno zjistit celkovou hodnotu objednávky. Po importu je z pravého panelu vybrán párovací symbol. Jakmile se spárují všechny hodnoty, vybere se měna, ve které bude objednávka uvedena, platnost importované nabídky, kategorie a typ objednávky, tedy jestli se jedná o kosmetickou nebo parfémovou nabídku, a nakonec je vybrán název dodavatele, ke kterému se daná nabídka vztahuje. V poli s názvem poznámka je vepsán název dané nabídky. Po vyplnění všech polí může být nabídka vytvořena.



Obrázek 14: Import objednávky v modulu Nákup<sup>67</sup>

Nově vytvořené nabídky je možno podle poznámky vytvořené v předchozím kroku vyfiltrovat v agendě nabídek. Z této agenty je vybrána požadovaná nabídka a použije se volba „Vytvořit nabídku“. Tímto krokem objednávka ještě není vytvořena, ale nákupčí je odkázán na objednávací modul, ve kterém se tvoří samostatná objednávka. Tento modul bude popsán dále.

<sup>67</sup> Interní systém Elis



Obrázek 15: Vytvoření objednávky v modulu Nákup<sup>68</sup>

Objednávací modul se skládá z několika oken, které je možno vidět na obrázku níže. Jako první po otevření objednávacího modulu se zvolí možnost přednačíst data, která načtou data dostupná z Elis a není třeba u každého produktu nabídky čekat na načtení potřebných dat.

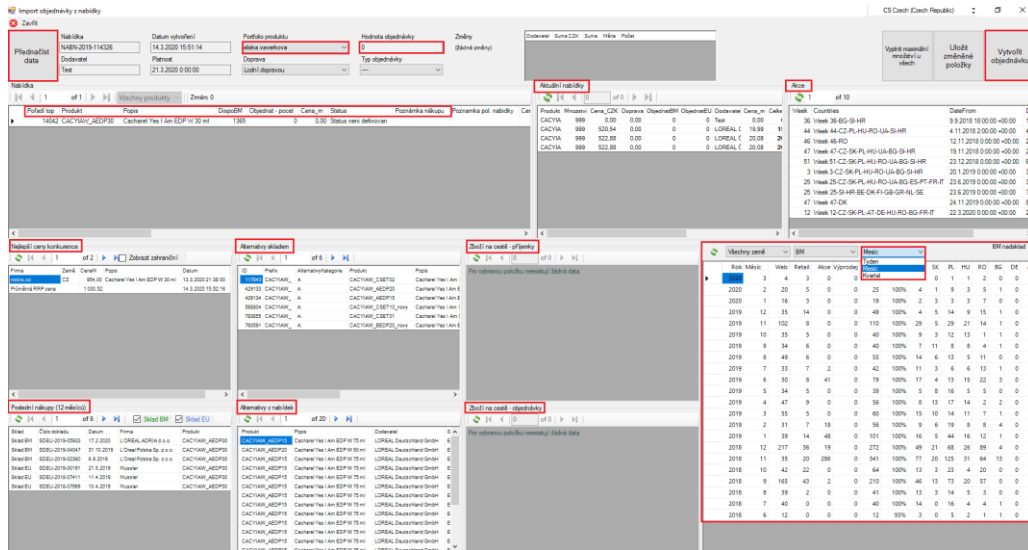
Nyní budou popsány jednotlivá okna objednávacího modulu:

- **Nabídka** – v tomto okně jsou nahrané všechny produkty z vytvořené nabídky a informace potřebné k určení potřebného množství zboží. Informace obsažené v tomto okně jsou pořadí, ve kterém se produkt nachází v žebříčku nejvíce prodejného zboží, dále produktový kód a název daného produktu, disponibilní množství na skladě a cena daného produktu. Pole objednat – počet je určeno k vepsání množství k objednání.
- **Aktuální nabídky** – toto pole zobrazuje platné nabídky nahrané s daným produktem.
- **Akce** – pole akcí zobrazuje plánované akce daného produktu po týdnech a zemích, ve kterých akce poběží.
- **Nejlepší ceny konkurence** – v poli nejlepších cen konkurentů se automaticky generují ceny konkurenčních firem prodávajících stejné zboží. Systém Elis je napojený na webové stránky konkurentů, a tak zde můžeme přehledně vidět, zda cena, které je nám nabízená je s ohledem na velikost marže podobná či odlišná od konkurentů.
- **Poslední nákupy (12 měsíců)** – v tomto poli jsou zobrazeny příjмки daného produktu na posledních dvanáct měsíců. Je zde tedy přehledně vidět, kdy nám dané zboží došlo, zda je dodavatelem pravidelně dodávané a objednávky vykryvané.

<sup>68</sup> Interní systém Elis

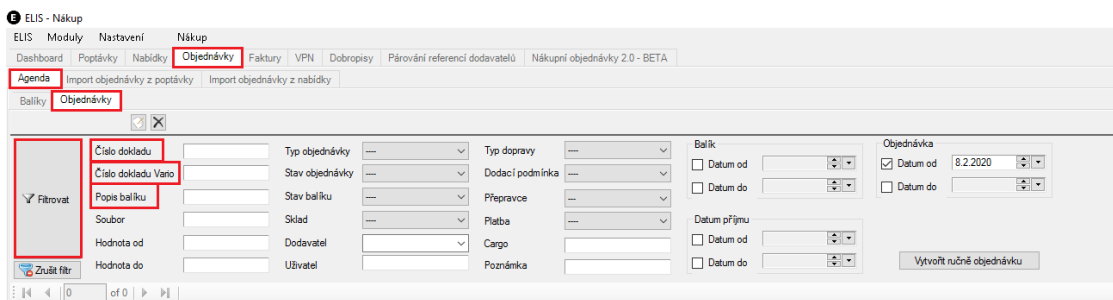
- **Alternativy skladem** – zde jsou zobrazeny produkty vztahující se k danému produktu. Tím se rozumí různé velikosti stejného parfému a ostatní doplňkové produkty k dané linii, například sprchový gel, tělové mléko, voda a balzám po holení a dárkové sety.
- **Alternativy z nabídek** – v okně s názvem alternativy nabídek jsou zobrazeny nabídky, ve kterých jsou nahrané produkty z výše popsaného odstavce. Tím je možné zjistit, zda jsou alternativní produkty více nabízeny oproti požadovanému, případně za jakou cenu.
- **Zboží na cestě – příjemky** – v tomto okně jsou zobrazeny aktuální příjemky, které jsou vystaveny na daný produkt. Příjemka je doklad, který se vytvoří v okamžiku, kdy je faktura na zboží zadána do systému. Faktura na zboží zobrazuje množství produktu, které bude s určitostí doručeno do skladu a bude zapláceno. Množství zobrazené na příjemce se nepropisuje do množství aktuálně skladem, ale je možné počítat s tím, že dané množství bude doručeno do centrálního skladu. Příjemka ovšem nezohledňuje, kdy bude zboží dodáno, protože se jedná pouze o fakturu a nevíme, za již bylo zboží převzato do přepravy.
- **Zboží na cestě – objednávky** – zde zobrazené množství se nachází ve stavu objednáno a byla tedy vytvořena a poslána objednávka. S tímto množstvím není možno s určitostí počítat, protože mezi objednaným a dodaným množstvím se nezřídka objevují nesrovnalosti dle kapacit dodavatele. Dále se zde zobrazují dlouhodobé objednávky, nazvané forecasty, které jsou vykrývány během forecastovaného období v několika závozech.
- **Historie prodeje** – v tomto okně jsou k dispozici přehledně zobrazené prodané kusy daného produktu. Prodeje je možné zobrazit po týdnech, měsících nebo kvartálech a je tak možno vidět vývoj v čase. Zároveň jsou jednotlivé prodeje rozděleny dle způsobu prodeje na web a retail, tedy kolik kusů bylo prodáno přes webovou stránku Notina a kolik kusů se prodalo na pobočkách. Dále je zde možnost vidět, kolik kusů se prodalo prostřednictvím slevových akcí nebo výprodeje. Prodeje je možné vidět i po jednotlivých zemích. Sloupec „zobrazení na webu“ pak ukazuje procentuální dostupnost daného produktu na webových stránkách.

Po projití všech produktů nahraných v objednávacím okně a doplnění potřebného množství k objednání zvolíme možnosti „Vytvořit objednávku“. Objednávací okno se tímto krokem uzavře a objednávka je vytvořena.



Obrázek 16: Objednávací okno<sup>69</sup>

Na následujícím obrázku je k vidění okno zobrazující všechny objednávky vytvořené v systému Elis. Objednávky je možné filtrovat dle čísla dokladu v Elis, čísla dokladu ve Variu nebo dle popisu balíku zvoleném při vytváření nabídky. Filtrovat je možné také objednávky dle jejich hodnoty. Po vyfiltrování je možné zjistit, jaké položky se v objednávce nachází, jaká je hodnota objednávky a jaký je status objednávky, tedy jestli se jedná o objednávku aktivní nebo stornovanou. Objedávka je stornovaná v momentě, kdy byla porovnána s přijatou fakturou a je zjištěno vykřivení objednaného zboží nebo pokud byla objednávka od dodavatele zrušena.



Obrázek 17: Filtrace objednávek<sup>70</sup>

<sup>69</sup> Interní systém Elis

<sup>70</sup> Interní systém Elis

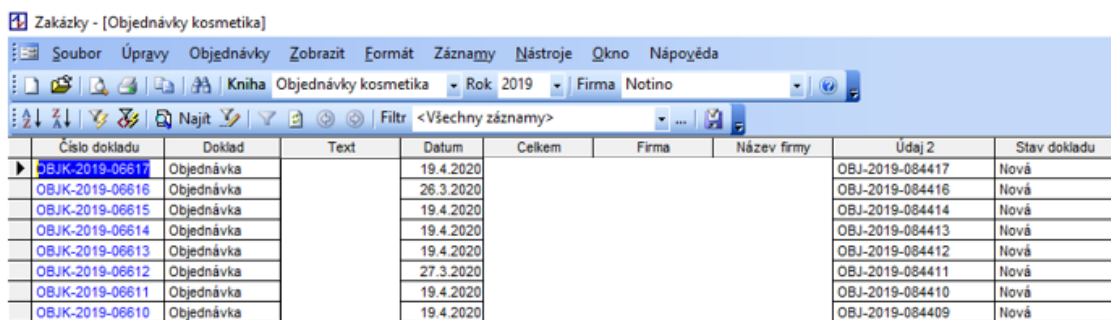


## 2.7 Systém Vario

Druhým systémem fungujícím ve firmě Notino je Vario, ve kterém jsou vedeny všechny objednávky a doklady, tedy faktury a dobropisy, které byly zadány.

Vario funguje na principu evidence objednávek vytvořených v Elis. V modulu Zakázky je možné vyfiltrovat všechny aktuální objednávky dle dodavatelů.

Na následujícím obrázku je k vyobrazen modul zakázky, kde je možné vidět čísla aktivních objednávek a datum jejich vytvoření. Součástí modulu je také hodnota objednávky, které jsou z důvodu ochrany osobních údajů skryty.

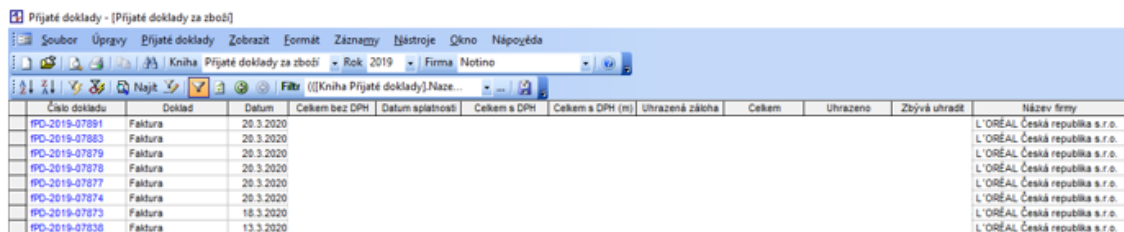


Číslo dokladu	Doklad	Text	Datum	Celkem	Firma	Název firmy	Údaj 2	Stav dokladu
OBJK-2019-06617	Objednávka		19.4.2020				OBJ-2019-084417	Nová
OBJK-2019-06616	Objednávka		26.3.2020				OBJ-2019-084416	Nová
OBJK-2019-06615	Objednávka		19.4.2020				OBJ-2019-084414	Nová
OBJK-2019-06614	Objednávka		19.4.2020				OBJ-2019-084413	Nová
OBJK-2019-06613	Objednávka		19.4.2020				OBJ-2019-084412	Nová
OBJK-2019-06612	Objednávka		27.3.2020				OBJ-2019-084411	Nová
OBJK-2019-06611	Objednávka		19.4.2020				OBJ-2019-084410	Nová
OBJK-2019-06610	Objednávka		19.4.2020				OBJ-2019-084409	Nová

Obrázek 18: Objednávky v systému Vario<sup>71</sup>

Se systémem Vario pracuje oddělení faktur a účetní oddělení, jež do tohoto systému zadávají obdržené dodavatelské faktury. Oddělení plateb poté dle zde uvedených dokladů platí jednotlivé doklady.

Na obrázku 19 je možné vidět jednotlivé doklady zadané do systému. Vyobrazeno je zde číslo daného dokladu, datum vytvoření dokladu, jeho hodnota, splatnost a další údaje uvedené na dokladu. Všechny tyto údaje byly skryty z důvodu ochrany společnosti.



Číslo dokladu	Doklad	Datum	Celkem bez DPH	Datum splatnosti	Celkem s DPH	Celkem s DPH (m)	Uhrazená záloha	Celkem	Uhrazeno	Zbývá uhradit	Název firmy
FPD-2019-07891	Faktura	20.3.2020									L'OREAL Česká republika s.r.o.
FPD-2019-07883	Faktura	20.3.2020									L'OREAL Česká republika s.r.o.
FPD-2019-07879	Faktura	20.3.2020									L'OREAL Česká republika s.r.o.
FPD-2019-07876	Faktura	20.3.2020									L'OREAL Česká republika s.r.o.
FPD-2019-07877	Faktura	20.3.2020									L'OREAL Česká republika s.r.o.
FPD-2019-07874	Faktura	20.3.2020									L'OREAL Česká republika s.r.o.
FPD-2019-07873	Faktura	18.3.2020									L'OREAL Česká republika s.r.o.
FPD-2019-07836	Faktura	13.3.2020									L'OREAL Česká republika s.r.o.

Obrázek 19: Přijaté doklady v systému Vario<sup>72</sup>

<sup>71</sup> Interní systém Vario

<sup>72</sup> Interní systém Vario

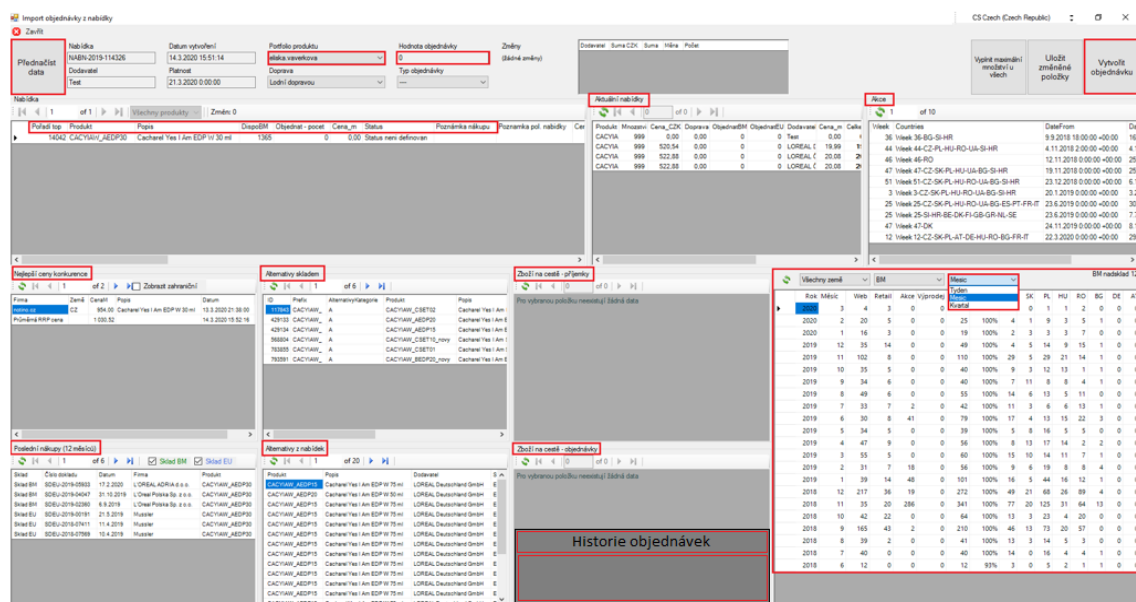
### 3 NÁVRHOVÁ ČÁST

#### Archivace nevykrytých objednávek

Prvním návrhem, jehož zavedení by napomohlo k efektivnějšímu fungování nákupního oddělení ve společnosti Notino, je archivace nevykrytých objednávek. V současnosti se všechny objednávky po dodání zboží mažou ze systému i s položkami, které nebyly dodány a v objednávkovém modulu v poli „Zboží na cestě – objednávky“ se objevují pouze aktivní objednávky, které ještě nebyly dodány.

Implementace nového pole do objednávacího modulu, zobrazujícího historicky nevykryté objednávky, by usnadnila práci s nedodanými produkty. V poli s názvem „Historie objednávek“ by byly u daného produktu zobrazeny historické objednávky a počet kusů, které nebyly v rámci těchto objednávek dodány. Tyto počty by se ale již nezapočítávaly do stále aktivních objednávek.

Návrh implementace nového okna v objednávacím modulu je vyobrazen na následujícím obrázku.



Obrázek 20: Návrh implementace nového okna v objednávacím modulu<sup>73</sup>

Práce s historicky nevykrytými objednávkami má hned několik benefitů. Nákupčí může přehledně vidět v jakých objednávkách a od kterého dodavatele nebyl daný produkt

73

vykrytý a dle toho může přizpůsobit budoucí nákupy. Poměr mezi objednaným a dodaným množstvím, tak zvaný service level, může dále sloužit ke třídění dodavatelů a jejich hodnocení. Sestavením interní hodnotící stupnice lze dodavatele rozčlenit do skupin dle poměru nedodaného množství ku objednanému a následně jim přiřazovat body na základě stanovených kritérií.

Po implementaci nového pole do objednávkového modulu je nutné nejprve určitou dobu testovat funkčnost a přesnost zobrazených hodnot. Poté může implementace proběhnout do celého systému.

Následně je možné uvažovat o implementaci nové metriky nevykrytých objednávek do datové kostky, se kterou se pracuje v rámci evidence dat. S tím je spojeno také vytvoření reportu nevykrytých produktů.

### **Report nevykrytých produktů**

Pro přehledné vyobrazení seznamu nedodaných produktů je vhodné zavedení reportu na týdenní bázi. Report, ve formě excelovské tabulky, vyobrazující počet objednaných a nedodaných kusů, vycházející z dat uvedených v systému Elis, bude možné třídit dle jednotlivých nákupčích a dle čísel konkrétních objednávek.

Report je možné využít pro evidenci dodávek jednotlivých produktů. Může tak být zamezeno zbytečným výpadkům zboží. V případě, že zboží nebude více jak ve dvou po sobě jdoucích objednávkách daným dodavatelem dodáno, je nutné zjistit aktuální status produktu u dodavatele, případně zjistit možnosti objednání u jiného dodavatele. Včasné zjištění o vyřazení produktu z portfolia dodavatele a aktualizace statusu v produktové kartě, může zamezit opětovnému objednávání produktu a zamezit, aby produkt byl vedený jako vypadený.

Součástí reportu je také vyčíslení předpokládaného úbytku na obratu, jež by firma získala, kdyby produkty byly dodány a prodány zákazníkům. Předpokládaný zisk je vypočten z průměrného počtu prodaných kusů a prodejní ceny daného produktu. Všechny tyto informace jsou získávány ze systému Elis.

S evidencí nedodávaných produktů lze také pracovat v oblasti predikce budoucí potřeby, jež by usnadnilo zavedení nákupního našeptávače.

## Nákupní našeptávač

Dalším návrhem, vztahujícím se opět k inovaci objednávkového modulu, je implementace nákupního našeptávače.

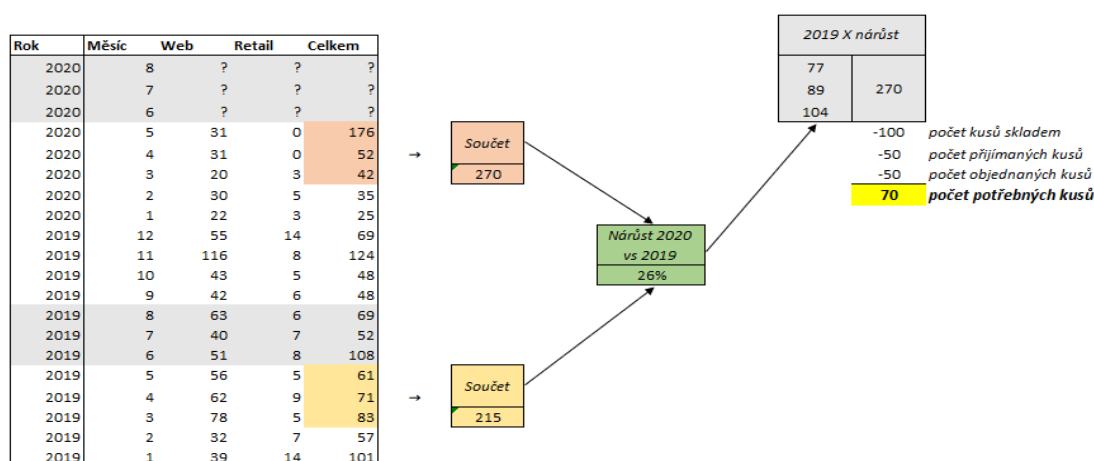
Nákupní našeptávač slouží k výpočtu potřebného množství nutného k fungování podniku tak, aby nedocházelo k nedostatečné zásobě zboží a zároveň nedocházelo k nadbytečným zásobám.

V praxi by se tedy jednalo o implementaci vzorce, který by z dostupných dat vypočetl potřebné množství pro nákup a zapsal navrhované množství do objednávkového modulu. Nákupčí by pak zkontroloval, zda vypočtené hodnoty odpovídají potřebě, hlavně u nejdůležitějších produktů.

Našeptávač může být také propojen s reportem výpadků a dle service levelu dodávek upravovat výpočet našeptávaných hodnot pro objednávání. Například v případě, že je dodavatel schopen vykrýt jen každou druhou objednávku, navýší našeptávač potřebné množství tak, aby byla pokryta zásoba zboží do další dodávky.

Přínos tohoto návrhu je v usnadnění procesu nákupu a zamezení ručního výpočtu potřebného množství u každé položky v portfoliu. Současný postup je časově náročný a je zde velký prostor pro chybovost ze strany nákupčího.

Princip výpočtu potřebného množství je schematicky vyobrazen na následujícím obrázku.



Obrázek 21: Schéma výpočtu potřebného množství<sup>74</sup>

<sup>74</sup> Vlastní zpracování

Nákupní našeptávač vychází z přehledu hodnot počtu prodaných kusů daného produktu, jež je vyobrazen v objednávkovém modulu na obrázku 16. Dle tohoto přehledu bude sečtena hodnota počtu prodaných kusů za posledních dvanáct týdnů. Běžná zásoba je držena na hodnotě deseti týdnů. Dva týdny jsou počítány mezi objednáním a dodáním zboží. Stejný počet týdnů bude sečten také ze stejného období předchozího roku. Z těchto dvou hodnot bude vypočten meziroční nárůst.

Meziročním nárůstem se poté vynásobí hodnoty za dvanáct týdnů minulého roku ve stejném období, pro které je nyní hledaná hodnota. Jakmile je vypočtena výše potřeby na následujících dvanáct týdnů, je od této hodnoty odečtena aktuální skladová zásoba, počet kusů přijímajících se do skladu a počet objednaných kusů. Tímto výpočtem je získána hodnota objednaného množství zboží.

Dle tohoto modelu se dá předpovídat potřebné množství v případě, že je vývoj hodnot konstantní. V případě výrazných výkyvů v rámci jednotlivých měsíců či týdnů je nutné ruční přepočítání nákupčím.

Výrazný meziměsíční nárůst je očekáván v předvánočním období, zpravidla během měsíců října, listopadu a prosince. V tomto období zaznamenává společnost výrazný nárůst prodejů z důvodu nákupu vánočních dárků. Parfém, dárková sada či jiný kosmetický přípravek je vhodnou a velmi oblíbenou volbou dárku pro velký počet kupujících. I tento nárůst by měl být implementován do našeptávače a měl by na něj být prát ohled při výpočtu potřebných kusů k nákupu tak, aby došlo k včasnému předzásobení na vánoční sezónu.

Současné průměrné procento výpadků se pohybuje kolem hodnoty 3 %. Obrat v roce 2019 byl 367 mil. Euro. V případě úspěšného zavedení navržených úprav se dá očekávat snížení hodnoty výpadků na 2 %, což by v hodnotě ročního obratu tvořilo přibližně 4 mil. Euro.

### **Interní sdílení informací**

Dalším návrhem, vyplývajícím z již zmíněných, se jeví pravidelné sdílení informací mezi uživateli firemního systému a pracovníky informačního oddělení firmy. V rámci neustálého zdokonalování a uživatelského přizpůsobení firemního systému je velmi důležitá vzájemná informační výměna mezi uživateli a vývojáři systému. Uživatelé

poskytují nejefektivnější zpětnou vazbu ke zdokonalení systému, které by ulehčilo práci všem zaměstnancům společnosti.

Vývojáři mohou také v mnoha případech pomoci pracovníkům v objasnění funkcí systému, které jim nemusejí být známé a jejichž užívání jim může napomoci při práci.

Schůzky by byly organizovány na měsíční bázi, případně dle potřeby, a účastnily by se jí dobrovolní zaměstnanci nákupu a zástupci pracovníků IT oddělení. Z každé schůzky poté vzejdou návrhy na úpravu systému, které informační pracovníci zhodnotí jako realistické, a určí se zodpovědná osoba vedoucí vývojářský tým. Nákupčí poté budou informováni o průběhu změn a budou moci testovat úpravy systému.

Obdobné schůzky mohou také probíhat mezi pracovníky jiných oddělení společnosti, jejichž požadavky na systém se mohou lišit.

### **Externí sdílení informací**

Stejně jako interní sdílení informací a předávání dovedností je velmi důležité sdílet nákupní procesy také s dodavateli.

Organizování pravidelných schůzek mezi zástupci nákupního oddělení obou společností a vzájemné ujasnění nákupních procesů ve společnostech může pomoci k usnadnění a efektivnímu fungování dodavatelsko-odběratelských vztahů.

Informace o tom, jak dodavatel zpracovává obdrženou objednávku či jak dlouho trvá zabalení a expedice objednaného zboží může napomoci k efektivnějšímu načasování objednávky. Pokud nákupčí ví, že do dvou týdnů od objednání je dodavatel schopný zboží přepravit do skladu v Rajhradu, může o tyto dva týdny upravit dobu pro výpočet objednaného množství tak, aby zboží došlo v čas a nevznikaly náklady z nedostatečné zásoby zboží na skladě.

Doba dodání se liší s každým dodavatelem. Faktory ovlivňující dobu dodání jsou různé, zejména ale záleží na tom, kdo vyzvedává zboží, jestli dodavatel či odběratel, zda se zboží platit dopředu nebo se čeká na splatnost faktury a dále na způsobu přepravy zboží. K přepravě zboží po území Evropy je užívaná kamionová doprava, mezikontinentálně převážené zboží se přepravuje letecky nebo lodí. Konkrétní doba přepravy by měla být součástí vzájemné domluvy mezi dodavatelem a odběratelem.

## Shrnutí návrhů

Výše byly popsány návrhy, jejichž uskutečnění by napomohlo k usnadnění a efektivnějšímu chodu nákupních procesů ve společnosti.

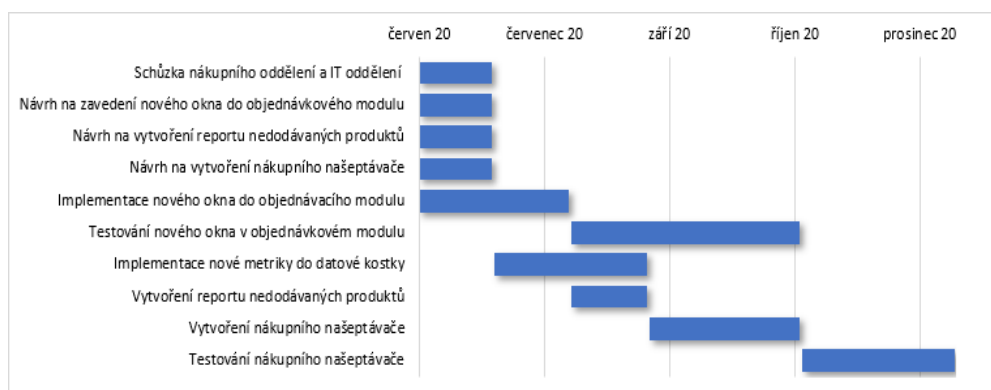
Jako první krok by bylo vhodné zavedení schůzek mezi nákupčími a pracovníky IT oddělení. Na této schůzce mohou být probrány veškeré podněty nasbírané od jednotlivých nákupčích. Z těchto podnětů budou poté vybrány ty, které mohou nejvíce pomoci při nákupu a jsou nejvíce důležité.

Implementace nového okna do objednávkového modulu by měla trvat přibližně dva měsíce, poté by se 3 měsíce testovala přesnost implementace. Některé objednávky se uskutečňují pouze jedenkrát za měsíc, proto je období tří měsíců adekvátní pro testování.

Zavedení nové metriky do datové kostky by neměla trvat déle než dva měsíce. Po implementaci historických objednávek do Elis už jsou potřebná data k dispozici a jedná se pouze o propojení s datovou kostkou. Na stejném principu bude sestaven také report nedodávaných produktů, který bude generován z dat dostupných v systému.

U nákupního našeptávače se jedná již o složitější proces, jelikož systému musí získaná data vyhodnotit a vypočítat z nich potřebnou hodnotu k objednání. Po úspěšném naimportování nákupního našeptávače je nutná určitá doba testování ze strany nákupčích a odstranění případných nedostatků.

Časový harmonogram zobrazený v grafu 5 je čistě orientační a naznačuje přibližné časové rozpětí návrhů.



Graf 5: Časový harmonogram návrhů<sup>75</sup>

<sup>75</sup> Vlastní zpracování

## ZÁVĚR

Hlavním cílem práce bylo obeznámit čtenáře s průběhem nákupního procesu ve společnosti a vyvodit stanoviska a doporučení umožňující efektivnější práci se zásobami společnosti a flexibilnější fungování dodavatelské-odběratelských vztahů.

V teoretické části jsem se zaměřila na definování základních pojmů, které provázely celou tuto práci. Byl charakterizován pojem nákup a popsáno řízení nákupní činnosti. Objasněny byly také vlivy působící na motivaci zaměstnanců a definována byla osobnost nákupčího. Práce se také zaměřila na definici nákupního informačního systému a jeho úkolů.

Poté práce pokračovala definicí a objasněním důležitosti predikce potřeb, vlivů působících na obtížnost predikce a dopady, jež je nutné brát v potaz při výběru metody prognózování. Poté se práce zaměřila na konkrétní metody výpočtu predikce potřeb.

Další kapitola teoretické části se zaměřila na řízení zásob. Byl popsán úkol řízení zásob a objasněno bylo členění zásob dle funkce v logistickém řetězci. Objasněna byla také okamžitá zásoba a průměrná zásoba, jako nejčastější úrovně zásob. V kapitole zabývající se analýzou zásob byly popsány metody Just in Time, Kanban, metoda ABC a metoda XYZ.

Praktická část byla zaměřena na analýzu vybrané společnosti. V úvodní části byla představena společnost Notino s.r.o., na kterou je tato práce zaměřena. Společnost patří mezi výrazné hráče na trhu parfémů a kosmetiky. Svým rozsáhlým sortimentem nabízeného zboží přesahuje konkurenční společnosti a dokáže uspokojit rozmanité potřeby zákazníků.

V další části praktické části byly na společnost aplikovány vybrané analýzy. SLEPTE analýza, zabývající se vnějšími vlivy působícími na společnost, objasnila sociální, legislativní, ekonomickou, politickou, technologickou a ekologickou stránku. Bylo zjištěno, že obliba nákupů na internetu každým rokem roste jak v České republice, tak i v evropských státech, ve kterých Notino působí. Tento jev je přisuzován stále rostoucí dostupnosti internetu v domácnostech a v chytrých mobilních zařízeních. V grafu zobrazujícím přehled podílu jednotlivých evropských států na tržbách společnosti byl



vyobrazen velký podíl Polska, České republiky a Německa. V těchto zemích se společnost těší největší oblibě a je zde soustředěna největší pozornost v oblasti marketingu.

V rámci Porterovy analýzy konkurenčních sil byl objasněn zákaznický servis, který je pro společnost důležitý a tvoří vyjednávací sílu odběratelů pouze do takové míry, že tyto požadavky zákazník vyžaduje, jinak odejde ke konkurenci. Zákazník ovšem nemůže vyjednávat a ovlivňovat výši ceny. Jako největší hrozba vniku nových substitutů byly vyhodnoceny již zavedené prodejny zaměřující se na módu, rozšiřující svůj sortiment o parfémové výrobky.

Během analýzy 7S, zabývající se zmapováním sedmi oblastí interního prostředí společnosti, byly naznačeny budoucí strategie firmy, zaměřené na prohlubování a utváření nových oficiálních spoluprací s velkými dodavatelskými společnostmi a na rozšíření své působnosti do dalších zemí. Dále byla popsána organizační struktura společnosti a konkrétní členění komerčního oddělení, rozděleného dle jednotlivých dodavatelů a dle podpůrných činností napomáhajících plynulému chodu společnosti. Popsány byly také zaměstnanecké benefity, které mají pracovníci možnost čerpat.

Při rozboru SWOT analýzy byly objasněny silné a slabé stránky společnosti, stejně tak příležitosti a hrozby, které firmu ovlivňují. Jako největší příležitost se jeví uzavírání oficiálních spoluprací a zvyšující se dostupnost internetu, jak již bylo zmíněno v textu výše. Dále pak jako příležitost považují rozšíření sítě poboček a lepší využívání zákaznických dat. Jako největší hrozba se jeví ekonomická krize spojená s pandemií koronaviru Covid-19, která může negativně ovlivnit poptávku.

V další části textu byl podrobně popsán interní informační systém Elis, ve kterém jsou zpracovávána veškerá data nezbytná pro chod společnosti. Byly popsány a na obrázcích vyobrazeny jednotlivé moduly systému, které jsou v rámci nákupní činnosti užívány. Popsány byly také činnosti, které jsou v rámci jednotlivých modelů prováděny. Představen byl také systém Vario, který je v rámci společnosti užíván k evidenci přijatých dokladů a aktivních objednávek.

V poslední návrhové části byl čtenář obeznámen s návrhy, jejichž uskutečnění by dopomohlo k efektivnějšímu konání nákupní činnosti a k flexibilnějším dodavatelsko-

odběratelským vztahům. Návrh zaměřující se na vytvoření nového pole v objednávkovém modulu, jehož účelem je zefektivnění práce s nedodanými produkty, by napomohl k lepšímu přehledu o vykrytých objednávkách a předcházelo by nedostatku zboží na skladě. Za stejným účelem lepšího přehledu o nedodávaných produktech byl vytvořen druhý návrh zaměřující se na tvorbu reportu nevykrytých objednávek. Report by umožnil nákupčím evidenci aktuálních statusů produktů, popřípadě hodnocení dodavatelů dle procenta dodaného množství ku objednanému.

Posledním návrhem zaměřeným na efektivnější nákup je vytvoření nákupního našeptávače. Jedná se o implementaci vzorce, jež by byl schopný z jich dostupných dat v systému Elis vypočítat potřebné množství produktů pro nákup. Prostřednictvím schematického obrázku byl vyobrazen princip výpočtu potřebného množství, vycházející z historických dat. Nákupní našeptávač by dopomohl k usnadnění objednávání, jež je nyní závislé na úsudku nákupčího.

Poslední dva návrhy byly zaměřené na sdílení informací mezi zaměstnanci nákupního oddělení a pracovníky informačního oddělení společnosti a na sdílení nákupních procesů mezi společnostmi Notino a jejími dodavateli.

Interní sdílení informací by dopomohlo k efektivnímu přístupu k požadavkům zaměstnanců, jež by své podněty předkládali přímo pracovníkům IT oddělení. Ti by poté potřebné změny aplikovali dle požadavků zaměstnanců nákupu, kteří by poté dávali zpětnou vazbu na provedené změny.

Vzájemné předávání informací s dodavatelskými společnostmi, týkající se nákupních procesů, může usnadnit predikci výpočtu potřebného množství a zamezení výpadkům produktů.

Nákupní proces patří mezi nejpodstatnější činnosti společnosti, jejichž efektivní fungování může výrazně ovlivnit budoucí prosperitu firmy. Proto je potřeba neustále pracovat na možnostech vylepšení nákupních procesů společnosti.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Knižní zdroje

DANĚK, Jan. Logistické systémy. Ostrava: VŠB - Technická univerzita, 2006.  
ISBN 80-248-1017-4.

DOUGLAS, L., STOCK, J.R., ELLRAM, L. Logistika. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2000. 196 s. ISBN 80-7226-221-1.

EMMETT, Stuart. Řízení zásob: Jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1828-3.

JUROVÁ, M. Výrobní a logistické procesy v podnikání. Praha: Grada Publishing, 2016, 227 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5717-9.

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

LAMBERT, D. M., STOCK, J. R. ELLRAM, L. M. Logistika. Praha: Computer Press, 2006, s. 196. ISBN 80-251-0504-0.

LUKOSZOVÁ, Xenie. Nákup a jeho řízení. Brno: Computer Press, 2004.  
ISBN 80-251-0174-6.

SIXTA, J., ŽIŽKA, M. Logistika – používané metody. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2563-2.

STEHLÍK, Antonín. Logistika I. Brno: Masarykova univerzita, 1995.  
ISBN 80-210-1217-X.

ŠTŮSEK, J. Řízení provozu v logistických řetězcích. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 227 s. ISBN 978-80-7179-534-6.

TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. Moderní řízení nákupu podniku. Praha: Grada, 1999.  
ISBN 80-85943-73-5.

VIESTOVÁ, Kristína. Lexikon logistiky. Iura Edition, 2007. ISBN 978-80-8078-160-6.

## **Online zdroje**

Banky.cz: HRUBÁ MZDA Zdroj: <https://www.banky.cz/slovník-osobních-a-rodinných-financí/hruba-mzda/?ref=copy> [online]. [cit. 2020-05-31]. Dostupné z:

<https://www.banky.cz/slovník-osobních-a-rodinných-financí/hruba-mzda/>

Český statistický úřad: Jednotlivci v zemích EU, kteří nakoupili na internetu během 3 měsíců 3x a více, 2017 [online]. 19.11.2018 [cit. 2020-05-31]. Dostupné z:

<https://www.czso.cz/csu/czso/7-vyhledavani-vybranych-informaci-na-internetu-qtqrmf2grq>

Douglas.cz [online]. [cit. 2020-05-31]. Dostupné z: <https://www.douglas.cz/>

ELNINO.CZ [online]. [cit. 2020-05-31]. Dostupné z: <https://www.parfemy-elnino.cz/>

Finance.cz: Daň z příjmu právnických osob [online]. [cit. 2020-05-31]. Dostupné z:

<https://www.finance.cz/dane-a-mzda/zakony/dane-z-prijmu/cast-2.html>

Flaconi [online]. [cit. 2020-05-31]. Dostupné z: <https://www.flaconi.de/>

GALLOVÁ, Ing. Ludmila. SlidePlayer: Nástroje a metody controllingu [online]. [cit. 2020-05-31]. Dostupné z: <https://slideplayer.cz/slide/3163037/>

Intranet: Internetový portál společnosti Notino [online]. [cit. 2020-05-31]. Dostupné z:

<https://kb.notino.com/>

Justice.cz: Veřejný rejstřík a Sběrka listin [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2020-05-31]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=319825&typ=PLATNY>

Ministerstvo průmyslu a obchodu: Ochrana spotřebitele [online]. [cit. 2020-05-31].

Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/ochrana-spotrebitele/>

MSDS Europe: Povinnosti distributorů kosmetických výrobků [online]. MSDS-Europe - the international branch of ToxInfo [cit. 2020-05-31]. Dostupné z: <https://www.msds-europe.com/cs/povinnosti-distributoru-kosmeticky-ch-vyrobku/>

Notino.cz: O nás [online]. [cit. 2020-05-31]. Dostupné z: <https://www.notino.cz/o-nas/>

Parfumdreams [online]. [cit. 2020-05-31]. Dostupné z: <https://www.parfumdreams.cz/>

Prace.cz: ENCYKLOPEDIE PROFESÍ [online]. LMC s.r.o., člen skupiny Alma Career, 2020 [cit. 2020-05-31]. Dostupné z: <https://www.prace.cz/encyklopedie-profesi/n/nakupci/>

SVOBODA, Miroslav. Průměrná mzda stoupla na 33.697 korun. Dvě třetiny zaměstnanců na ni ale nedosáhnou [online]. [cit. 2020-05-31]. Dostupné z: <https://www.agrodialog.cz/obsah/45/prumerna-mzda-stoupla-na-33697-korun-dve-tretiny-zamestnancu/253694>

Tnt.com: Podmínky Incoterms [online]. [cit. 2020-05-31]. Dostupné z: [https://www.tnt.com/express/cs\\_cz/site/how-to/understand-incoterms.html](https://www.tnt.com/express/cs_cz/site/how-to/understand-incoterms.html)

### **Online články**

CIESLAR, Jan. Obliba nákupů přes internet nepřetržitě roste. Český statistický úřad. 2019.

CIESLAR, Jan. Český statistický úřad: Internet používá přes 80 % obyvatel Česka [online]. 24. března 2020 [cit. 2020-05-31]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/internet-pouziva-pres-80-obyvatel-ceska>

Epravo.cz: Správné značení kosmetických prostředků [online]. EPRAVO.CZ – Sbíрка zákonů, 2002 [cit. 2020-05-31]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/m/top/clanky/obcanske-pravo/spravne-znaceni-kosmetickyh-prostredku-15599.html>

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Varianty řešení nového podnikového informačního systému .....	26
Tabulka 2: Dělení zásob .....	32
Tabulka 3: Propojení analýzy ABC s analýzou XYZ.....	35
Tabulka 4: Základní údaje společnosti.....	36
Tabulka 5: Přehled portfolia společnosti.....	37
Tabulka 6: Srovnání konkurenčních společností.....	46
Tabulka 7: SWOT analýza.....	54

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Lorenzova křivka .....	34
Graf 2: Procentuální vyjádření nákupů na internetu v ČR a EU .....	39
Graf 3: Procentuální vyjádření nákupů na internetu ve státech EU .....	40
Graf 4: Podíl evropských států na obrátu společnosti.....	42
Graf 5: Časový harmonogram návrhů .....	71

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí .....	11
Obrázek 2: Přehled nákupních rizik.....	17
Obrázek 3: Vztah mezi mírou použité moci a mírou rozhodování .....	22
Obrázek 4: Faktory ovlivňující výkon zaměstnanců.....	23
Obrázek 5: Mapa působnosti společnosti Notino.....	37
Obrázek 6: Organizační struktura společnosti .....	48
Obrázek 7: Organizační struktura Komerčního oddělení.....	49
Obrázek 8: Moduly v systému Elis.....	56
Obrázek 9: Modul Firmy .....	56
Obrázek 10: Modul Produkty.....	57
Obrázek 11: Modul Příjem .....	58
Obrázek 12: Modul Saldokonta.....	59

<b>Obrázek 13: Modul Reporting</b> .....	60
<b>Obrázek 14: Import objednávky v modulu Nákup</b> .....	61
<b>Obrázek 15: Vytvoření objednávky v modulu Nákup</b> .....	62
<b>Obrázek 16: Objednávací okno</b> .....	64
<b>Obrázek 17: Filtrace objednávek</b> .....	64
<b>Obrázek 18: Objednávky v systému Vario</b> .....	65
<b>Obrázek 19: Přijaté doklady v systému Vario</b> .....	65
<b>Obrázek 20: Návrh implementace nového okna v objednávacím modulu</b> .....	66
<b>Obrázek 21: Schéma výpočtu potřebného množství</b> .....	68