



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra obchodu, cestovního ruchu a jazyků

Diplomová práce

## **Obchodní strategie vybraného velkoobchodu**

Vypracovala: Bc. Monika Löffelmannová

Vedoucí práce: doc. Ing. Kamil Pícha, Ph.D., MBA

České Budějovice 2024

# JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2021/2022

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Monika LÖFFELMANNOVÁ  
Osobní číslo: E21012  
Studijní program: N0488A050006 Finance a účetnictví  
Téma práce: Obchodní strategie vybraného velkoobchodu  
Zadávací katedra: Katedra obchodu, cestovního ruchu a jazyků

### Zásady pro vypracování

#### Cíl práce:

Cílem práce je zhodnotit stávající strategii nákupní a případně prodejní strategie vybraného velkoobchodu a navrhnout případné úpravy.

#### Metodický postup:

1. Rešerše literatury.
2. Sběr dat.
3. Analýza a vyhodnocení dat.
4. Návrhy a doporučení.
5. Závěry.

#### Rámcová osnova:

1. Úvod. Cíl práce (hypotézy – pokud jsou s ohledem na zvolené téma potřebné).
  2. Přehled řešené problematiky (literární rešerše).
  3. Metodika.
  4. Řešení a výsledky, případně diskuse.
  5. Závěr.
- X. Seznam použitých zdrojů. X. Seznam příloh (jsou-li v práci přílohy). X. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 50 – 60 stran

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

#### Seznam doporučené literatury:

- Červený, R. (2013). *Strategie nákupu: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck.
- Hanzelková, A., Keřkovský, M., Mathauser, M., & Valsa, O. (2013). *Business strategie. Krok za krokem*. Praha: C. H. Beck.
- Keřkovský, M. (2006): Strategie – předpoklad úspěšného nákupu. *Controller News*, 12 (3-4).
- Srpová, J., Svobodová, I., Skopal, P., & Orlík, T. (2011). *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing.
- Weigel, U., & Ruecker, M. (2017). *The strategic procurement practice guide*. Management for Professionals.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Kamil Pícha, Ph.D., MBA.**  
Katedra obchodu, cestovního ruchu a jazyků

Datum zadání diplomové práce: **18. ledna 2022**

Termín odevzdání diplomové práce: **14. dubna 2023**

  
**doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová**  
děkanka

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA**  
Studentská 13 m

370 05 České Budějovice

  
**Ing. Roman Švec, Ph.D.**  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. února 2022

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

**V Sušici dne 26. července 2024**

.....

**Bc. Monika Löffelmannová**

### **Poděkování**

Ráda bych poděkovala panu doc. Ing. Kamilu Píchovi, Ph.D., MBA za odborné vedení, cenné připomínky a poskytnuté rady při zpracování diplomové práce.

Dále bych ráda poděkovala všem zaměstnancům velkoobchodního skladu ZKD Sušice a dalším pracovníkům družstva, kteří mi ochotně poskytli cenné informace a podklady k mé diplomové práci.

## Obsah

1	Úvod .....	8
2	Literární řešerše .....	10
2.1	Družstevnictví .....	10
2.1.1	Družstvo.....	10
2.1.2	Historie.....	10
2.1.3	Současnost .....	12
2.2	Obchod a jeho funkce.....	13
2.2.1	Funkce obchodu .....	14
2.2.2	Velkoobchod .....	14
2.3	Nákup a jeho funkce.....	16
2.3.1	Volba nákupní strategie .....	19
2.3.2	Organizace nákupu .....	20
2.3.3	Analýza nákupního procesu.....	22
2.3.4	Výběr dodavatelů .....	23
2.3.5	Výkonové ukazatele nákupu a řízení nákladů v oblasti nákupu .....	27
2.4	Obchodní sortiment.....	28
2.4.1	Řízení zásob .....	29
2.4.2	Náklady spojené se zásobami .....	31
2.5	Prodej .....	32
2.5.1	Cenová strategie.....	33
2.5.2	Distribuční strategie.....	33
2.5.3	Marketingový mix.....	34
3	Cíl a metodika.....	36
4	Aplikační část a diskuze výsledků.....	38
4.1	Představení společnosti – ZKD Sušice .....	38
4.1.1	Historie družstva .....	38
4.1.2	Současnost družstva .....	39
4.1.3	Finanční ukazatele družstva.....	40
4.1.4	Organizační struktura družstva .....	41
4.1.5	Spolupráce se skupinou COOP.....	42
4.2	Obchodní činnost velkoobchodního skladu .....	43
4.2.1	Sortiment nabízeného zboží.....	44
4.2.2	Struktura dodavatelů .....	47

4.2.3	Struktura odběratelů.....	49
4.3	Analýza současné nákupní strategie velkoobchodu.....	50
4.3.1	Charakteristika nákupu .....	50
4.3.2	Vliv nákupní centrály na nákup velkoobchodu .....	51
4.3.3	Typy nákupních situací.....	52
4.3.4	Fáze nákupního procesu.....	54
4.4	Analýza současné prodejní strategie .....	58
4.4.1	Prodejní akce v rámci skupiny COOP .....	60
4.4.2	Postup prodeje – dodání zboží ze skladu na prodejnu .....	61
4.4.3	Marketingová strategie .....	63
5	Zhodnocení stávající nákupní a prodejní strategie velkoobchodu a případné návrhy na zlepšení.....	65
5.1	ABC analýza .....	66
5.2	KPI ukazatele .....	69
5.2.1	Obrat zásob .....	69
5.2.2	Doba obratu zásob .....	69
5.2.3	Průměrná denní hodnota vyskladnění .....	70
5.2.4	Růst prodeje .....	71
5.2.5	Průměrná marže .....	71
5.2.6	Průměrná hodnota objednávky .....	72
5.2.7	Mzdová nákladovost.....	74
5.2.8	Přepravní nákladovost.....	75
5.3	Hodnocení dodavatelů.....	76
5.4	Komunikace s odběrateli .....	79
5.5	Vyhledávání nových odběratelů.....	81
5.6	Vlastní prodejní a marketingové kampaně ZKD Sušice .....	83
5.7	Analýza konkurence.....	86
5.8	Matice SWOT .....	89
6	Závěr.....	92
I.	Summary.....	95
II.	Seznam použité literatury .....	96
III.	Seznam grafů, tabulek a obrázků.....	98

# 1 Úvod

Družstevnictví v České republice má dlouhou tradici sahající až do 19. století. Družstva hrají důležitou roli nejen v ekonomickém, ale i v sociálním kontextu. Fungují jako autonomní seskupení jednotlivců, kteří se spojili za účelem uspokojení svých ekonomických, sociálních a kulturních potřeb prostřednictvím společně vlastněného a demokraticky řízeného podniku. Tento model podnikání zdůrazňuje principy vzájemné podpory, spolupráce a solidarity.

Obchod a jeho funkce jsou klíčové pro fungování každého podniku. Obchod zahrnuje veškeré aktivity spojené s nákupem a prodejem zboží a poskytováním služeb mezi ekonomickými subjekty. Velkoobchod, který je hlavním zaměřením této práce, funguje jako subjekt, který masivně nakupuje zboží a poté ho ve velkém množství dodává maloobchodníkům, restauracím, malým výrobcům a podnikatelům. Velkoobchodní činnost zahrnuje nejen skladování a distribuci zboží, ale také marketingové a logistické služby.

Nákupní strategie je klíčová pro efektivní fungování velkoobchodu. Správná volba nákupní strategie ovlivňuje stav zásob, náklady spojené s jejich udržováním a celkovou rentabilitu podniku. Proces nákupu zahrnuje několik fází, včetně identifikace potřeb, vyhledávání a hodnocení dodavatelů, uzavírání smluv a následného hodnocení dodávek. Efektivní nákupní strategie vyžaduje nejen pečlivé plánování a organizaci, ale také schopnost flexibilně reagovat na změny trhu a požadavky zákazníků.

Prodejní strategie pak určuje, jak podnik nabízí své výrobky a služby koncovým zákazníkům. Tento proces zahrnuje stanovení cen, výběr distribučních kanálů a marketingové aktivity, které mají za cíl maximalizovat prodej. Správně nastavená prodejní strategie je nezbytná pro dosažení obchodních cílů a zajištění spokojenosti zákazníků.

Tato diplomová práce se zaměřuje na zhodnocení nákupní a prodejní strategie vybraného velkoobchodu, konkrétně Západočeského konzumního družstva Sušice (ZKD Sušice). Cílem je analyzovat současnou situaci, identifikovat klíčové faktory ovlivňující efektivitu a konkurenceschopnost družstva a navrhnout konkrétní opatření pro zlepšení obchodních procesů.

Práce je rozdělena do několika částí. Literární rešerše poskytuje teoretický rámec pro pochopení družstevnictví, obchodu, nákupu a prodeje. Tato část se zaměřuje na historický vývoj, základní principy a současné trendy v těchto oblastech. V aplikační



části se pak zaměříme na konkrétní analýzu ZKD Sušice, včetně hodnocení sortimentu nabízeného zboží, struktury dodavatelů a odběratelů a hodnocení současných nákupních a prodejních strategií.

Analytická část zahrnuje ABC analýzu, která pomůže identifikovat klíčové položky sortimentu a jejich význam na celkovém hospodaření družstva. Hodnocení výkonových ukazatelů se zaměří na efektivitu a nákladovost nákupních a prodejních procesů. Dále bude provedena analýza hodnocení dodavatelů, komunikace s odběrateli a jejich vyhledávání, a vlastní prodejní a marketingové kampaně. Bude následovat analýza konkurence, která poskytne přehled o postavení velkoobchodního skladu na trhu ve srovnání s jiným velkoobchodem. Na závěr bude vytvořena matice SWOT, která identifikuje silné a slabé stránky skladu, stejně jako příležitosti a hrozby, kterým čelí.

Na základě zjištěných informací budou navržena konkrétní opatření pro zlepšení efektivitu a konkurenceschopnosti ZKD Sušice. Tato opatření mohou zahrnovat úpravy nákupní a prodejní strategie, optimalizaci skladových zásob, zlepšení spolupráce s dodavateli a odběrateli a implementaci nových technologií a procesů.

## 2 Literární rešerše

### 2.1 Družstevnictví

Vznik družstevnictví jako účinného prostředku ke zvládnutí rostoucích ekonomických a sociálních obtíží, které vyplynuly s průmyslovou revolucí na konci první poloviny 19. století a nástupem kapitalistického tržního systému, představuje v historii významný milník.

Už od samého počátku představovala družstva jedinečnou sociálně-ekonomickou strukturu, která klade důraz na zásady vzájemné podpory, spolupráce a solidarity. (Družstevní Asociace České republiky, 2024)

#### 2.1.1 Družstvo

Podle oficiálního prohlášení o identitě družstva, které schválil Mezinárodní družstevní svaz v roce 1995, je družstvo autonomním seskupením jednotlivců, kteří se dobrovolně spojili za účelem uspokojení svých ekonomických, sociálních a kulturních potřeb prostřednictvím společně vlastněného a demokraticky řízeného podniku. Podobná definice se nachází v dokumentu Mezinárodního úřadu práce, který zkoumá roli družstev v hospodářském a sociálním rozvoji. (Družstevní Asociace České republiky, 2024)

Dle zákona o obchodních společnostech a družstvech č.90/2012 Sb. je družstvo definováno následovně: „Družstvo je společenství neuzavřeného počtu osob, které je založeno za účelem vzájemné podpory svých členů nebo třetích osob, případně za účelem podnikání.“ (Zákony pro lidi, 2024)

Orgány družstva jsou: členská schůze, představenstvo, kontrolní komise a jiné orgány zřízené stanovami. Členem orgánu družstva může být pouze člen družstva, který je volen na funkční období, které nesmí být delší než 5 let. (Zákony pro lidi, 2024)

#### 2.1.2 Historie

První spotřební družstvo vzniklo v anglickém městě Rochdale v roce 1844 a zásady, které jeho zakladatelé vyhlásili, platí dodnes. České družstevnictví má své kořeny v roce 1847 a řadí se mezi nejstarší na světě. V Praze v té době vznikl Pražský potravní a spořitelní spolek, který kombinoval prvky spotřebního a spořitelního družstva. Členové tohoto spolku ukládali své úspory, které pak byly využity na nákup zboží běžné denní potřeby. Většinu členské základny tvořili dělníci a drobní řemeslníci.

Po založení Pražského potravního a spořitelního spolku se začaly formovat další spolky s podobným zaměřením, například v téže roce 1847 v Liberci a o rok později další potravní spolek v Praze. Postupně v dalších letech vznikala nová spotřební družstva, jako například spolek „OUL“ ve Tmáni na Berounsku v roce 1857, potravní spolek „Hrádek“ v Pálči na Kladensku v roce 1858 nebo spolek „Včeli“ ve Stašově u Zdic v roce 1861. Podobné potravní spolky se objevovali i na Moravě, jako například Potravní spolek a výpomocná pokladna v Brně v roce 1864. (Vávrová, 2024)

Dalším významným okamžikem v historii družstevnictví v České republice bylo vydání družstevního zákona v roce 1873. Z mezinárodního pohledu představuje rok 1895 důležitý mezník, jelikož v té době vznikl Mezinárodní družstevní svaz. Je povzbudivé, že i čeští zástupci družstev se aktivně podíleli na jeho založení, což má pro historii českého družstevnictví velký význam.

Ačkoli se původní aktivity družstev soustředily především na oblast spotřeby a vzájemné finanční podpory, je důležité si uvědomit, že první pokusy ne vždy skončily úspěchem kvůli nedostatku znalostí a zkušeností. Nicméně myšlenka družstevnictví a podnikání se ukázaly jako životaschopné a začaly se rozšiřovat do téměř všech oblastí společenského života a materiální výroby. Začátky družstev lze spojit s jejich rolí jako záchranné sítě pro sociálně nejslabší vrstvy, avšak s časem začala tato forma podnikání nalézat uplatnění i mezi ostatními sociálními vrstvami. V roce 1892 působilo na českém území 61 spotřebních družstev, v roce 1898 téměř 172. (Družstevní Asociace České republiky, 2024)

V roce 1908 byla na popud tehdejší sociálně demokratické strany zřízena první centrální organizace dělnických družstev s cílem koordinovat a chránit společné zájmy. Tato organizace dostala název „Ústřední svaz československých konsumních, výrobních a hospodářských družstev v Praze.“

Po první světové válce došlo k prudkému nárůstu spotřebních družstev, což vedlo k definování obvodů, ve kterých tato družstva působila. Docházelo k fúzím desítek malých místních družstev do větších celků a tím vznikala nová obvodní a oblastní družstva. Velký význam měla i Velkonákupní společnost družstev, která sloužila jako hlavní dodavatel potravinářského a průmyslového zboží pro jednotlivá družstva.

Během druhé světové války a okupace byla družstva velmi tvrdě zasažena. Stala se součástí potřeb nacistického válečného hospodářství, přičemž byla násilně sloučena do Svazu spotřebních družstev pro Čechy a Moravu. Němečtí vládní komisaři a správci byli

nasazování do jednotlivých družstev, přičemž jakékoliv porušení předpisů bylo stíháno nejprísnějšími tresty.

Po válce členové družstev aktivně přistoupili k obnově válkou poškozeného národního hospodářství. V roce 1945 byly položeny základy pro vytvoření jednotné družstevní organizace – Ústřední rada družstev. Avšak v 50. letech 20. století zasáhla do poválečného rozvoje spotřebních družstev politika socializace obchodu a rozhodnutí Komunistické strany Československa přizpůsobit družstva politickému uspořádání státu. Tím vznikaly tzv. SELPA nebo v každém okrese spotřební družstva pod názvem Jednota. Tato změna vedla k postupnému zániku původních družstev.

Výrazným zásahem do fungování spotřebního družstevnictví bylo v roce 1958 převedení velkoobchodní sítě družstev. Navzdory nesouhlasu a odporu družstevníků muselo být převedeno do „Spojeného velkoobchodu“ 48 velkoobchodních podniků provozovaných jednotlivými družstvy. Teprve až v roce 1964 získala spotřební družstva povolení zakládat své prodejny a restaurace v jednotlivých městech, čímž začala konkurovat státnímu obchodu. Současně byla založena družstevní cestovní kancelář Rekrea.

V listopadu 1989 skončila smutná etapa spotřebního družstevnictví. V dalších letech v rámci politických a hospodářských změn proběhla očista spotřebních družstev a družstva si tak zajistila návrat k mezinárodním družstevním standardům a principům. (Vávrová, 2024)

### **2.1.3 Současnost**

Družstevní model podnikání, existující déle než jeden a půl století, zdůrazňuje demokratické principy vzájemné spolupráce, pomoci a solidarity. Jedinečným způsobem umožňuje osobní angažovanost, spolupráci na vytváření hodnot a spolurozhodování o klíčových otázkách družstevní entity.

Tento model úspěšně přispívá ke zlepšení životních podmínek milionů lidí po celém světě. V České republice mají družstva oprávněně své místo mezi podnikatelskými subjekty, protože aktivně přispívají k řešení sociálních a ekonomických výzev v naší současné společnosti a nabízejí mladé generaci možnosti vymanit se z obtíží, kterým čelí. (Družstevní Asociace České republiky, 2024)

V současné době spotřební družstva opustila svůj původní charakter vzájemné podpory komunit s osobními vazbami mezi členy. Snaží se zdůraznit svůj sociální charakter, ale zároveň se proměnila v rozsáhlé obchodní společnosti s kvalifikovaným

a moderně řízeným managementem. V mnoha vyspělých evropských zemích existuje jednotná organizace, která zahrnuje většinu spotřebního družstevnictví a centralizuje logistické procesy. (Cimler & Zadražilová, 2007)

## 2.2 Obchod a jeho funkce

Od pradávna je vývoj lidské společnosti provázen s dělbou práce a jejím postupným specializacím. Původní jednoduchá forma naturální výměny ustupuje a nahrazuje ji obchod, v němž zboží získává obecně uznávanou hodnotu, případně je přeměněné penězi. Tímto způsobem vzniká obchod jako specializovaná činnost a obchodníci se stávají klíčovými ekonomickými hráči, kteří uskutečňují transakce.

Obchod v nejširším smyslu pojmu zahrnuje veškeré aktivity spojené s nákupem a prodejem zboží a poskytováním služeb mezi ekonomickými subjekty, tedy mezi dodavateli a odběrateli. Avšak nejen subjekty specializované na obchod, ale i ty, jejichž hlavní činností je výroba, mohou provozovat obchodní činnosti. V těchto případech jsou často odděleny funkce nákupu a prodeje, jak organizačně, tak časově a funkčně. Kromě toho obchod zahrnuje také aktivity, při kterých není obchodováno pouze se zbožím, ale i s různými službami, jako je například rezervace zboží, úprava velikosti, montáž apod.

Obchod dělíme na segmenty spotřebního a nespotřebního zboží. Obchod se spotřebním zbožím je zaměřen na konečného individuální spotřebitele, a to jak na občany a rodiny, tak i na malé firmy. V jeho nabídce najdeme širokou škálu produktů, jako jsou potraviny, oblečení, domácí vybavení a zábavní potřeby, ale také automobily a další. Naopak obchod s nespotřebním zbožím slouží pro potřeby výrobního procesu a běžné provozní činnosti firem.

Existuje mnoho různých typů obchodních forem, jako jsou maloobchod, velkoobchod, vnitřní a zahraniční obchod. Maloobchod spočívá v nákupu zboží z velkoobchodu nebo přímo od výrobce a následném prodeji koncovým spotřebitelům bez dalšího zpracování. Velkoobchod je specializovaný podnik, který nakupuje velké množství zboží a poté ho opět ve velkém prodává maloobchodníkům, restauracím, malým výrobcům a podnikatelům. Vnitřní obchod, známý také jako obchod na domácím trhu, zahrnuje prodej zboží na celostátním nebo regionálním trhu. Naopak zahraniční obchod zahrnuje překračování hranic státu při dovozu a vývozu zboží, a to jak hotového zboží určeného pro spotřebu, tak zboží určeného pro další zpracování. (Cimler & Zadražilová, 2007)

### 2.2.1 Funkce obchodu

S růstem lidské společnosti začal nabývat na významu i rozvoj obchodu. Uspokojování potřeb zákazníků již není pouze otázkou ceny. Klíčovým prvkem spokojenosti zákazníka se stává kvalita poskytovaných obchodních služeb, do kterých patří nejen cena, ale také prostředí obchodu, způsob jednání, obal a samozřejmě kvalita nabízeného zboží. (Mulačová, a další, 2013)

Obchod zahrnuje několik klíčových funkcí:

- transformace výrobního sortimentu na obchodní sortiment,
- překonání geografických rozdílů mezi místem výroby a místem prodeje,
- vyřešení rozporu mezi časem výroby a nákupním procesem,
- zajištění vysoké kvality nabízeného zboží,
- aktivní ovlivňování výroby podle potřeby,
- efektivní plánování dodávek,
- rychlé vyrovnání plateb s dodavateli. (Cimler & Zadražilová, 2007)

### 2.2.2 Velkoobchod

Velkoobchodní podnik funguje jako subjekt, který masivně nakupuje zboží a poté ho ve velkém množství dodává maloobchodníkům, restauracím, menším výrobcům, firmám a individuálním živnostníkům, obvykle zachovávající charakter zboží bez větších úprav. Velkoobchod typicky skladuje zboží a rozváží ho k zákazníkům, avšak existují i případy, kdy dochází k dodávkám přímo na místo prodeje bez skladování a také k prodeji menším zákazníkům skrze samoobslužné prodejny. Dále se v rámci velkoobchodu provádí činnosti jako stáčení vína a olejů, pražení a balení kávy, balení ovoce a podobně. Z výčtu jsou vyňati výrobci a zemědělci, jelikož jejich hlavním zaměřením je primární produkce. (Cimler & Zadražilová, 2007) (Kotler & Keller, 2013)

Velkoobchodníci se od maloobchodníků odlišují v několika klíčových aspektech. První rozdíl spočívá v tom, že velkoobchodníci kladou menší důraz na komunikaci, atmosféru a lokalitu, neboť jejich klientelou jsou firmy, nikoli koneční spotřebitelé. Druhým aspektem je, že transakce v oblasti velkoobchodu jsou obvykle objemnější než maloobchodní nákupy, a navíc velkoobchodníci zpravidla působí na širším geografickém území než maloobchodníci. Třetím klíčovým rozdílem je odlišný přístup vlády k velko- a maloobchodníkům, zejména pokud jde o právní regulaci a daně. (Kotler & Keller, 2013)

Obvykle platí, že ve vykonávání jedné či více následujících funkcí jsou velkoobchodníci efektivnější než maloobchodníci:

- prodej a propagace,
- nakupování a vytváření sortimentu,
- rozdělování velkých objemů,
- skladování,
- přeprava,
- přebírání rizika,
- tržní informace,
- manažerské služby a poradenství. (Kotler & Keller, 2013)

### 2.2.2.1 Členění velkoobchodu

Velkoobchodní a maloobchodní aktivity mohou fungovat v různých podobách, které lze přirozeně kombinovat a přizpůsobovat individuálním potřebám. V sektoru spotřebního zboží jsou definovány čtyři hlavní formy velkoobchodu:

- **Dodávkový velkoobchod**

Nejčastěji se setkáváme s dodávkovým velkoobchodem, který dominantní formou velkoobchodního systému. Zboží je skladováno a dodáváno na určené místo na základě konkrétních objednávek. Mnohdy má tato forma velkoobchodu vlastní dopravu, ale zhruba polovina velkých velkoobchodů spoléhá na služby dopravních či expedičních firem. Kromě samotné distribuce zahrnují prodejní služby také organizaci reklamních kampaní, školení zákazníků, technickou podporu a další. (Cimler & Zadražilová, 2007)

- **Agenturní velkoobchod**

Agenturní velkoobchod se zaměřuje především na organizační funkce spojené s akvizicí, což znamená, že nemá vlastní sklad a neprovádí přímý přesun zboží. Namísto toho koordinuje dodávky přímo od výrobců nebo jiných velkých dodavatelů k odběratelům, ať už se jedná o maloobchodníky nebo velkoobchodníky. Tato forma distribuce obvykle přináší ekonomické výhody díky eliminaci skladovacích nákladů, avšak může být časově náročnější než jiné metody velkoobchodu. Tento typ se často využívá pro velké dodávky a pro větší odběratele. (Cimler & Zadražilová, 2007)

- **Samoobslužný velkoobchod**

Samoobslužný velkoobchod, známý též jako systém „Cash & Carry“, je navržen pro zákazníky, kteří si sami vyberou a odvezou zboží pomocí svého vozidla. Tento model

je vhodný především pro ty, kde efektivní organizace přepravy není klíčová. Mezi hlavní zákazníky patří provozovatelé různých pohostinských zařízení, drobní výrobci jako cukráři a lahůdkáři, stejně jako maloobchodníci, včetně příležitostných prodejců ve stáncích. Výhody tohoto typu velkoobchodu spočívají především v možnosti okamžité realizace objednávky, relativně nižších nákladech na nákup menších množství a úspoře času spojené s vyčkáváním na dodání. (Cimler & Zadražilová, 2007)

- **Regálový velkoobchod**

Regálový velkoobchodní model představuje dohodu mezi velkoobchodním a maloobchodním partnerem, kde maloobchodník souhlasí s prodejem sortimentu dodávaného velkoobchodníkem ve svém obchodě. Tento sortiment je průběžně doplňován a obměňován, a zisk z prodeje je rozdělen mezi obě strany dohody. Tímto způsobem maloobchodník zlepšuje atraktivitu své prodejny a zároveň zkoumá, jak efektivně se sortiment prodává. Pro velkoobchodníka či dokonce výrobce je tato strategie úspěšným způsobem, jak propagovat nové nebo méně známé produkty, nové značky a sezónní zboží. (Cimler & Zadražilová, 2007)

## 2.3 Nákup a jeho funkce

Nákup je klíčovou podnikovou funkcí, a to bez ohledu na charakter podniku, ať už se jedná o výrobní, obchodní podnik či podnik ve službách. Obchodní podnik plní funkci nákupní a funkci prodejní. (Lukoszová, 2004)

Podle Grose a Grosové nákup definujeme následovně: „Nákup představuje soubor činností, jejichž cílem je zabezpečení výrobní, obchodní a jiné činnosti organizace požadovaným sortimentem výrobků, polotovarů, surovin, energií, obalů aj. a služeb v požadované kvalitě, v požadovaný čas, na požadované místo při ekonomických nákladech.“ (Gros & Grosová, 2006)

Nákupní proces hraje klíčovou roli v každé firmě a zaujímá významné postavení v mnoha ohledech. Správná volba nákupní strategie má přímý vliv na stav skladovaných zásob v organizaci, což dále ovlivňuje náklady spojené s jejich udržováním, skladováním a ztrátami způsobenými neefektivním vázáním kapitálu v zásobách. Kromě toho, že nákup ovlivňuje náklady podnikání, má také přímý dopad na celkovou rentabilitu podniku.

V podnicích existují strategická oddělení nákupu, která se specializují na průzkum a identifikaci vhodných zdrojů, výběr dodavatelů a vyjednávání s nimi, což vyvrcholí



uzavřením smlouvy. Tato oddělení jsou poté zodpovědná za správu celého procesu od vystavení objednávek až po doručení zboží do podniku, jeho přijetí, skladování, přípravu pro výrobu a následnou distribuci na místo spotřeby.

Dnešní přístup k nákupu je důsledkem toho, že mnoho firem funguje v rámci rozsáhlých dodavatelských sítí. Rovněž je rozhodování v oblasti nákupu považováno za strategický faktor. Nákupní proces je výrazně orientován na zajištění kvalitních služeb pro koncové zákazníky, s důrazem na budování dlouhodobých vztahů s dodavateli, jejichž počet je aktivně minimalizován. Výběr dodavatelů probíhá pomocí určitých ukazatelů, které slouží k celkovému posouzení přínosu, který vybraný dodavatel přináší firmě.

Současné trendy kladou důraz na vývoj a uvedení nových výrobků na trh, což zdůrazňuje strategický význam nákupu, zejména ve výběru dodavatelů. Snahou je zkrátit celý inovační cyklus a získat konkurenční výhodu rychlejším uvedením výrobků na trhu, a to vyžaduje včasné zapojení dodavatelů do procesu vývoje, mezi jinými opatřeními. (Gros & Grosová, 2006)

Během své podnikatelské činnosti firmy navazují vzájemné vztahy na organizovaném trhu. Tyto vztahy se zaměřují na nákup a prodej surovin, energií, materiálu, polotovarů, strojů a zařízení, zboží a služeb za účelem dalšího zpracování, využití nebo distribuce.

Obvykle cíle nákupu podle Lukoszové zahrnují:

- „uspokojení potřeb zákazníka,
- minimalizace nákladů spojených s nákupem,
- zmírnění rizika spojeného s nákupním rozhodováním,
- zrychlení procesu nákupu,
- zvýšení flexibility nákupu,
- zlepšení kvality nákupu,
- zaměření se na nákupní cíle, které podporují veřejné zájmy.“ (Lukoszová, 2004)

Podle Synka lze obecně shrnout úkoly nákupu následovně:

- „definování potřeb,
- stanovení množství a časového plánu potřeb,
- vyhledávání vhodných dodavatelů,

- výběr dodavatele,
- vytvoření objednávky,
- kontrola a zúčtování dodávky,
- skladování,
- výdej ze skladu,
- monitorování spotřeby.“ (Synek, 2011)

Marketing a komerční praxe hrají v nákupu a prodeji klíčovou roli, protože ovlivňují výběr produktů, stanovení cen, provádění reklamních kampaní a realizaci akcí. Logistika pak zabezpečuje bezproblémový pohyb zboží, a v rámci tohoto procesu se nákup a prodej zabývají následujícími otázkami:

- místo nákupu;
- způsob dopravy, jakým je zboží přepravováno;
- formát objednávky, kterým se zboží objednává;
- způsob balení a manipulace s jednotlivými baleními;
- četnost, s jakou jsou zboží dodávána;
- systém pro řízení pohybu zboží;
- celkové náklady spojené s nákupem. (Cimler & Zadražilová, 2007)

Součástí strategie firem je stanovení pravidel pro řízení nákupních aktivit. Klíčovým prvkem při vytváření efektivní nákupní strategie je především analýza nákupů, která využívá portfoliový přístup. Tato analýza hodnotí význam jednotlivých položek podle ABC a XYZ klasifikace, přičemž zohledňuje jejich vliv na hospodářský výsledek společnosti a aktuální podmínky na trhu. To zahrnuje roli kupujících a prodávajících v daném tržním segmentu. Tato klasifikace vede k rozdělení výrobků do čtyř skupin, přičemž je důležité dodržovat následující zásady:

- **Strategické položky**

Tyto položky představují klíčový význam pro fungování firmy, avšak současně nesou nejvyšší riziko v případě, kdy poptávka převyšuje nabídku. U těchto položek je zásadní udržovat stabilní partnerství prostřednictvím dlouhodobých smluv, předvídat poptávku a synchronizovat plánování. Je rovněž nezbytné neustále monitorovat strategie a cenovou politiku konkurentů.

- **Substituční položky**

U substitučních položek je výhodné udržovat přebytek nabídky nad poptávkou, což umožňuje flexibilitu při výběru dodavatelů. Využití konkurenčního prostředí mezi dodavateli je účinným způsobem, jak snížit náklady a zlepšit kvalitu poskytovaných služeb. Současně je nutné důsledně vyžadovat dodržování dohodnutých termínů.

- **Úzkoprofilové položky**

Tyto položky jsou ve firmě využívány nepravidelně v různých množstvích a jejich nedostatek nelze považovat za zásadní hrozbu pro činnosti firmy. Klíčové je, aby firma byla schopna správně odhadnout celkovou potřebu těchto položek v plánovaném období, průběžně monitorovala dostupnost těchto položek na trhu a v případě, že jsou málo dostupné, provedla jejich nákup.

- **Bezproblémové položky**

Pro tyto položky není nutné vypracovávat specifické strategie. Je možné je pořizovat podle aktuální potřeby s ohledem na velmi krátké dodací lhůty. Výhodou může být využívání online katalogů pro nákup a současně minimalizování skladových zásob těchto položek. (Gros & Grosová, 2006)

### **2.3.1 Volba nákupní strategie**

Nákupní strategie se skládá ze čtyř hlavních oblastí: plánování materiálových zdrojů, strategie nákupu informačních systémů, řízení zásob a rozvoje vztahů mezi dodavateli a odběrateli. (Lukoszová, 2004)

Efektivní nákupní strategie vyžaduje shodu mezi strategickými cíli nákupního řízení a celkovými cíli podniku. Strategický nákupní management určuje klíčová kritéria pro rozhodování, včetně shromažďování informací a plánování nákupu, výběru dodavatelů a trhů a dalších aspektů.

Nákupní strategie se zaměřuje na klíčová rozhodnutí týkající se zdrojů a jejich propojení s interními objekty firmy, což se nazývá sourcingová strategie. Tyto strategie mohou být kategorizovány podle různých faktorů, jako jsou geografické aspekty, počet dodavatelů, rozsah požadovaných výkonů a další.

## **Strategie podle geografického rozložení**

- *Global sourcing*

Nákupní politika se rozšiřuje na mezinárodní zdroje, což umožňuje firmám využívat celosvětový potenciál. Cílem této strategie je nalézt nejlepší dodavatele na celém světě. Volba této strategie může přinést nákladovou výhodu, zejména díky nižším mzdám v zemi dodavatele. Nicméně vzdálenost a logistika mohou být překážkou. (Tomek & Vávrová, 2007)

- *Local sourcing*

Zaměření na domácí dodavatele se snaží využít místních zdrojů k rychlému uspokojení potřeb, zajistit logistické výhody a snížit riziko nedostatku zboží. Tato strategie hraje klíčovou roli při zavedení systému Just In Time a zajišťuje spolehlivost dodávek. (Tomek & Vávrová, 2007)

## **Strategie podle počtu dodavatelů**

- *Single sourcing*

Single sourcing spočívá v redukci počtu dodavatelů s cílem dosáhnout zlepšení kvality dodávek.

- *Multiple sourcing*

Pro každý druh materiálu jsou využívány minimálně dva dodavatelé s cílem minimalizovat riziko spojené s nedostatkem zásob. (Tomek & Vávrová, 2007)

### **2.3.2 Organizace nákupu**

Oddělení nákupu udržuje neustálý kontakt s ostatními odděleními podniku, jako je marketing, technologický vývoj, výroba, finance, prodejny, sklady a další. Proto musí být nákupní aktivity pečlivě koordinovány se všemi činnostmi podniku. (Lukoszová, 2004)

Při organizaci nákupního procesu v podniku je klíčové hledat a přijímat správná rozhodnutí, která se zaměřují na:

- definici role nákupu,
- úroveň a formu centralizace a decentralizace,
- umístění a ekonomické postavení oddělení nákupu v rámci podniku,
- vnitřní rozdělení pracovních úkolů,
- řešení vztahů s ostatními interními odděleními. (Lukoszová, 2004)

### 2.3.2.1 Typy nákupních situací

Struktura nákupního procesu a chování kupujících i prodejců jsou výrazně ovlivněny typem nákupní situace.

- **Běžný, opakovaný nákup**

V normální nákupní situaci je poptávka zákazníka stabilní. Požadavky na konkrétní produkt nebo službu zůstávají obvykle neměnné, s případnými změnami v počtu kusů nebo termínech dodání. Objednávky jsou často směřovány k standardním dodavatelům, s nimiž podnik má uzavřené dlouhodobé smlouvy. Tato stabilní situace umožňuje optimalizaci toku materiálů a snižuje potřebu skladování zásob.

- **Modifikovaný nákup**

Modifikovaný nákup se vyskytuje, když podnik reaguje na konkrétní požadavky zákazníků. To může zahrnovat změny v produktech, například odlišené balení. Původní dodavatel může zůstat, ale není to jisté, zejména pokud není schopen splnit nové požadavky nebo nenabízí vhodné podmínky.

- **Nový nákup**

Nové nákupy vznikají, když se mění výrobní program, obchodní oblast nebo služby. Tato rozhodnutí zahrnují výběr zcela nových dodavatelů, s nimiž dosud objednávatel neměl zkušenosti. (Gros & Grosová, 2006)

### 2.3.2.2 Míra centralizace a decentralizace nákupu

Lze zvolit tři možné stupně integrace nákupu v podniku:

- **Centralizovaný nákup**

Nákup výrobků a služeb pro jednotlivé podnikové oddělení je rozhodnutím, které ovlivňuje celkové hospodářské výsledky firmy, jak krátkodobě, tak i dlouhodobě. Úroveň centralizace obvykle závisí na dopadech na celkové hospodářské výsledky firmy. Správně aplikovaná centralizace obvykle vytváří lepší podmínky pro efektivní správu zásob, snižuje část režijních nákladů a přináší výhody při jednání s dodavateli. Nicméně může mít negativní dopad na schopnost rychle reagovat na změny potřeb a nedostatečné situace, a také zvyšuje náklady na pořízení.

- **Decentralizovaný nákup**

Tento typ nákupu je zaměřen na menší organizační jednotky v rámci podniku, které provádějí nákup nezávisle. Jeho výhodou je vyšší pružnost, která umožňuje rychlejší reakci na aktuální potřeby jednotlivých oddělení.

- **Kombinovaný způsob nákupu**

Tento typ nákupu se vyznačuje různými úrovněmi centralizace v závislosti na charakteru a účelu nakupovaných položek nebo geografickém umístění nižších podnikových oddělení. (Lukoszová, 2004; Gros & Grosová, 2006)

### **2.3.3 Analýza nákupního procesu**

Na trhu organizací se zboží a služby nakupují s cílem generovat zisky z prodeje, umožnit organizacím výrobu a současně snížit výrobní náklady, či plnit jejich závazky vůči veřejnosti nebo státu. Nákup představuje velmi složitý proces, a proto je důležité dodržovat jednotlivé fáze v předem stanoveném pořadí. Mezi nejznámější model nákupního procesu patří model Robinsona a Farise, který je rozdělen do osmi fází. Tato struktura je jádrem tzv. modelu nákupní mřížky, který se v praxi může lišit v závislosti na konkrétní situaci. Cílem této mřížky je umožnit opakované nákupy s důrazem na jednoduchou úpravu specifikací produktu a vyhodnocení nákupu. (Lukoszová, 2004)

#### **1. Rozpoznání problému**

Vznik problému nastává již v okamžiku identifikace potřeby k nákupu, což představuje první fázi nákupního procesu. Identifikace problému vychází z interakce různých vnitřních či externích faktorů.

#### **2. Definování požadavků o potřebě**

Potřeba obvykle vyplývá z definice konkrétního typu a množství zboží. U složitějších a strategicky důležitých nákupů se nákupčí často zapojuje do procesu určování požadovaných vlastností ve spolupráci se zákazníky a zaměstnanci jiných oddělení firmy. Dodavatelé také mohou přispět k této fázi tím, že zákazníkovi představí vlastnosti nabízeného zboží.

#### **3. Specifikace produktu**

V této etapě se firma zaměřuje na stanovení technických parametrů zboží. Technický tým pracuje na projektu s cílem optimalizovat náklady a detailně zkoumá jednotlivé komponenty.

#### **4. Vyhledávání dodavatelů**

V této fázi podnik hledá konkrétního dodavatele s cílem získat informace o potenciálních možnostech. Při prvním nákupu je toto vyhledávání dodavatele zvláště důležité a náročné. Dodavatel se také snaží najít potenciální zákazníky a prosadit se na seznamu hlavních dodavatelů.

## **5. Posuzování nabídek**

Hodnocení nabídek může probíhat buď na základě informačních materiálů nebo prostřednictvím osobních jednání s dodavatelem. Pokud jde o složitější a finančně náročné materiály, požadují odběratelé detailnější návrhy. Po hodnocení nabídek jsou někteří dodavatelé okamžitě vyřazeni, zatímco jiná jsou pozváni k přímým jednáním.

## **6. Výběr dodavatele**

Následuje definitivní výběr dodavatele, který je prováděn nákupčím na základě různých kritérií, přičemž zohledňuje jejich důležitost. Součástí tohoto procesu je také klasifikace dodavatelů do různých kategorií, jako jsou hlavní dodavatelé, kterým je svěřen největší podíl nákupu, sekundární dodavatelé, kteří se snaží získat více objednávek, a vedlejší dodavatelé, kteří se snaží konkurovat pomocí nižších cen.

## **7. Objednávka**

Konečná objednávka, kterou odběratel vystavuje vybranému dodavateli, obsahuje formální specifikaci dohodnutých technických parametrů, množství, termínu dodávek, postupu při reklamacích, záruk a dalších podmínek. Odběratelé dávají přednost celkovým objednávkám před periodickými kvůli úspoře administrativních nákladů spojených s opakovaným vyřizováním nových objednávek. V rámci dlouhodobých vztahů je také vhodné dohodnout dodávky v menších, ale častějších množstvích, což vede k požadovanému snížení skladových zásob a s tím spojených nákladů.

## **8. Vyhodnocení nákupu**

V této fázi odběratel provádí hodnocení výkonu konkrétního dodavatele. To může zahrnovat sběr zpětné vazby od uživatelů ohledně jejich celkového hodnocení, zhodnocení dodavatele na základě předem stanovených kritérií nebo porovnání skutečných nákladů s předpokládanými náklady na nákup. (Kotler & Keller, 2013)

### **2.3.4 Výběr dodavatelů**

Výběr dodavatele představuje klíčový okamžik v rozhodovacím procesu, který má výrazný dopad na oblast nákupu. Při samotném rozhodování je možné zvážit širokou škálu kritérií, která se týkají nabízených produktů a služeb, zejména jejich kvality, ceny a smluvních podmínek. Stejně důležité je zkoumat úroveň, pověst a chování samotného dodavatele. Tato kritéria lze rozdělit do tří hlavních skupin:

- kritéria související s výrobky a službami,
- kritéria související s cenou a smluvními podmínkami,
- kritéria související s dodavatelem. (Tomek & Hofman, 1999)

Při výběru nového dodavatele se do konečného rozhodování často zapojují nejen nákupčí, ale i zaměstnanci jiných oddělení. Různí lidé mohou hrát různé role v tomto procesu, a to i více lidí najednou. Například nákupní manažer může zastávat funkci nákupčího a ovlivňovatele a zároveň rozhoduje o tom, kterým obchodním zástupcům bude povoleno navštívit další pracovníky v organizaci.

Základními účastníky nákupního procesu jsou:

- **Iniciátoři** – osoby, které iniciovaly potřebu konkrétního nákupu.
- **Uživatelé** – ti, kteří budou využívat zakoupený výrobek nebo službu.
- **Ovlivňovatelé** – jednotlivci, jejichž názory nebo rozhodnutí ovlivňují průběh nákupního procesu.
- **Rozhodovatelé** – osoby s pravomocí rozhodovat o požadavcích na výrobek nebo o jeho dodavatelích.
- **Schvalovatelé** – lidé, kteří musí schválit navrhované akce rozhodovatelů nebo nákupčích.
- **Nákupčí** – osoby s formální autoritou vybírat dodavatele a vyjednávat o nákupních podmínkách. (Kotler & Keller, 2013)

Při posuzování podmínek nákupu nebo prodeje jsou důležité ukazatele nazývané souhrn dodavatelských služeb. Mezi ně patří:

- **Dodací lhůta**

Dodací lhůta označuje časový interval od přijetí objednávky od odběratele po dobu, kdy je zboží připraveno k vyzvednutí nebo doručení. Tento časový úsek zahrnuje fáze zpracování objednávky, kompletace, balení, nakládky a dopravy. V případě výroby je třeba k této lhůtě přičíst i čas nutný na samotnou výrobu zboží. Dodací lhůta má zásadní význam jako jeden z hlavních faktorů ovlivňujících kvalitu dodavatelského servisu.

- **Dodací spolehlivost**

Dodací spolehlivost je mírou, jakou dodavatel dodržuje stanovené dodací termíny. Nedodržení těchto termínů může mít za následek problémy v podnikových procesech a zvýšení nákladů u zákazníka. Zajištění správné dodací spolehlivosti je klíčové pro udržení efektivního fungování podnikání.

- **Dodací flexibilita**

Dodací flexibilita znamená, jak efektivně a pružně může dodavatel přizpůsobit expedici podle potřeb a požadavků zákazníků. To zahrnuje množství zboží, dobu předání



objednávky, způsob doručení a včasné informace o stavu objednávky a dodacích podmínkách.

- **Dodací kvalita**

Kvalita dodávky se projevuje přesností dodání v souladu s objednávkou, dodacím plánem a stavem skladových zásob. V situacích, kdy není možné expedovat objednaný výrobek, může být nabídnut alternativní produkt. (Cimler & Zadražilová, 2007)

### **2.3.4.1 Metoda volby nákupní strategie a dodavatele**

Volba dodavatele je závislá na zvolené nákupní strategii. Tuto volbu lze provést pomocí následujících metod:

- metoda ABC,
- metoda Just-in-time,
- metoda Supply Chain Management.

#### **Metoda ABC**

Prostředky vynaložené na nákup obvykle představují značnou část nákladů podniku. Znalost podílu jednotlivých položek na celkových nákladech je klíčová pro volbu nákupní strategie. Pro tento účel je v oblasti nákupu užitečná analýza ABC, která se opírá o Paretovo pravidlo. Podle tohoto pravidla by mělo v případě nákupu platit, že

- 80 % nákladů na nákup je tvořena zhruba 20 % položek, nebo
- 80 % položek je dodáváno zhruba 20 % dodavateli.

Klasifikace položek podle vlivu na hospodaření firmy:

- Skupina A – zahrnuje 20 % položek, které představují 80 % celkového ročního obratu.
- Skupina B – zahrnuje 30% položek, které představují 15 % celkového ročního obratu.
- Skupina C – zahrnuje 50% položek, které představují pouze 5% celkového ročního obratu. (Gros & Grosová, 2006)

Klasifikace dodavatelů podle jejich postavení a zastoupení na trhu:

- Skupina A – obsahuje omezené množství převážně monopolních dodavatelů, kteří poskytují specializované produkty.
- Skupina B – zahrnuje větší počet dodavatelů, kteří dodávají zboží na širší segmenty trhu.

- Skupina C – zahrnuje velké množství dodavatelů, kteří dodávají produkty s širokým spektrem využití. (Gros & Grosová, 2006)

### **Metoda Just-In-Time**

Cílem strategie Just-In-Time (dále jen JIT) je zvýšení konkurenceschopnosti firmy tím, že se eliminují ztráty v průběhu celého výrobního procesu. To znamená odstranění faktorů, které vedou k udržování skladových zásob. Základním principem je získávání materiálu od dodavatelů přesně v okamžiku, kdy je potřeba, nebo v předem stanovených termínech. Dodávky jsou často prováděny v malých množstvích a často, aby se jednotlivé části logistického řetězce propojily a firma mohla udržovat minimální úroveň zásob. (Lukoszová, 2004)

Nákup v souladu se systémem JIT, kde dochází k synchronizaci s výrobou, vyžaduje těsnou spolupráci mezi dodavatelem a odběratelem. Odběratelé vybírají dodavatele na základě cenové konkurenceschopnosti, vysoké kvality výrobků a minimálního počtu bezchybných dodávek.

Jedním z kritických přístupů k JIT je to, že i když pro odběratele představuje výhodu minimalizace zásob, tato výhoda nemusí být tak zřejmá jako u dodavatele. Dodavatel je totiž nucen udržovat určité zásoby polotovarů, aby mohl rychle reagovat na konkrétní potřeby odběratele vzhledem k jeho různým požadavkům.

JIT nejenže snižuje zásoby, ale také zkracuje celkový čas výrobního procesu, což přináší významné úspory nákladů, zvýšení pracovní produktivity a další pozitivní efekty. (Tomek & Vávrová, 2007)

### **Metoda Supply Chain Management**

Supply Chain Management (SCM) neboli řízení dodavatelského řetězce je strategický přístup k řízení toku zboží a informací od dodavatelů po zákazníka. Cílem SCM je optimalizace procesů a synchronizace aktivity v rámci dodavatelského řetězce za účelem dosažení konkurenčních výhod, maximalizace efektivity a zlepšení spokojenosti zákazníka. Tento přístup zahrnuje koordinaci plánování, organizace, řízení a monitorování všech činností týkajících se pohybu zboží a informací od fáze výroby před distribucí až k zákazníkovi. SCM zahrnuje škálu aktivit, jako je výběr dodavatelů, výroba, skladování, distribuce, logistika a správa informací. (Tomek & Vávrová, 2007)

## 2.3.5 Výkonové ukazatele nákupu a řízení nákladů v oblasti nákupu

### 2.3.5.1 Výkonové ukazatele

Jednou z klíčových rolí v manažerském procesu je kontrola, která se zaměřuje na hodnocení a opravy práce provedené v rámci organizace. Jejím cílem je zajistit, že plánované akce jsou úspěšně realizovány, a identifikovat případné odchylky od plánu, které mohou vést k přijetí nápravných opatření k odstranění aktuálních či potenciálních problémů.

Cílem nákupního procesu je zajistit potřebné materiály tak, aby byl zajištěn plynulý průběh výrobních i dalších procesů. Pravidelné monitorování a upravování nákupních plánů umožňuje dosažení tohoto cíle a minimalizuje riziko případných nedostatků nebo neefektivit v dodávkách materiálů.

Pro sortiment je potřeba stanovit normy týkající se kvality, obsahu a finanční náročnosti. Pokud jde o zásoby, je důležité sledovat jejich objem a ukazatele rychlosti, jak se obměňují. Pokud jde o nákupní informační systém a vztahy s dodavateli, klade se důraz na kontrolu kvality tržních analýz, hodnocení dodavatelů a pravidelné využívání získaných informací.

Pro monitorování nákupního procesu se využívají následující ukazatele:

- **Strukturální a rámcové ukazatele**

Tyto indikátory obsahují informace o struktuře nákupního procesu, jako je počet dodavatelů, počet objednávek za měsíc, počet položek na dodacím listě, počet pracovníků zaměstnaných v nákupních oddělení a celkové náklady na nákup zboží.

- **Ukazatele produktivity**

Tyto ukazatele hodnotí efektivitu nákupního procesu a zahrnují počet zásilek na hodinu práce, dobu přijetí zásilky a využití vykládacích zařízení.

- **Ukazatele hospodárnosti**

Tyto ukazatele sledují náklady spojené s nákupním procesem, jako jsou náklady na přijetí jedné zásilky a náklady spojené s každou objednávkou.

- **Ukazatele kvality**

Tyto ukazatele měří úroveň kvality nákupního procesu a zahrnují počet vadných dodávek, počet dodávek s prodlením a průměrnou dobu prodlení při příjmu atd. (Lukoszová, 2004)

### 2.3.5.2 Řízení nákladů

Řízení nákladů v oblasti nákupu zahrnuje strategické a operativní metody, které organizace používají k efektivnímu řízení a minimalizaci nákladů spojených s nákupy materiálů, zboží a služeb. To zahrnuje sledování cen, vyjednávání s dodavateli, optimalizaci dodavatelského portfolia, snižování administrativních nákladů spojených s nákupem, a využívání technologií pro automatizaci procesů. Cílem je dosáhnout maximální hodnoty za každý utracený korunu a zajistit, aby náklady na nákupy byly v souladu s obchodními cíli a strategiemi organizace.

Pro dosažení úspor a efektivního řízení nákladů má oddělení nákupu k dispozici různé strategie a metody. Mezi tyto strategie patří programy zaměřené na snižování nákladů, cenové řízení, využívání smluvních výhod z objemu, uzavírání systémových smluv a provádění nákupu bez udržování velkých zásob. Dalším důležitým aspektem je budování dlouhodobých vztahů s dodavateli.

Úspory dosažené prostřednictvím nákupu mají podobný význam na zisku podniku jako úspory v logistických nákladech. Pokud vrcholové vedení stanoví cíl snížení celkových nákladů o určité procento ve všech oblastech nákladů, funkce nákupu může mít významný vliv. (Lambert, Stock, & Ellram, 2005)

## 2.4 Obchodní sortiment

Sortiment zahrnuje systematické uspořádání produktů, které firma poskytuje. V případě obchodní společnosti se jedná o systematicky uspořádaný soubor zboží, které je určeno pro konečné spotřebitele k nákupu a následnému použití – obchodní sortiment. Charakter a obsah tohoto sortimentu odráží celkovou strategickou koncepci dané obchodní firmy.

Obchodní sortiment je sice obvykle stabilní, ale zároveň není statický. Jeho změny jsou odrazem současné situace na trhu, trendů ovlivňujících spotřebitelskou poptávku, požadavků zákazníků, konkurenční nabídky a dostupnosti produktů ze strany dodavatelů. (Zamazalová, 2009)

Seskupování sortimentu je klíčový proces, který formuje základy specializace v obchodě. Specializace na základě sortimentu zahrnuje omezení rozsahu nabízeného zboží na konkrétní sortimentní skupiny, podskupiny nebo druhy zboží. (Cimler & Zadražilová, 2007)

Sortiment je charakterizován několika klíčovými prvky, mezi které patří hloubka, šířka, délka a konzistence. Šířka sortimentu označuje počet výrobních kategorií, které

firma nabízí. Hloubka sortimentu určuje počet položek v rámci jedné konkrétní výrobní kategorie. Délka sortimentu vyjadřuje celkový počet položek, které firma má ve své nabídce. Důležitou roli hraje i konzistence sortimentu, která zahrnuje propojení a souvislost mezi jednotlivými výrobními kategoriemi. Počet výrobních kategorií a jejich konzistence pak odrážejí míru specializace nebo diverzifikace dané firmy. (Zamazalová, 2009)

### 2.4.1 Řízení zásob

Zásoby mají za úkol vyrovnávat časové nebo kvantitativní rozdíly mezi výrobními procesy a spotřebou a zároveň absorbují nebo redukuje náhodné fluktuace v nabídce a poptávce. Díky existenci zásob mohou jednotlivé fáze nákupu a prodeje fungovat relativně nezávisle. Zásoby zahrnují vázaný kapitál firmy po určitou dobu a logistické procesy spojené s jejich pořizováním, skladováním a distribucí přinášejí významné náklady. Z tohoto důvodu je logické, že každá firma by měla usilovat o minimalizaci svých zásob. (Cimlér & Zdražilová, 2007)

#### 2.4.1.1 Základní pojmy v oblasti řízení zásob

- **Dodací cyklus:** Časový interval mezi dvěma po sobě následujícími dodávkami, vyjádřený ve dnech.
- **Velikost dodávky:** Množství materiálu dodaného v jediném dodávkovém procesu, vyjádřené v hmotnostních nebo objemových jednotkách.
- **Spotřeba:** Množství materiálu spotřebovaného za určité období nebo plánovaná spotřeba na budoucí období, vyjádřená v jednotkách množství nebo finanční hodnotě.
- **Dodací lhůta:** Časový úsek od zadání objednávky po její dodání.
- **Objednací lhůta:** Časový interval mezi zadáním objednávky dodavateli a počátkem období, ve kterém má být objednávka vyřízena. (Synek, 2011)

#### 2.4.1.2 Druhy zásob

Zásoby ve výrobním procesu mohou být rozděleny následovně:

- **Výrobní zásoby:** Tento typ zásob zahrnuje veškerý materiál pořízený od dodavatelů, který je skladován od doby jeho nákupu až do předání do samotného výrobního procesu.

- **Nedokončené a rozpracované výrobky:** Tato kategorie zásob zahrnuje polotovary vyráběné ve vlastních fázích výrobního procesu, stejně jako polotovary dodávané v rámci spolupráce uvnitř firmy. Tyto zásoby jsou dočasně skladovány ve výrobních meziskladech v případě přerušení výrobního procesu.
- **Hotové výrobky:** Jedná se o zásoby dokončených výrobků, které již prošly výstupní kontrolou a jsou připraveny k dodání odběratelům. (Synek, 2011)

Zásoby nakupované pro další podnikatelskou činnosti:

- suroviny;
- materiály, energie;
- díly, polotovary;
- pomocné materiály;
- hotové výrobky pro obchodní činnost;
- zařízení;
- služby. (Gros & Grosová, 2006)

Dále se zásoby dělí podle své funkčnosti:

- **Běžná zásoba:** Tato část zásob slouží k pokrytí potřeb mezi dodávkami. Během dodacího cyklu se stav této zásoby pohybuje mezi maximální a minimální úrovní, přizpůsobující se tak potřebám a dodávkám.
- **Pojistná zásoba:** Tento typ zásoby slouží k vyrovnání odchylek od plánované spotřeby nebo délky dodacího cyklu.
- **Technická zásoba:** Zásoba určená k zajištění technologických požadavků nezbytných při přípravě materiálu před jeho vlastním použitím v procesu transformace.
- **Sezónní zásoba:** Používá se k pokrytí sezónní spotřeby, která probíhá během celého roku, ale zásobu je možné doplňovat pouze v určitých obdobích nebo je nutné ji vyrábět postupně podle potřeby.
- **Havarijní zásoba:** Tato zásoba je vytvářena tam, kde by nedostatek materiálu mohl způsobit závažné poruchy v celém výrobním procesu. (Synek, 2011)

### 2.4.1.3 Metoda ABC

V případech, kdy podnik nakupuje velké množství položek, může být použita metoda ABC pro řízení zásob. Tato metoda vychází z pozorování, že přibližně 80% důsledků způsobuje 20% příčin. Prakticky lze tuto zásadu prezentovat na příkladu, že 80% tržeb podniku pochází z pouze 20% výrobků.

Pokud si podnik přeje uplatnit tuto strategii, musí pečlivě uspořádat svůj sortiment podle míry obratu a určit procentuální rozdělení kumulovaných tržeb v porovnání s celkovými příjmy firmy. Následně jsou výrobky nebo zásoby na skladě rozděleny do tří kategorií – A, B, C. Kategorie A tvoří výrobky, které generují 80% tržeb, kategorii B ty s 15% podílem a kategorii C výrobky s podílem 5% na celkových tržbách.

Kategorie A obsahuje položky, na které podnik klade největší důraz. Tyto položky jsou objednávány častěji, často v menších množstvích, což vede k celkovému snížení průměrné velikosti běžných zásob. Kategorie B zahrnuje položky s mírně nižší důležitostí, a proto podnik může zvolit méně časté objednávání, což zvyšuje průměrnou velikost zásob. Nicméně, kvůli nižšímu podílu na celkovém obratu, nárůst absolutní velikosti nebude tak výrazný. S ohledem na delší dodací cykly by měla být vyšší i úroveň pojistné zásoby. Kategorie C představuje nejméně důležité zásoby, mají nejnižší podíl na celkovém obratu a lze je objednávat pouze několikrát za určité období. (Gros, 1996)

### 2.4.2 Náklady spojené se zásobami

Tvorbě zásob je přisuzován i negativní dopad, který spočívá v nutnosti zaplacení dalších nákladů a možných ztrát. Tyto náklady jsou spojeny s běžícími procesy zásobování a skladování a dělí se na následující kategorie:

- **Pořizovací náklady**

Náklady na pořízení zboží zahrnují veškeré výdaje, které organizace musí uhradit k získání zboží pro svůj inventář nebo pro prodej. Kromě samotné ceny zboží zahrnují tyto náklady i další výdaje spojené s procesem nákupu, jako jsou dodací poplatky, manipulační náklady, přeprava, pojištění a celní poplatky. Tyto náklady jsou klíčové pro stanovení celkových nákladů na zboží a mohou významně ovlivnit ziskovost podniku.

- **Skladovací náklady**

Skladovací náklady na zboží zahrnují všechny náklady, které vznikají při skladování a udržování zásob zboží ve skladovacím prostoru. To zahrnuje náklady spojené s pronájmem nebo nákupem skladovacích prostor, mzdy zaměstnanců, kteří pracují ve skladu, náklady na manipulaci a zpracování zboží, náklady na pojištění

uloženého zboží, náklady na bezpečnost a ochranu zásob a další provozní náklady spojené se správou a udržováním skladu.

- **Náklady nedostatku**

Jde o náklady, kterým organizace čelí v důsledku nedostatku zásob nebo nedostatku dostupnosti zboží v potřebném množství nebo v čase. Tyto náklady zahrnují ztrátu příjmů z prodeje kvůli nedostatku zboží, pokuty za nedodržení smluvních podmínek kvůli nedodání zboží včas, ztráty zákazníků kvůli nedostatku zboží a obecně negativní dopad na pověst firmy. Náklady nedostatku mohou být způsobeny různými faktory, jako jsou problémy se zásobami, špatné plánování výroby nebo distribučních procesů, nebo neočekávané události, jako je přerušení dodávek. Jejich minimalizace je důležitá pro udržení efektivity a konkurenceschopnosti podniku. (Synek, 2011)

## 2.5 Prodej

Cílem každého podniku je dosáhnout zisku, to znamená úspěšně nabízet a prodat své výrobky a služby koncovým zákazníkům. Prodejní strategie představuje plán, který podnik vypracovává k dosažení svých prodejních cílů. Tato strategie zahrnuje různé aspekty, které mají za cíl maximalizovat prodej zboží nebo služeb. Prodejní strategie může být součástí celkového obchodního plánu a je klíčovým prvkem pro úspěšné působení na trhu.

V případě stanovení prodejní strategie je potřeba si stanovit jednotlivé cíle v těchto oblastech: cílový trh a segmentace trhu, produkt, cenová strategie, distribuční strategie, marketingové aktivity, školení a motivace prodejního týmu, zákaznický servis. (Blažková, 2007)

Dalším klíčovým aspektem je vytvoření detailního odhadu prodejů, který představuje očekávaný prodejní potenciál firmy. Na základě tohoto odhadu vypracovává odpovědný vedoucí prodeje rozpočet podniku, který ovlivňuje další oblasti podnikání. Tento rozpočet zahrnuje plánované prodejní aktivity, mzdy zaměstnanců, odhadované náklady, provize a další položky. Po schválení rozpočtu je vedoucí prodeje zodpovědný za jeho realizaci a pravidelnou kontrolu. Provádí porovnání plánovaných výsledků se skutečnými, které často mohou odlišovat od původních předpokladů. Vedoucí prodeje je povinen vysvětlit tyto rozdíly a navrhnout strategii, jak s nimi zacházet a dosáhnout stanovených cílů. (Jobber & Lancaster, 2001)



### 2.5.1 Cenová strategie

Cenu můžeme definovat jako částku peněz, kterou spotřebitel platí za dostupnost produktů na trhu. Tento finanční obnos je výměnou za užitek, který spotřebitel získá zakoupením daného výrobku nebo služby. Cena má významný dopad na poptávku a slouží jako prostředek k přilákání zákazníka, získání jeho pozornosti a zvýšení návštěvnosti prodejních míst. Stanovení správné ceny je klíčové, ale také náročné. Cena by neměla být ani příliš nízká, ani příliš vysoká. Často je cena spojena s komunikačními strategiemi, které podporují prodej. (Zamazalová, 2009)

Při tvorbě cen jsou obvykle uplatňovány tři hlavní metody: nákladová, konkurenční a hodnotová. V praxi se tyto metody většinou kombinují, není běžné používat pouze jednu z nich.

- **Nákladově orientovaná metoda**

Stanovení ceny se často provádí buď pomocí přírážky nebo na základě stanovené cílové rentability, která se připočte k nákladům na produkt

- **Konkurenčně orientovaná metoda**

Stanovení cen spočívá ve sledování cen konkurenčních firem a v podstatě je reprodukuje s menšími úpravami

- **Hodnotově orientovaná metoda**

Stanovení cen vychází z relativně nízkých cen při zachování vysoké kvality nabídky. (Zamazalová, 2009)

#### 2.5.1.1 Obchodní marže

V obchodních firmách se často používá nákladová metoda pro stanovení cen. Tato metoda zahrnuje přičtení obchodní marže k nákupní ceně zboží, což je klíčový faktor ovlivňující celkovou cenovou strukturu. Výše obchodní marže je určena náklady souvisejícími s obchodními operacemi, obrátkovostí konkrétního produktu, charakterem sortimentu, strategií výrobce, cenami konkurence a dalšími faktory. (Zamazalová, 2009)

### 2.5.2 Distribuční strategie

Distribuce se soustředí na usnadnění plynulé spotřeby nebo využití výrobků prostřednictvím jejich efektivního doručení a umístění na trhu. Je to proces nalezení optimální cesty pro dodání výrobku ke spotřebitelům. Vzhledem k tomu, že ne všechny podniky dodávají své výrobky přímo koncovým zákazníkům, může existovat řada

distribučních článků, které prodlužují, komplikují a zvyšují náklady na tuto cestu. (Blažková, 2007)

### **2.5.2.1 Logistika**

Logistika se zaměřuje na efektivní pohyb zboží a materiálů od místa jejich vzniku až po místo spotřeby, zároveň spravuje související tok informací. Zahrnuje řízení dopravy, skladování, manipulaci s materiálem, balení, distribuci a další aspekty oběhového systému. Hlavním cílem logistiky je zajistit, aby produkty byly k dispozici v požadovaný čas na požadovaném místě za co nejnižší náklady. (Drahotský & Řezníček, 2003) (Cimler & Zadražilová, 2007)

### **2.5.2.2 Distribuční řetězec**

V každém ekonomickém systému je nezbytné fyzicky přesunout zboží z místa výroby na místo spotřeby. Distribuční řetězec představuje segment logistického řetězce, který začíná v momentě, kdy výrobek opustí výrobní zařízení, a končí u konečného zákazníka. Do distribučního řetězce se mohou intervenovat různé subjekty, včetně výrobců, zákazníků, velkoobchodů, maloobchodů, zprostředkovatelů, přepravníků apod. Distribuce tak lze vnímat jako soubor aktivit spojených s plynulým tokem zboží, informací a financí v rámci distribučního řetězce. (Cimler & Zadražilová, 2007) (Gros, 1996)

Distribuční řetězec plní následující funkce:

- Kompletační funkce znamená, že se na jednom místě agregují objednávky od různých zákazníků. Tyto objednávky jsou poté souhrnně předány příslušným dodavatelům, kteří je zpracují a doručí zákazníkům.
- Skladovací funkce spočívá v udržování zásob v rámci podniku.
- Přepravní funkce zahrnuje činnosti jako jsou balení, skladování či doprava, a které se vyskytují v různých částech logistického systému.
- Komunikační funkce je klíčová v každé části distribučního systému, neboť zahrnuje komunikaci a přenos informací. (Gros, Logistika, 1996)

### **2.5.3 Marketingový mix**

Konkrétní realizací procesu marketingového řízení je marketingový mix, který představuje soubor ovladatelných marketingových faktorů, připravených k tomu, aby výrobky nebo služby firmy co nejlépe odpovídaly potřebám a přáním cílového trhu.

Marketingový mix zahrnuje několik klíčových prvků, které vzájemně souvisí a jejichž optimální kombinace je klíčová pro úspěch firmy. Tvoří ho soubor marketingových nástrojů, které firma využívá k dosažení svých cílů na cílovém trhu. Definice marketingového mixu se liší a zahrnuje různé perspektivy, jako je jeho role uvnitř firmy nebo jeho vztah k mikroprostředí podniku.

Klasická podoba marketingového mixu je tvořena čtyřmi prvky, tzv. 4P:

- product (produkt),
- price (cena, kontraktační podmínky),
- place (distribuce, umístění),
- promotion (marketingová komunikace). (Jakubíková, 2013)

### 3 Cíl a metodika

Cílem práce je zhodnotit stávající strategii nákupní a případně prodejní strategie vybraného velkoobchodu a navrhnout případné úpravy.

Analýza se zaměří na identifikaci klíčových faktorů, které ovlivňují efektivitu a konkurenceschopnost družstva, s cílem zlepšit obchodní procesy a strategické řízení. Tento cíl bude dosažen prostřednictvím podrobného zkoumání současných postupů a následného návrhu konkrétních opatření ke zvýšení efektivity a konkurenceschopnosti Západočeského konzumního družstva Sušice (ZKD Sušice).

Tato diplomová práce používá kombinaci několika klíčových metod a analytických přístupů, které společně umožní komplexní zhodnocení nákupní a prodejní strategie Západočeského konzumního družstva Sušice

Prvním krokem metodiky je **literární rešerše**, která se zaměří na teoretické poznatky o družstevnictví, velkoobchodu a strategickém řízení nákupu a prodeje. Tato část bude vycházet z odborné literatury, článků a studií a poskytne teoretický rámec pro následující analýzu.

Po literární rešerši bude následovat **představení společnosti**. Tato část zahrne profil ZKD Sušice, jeho historii, organizační strukturu, současný stav a hlavní obchodní aktivity. Součástí bude také popis základních ekonomických údajů a fungování nákupní a prodejní činnosti skladu.

Následující část metodiky se zaměří na ABC analýzu, která identifikuje klíčové položky sortimentu a jejich význam pro celkové hospodaření družstva. ABC analýza rozdělí produkty do tří kategorií podle jejich podílu na tržbách a nákladech, což pomůže zaměřit se na optimalizaci řízení nejvýznamnějších položek.

Hodnocení efektivity nákupních procesů se provede pomocí **hodnocení klíčových výkonových ukazatelů nákupu (KPI)**. Mezi tyto ukazatele patří obrat zásob, doba obratu zásob, průměrné denní vyskladnění, růst prodeje, průměrná marže, mzdová nákladovost či přepravní nákladovost. Tyto ukazatele poskytují objektivní měřítka pro posouzení efektivity nákupních a prodejních procesů a umožní identifikaci oblastí pro zlepšení.

Další důležitou součástí metodiky bude **hodnocení dodavatelů**. Na základě kritérií jako kvalita zboží, dodací lhůty, spolehlivost, flexibilita a cena bude zaveden systém hodnocení dodavatelů. Tato hodnocení pomohou identifikovat silné a slabé stránky jednotlivých dodavatelů a umožní lepší řízení vztahů s nimi.

Pro lepší porozumění konkurenčnímu prostředí se provede **analýza konkurence**. Tato analýza poskytne přehled o postavení ZKD Sušice na trhu ve srovnání s ostatními velkoobchody. Identifikace hlavních konkurentů, porovnání jejich strategií a určení konkurenčních výhod a nevýhod ZKD Sušice umožní formulaci strategií, které mohou zvýšit konkurenceschopnost družstva.

Dalším klíčovým nástrojem bude **matice SWOT**, která identifikuje silné a slabé stránky družstva, stejně jako příležitosti a hrozby, kterým čelí. Matice SWOT poskytne strukturovaný přehled o vnitřních a vnějších faktorech ovlivňujících ZKD Sušice, což pomůže při formulaci konkrétních strategií a opatření pro zlepšení obchodních procesů.

Na základě výsledků všech provedených analýz se navrhnu **konkrétní opatření a doporučení** pro zlepšení nákupní a prodejní strategie ZKD Sušice. Tato opatření budou zahrnovat optimalizaci skladových zásob, zlepšení spolupráce s dodavateli a odběrateli, implementaci nových technologií a procesů a zvýšení celkové efektivity obchodních činností družstva.

Celkově tato metodika umožní systematický a komplexní přístup k hodnocení a zlepšení nákupní a prodejní strategie ZKD Sušice, s cílem zajistit dlouhodobý růst a udržitelnost družstva v konkurenčním prostředí.

## 4 Aplikační část a diskuze výsledků

### 4.1 Představení společnosti – ZKD Sušice

Název:	Západočeské konzumní družstvo Sušice
Sídlo:	náměstní Svobody 135, Sušice I., 34201 Sušice
IČ:	00 03 19 68
Právní forma:	družstvo
Zapsáno:	obchodní rejstřík vedený u Krajského soudu v Plzni, oddíl Dr. XXVI, číslo 218

Západočeské konzumní družstvo (dále jen ZKD Sušice) bylo transformováno na družstvo dne 27. července 1992 a od té doby usiluje o plnění podnikatelské i sociální funkce. V podnikatelské sféře se zaměřuje na maloobchodní prodej potravin a spotřebního zboží, dále provozuje velkoobchodní sklad a vyrábí lahůdky a cukrářské výrobky. ZKD Sušice zásobuje prodejny patřící pod COOP Plzeň družstvo, Jednota SD Tachov, COOP Jednota Toužim SD a COOP družstvo Plasy. Pro podporu svých hlavních obchodních aktivit provozuje vlastní dopravu a zajišťuje údržbářské služby. V rámci své sociální role poskytuje členům družstva slevy a další výhody a finančně podporuje aktivity místních výborů v obcích, kde má své prodejny. Podnikání družstva zahrnuje služby v oblasti pohostinství, řeznictví a uzenářství, silniční dopravy, pekařství a cukrářství, výroby, obchodu a služeb. (Západočeské konzumní družstvo Sušice, 2023)

#### 4.1.1 Historie družstva

ZKD Sušice je součástí široké sítě spotřebních družstev v České republice a jeho historie sahá až do roku 1918. V té době došlo ke sjednocení malých konzumních družstev, která měla za cíl podporovat své členy v podnikání a zajišťovat jim každodenní potřeby. Tento proces vedl ke vzniku Západočeského konzumního družstva v Plzni, které nejen provozovalo prodejny, ale také vlastnilo pekárny, pivovary, krouhárny zelí a regionální sklady. Tím přispělo k rychlému rozvoji regionu. Růst ZKD Plzeň vedl k následnému rozdělení na okresní spotřební družstva – jednoty. Dne 1.7.1950 vznikla Jednota v Klatovech a od 29.1.1959 zahájila činnost Jednota Sušice. 1.7.1960 se tato dvě družstva sloučila do jednoho družstva s názvem Jednota, lidové spotřební družstvo Klatovy se sídlem v Sušici. Když družstvo začalo svou činnost, disponovalo 380 prodejny, 314 pohostinskými zařízeními, 1275 zaměstnanci, 19184 členy, 206 dozorčími výbory a 1155 funkcionáři. V průběhu času Jednota prošla mnoha změnami, včetně transformace

v souladu s tzv. „Transformačním zákonem“ v roce 1992, což vedlo ke změně názvu na ZKD Sušice. Během své existence družstvo provozovalo velkoobchodní sklady, výrobu potravinářských výrobků, pohostinské a hotelové služby, maloobchodní a pojízdné prodejny, vlastní dopravu a údržbu. Díky těmto aktivitám se ZKD Sušice stalo jedním z nejvýznamnějších podniků v okrese Klatovy, jak svou šíří činnosti, tak dosaženými výsledky. (ZKD Sušice, 2024)

#### **4.1.2 Současnost družstva**

Západočeské konzumní družstvo Sušice provozuje síť prodejen v okresech Klatovy, Domažlice a Sokolov. Jeho hlavním cílem je nabízet kvalitní zboží za konkurenceschopné ceny, přičemž klade důraz na regionální produkty a čerstvost zboží. Družstvo aktuálně spravuje 104 prodejen, které v roce 2023 dosáhly obratu ve výši 785 milionů Kč, čímž se umístilo na 16. místě v rámci skupiny COOP. Jednou z velkých výzev pro družstvo je udržení prodejen v malých vesnicích, kde postupně klesá kupní síla. K posílení své pozice na trhu a zvýšení konkurenceschopnosti se družstvo zaměřuje na technologickou modernizaci prodejen, optimalizaci sortimentu s důrazem na regionální produkty, zlepšení systému řízení prostřednictvím informačních technologií, marketingovou podporu, rozšíření nabízených služeb, aktivní komunikaci se zákazníky a zavedení bodového věrnostního programu „Dobrá karta COOP“. Od roku 2020 provozuje také e-shop „e-coop“. ZKD Sušice je zapojeno do systémových opatření pod Svazem českých a moravských spotřebních družstev Praha, kde se účastní řetězců COOP TIP a COOP TUTY, a menší prodejny jsou začleněny do řetězce COOP KONZUM. (Západočeské konzumní družstvo Sušice, 2023)

V oblasti velkoobchodu družstvo spravuje sklad v Sušici, jehož hlavním úkolem je dodávat zboží do družstevních prodejen co nejefektivněji, nejrychleji a za nejnižší možnou cenu. V roce 2023 dosáhl obrat tohoto skladu 336 milionů Kč v nákupních cenách bez DPH.

Družstvo také provozuje výrobu v Sušici, která přispěla k celkovému obratu téměř 21 milionů Kč. Tato výrobní činnost slouží jako doplnění sortimentu v prodejnách družstva. Některé produkty z této výroby získaly ocenění „Tradiční šumavský výrobek“.

ZKD Sušice je komplexní organizací, zejména kvůli širokému rozložení svých obchodních aktivit napříč sedmi okresy. K efektivnímu řízení a rozhodování využívá sofistikovaný informační systém. Pro správu a evidenci všech svých prodejen používá systém SW BOSS, který umožňuje komunikaci a poskytuje důležité výstupy pro

odborníky v družstvu. Družstvo také neustále zdokonaluje využívání systému SW Planning Wizard, který slouží k detailnímu hodnocení nákupů, dodavatelů a objednávkových procesů v prodejnách. K řízení obchodních činností rovněž využívá systém SW Business Intelligence.

Družstvo klade velký důraz na hygienu, bezpečnost práce a ochranu životního prostředí, což se odráží v jeho koncepci a implementaci praktických opatření. Zavedení systému HACCP je klíčovým prvkem těchto snah. Navíc, v reakci na novou úpravu Zákona o trestní odpovědnosti právnických osob, družstvo uplatňuje program „Criminal Compliance“. (Západočeské konzumní družstvo Sušice, 2023)

#### 4.1.3 Finanční ukazatele družstva

Jedním z hlavních cílů družstva v současném ekonomickém prostředí je zajistit si stabilní pozici. Klíčovým faktorem je schopnost efektivně transformovat majetek na peníze tak, aby bylo možné v každém okamžiku splácet veškeré závazky družstva. V rámci svého působení se družstvo neustále potýká s rostoucí konkurencí ze strany jiných obchodních řetězců a nových obchodníků cizí státní příslušnosti.

V následující tabulce jsou shrnuty vybrané finanční ukazatele družstva od roku 2020 do roku 2023.

Tabulka 1: Vybrané finanční ukazatele družstva v tis. Kč

Položka	Rok			
	2020	2021	2022	2023
Tržby z prodeje zboží	970 394	925 897	913 391	887 032
Náklady vynaložené na prodané zboží	740 811	712 438	705 125	688 080
Výsledek hospodaření před zdaněním	-5 909	1 896	-10 005	-6 700
Stálá aktiva	203 658	194 445	176 513	170 318
Zboží	90 158	84 248	87 935	86 580

Zdroj: vlastní zpracování, výroční zprávy družstva

Tabulka 1 poskytuje přehled vybraných finančních ukazatelů družstva za období mezi roky 2020 až 2023. Tržby z prodeje zboží postupně klesaly z 970 milionů Kč v roce 2020 na 887 milionů Kč v roce 2023, což může být důsledkem ekonomické nejistoty a změn chování spotřebitelů vlivem pandemie koronaviru a války na Ukrajině. Náklady vynaložené na prodané zboží také klesaly, což ukazuje na snahu družstva optimalizovat

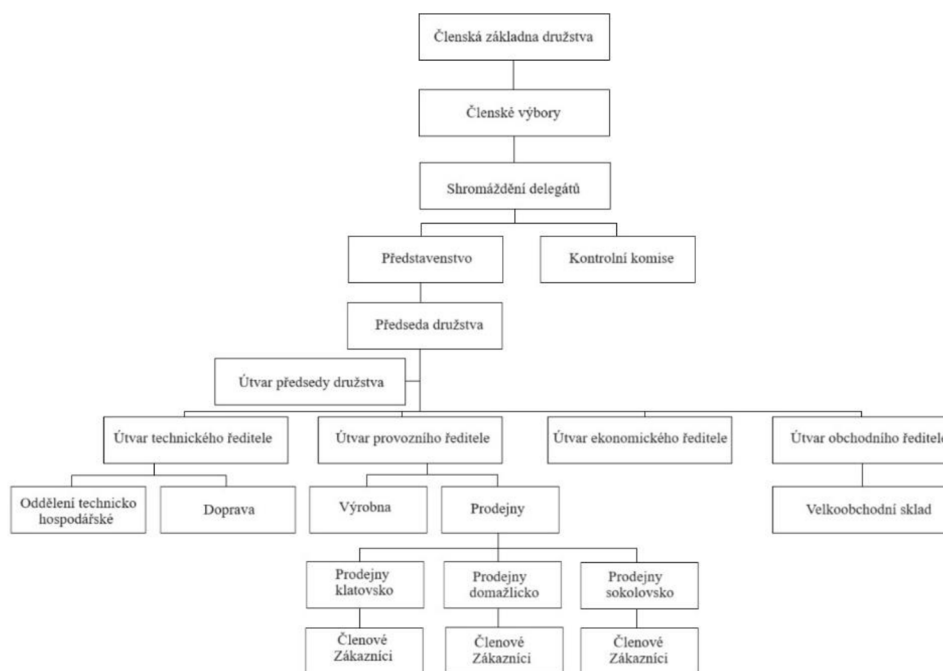


náklady. Výsledek hospodaření před zdaněním kolísal a zaznamenal ztráty v letech 2020, 2022 a 2023. Stálá aktiva a zboží vykazovaly mírný pokles, a to může odrážet snahu družstva získat další finanční prostředky prostřednictvím prodeje nepotřebného majetku.

#### 4.1.4 Organizační struktura družstva

V čele Západočeského konzumního družstva stojí představenstvo, za které jedná předseda nebo místopředseda družstva. Družstvo je řízeno správní radou a výkonným managementem, který je odpovědný za strategické plánování a operativní řízení. Tato skupina zahrnuje čtyři útvary řízení, které zastupují jednotliví ředitelé – ekonomický ředitel, obchodní ředitel, technický ředitel a provozní ředitel. Útvar obchodního ředitele je zodpovědný za výběr dodavatelů, jednání o cenách a podmínkách, a řízení zásob, dále se zaměřuje na prodejní strategii, cenotvorbu, propagaci a zákaznický servis. Do útvaru obchodního ředitele patří velkoobchodní sklad, který zajišťuje skladování a distribuci zboží do jednotlivých prodejen. Útvar ekonomického ředitele řídí finanční toky, účetnictví a rozpočty družstva. Útvar provozního ředitele odpovídá za každodenní provozní činnosti a spravuje jednotlivé prodejny. Technický ředitel je zodpovědný za technickou infrastrukturu, údržbu zařízení a implementaci nových technologií. Celé vedení družstva sídlí v centrální budově v Sušici.

Obrázek 1: Organizační struktura družstva



Zdroj: vlastní zpracování

#### **4.1.5 Spolupráce se skupinou COOP**

ZKD Sušice je členem Svazu českých a moravských spotřebních družstev, a tudíž i součástí COOP Centrum družstva, s nímž má uzavřenou franchisovou smlouvu. Tato Smlouva umožňuje sdílení letákových akcí a vlastních značek COOP. Podmínky franchisové smlouvy zahrnují používání specifikovaných log a názvů, a také stanovují provozní standardy prodejen, včetně jejich umístění, kapacity a vzhledu, aby byl zajištěn jednotný a kvalitní zážitek pro zákazníky.

#### **Svaz českých a moravských spotřebních družstev**

Svaz českých a moravských spotřebních družstev (dále jen SČMSD) je sdružením družstev, která mají společné zájmy a provádějí podobné činnosti. Hlavním cílem tohoto sdružení je podpora rozvoje jednotlivých družstev a vzájemná spolupráce mezi nimi. Tato spolupráce má záběr působení po celém území České republiky.

Svaz českých a moravských spotřebních družstev aktivně zastupuje a chrání zájmy svých členských družstev před veřejnými i soukromými institucemi. Kromě toho reprezentuje tato družstva v mezinárodních organizacích a podporuje jejich zahraniční aktivity. To zahrnuje účast na mezinárodních družstevních platformách a organizacích, stejně jako budování vztahů s italskými spotřebními družstvy a dalšími zahraničními partnery. (Družstevní Asociace České republiky, 2024)

Svaz poskytuje svým členským družstvům konzultace a poradenskou podporu. Aktivně se angažuje ve vzdělávání a rozvoji, zahrnujícím i učňovské programy. Spolupracuje na zajišťování materiálních a technických potřeb, zavádí nové prodejní techniky a technologie a centralizuje nákupy zboží pro členská družstva. Svaz rovněž podporuje společné podnikatelské aktivity mezi spotřebními družstvy a dalšími družstevními subjekty, včetně zařízení, které patří pod jeho správu. (Družstevní Asociace České republiky, 2024)

V oblasti spotřebních družstev fungují střední školy zaměřené na obchod, veřejné stravování a ekonomické obory. Tyto školy nabízejí vzdělání a odbornou přípravu v uvedených specializacích, aby studenty připravily na kariéru v sektoru spotřebních družstev. (Družstevní asociace České republiky, 2024)

#### **Značka COOP**

SČMSD zahrnuje 45 spotřebních družstev, která spravují přibližně 2500 prodejen s celkovou prodejní plochou kolem 400 000 m<sup>2</sup> a zaměstnávají více než 13 000 lidí.

Členská družstva operují pod jednotnou značkou „COOP“, což vytváří nejrozsáhlejší síť potravinových prodejen v České republice. Centrální nákupy jsou zajišťovány dvěma klíčovými nákupními centry: COOP Centrum družstvo Praha a COOP Morava Brno. Více než 400 potravinových prodejen patří pod maloobchodní značky COOP TUTY, COOP TIP, COOP TERNO a COOP DISKONT. Kromě obchodních aktivit zahrnuje portfolio svazu také 8 středních odborných škol, manažerský institut a vlastní mobilní virtuální operátor COOP Mobil. (Vávrová, 2024)

Značka COOP je mezinárodně uznávaným symbolem spotřebitelských družstev. Její historie sahá do poloviny 19. století v okolí anglického Manchesteru, odkud se rychle rozšířila do mnoha zemí, včetně území dnešní České republiky. COOP se stal lídrem na maloobchodním trhu s potravinami ve Švýcarsku, Itálii, Finsku a na Slovensku, a také zaujímá významné postavení ve Skandinávii, Velké Británii, Japonsku a dalších asijských zemích. (Profil skupiny COOP, 2024)

### **COOP Centrum, družstvo**

COOP Centrum družstvo Praha, které bylo oceněno Národní cenou České republiky za kvalitu v roce 2007, vzniklo na podzim roku 1993. Jeho hlavním cílem bylo koordinovat nákupní aktivity spotřebních družstev v Čechách a na Moravě, čímž se usilovalo o vytvoření efektivní nákupní aliance mezi těmito družstvy. Tato důležitá kooperační iniciativa byla reakcí na rychle se měnící podmínky na českém trhu. (Vávrová, 2024)

## **4.2 Obchodní činnost velkoobchodního skladu**

Tato část se zaměřuje na analýzu strategie nákupu v konkrétním družstvu, s důrazem na velkoobchodní sklad. Poskytuje přehled o obchodních aktivitách, jednotlivých etapách nákupního a prodejního procesu a strategických metod používaných v těchto procesech. K provedení této analýzy bylo nutné detailně pochopit, jak družstvo funguje, získat informace, seznámit se s používaným systémem, jak se pracuje se zbožím, a hlavně s postupy nákupu a prodeje.

Velkoobchodní sklad v Sušici, který má plochu přesahující 3500 m<sup>2</sup>, poskytuje široký sortiment potravin a průmyslového zboží denní potřeby. Jeho účelem je sloužit jako distribuční středisko pro maloobchodní prodejny ZKD Sušice, COOP Plzeň družstvo, Jednota SD Tachov, COOP Jednota Toužim SD a COOP družstvo Plasy, stejně jako pro další obchodní partnery, jako jsou kuchyně, gastro zařízení, letní tábory atd.

Hlavním cílem velkoobchodu je maximální spokojenost zákazníka, což zahrnuje dodání objednaného zboží v požadované kvalitě a časovém rámci.

Tabulka 2: Výkony velkoobchodního skladu v Kč

Položka	Rok			
	2020	2021	2022	2023
Vyskladnění v NC	357 337 597	336 345 729	335 187 166	335 573 192
Vyskladnění v PC	402 599 626	377 844 942	379 335 513	379 131 596
Mzdové náklady	14 945 359	14 117 777	14 042 658	14 827 532
Přepravní náklady	11 844 689	11 243 332	13 470 150	12 541 968
Správní režie	2 348 421	3 972 967	4 322 941	4 305 095
Zásoby	36 365 086	30 829 857	28 641 405	25 271 157
Podpora prodeje	1 779 557	1 821 357	2 104 235	1 462 635
Hospodářský výsledek	-2 497 785	-6 390 764	-4 039 419	-5 010 954

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 2 zobrazuje výkony velkoobchodního skladu za roky 2020 až 2023, zahrnující vyskladnění v nákupních a prodejních cenách, mzdové a přepravní náklady, správní režii, zásoby, podporu prodeje a hospodářský výsledek. Vyskladnění v nákupních cenách klesá, zatímco v prodejních cenách kolísá s vrcholem v roce 2022. Mzdové náklady jsou stabilní, s mírným nárůstem v roce 2023. Přepravní náklady se zvyšovaly do roku 2022, poté klesly, přičemž jejich nárůst mohl být zapříčiněn nárůstem cen pohonných hmot. Správní režie výrazně vzrostla v roce 2021 a stabilizovala se na vyšší úrovni. Zásoby každoročně klesají, což může signalizovat zlepšení řízení zásob. Výdaje na podporu prodeje vzrostly v roce 2022, ale poté klesly. Hospodářský výsledek je negativní ve všech letech, s nejhorší hodnotou v roce 2021 a následným mírným zlepšením. Celkově lze říci, že velkoobchodní sklad čelí výzvám, zejména v oblasti hospodářských výsledků a nákladů, ale vykazuje také určité zlepšení v efektivitě zásob a správní režii.

#### 4.2.1 Sortiment nabízeného zboží

Ve skladu je evidováno přibližně 7 000 druhů zboží, ale nakupuje se kolem 4 000 druhů zboží. Hlavním prodejním zbožím jsou privátní značky a katalogové zboží. Katalog

posílá COOP Centrum na nákupní oddělení družstva, kde na základě této nabídky pracovníci na pozici category manager vybírají zboží a rozdělují do sortimentních skupin. Za zboží, které je vystavené v katalogu, dodavatelé platí COOP Centru bonusy. Další velký podíl má akční zboží a zboží označované jako Hity. Ve velkém objemu se do skladu nakupují potraviny, označované jako koloniál – mouka, mléko apod. Další nejvíce nakupovanou položkou jsou například v letní sezoně nápoje, anebo také zboží, které má dlouhou trvanlivost. Závozy zboží do skladu probíhají jednou týdně, výjimečně dvakrát týdně.

Velkoobchodní sklad dělí nabízené zboží dle jejich charakteristických vlastností do následujících skupin:

- **těžký koloniál** – mouky, rýže, těstoviny, cukr, luštěniny, koření, šroty, granulovaná potrava pro kočky a psy;
- **cukrovinky** – čokolády, sušenky, káva, čaje, racionální výživa, slané pečivo, suché plody, cereálie;
- **práškové výrobky** – polévky, omáčky, těsta v prášku, jíšky, sunary, kaše, polevy, prášky do pečiva, pudinky, dochucovadla;
- **konzervářské výrobky** – kompoty, konzervy, sterilizované výrobky, oleje, tuky, paštiky;
- **nápoje** – alkoholické nápoje, vína, pivo, limonády, džusy, sirupy, minerální vody, octy;
- **gastro výrobky** – gastro balení kompotů, těstovin, luštěnin, cukru a koření;
- **průmyslové zboží** – prací prostředky, aviváže, toaletní potřeby, čisticí prostředky, obalový materiál, pleny, baterie, hračky, sezonní hity;
- **zeminy, rašeliny.**

Dále se používá pro členění zboží několik sortimentních skupin, podle kterých se ve skladu řídí nákup i prodej:

- **skupina 0.** – vylistované položky;
- **skupina 1.** – obchodovatelné položky, které si odběratelé mohou a nemusí objednávat;
- **skupina 2.** – jde o povinné položky pro prodejny TIP, volitelné pro TUTY;
- **skupina 4.** – povinné položky pro všechny prodejny. Jde o primárně o privátní položky a katalogové zboží;

- **skupina 5.** – novinky;
- **skupina 6.** – zboží, které se nakupuje několikrát do roka, např. zboží s procenty do akce;
- **skupina 7.** – zboží pouze do akce, běžně se nenakupuje.

Pro evidenci zboží se používají uspořádací znaky, kterých je 124. Uspořádací znaky slouží k rozlišení druhů zboží při jeho zalistování.

Obrázek 2: Ukázka uspořádacích znaků

<b>ZC_UZN Opis číselníku uspořádacích znaků</b>			
Podnik 1 Západočeské konzumní družstvo Sušice		Datum: 10.04.2019 Čas: 09:48	
Adresa podniku 34201 Sušice Náměstí Svobody 135			
Číslo	Název	Číslo	
2010	Paštiky, pomazán, svačinky	2011	Masa ve ví šťávě
2013	Párky, klobásy	2030	Rybí výrobky
2035	Sardlová pasta, rybí pasty	2100	Trvanlivé mléko
2121	Sušená mléka, šlehačky	2180	Majonézy, tatar, om, dressin
		2012	Luncheonony
		2090	Krmení pro zvířata
		2120	Mléčné konzervy, šlehačky
		2190	Oleje

Zdroj: interní materiály

V případě zalistování nového zboží a přidělení jeho registru, se používají číselné řady podle daného druhu zboží. Registr se ve velkoobchodním skladu skládá buďto ze 6ti nebo z 5ti čísel. Číselné řady určují první tři čísla registru. Například:

- 120, 121, 122, 123, 124 – těstoviny;
- 141, 142, 143 – cukr;
- 152, 153, 154 – čokoláda;
- 303 – víno bílé;
- 400, 401 – koření;
- 460, 461, 462 – polévky;
- 501, 504, 505, 506, 507, 508, 509 – hity, akce;
- 720 – mouka hladká;
- 172 – sardinky.

### Sortiment a značka COOP

COOP Centrum družstvo dodává spotřebním družstvům výrobky pod svými privátními značkami, včetně řady COOP Klasik. Tato řada byla první značkou COOP a nyní

zahrnuje přibližně 80 produktů. Produkty COOP Klasik jsou navrženy tak, aby splňovaly potřeby zákazníků preferujících nízké ceny při zachování kvality.

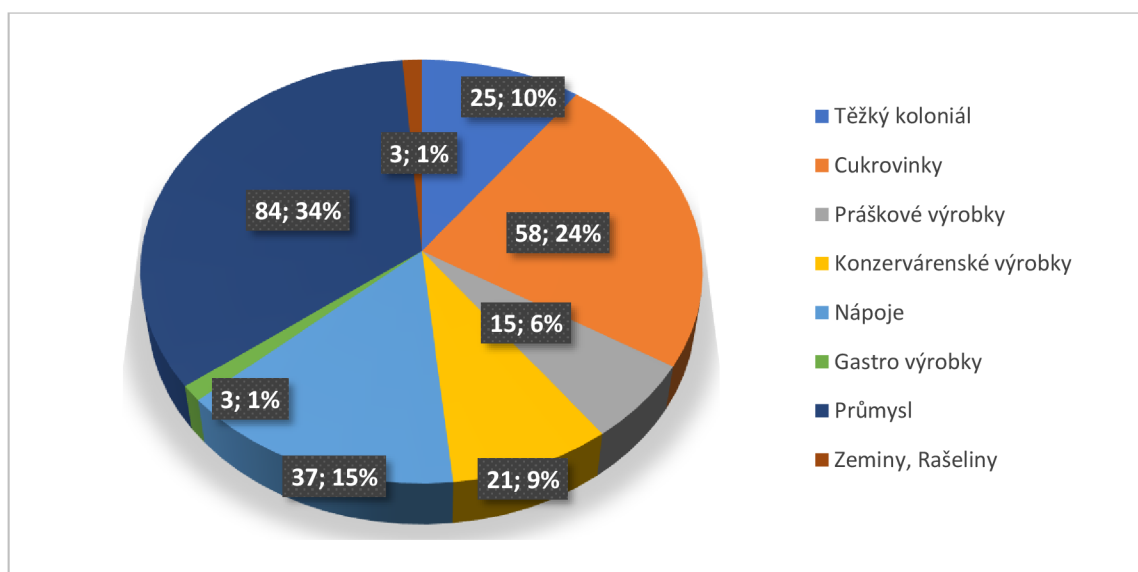
COOP Premium je další skupinou vlastních značek, obsahující přibližně 50 produktů. Tato mezinárodní značka zaručuje nejvyšší evropskou kvalitu, a přitom zůstává cenově dostupná, což z ní činí atraktivní volbu i pro ty nejnáročnější zákazníky. Novou řadou v nabídce je COOP Quality Standard, která oslovuje zákazníky hledající výhodné nákupy a preferující produkty od renomovaných značek. Další novinou je řada COOP Dobré Jistoty, která zahrnuje produkty splňující vysoké kvalitativní standardy za dostupné ceny. (Profil skupiny COOP, 2024)

#### 4.2.2 Struktura dodavatelů

Sledovaný velkoobchod spolupracuje s výrobcí a distributory na vnitřním trhu na základě smluv přes COOP Centrum Praha. Družstvo aktivně usiluje o rozšíření své nabídky produktů, což přirozeně znamená nárůst počtu dodavatelů. Jejím cílem je uspokojení potřeb zákazníků a rozšíření nabízeného sortimentu.

V roce 2023 družstvo odebíralo zboží přibližně od 225 dodavatelů. V grafu níže můžeme vidět rozložení dodavatelů do jednotlivých kategorií nabízeného sortimentu. Počet je ovšem vyšší, protože ne vždy jeden dodavatel dodává zboží z jedné kategorie. Například dodavatel Unilever dodává drogerii patřící do kategorie průmysl, ale také polévky patřící do kategorie práškové výrobky.

Graf 1: Dodavatelé dle jednotlivých kategorií zboží



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 3: Top 20 dodavatelů VO skladu ZKD Sušice v roce 2023

	<b>Dodavatel</b>
1.	Orkla Foods Česko a Slovensko a.s.
2.	Mattoni 1873 a.s.
3.	Nestlé Česko s.r.o.
4.	Mondelez Czech Republic s.r.o.
5.	Kofola ČeskoSlovensko a.s.
6.	I.D.C. Praha, a.s.
7.	Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o.
8.	Intersnack a.s.
9.	pk Solvent holding SE
10.	STOCK Plzeň-Božkov s.r.o.
11.	Mars Czech s.r.o.
12.	Maspex Czech s.r.o.
13.	Partner in Pet Food CZ s.r.o.
14.	Tchibo Praha, spol. s r.o.
15.	Fruko-Schulz s.r.o.
16.	Regina Obaly s.r.o.
17.	SHP Bohemia s.r.o.
18.	Mlým a krupárna Mrskoš, s.r.o.
19.	Mlékárna Hlinsko, a.s.
20.	Ferrero Česká s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 3 je uveden seznam 20 top dodavatelů, který byl vytvořen na základě celkových nákupů v nákupních cenách Kč od jednotlivých dodavatelů za rok 2023. Se všemi těmito dodavateli je uzavřena smlouva s nákupní centrálou COOP Centrum družstvo. Největším dodavatelem po finanční i obsahové stránce je Orkla Foods Česko a Slovensko a.s., který do skladu dodává přibližně 430 druhů zboží typů konzervy, paštiky, těstoviny, luštěniny, koření, polévky, zavařeniny, sterilizované výrobky, kečupy apod.

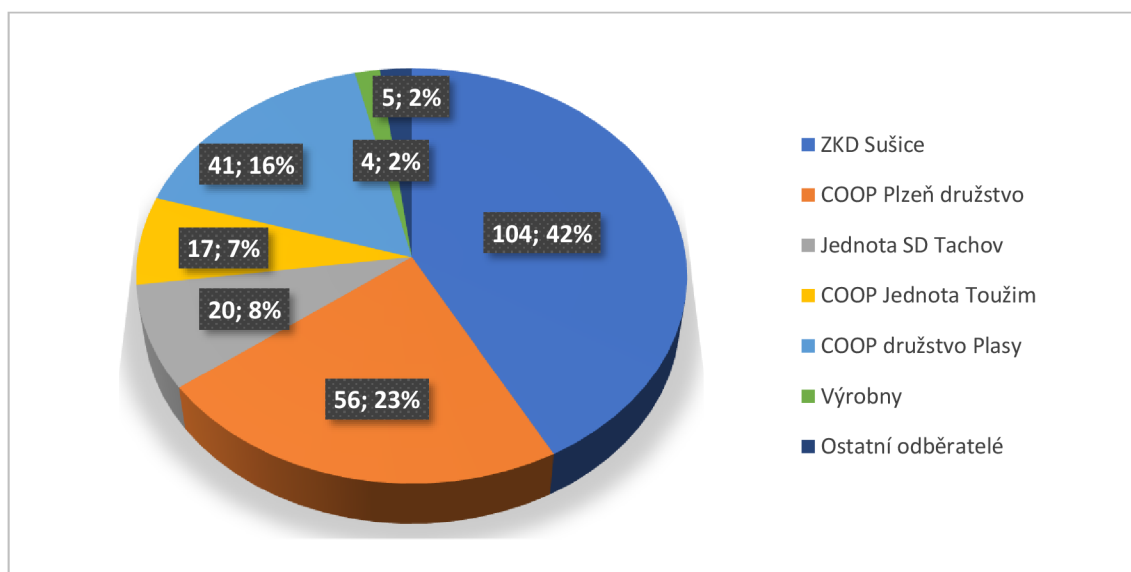


### 4.2.3 Struktura odběratelů

Velkoobchod funguje jako klíčové distribuční centrum pro maloobchodní prodejny v západních Čechách, které jsou vlastněny družstvy jako ZKD Sušice, COOP Plzeň družstvo, Jednota SD Tachov, COOP Jednota Toužim SD a COOP družstvo Plasy. Kromě těchto prodejen velkoobchod zásobuje i další maloobchodní prodejny, kuchyně, výrobní a letní tábory.

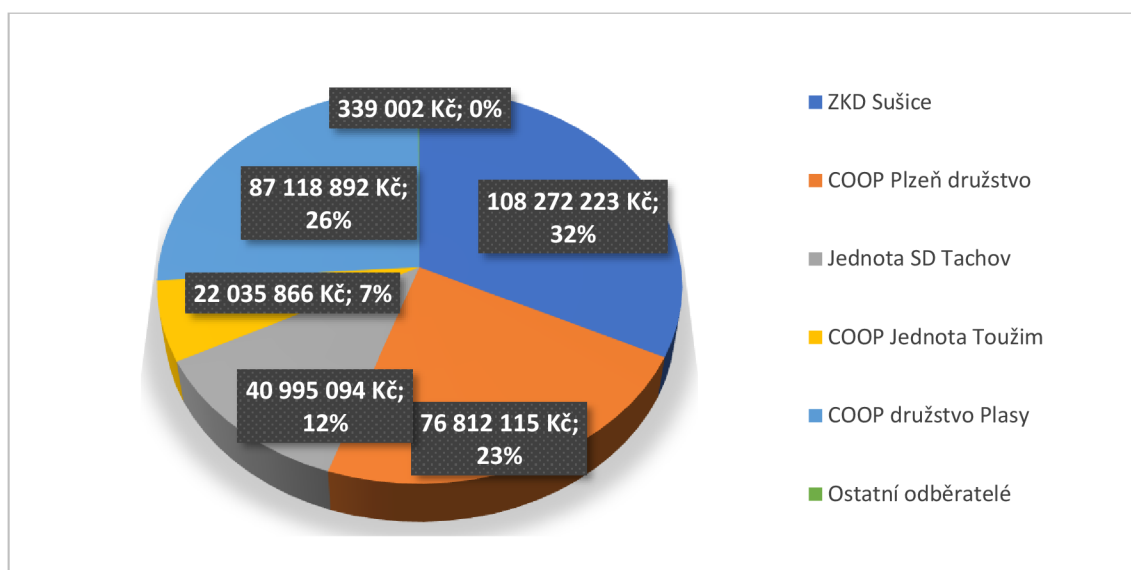
Následující graf znázorňuje počet maloobchodních prodejen jednotlivých družstev, které byly zásobovány velkoobchodem v roce 2023. Největší podíl má ZKD Sušice se 104 prodejny, což představuje 42 % z celkového počtu. Druhým největším odběratelem je COOP Plzeň družstvo s 56 prodejny, tvořícím 23 % z celkového počtu. Třetím největším odběratelem je COOP družstvo Plasy se svými 41 prodejny. Toto rozdělení podtrhuje významnou koncentraci zásobování u těchto tří hlavních družstev, která dohromady tvoří více než polovinu všech zásobovaných prodejen.

Graf 2: Struktura odběratelů VO skladu ZKD Sušice za rok 2023



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3: Struktura odběratelů dle jejich odběru v Kč za rok 2023



Zdroj: vlastní zpracování

V grafu je zobrazeno rozdělení odběratelů, ale tentokrát prostřednictvím jejich celkového odběru za rok 2023. Tyto údaje ukazují na různorodé objemy odběru mezi jednotlivými družstvy, ale stejně jako u předchozího grafu, největším odběratelem jsou vlastní prodejny s částkou 108 272 223 Kč. Druhým největším odběratelem je COOP družstvo Plasy s částkou 87 118 892 Kč. Tento rozptyl může odrážet rozdíly ve velikosti a poptávce jednotlivých družstev.

### 4.3 Analýza současné nákupní strategie velkoobchodu

Pro důkladnou analýzu aktuální nákupní strategie velkoobchodu bylo nezbytné detailně se obeznámit s danou společností, jejím fungováním a návyky, dostupnou firemní dokumentací, informačními systémy a logistickými procesy. Nákupní proces byl řešen s pracovníky nákupu velkoobchodu, jež mají hlavní náplní skladové hospodářství a optimalizaci skladových zásob.

#### 4.3.1 Charakteristika nákupu

Základním cílem družstva je si udržet svou pozici na trhu a zvýšit svou konkurenceschopnost. Nákupní oddělení družstva má za cíl nakoupit zboží v požadované kvalitě co nejlevněji a včas, mimo jiné má také za cíl optimalizaci sortimentu s důrazem na regionální produkty. Tyto cíle jsou v souladu se strategickými záměry spotřebních družstev a jejich rolí v rámci skupiny COOP. Nákupní proces je primárně zaměřen na centralizaci nákupu, zefektivnění logistických operací a využívá jednotné informační

databáze. COOP Centrum funguje jako centrální nákupní jednotka a správce prodejen, což určuje jeho kompetence v oblasti nákupu a zásobování prodejen.

Hlavní náplní nákupu je:

- Zajištění nákupu zboží v požadované struktuře, množství, kvalitě a termínů vyhlášených akcí s přihlédnutím na plynulé a žádoucí zásobování celé obchodní sítě družstva a ostatních odběratelů.
- Uplatňuje se co možná nejvyšší komerční výhodnost nákupu pro družstvo, včetně žádoucího vývoje zásob a obrátky zboží ve VO skladu.
- Denně musí sledovat stav a pohyb zboží a dle jejich výše a jejich pohybu realizuje další objednávky zboží.
- Dle potřeby projednává s dodavateli a následně zajišťuje včasné předzásobení zboží do všech akcí organizovaných COOP Centrem Praha, tak i ZKD Sušice.
- Při zjištění nadbytečných zásob zboží nebo zásob zboží s omezenou zárukou navrhuje ve spolupráci s pracovníky rozpisů a kvality VO opatření a kroky k jejich odstranění, tzn. smluvní doprodej, povinné rozpisy pro vlastní síť prodejen, cenové úpravy apod.
- Vede evidenci o nakoupeném zboží, o závozech, spolupracuje s nákupním oddělením družstva a úzce spolupracuje s pracovníky příjmu zboží, s vedoucími provozu.

Nákup v ZKD Sušice je rozdělen do dvou agend – nákupní oddělení družstva a nákupní oddělení skladu. Nákupní oddělení družstva komunikuje s COOP Centrem, dostává veškeré informace o nových dodavatelích, o novém zboží a zpracovává nabídkový katalog zboží. V případě nového zboží zajišťují jeho zalistování a přidělení registru v systému. V případě vypracování katalogu zboží mají na starost přesuny zboží mezi sortimentními skupinami či jeho vylistování. Veškeré tyto informace předává dál nákupnímu oddělení VO skladu, kde probíhá jeho nákup. Ovšem ne vždy se tyto informace předají. Například v případě katalogu zboží, se opomene upozornit o vylistování zboží, které pak zůstane na zásobě skladu.

#### **4.3.2 Vliv nákupní centrály na nákup velkoobchodu**

COOP Centrum družstvo má na starosti veškeré nákupy zboží a služeb pro spotřební družstva a spolupracuje s asi 450 dodavateli. Tyto nákupy zahrnují skladové zásoby,

čerstvé potraviny a stavební materiály od různých dodavatelů. Navíc COOP Centrum požádá prodejní akce a soutěže, vydává magazín pro malé i velké zákazníky a podporuje družstva skrze různé marketingové aktivity. (Vávrová, 2024)

Centrála zároveň zajišťuje sjednocení nákupních cen pro všechna členská družstva. Tuto úlohu má na starosti marketingová komise COOP Centra, která jedná s dodavateli o cenách, výhodných nákupních podmínkách a různých slev pro celou síť spotřebních družstev.

Rozhodování o změnách v sortimentu a přidávání nových položek do skladu je v kompetenci COOP Centra. Toto centrum rovněž určuje, jaké produkty by měly být zahrnuty do nabídky. Dodavatelé, kteří chtějí své výrobky dostat do prodejen sítě COOP, musí nejprve kontaktovat nákupní centrálu. Marketingová komise, složená ze členů různých spotřebních družstev, posuzuje návrhy na zařazení nových produktů do sortimentu a stanovuje podmínky jejich zařazení.

### 4.3.3 Typy nákupních situací

V ZKD Sušice je nákup rozdělen do tří klíčových oblastí. První z nich zahrnuje nákup zboží do akce, druhou tvoří nákup běžného zboží a třetí oblastí je nákup sezónních produktů, jako jsou vánoční a velikonoční zboží, školní potřeby a prezentační stojany.

#### **Nákup do akce**

Jde o hlavní kategorii, jelikož tržby velkoobchodu tvoří hlavně akční zboží, potom privátní značky. Akce probíhají na prodejnách po dobu 14 dnů vždy od středy do úterý, přičemž ze skladu na prodejny se zboží začíná vyvážet o týden dříve dle daného rozvozního plánu a nákup akčního zboží do skladu probíhá přibližně o 14 dní dříve. To znamená, že když akce na prodejnách začíná například 5. června, závoz na první prodejny začíná 24. května a nákup do skladu probíhá od 17. května. V případě, že akce se začíná vypisovat v den závozu nějakého dodavatele, například ve středu, musí objednávku od tohoto dodavatele provézt o týden dříve. Po celou dobu musí mít sklad toto akční zboží na zásobě, aby bylo možné ze strany odběratelů si toto zboží ještě doobjednat.

Zboží do akce velkoobchod nakupuje na základě podkladů z COOP Centrum družstva, které jej začne zpracovávat několik týdnů před samotnou akcí. Podklady se poté do skladu dostanou přibližně měsíc před samotnou akcí. Pracovnice, která tyto podklady zpracovává, předá dál jednotlivým prodejnám, které si objednájí množství dle svého

uvážení. Tato pracovnice tyto objednávky dál zpracuje do sumáře, podle kterého se poté nákupčí skladu řídí a objednají dané množství.

Sklad zaměstnává celkem 3 nákupčí, přičemž každá je zodpovědná za svou nákupní skupinu. Na základě podkladů z COOP Centra a následně sumáře z jednotlivých družstev objednají konkrétní množství akčního zboží. V tomto případě nákupčí také berou v úvahu, o jakou jde sortimentní skupinu zboží. Jestliže jde o sortimentní skupinu 7, zboží se nakupuje pouze do akce, a proto jej objednávají na kus přesně. V případě sortimentních skupin 1, 2, a 4 se před koncem akce nakoupí zboží do zásoby, přičemž se také musí brát v úvahu datum spotřeby.

Obrázek 3: Sumář do akce - příklad

Dodavatel	Registr	Název a druh zboží	Bal.	MOC	Rozbal / ks	Plasy	Plzeň	Sušice	Tachov	Toužim	Celkem balení	Celkem kusů
Emco s.r.o	136 191	Ovesné sušenky čokoládové 60g	24	XX Kč	NE	360	216	352	84	122	47,25	1134
Bonavita	40 053	Dobrá kaše ovesná s malinami 55g	20	XX Kč	ANO / 4ks	96	60	244	48	62	25,5	510

Zdroj: interní materiály

### Klasický nákup

Jedná se o nákup zboží, které není v akci, tedy klasické obrátkové zboží. Každá nákupčí si kontroluje svoji nákupní skupinu a aktuální stav zásob na skladě podle sestav vygenerovaných interním systémem. Následně vytváří u jednotlivých dodavatelů objednávky přes EDI. Průběh těchto objednávek, tedy zda byly doručeny či nikoliv, případně v jakém množství, kontrolují pracovníci příjmu skladu.

Obrázek 4: Podklady pro objednávku

**OS - 638 Podklady pro objednávku**  
 05.06.2024 - 12.06.2024  
 Dodavatel: 5834\_0 ZÁMECKÉ VINAŘSTVÍ BZENEC

Registr	Název	Sort	V.Bal	N.Cen	Nák	Pro	Zásoba
303002	MULLER&MUSKAT PS 0,75L ZVB!!	4	6	█	0	6	18
					0	1	3
303022	MUSKAT MOR.CB SU 0,75L ZVB*	4	6	█	0	24	48
					0	4	8
303028	TRAMÍN ČERVENÝ 0,75l ZVB*	7	6	█	0	0	0
					0	0	0
303032	EMINHOF CHARDONNAY EM 0,75L ZV	4	6	█	0	30	6
					0	5	1
303033	RYZLINK RYNSKY CB 0,75L ZVB*	4	6	█	0	12	24
					0	2	4

Zdroj: interní materiály

## Sezónní nákup

Tento druh nákupu se provádí jen v určitou část roku, jako jsou Vánoce, Velikonoce, léto, škola apod. Tyto nákupy se většinou řeší půl roku dopředu, například v případě objednávek čokoládových kolekcí na Vánoce toto zboží jednotlivý výrobci vyrábí na přesný počet, aby nevznikaly zbytečné přebytky.

### 4.3.4 Fáze nákupního procesu

#### Rozpoznání problému a potřeby nákupu

Potřeba nákupu zboží vzniká tak, že nákupčí na základě sestav o stavu zásob zjistí, že dochází zásoba na skladě, nebo musí nakoupit akční zboží do akce. Dále potřeba zboží vzniká tak, že si prodejna pošle objednávku pomocí systému BOSS či po telefonu. Objednávka se poté zpracuje v informačním systému skladu a v případě, že u nějakého zboží není zásoba, nákupčí skladu jsou ihned informováni pracovníci příjmu objednávek. Typický nákupní proces skladu zahrnuje tyto možné situace:

- a. *Zboží je na skladě*: Při přijetí objednávky od prodejny se tato nejprve zpracuje a ověří se aktuální množství zásob. Pokud jsou požadované položky dostupné, objednávka se připraví k expedici následující den a další den je odeslána na prodejnu.
- b. *Zboží není na skladě*: Proces zpracování objednávek je opět stejný, ovšem v případě, kdy zboží není na skladě, výpadky se zaznamenají, a prodejně se dodají v dalším možném závozu. Nákupčí musí tyto výpadky zboží ověřit a případně vytvořit objednávku u dodavatele. Také se ovšem může jednat o nějaké specifické zboží, které ve skladu běžně nenakupují. Nákupčí tak vystaví opět objednávku u dodavatele. Poté proběhne příjem zboží na skladě a jeho expedice na prodejnu.
- c. *Nákup nového zboží*: V tomto případě pracovníci nákupního oddělení družstva předají pokyny do skladu, proběhne zalistování nového zboží, přidělení registru a následně objednávka.

#### Výběr dodavatele

ZKD Sušice rozděluje své dodavatele do dvou skupin. První skupinu tvoří COOP Centrum družstvo, které zajišťuje nákup pro družstevní prodejny a velkoobchody, a které uzavírá rámcové smlouvy s dodavateli. Tyto smlouvy určují, že zboží bude od konkrétního dodavatele bude odebíráno více družstvy. Platby jsou zpracovány centrálně, přičemž centrála uhradí dodavateli a následně to fakturuje družstvu. Tento systém

umožňuje ZKD Sušice vybírat dodavatele, kteří nejlépe vyhovují jejich sortimentu, aniž by muselo spolupracovat se všemi dodavateli napojenými na COOP Centrum.

Druhou kategorií jsou dodavatelé, které si ZKD Sušice vybírá nezávisle a nejsou součástí COOP Centrum družstva. Do této skupiny patří například regionální producenti, dodavatelé doplňkového zboží, výrobci pekárenských a lahůdkářských výrobků, cukrovinek a další specializovaní dodavatelé.

I když má ZKD Sušice v současné době širokou síť dodavatelů, stále je možné se k ní připojit jako nový dodavatel. Družstvo vybírá nové dodavatele, zejména pokud nabízejí atraktivní a dosud neprodávané zboží, aby se zákazníkům nabídlo něco nového a zajímavého. Důležitým kritériem při výběru nových dodavatelů je také nabídka dobré nákupní ceny, která umožňuje družstvu udržet konkurenceschopné ceny pro konečné zákazníky. Celý tento proces probíhá na marketingové komisi, které se účastní nejen zástupci vlastního družstva, ale také ostatních družstev, které velkoobchod zaváží. Jedním z posledních dodavatelů schválených marketingovou komisí a zároveň regionálním dodavatelem je například Josef Kovář, který do skladu dodává Oplatky ze Šumavy. Naopak novým dodavatelem privátní značky sjednaný přes COOP Centrum družstvo je firma RS Wetra ČR, která dodává jedenáct druhů nového zboží pro domácnost a dílnu pod značkou Fortel, např. sada šroubováků, metr svinovací či pistole lepicí tavná. O všech novinkách družstvo informuje všechny své zaměstnance v měsíčním zpravodaji, kde je uveden dodavatel, registr zboží, název, cena a velikost balení, viz. obrázek 5.

Obrázek 5: Novinky v sortimentu VO skladu

KVĚTEN 2023 **coop | ZKD SUŠICE** STRANA 4

**NOVINKY V SORTIMENTU VO SKLADU SUŠICE**

**RS Wetra ČR - novinky PL, sortiment domácnost a dílna**

Produkt	Fortel kód	Popis	Cena (SC)
Pásky stahovací	511832	3 velikosti/75 ks, bal. 12/1 ks	47,90 Kč
Sada šroubováků	511833	2 ks, bal. 12/1 ks	59,90 Kč
Sada imbusových klíčů	511834	9 ks, bal. 10/1 ks	99,90 Kč
Sada štětců	511835	3 ks, bal. 12/1 ks	59,90 Kč

Zdroj: podnikové materiály

## **Objednávka**

Objednávka se vytváří podle dané formy nákupu, jež byly uvedeny v podkapitole charakteristika nákupu. Veškeré objednávky se dnes provádí objednávkami přes elektronický systém přes COOP Centrum. To znamená, že pracovníce nákupu zadá objednávku do EDI (Elektronická výměna dat), ta se přepoše na COOP Centrum a odtud jde přímo dodavateli, který ji po obdržení začne zpracovávat. Tím se celý proces velice urychlí, oproti dřívějším písemným či telefonickým objednávkám.

## **Přeprava a doklady**

Přepravní podmínky jsou jedním z bodů při uzavírání smluv s dodavateli. Ve většině případů dopravu zajišťuje výrobce či dodavatel na své náklady. V dohodě o podmínkách prodeje se dodavatel také zavazuje k tomu, že bude dodávat sortiment uvedený v dohodě a za dané ceny plynule, v požadovaných objemech a termínech v souladu s písemnými objednávkami kupujících. V dohodě je také určen den pro objednávky a den závozu, například dodavatel Nestlé se objednává v pondělí a zavází se ve středu. V případě, že si sklad zajišťuje přepravu sám, dodavatel tomu přizpůsobí prodejní cenu.

Důležitým dokladem při přepravě je dodací list. Na dodacím listě jsou uvedeny údaje o dodavateli a odběrateli, zboží, množství, cena za zboží a celková cena.

## **Přejímka a nacenění zboží**

Ve stanovené dny dodávek přiváží dodavatel objednané zboží do skladu, buď vlastním nebo najatým přepravcem. Řidič se při příjezdu hlásí na dispečinku skladu, kde si pracovník příjmu převezme dodací listy. Následně se zboží vyloží a podstoupí kvantitativní a kvalitativní kontrolu. Při kvantitativní kontrole pracovníci příjmu ověřují, zda množství dodaného zboží odpovídá objednávce a údajům na dodacím listu. Kvalitativní kontrola zahrnuje ověření, zda zboží není poškozené nebo nemá prošlý datum spotřeby. Pokud vše odpovídá stanoveným požadavkům, zboží se pomocí terminálů přijme do systému, dodací list se potvrdí zpět dodavateli a vrátí se také obaly. Pokud jsou zjištěny nějaké nedostatky, vyhotoví se reklamační protokol.

Následně se dodací list kontroluje cenově. Pracovník příjmu porovnává ceny uvedené na dodacích listech na základě podkladů z COOP Centra. V případě jakýchkoliv nesrovnalostí, pracovník příjmů kontaktuje dodavatele, a ceny se musí vyřešit. Správné určení ceny je důležité při prodeji jednotlivým prodejním a správném odúčtování ze zásoby skladu. Výpočet prodejní ceny se provádí tak, že se nákupní cena s DPH vynásobí



příslušnou marží. Pro každý druh zboží a odběratele existuje přehled jednotlivých sazeb marže, na jejichž základě funguje informační systém skladu.

### **Hodnocení dodavatelů**

I když má VO sklad v rámci skupiny COOP nasmlouvané dodavatele, nikterak neprobíhá jejich zpětné hodnocení. Nákupní oddělení nekontroluje kvalitu dodávek, dodacích lhůt ani v jakém množství bylo zboží doručeno. Jediné, co by mělo fungovat, ale bohužel nefunguje, je penalizace dodavatelů za nedodání zboží do akce, která je formulovaná v rámcových smlouvách s COOP Centrem. Nákupčí nejsou v rámci své náplně práce schopné tyto nedodávky zjistit a v případě, že to zjistí, to předají dál vedení podniku. Dodavatelé by měli správně nákupní oddělení skladu o těchto neuskutečněných dodávkách informovat, ale není tomu tak, nebo naopak informace posílají, ale skončí na nákupním oddělení družstva, a to už je nepředá do skladu. V tomto případě dodavatelé nemohou být penalizováni.

### **Plán a rozpočet nákupu**

Pracovnice nákupu skladu objednávají dle požadavků z prodejen. Do zásoby se nakupuje jen trvanlivé, rychloobrátkové zboží a zboží s množstevní slevou. Pracovnice nákupu mají rozdělené dodavatele mezi sebou a pro každého platí jiný objednávkový a závozný den, například Nestlé se objednává v pondělí a zaváží se ve středu.

Co se týče rozpočtu, ten pro nákup velkoobchodu stanoven není, ale je stanoven limit v podobě maximální denní zásoby v Kč a denní obrátka zásob. Ovšem splnění těchto limitů, které jsou tajnými interními informacemi, není zcela efektivní vzhledem k tomu, že se zboží nakupuje na základě požadavků z prodejen a na základě podkladů k cenovým akcím. Mělo by se tak brát v úvahu, že všechno zboží, které se nakoupí, se také prodá. Nákupní oddělení má dle získaných informací v případě nesplnění těchto limitů určitá omezení v nákupu.

### **Volba zdrojů**

Z geografického hlediska velkoobchodní sklad implementuje strategii lokálního zásobování neboli local sourcing, což znamená, že nakupuje od českých výrobců nebo před distributory zastupující zahraniční značky v České republice. Tato strategie nabízí výhodu v podobě krátké vzdálenosti mezi dodavateli a skladem a tím i rychlé doplňování zásob.

Strategii podle počtu dodavatelů nelze přesně definovat, ale zdá se, že velkoobchodní sklad využívá single sourcing. Velkoobchodní sklad je specifický právě širokou nabídkou zboží a uspokojováním potřeb zákazníka, proto není možné snižovat počet dodavatelů, ale naopak se jejich počet neustále zvyšuje. Sklad multiple sourcing strategii nepoužívá, neboť jeden druh zboží stejné značky nakupuje vždy od jednoho dodavatele.

### Hodnocení nákupu

Vedoucí skladu společně s pracovníky nákupu pravidelně vyhodnocuje a analyzuje výkonnost a ziskovost daného obchodu. Analýza zahrnuje množství nakoupeného a prodaného zboží za daný měsíc, nákupní cenu, prodejní cenu a případně akční cenu a marži. V případě, že není dodržena denní zásoba v Kč a denní obrátka zásob, nákupci jsou o tom informováni a jsou poté omezeni ve volnosti nákupu.

## 4.4 Analýza současné prodejní strategie

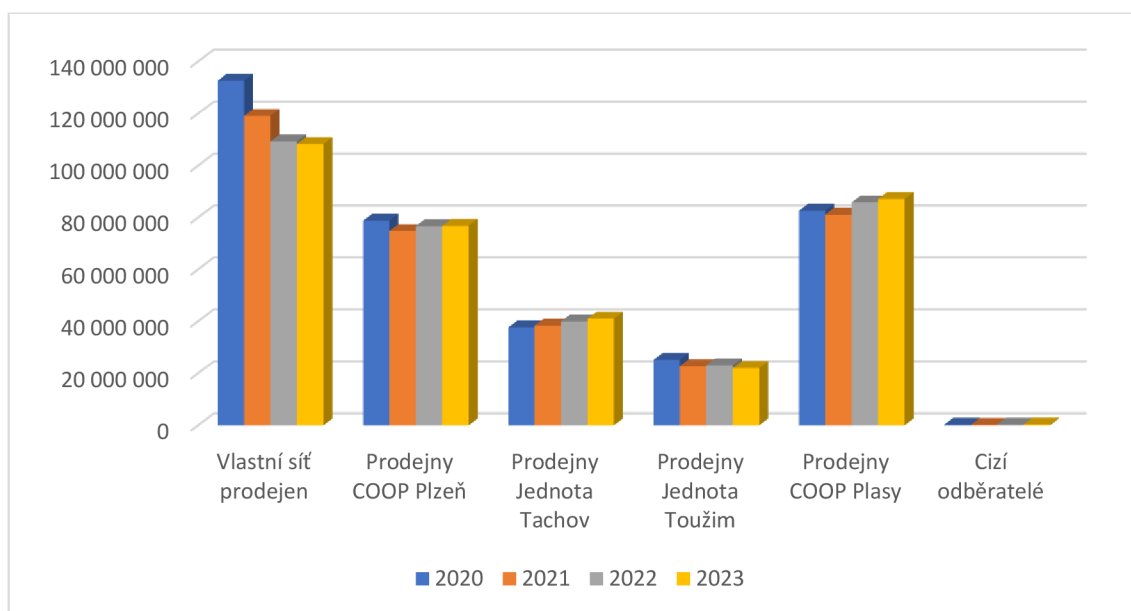
Velkoobchodní sklad hraje klíčovou roli v dodavatelském řetězci, zajišťuje efektivní, rychlé a nákladově výhodné dodávání zboží od výrobců a dalších dodavatelů do družstevních prodejen. Klíčovým prvkem je centralizovaný a integrovaný nákup zboží, který je založen na dlouhodobé a vzájemně výhodné spolupráci v rámci nákupního centra COOP Centrum družstvo. Cílem prodejní strategie je zajistit nepřetržité a spolehlivé zásobování jak vlastních, tak integrovaných družstevních prodejen, s důrazem na kompletní sortiment zboží pro všechny typy prodejen – TIP, TUTY a další nezařazené prodejny. Zboží je zalistováno ve velkoobchodním skladu na základě Centrálního katalogu zboží, který je sestavován správou řetězců COOP Centrum Praha.

Tabulka 4: Vyskladnění za jednotlivé odběratele v nákupních cenách v Kč

Položka	Rok			
	2020	2021	2022	2023
Vyskladnění celkem	357 338 000	336 346 000	335 187 166	335 573 192
Vlastní síť prodejen	132 684 228	119 092 016	109 287 493	108 272 223
Prodejny COOP Plzeň	78 810 140	74 798 177	76 709 044	76 812 115
Prodejny Jednota Tachov	37 685 969	38 357 260	39 960 494	40 995 094
Prodejny Jednota Toužim	25 219 875	22 796 062	23 122 445	22 035 866
Prodejny COOP Plasy	82 653 688	81 096 503	85 801 061	87 118 892
Cizí odběratele	284 100	205 982	306 463	339 002

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4: Vyskladnění za jednotlivé odběratele v nákupních cenách v Kč



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 4 a graf 4 zachycují vyskladnění pro jednotlivé odběratele za období 2020 – 2023. Celkové vyskladnění mírně kleslo v roce 2021, ale v dalších letech se stabilizovalo na hodnotě kolem 335 milionů Kč. Výrazný pokles vyskladnění u vlastních odběratelů od roku 2020 do roku 2023 naznačuje pokles poptávky nebo změnu v obchodní strategii. Plzeň zaznamenala mírný pokles v roce 2021, následovaný stabilizací a mírným růstem. Tachov vykazuje postupný růst vyskladnění každým rokem, což je pozitivní trend. Toužim fluktoval s výrazným poklesem v roce 2023 oproti roku 2020, což může být způsobeno místními ekonomickými faktory nebo změnou v poptávce. Plasy zůstaly relativně stabilní s mírným růstem, což je pozitivní ukazatel. Cizí odběratelé mají malý podíl na celkovém vyskladnění, ale vykazují zvyšující se tendenci, což může indikovat rozšiřování trhu.

Tabulka 5: Přehled marže VO skladu v Kč

Položka	Rok			
	2020	2021	2022	2023
Vyskladnění v NC	357 337 597	336 345 729	335 187 166	335 573 192
Vyskladnění v PC	402 599 626	377 844 942	379 335 513	379 131 596
Celková marže	45 262 029	41 499 213	44 148 348	43 558 404
Hospodářský výsledek	-2 497 785	-6 390 764	-4 039 419	-5 010 954

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 5 přehledně zobrazuje vyskladnění v nákupních cenách (NC) a prodejních cenách (PC) spolu s celkovou marží za roky 2020 až 2023. Vyskladnění celkem v NC a PC ukazuje obecně stabilní hodnoty s mírnými fluktuacemi mezi roky. Celková marže zaznamenala mírný pokles v roce 2021, následovaný růstem v roce 2022 a opětovným poklesem v roce 2023, což naznačuje volatilitu zisku ovlivněnou různými faktory. Nepříznivý vývoj hospodářského výsledku (HV), kde v každém roce byla zaznamenána ztráta, přičemž největší ztráta byla v roce 2021, ukazuje na potřebu analýzy a optimalizace nákladů či zvýšení efektivity operací.

#### **4.4.1 Prodejní akce v rámci skupiny COOP**

ZKD Sušice se účastní pravidelných prodejních akcí organizovaných skupinou COOP a nepořádá žádné vlastní akce. Všechny tyto akce jsou propagovány konečným spotřebitelům prostřednictvím letáků.

##### **COOP TIP, COOP TUTY Menu**

Společné akce pro řetězce COOP TIP a COOP TUTY se konají každých 14 dní od středy do úterý a zahrnují další doplňkové akce, jako například „Víkendová akce“ nebo „COOP Super cena“.

##### **COOP TIP Extra**

Tato akce je specifická pro řetězce COOP TIP a rovněž probíhá ve 14denním intervalu. Začíná týden po akci COOP TIP a COOP TUTY menu.

##### **COOP Konzum**

Tento typ akce je určen pro prodejny, které nejsou součástí žádného řetězce jako COOP TIP nebo COOP TUTY. Akce se koná každé dva týdny.

##### **COOP Hity**

Tyto akce se konají několikrát ročně jsou tematicky přizpůsobeny aktuální sezóně, například „Hity jara“, „Hity Vánoce“ nebo „Zpátky do školy“. Nabídka je zaměřena na průmyslové zboží, zahrnující dekorace, kuchyňské vybavení, textilní výrobky, zahradní nábytek, hračky či elektroniku.

## Akce PROSTĚ NEJLEVNĚJŠÍ

V rámci věrnostního programu Dobrá karta je pořádána akce „Prostě nejlevnější“. Tato akce nabízí zboží za zvýhodněné ceny pro zákazníky ZKD Sušice s věrnostní kartou.

## COOP Mobil

ZKD Sušice nabízí také mobilní tarif COOP Mobil. Pro uživatele tohoto tarifu jsou každé dva měsíce vyhlášovány akce, kde letáky uvádějí vybrané výrobky, za jejichž nákup v určitém množství získají spotřebitelé například 20 volných minut do všech sítí.

### 4.4.2 Postup prodeje – dodání zboží ze skladu na prodejnu

#### Rozvozní plán

Rozvozní plán je klíčovým nástrojem pro efektivní a úsporné doručování zboží. Tento proces zahrnuje několik kroků a principů, které pomáhají optimalizovat trasu, snížit náklady a zajistit včasné doručení. Sestavuje ho vedoucí skladu společně s vedoucími provozu a expedice na šest měsíců dopředu včetně konkrétních dat objednávek a závozů. Rozvozní plány se připravují dva – šestidenní pro COOP družstvo Plasy a sedmidenní pro ostatní družstva. Takto připravený rozvozní plán poté schvaluje obchodní ředitel a následně také ostatní družstva, která sklad zásobuje.

Obrázek 6: Ukázka rozvozního plánu

linka č. 6						LEDEN 2024		ÚNOR	
ZKD SUŠICE - 1805						obj.	závoz	obj.	závoz
84	Budětice	61	198	Strašín	61				
124	Kladruby	61	240	Žihobce	61	9.1.	11.1.	7.2.	9.2.
125	Novosedly	61	347	Sušice	62				
134	Velké Hydčice	61	386	Sušice	62	18.1.	22.1.	16.2.	20.2.
160	Nezamyslice	61							
188	Žichovice	61		externí		29.1.	31.1.	28.2.	1.3.
193	Nezdice na Š.	61	4353	obec Nezdice	61				
196	Soběšice	61							

Zdroj: podnikové materiály

#### Příprava a objednávka zboží

Maloobchodní prodejna identifikuje potřeby zboží na základě aktuálních zásob, očekávané poptávky a historických prodejních dat. Následně vytvoří v objednávací den objednávku, kterou přes systém BOSS zašle do velkoobchodního skladu.

## **Zpracování objednávky ve velkoobchodním skladu**

Ve skladu se používají dva informační systémy: Microsoft Dynamics NAV a CIS od PORS software. Objednávka z prodejny se nejprve přenese do programu CIS a později do NAV, kde se provádí testovací příprava objednávky se skladovou zásobou a zboží se pak připraví k expedici. To znamená vychystání zboží ze skladu na palety a jeho následné zabalení. V případě, že nějaké zboží není na stavu, prodejna dostává zpětnou informaci o výpadech.

## **Přeprava a doručení**

Na dispečinku skladu se naplánují rozvozní linky dle rozvozního plánu a vytvoří se nakládkové listy. Tento krok zahrnuje optimalizaci trasy s ohledem na vzdálenost, časové požadavky a kapacitu vozidla. Dispečink skladu úzce spolupracuje s vlastním podnikovým střediskem Doprava, který zajišťuje přepravu zboží ze skladu na prodejny. Když jsou naplánované rozvozní linky, pošle se požadavek na přistavení konkrétního počtu nákladních vozidel. Následně se zboží naloží a rozveze se na prodejny dle nakládkového listu. Řidič doručí zboží a předá potřebnou dokumentaci pro potvrzení zboží.

## **Převzetí zboží v maloobchodní prodejně**

Maloobchodní prodejna následně provede kontrolu doručeného zboží podle dodacího listu a zjišťuje, zda doručené zboží odpovídá objednávce. Kontroluje se množství, kvalita, případné poškození či nedodání. V případě jakýchkoliv nesrovnalostí se kontaktuje dispečink skladu, který to předá k dalšímu řešení.

## **Zpětná vazba**

Maloobchodní prodejna poskytuje zpětnou vazbu velkoobchodníkovi pouze v případě, že dodávka nesedí s dodacími listy či v případě reklamace záruky nebo poškozeného zboží. Chybí zde zcela zpětná vazba k celkovému hodnocení kvality služeb, které by byly využívány k neustálému zlepšování procesů a služeb.

## **Vyhledávání nových odběratelů**

Velkoobchodní sklad dodává pouze prodejnám z řad vlastní sítě a v rámci integrovaného prodeje COOP prodejnám ostatních družstev. Stálých cizích odběratelů má pouze 5. Vedoucí skladu má na starost získávání nových odběratelů, ale v rámci plnění ostatních

povinností, na to bohužel nemá čas. Řešením této situace by mohlo být přijetí nového zaměstnance na pozici obchodní zástupce. Jeho úkolem by bylo získávat nové odběratele z řad jiných menších prodejen na vesnicích nepatřících do sítě COOP, a zároveň by se mohl zaměřit na kuchyně a restaurace, které vyžadují velké množství potravinových produktů. Současně by kontroloval i stávající prodejny a získával zpětnou vazbu, kterou nemáme.

### **Vedení záznamů o stávajících odběratelích**

ZKD Sušice si téměř nijak nevede informace o stávajících odběratelích. Stávající odběratele má rozdělené dle jednotlivých družstev – Sušice, Plzeň, Tachov, Plasy a Toužim. Z interního informačního systému zná data o tom, jakou obrátku nám tvoří jednotliví odběratelé celkem, kdy naposledy konkrétní prodejna nakoupila a případně za jakou částku.

### **4.4.3 Marketingová strategie**

Součástí obchodní strategie velkoobchodu jsou také marketingové aktivity známé jako 4P – produkt, cena, distribuce a propagace. Tyto nástroje jsou velmi důležité pro stanovení nákupní a prodejní strategie.

#### **Produkt**

Sklad se zaměřuje na prodej širokého sortimentu potravinářského i nepotravinářského zboží. Jak bylo popsáno v kapitole 4.2.1., sortiment nabízeného zboží zahrnuje zejména privátní značky, které mají za cíl nabídnout zákazníkům kvalitní a cenově dostupné produkty.

- *Produktová řada Klasik:* Tato produktová řada zahrnuje základní potraviny a drogistické zboží každodenní potřeby, s cílem poskytovat tyto produkty za co nejnižší cenu.
- *Produktová řada COOP Quality Standard:* Tato kategorie nabízí kvalitní výrobky české výroby, které jsou dostupné za výhodnou cenu.
- *Produktová řada COOP Premium:* Tato řada obsahuje kvalitní evropské výrobky, které kombinují vysokou kvalitu s přijatelnou cenou, což je činí atraktivními pro zákazníky hledající evropskou kvalitu za dostupné ceny.

V prodeji potravin jsou stanoveny následující cíle:

- důraz na kvalitu, kterou zahrnují značkové výrobky včetně privátních značek;
- rychlé zařazování novinek, které jsou intenzivně propagovány v celostátních a regionálních médiích;

### **Cena**

Cenová strategie ZKD Sušice je založena na konkurenční cenotvorbě a využívání centrálního nákupu přes COOP Centrum Praha. Ceny jsou stanoveny tak, aby byly dostupné pro širokou veřejnost, což je důležité zejména pro prodejny v menších vesnicích s nižší kupní silou.

Velkoobchodní sklad používá tři kategorie cen – cenu nákupní s DPH i bez DPH, cenu prodejní na prodejnu a prodejní cenu pro konečného spotřebitele. Nákupní ceny jsou primárně určeny na základě smlouvy mezi COOP Centrem Praha a jednotlivými dodavateli. Prodejní ceny na prodejnu jsou určeny na základě nákupní ceny a přičtení určité marže. Prodejní cena pro konečného spotřebitele je dána nákupní cenou ze skladu, maloobchodní marží a DPH.

### **Distribuce**

Distribuce je klíčová pro úspěšné podnikání a zajištění efektivního zásobování maloobchodních prodejen a dalších zákazníků. Sklad se nachází v jižní části západních Čech, v Sušici. Zaujímá tak celkem strategickou polohu pro zásobování po celých západních Čechách. K distribuci slouží již zmíněné rozvozní plány, které jsou navrženy tak, aby prodejny zahrnuté v každodenním plánu byly blízko sebe. Tím se zajišťuje plynulé navazování závozu a minimalizují se zbytečné prodlevy během doručování.

### **Propagace**

Dříve velkoobchodní sklad provozoval k propagaci vlastní prodejnu Cash & Carry, dnes využívá jiné podpory prodeje. Například, když se vylistuje nějaké zboží, nabídne se prodejnám z řad vlastní sítě lepší cena, aby se zboží doprodalo. Naopak v případě, že se na některou prodejnu dostane zboží s krátkou zárukou, a oni nemají možnost, toto zboží prodat, sklad jim umožní buďto zboží vrátit, nebo jeho zlevnění na vrub skladu.



## **5 Zhodnocení stávající nákupní a prodejní strategie velkoobchodu a případné návrhy na zlepšení**

ZKD Sušice se řídí strategií zaměřenou na vysokou kvalitu služeb, široký sortiment produktů a dlouhodobé vztahy se zákazníky a dodavateli. Družstvo usiluje o neustálé zlepšování svých procesů a hledání nových příležitostí pro růst.

V silně konkurenčním prostředí velkoobchodního a maloobchodního trhu, kde dominují ekonomicky a finančně silné zahraniční řetězce, je nezbytné mít dobře propracovanou nákupní i prodejní strategii. Značný nárůst nákupních cen některých komodit představuje výzvu, kterou by dobře promyšlená strategie mohla pomoci účinně zvládnout. Společnost musí organizovat nákup tak, aby jí poskytl konkurenční výhodu, především v oblastech jako je cena, nabídka a kvalita sortimentu, rychlost zavádění novinek do nabídky apod. Prodejní činnost zase zahrnuje širokou škálu úkolů a procesů, které jsou nezbytné pro efektivní a úspěšný prodej zboží na prodejnu a následně konečnému spotřebiteli.

Nákupní strategie velkoobchodního skladu ZKD Sušice je účinně centralizovaná prostřednictvím COOP Centrum Praha, což umožňuje sjednotit nákupní ceny a využívat objemové slevy. Sklad spolupracuje s přibližně 225 dodavateli, čímž poskytuje široký sortiment zboží a flexibilitu při výběru produktů. Hlavní zaměření na privátní značky a akční zboží přináší výhodu v podobě zvýšení zákaznické loajality a konkurenceschopnosti. Důraz na optimalizaci zásob, snižování nadbytečných zásob a zajišťování plynulého zásobování minimalizuje náklady na skladování. Nicméně, je potřeba zlepšit monitorování kvality dodávek a dodržování termínů, a zavést pravidelné hodnocení dodavatelů.

Prodejní strategie skladu se zaměřuje na široký sortiment zboží za konkurenceschopné ceny, což je atraktivní pro různé segmenty zákazníků včetně maloobchodních prodejen, kuchyní a gastro zařízení. Efektivní distribuce je zajištěna strategickou polohou skladu v Sušici a optimalizovanými rozvozními plány, které minimalizují náklady a zajišťují rychlé doručení. Strategie marketingové komunikace zahrnuje pravidelné prodejní akce a věrnostní program „Dobrá karta COOP“, které podporují prodej a zvyšují zákaznickou loajalitu. Nicméně, klesající tržby a zvyšující ztráty v posledních letech ukazují na potřebu další optimalizace nákladů a zlepšení efektivity operací.

## 5.1 ABC analýza

Velkoobchodní sklad každý měsíc zpracovává ABC analýzu, ale nevěnuje jí příliš velkou pozornost. ABC analýza se vytváří v programu Microsoft Dynamics NAV, který se používá pro řízení skladu a zásob. Z analýzy můžeme zjistit například tyto data: průměrné množství zásoby, obrátka zásoby, stáří zásoby, celkové množství nákupu, celkový počet nákupních objednávek, datum posledního nákupu, celkové množství prodeje, celkový počet prodejních objednávek, průměrné množství prodeje, celkový počet doplnění zboží, datum posledního doplnění apod., přičemž se vždy jedná o data ke konkrétnímu zboží. Také nám zboží rozděluje do dvou skupin – analýza ABC dle zásoby a analýza ABC dle obrátky. Rozdělení ABC dle zásoby se řídí podle objemu průměrné denní zásoby. Rozdělení ABC dle obrátky se používá následovně: do kategorie A patří zboží s obrátkou od 0 do 30 dnů, do kategorie B zboží s obrátkou 30 až 60 dnů a do kategorie C zboží s obrátkou více než 60 dnů.

### **Analýza ABC dle zásob za měsíc květen roku 2024**

Na základě interních dat a provedené podnikové analýzy ABC byly zjištěny následující informace: celkový počet zboží a celkový počet zboží v jednotlivých kategoriích ABC. Následně bylo potřeba zjistit hodnotu jednotlivých zásob v nákupních cenách, aby nakonec mohlo dojít k ověření, zda rozdělení zásob ABC souhlasí či nikoliv.

Procento položek v každé kategorii:

- Kategorie A: 10,52 % položek
- Kategorie B: 38,90 % položek
- Kategorie C: 50,58 % položek

Procento celkové hodnoty zásob v každé kategorii:

- Kategorie A: 88,28 % hodnoty zásob
- Kategorie B: 11,17 % hodnoty zásob
- Kategorie C: 0,55 % hodnoty zásob

Tabulka 6: ABC analýza

Skupina / kritérium	A	B	C
Podíl z celkových skladových zásob	10,52 %	38,90 %	50,58 %
Podíl z celkových příjmů	88,28 %	11,17 %	0,55 %
Priorita	Vysoká	Střední	Nízká

Zdroj: vlastní zpracování

## **Hodnocení ABC analýzy**

Kategorie A odpovídá obecnému popisu, který říká, že tato kategorie by měla představovat položky s nejvyšší hodnotou, tvořící 70-80 % celkové hodnoty zásob a 10-20 % množství položek. V tomto případě je procento hodnoty zásob dokonce vyšší (88,28 %), což ještě více zdůrazňuje důležitost těchto položek.

Kategorie B by měla představovat položky střední hodnoty, které tvoří 15-25 % celkové hodnoty zásob a 30-40 % množství položek. V tomto případě je procento množství položek (38,90 %) v souladu s popisem, ale procento hodnoty zásob je nižší (11,17 %). To naznačuje, že položky v kategorii B mají nižší hodnotu, než by se očekávalo.

Kategorie C by měla představovat položky s nejnižší hodnotou, tvořící 5-10 % celkové hodnoty zásob a 50-60 % množství položek. V tomto případě je procento množství položek (50,58 %) v souladu s popisem, ale procento hodnoty zásob je výrazně nižší (0,55 %). To znamená, že položky v kategorii C mají velmi nízkou hodnotu.

Celkově vzato, rozdělení ABC kategorií odpovídá obecnému popisu, i když hodnoty zásob v kategoriích B a C jsou nižší než typické. Výhodami většího využití analýzy ABC jsou například: lepší plánování a řízení zásob podle jejich významu a hodnoty, nižší náklady na skladování díky efektivnějšímu řízení zásob, snížení objemu neprodejných zásob, alokace zdrojů a kontrola zásob při zaměření se na položky s nejvyšší hodnotou.

## **Návrhy na konkrétní využití analýzy ABC**

### *1. Lepší plánování zásob*

- **Prioritizace položek:** Pomocí ABC analýzy lze identifikovat nejdůležitější položky (kategorie A), které tvoří většinu hodnoty zásob. Tyto položky vyžadují největší pozornost při plánování zásob, což může vést k lepšímu zajištění jejich dostupnosti a minimalizaci výpadků.
- **Optimalizace objednávek:** Na základě analýzy lze plánovat častější a menší objednávky pro položky kategorie A, zatímco pro položky kategorie C mohou být méně časté a větší. To pomáhá optimalizovat náklady na objednávání a dopravu. Doposud objednávání probíhá dle sortimentních skupin a rozpisu akčního zboží, což může být nyní doplněno o data z ABC analýzy pro přesnější plánování.

## 2. *Snížení nákladů na skladování*

- Efektivnější využití skladovacích prostor: Identifikací položek s nízkou hodnotou (kategorie C) lze optimalizovat skladovací prostory, a tím snížit náklady na skladování. Například položky kategorie C mohou být uloženy na méně přístupných či vzdálenějších místech skladu, zatímco položky kategorie A a B budou snadno dostupné. To vše může přispět k lepšímu toku zboží a efektivnější produktivitě.
- Snížení přebytečných zásob: ABC analýza pomáhá identifikovat položky, které jsou nadbytečné a mají nízkou obrátku. Tyto položky mohou být rychleji identifikovány pro výprodeje nebo likvidaci, což snižuje náklady na skladování neprodejných zásob. I když družstvo má vlastní sklad, přebytečné zásoby stále znamenají vázání kapitálu, který by mohl být efektivněji použit jinde. Navíc, optimalizací zásob se snižuje potřeba dalších skladovacích prostor a souvisejících nákladů na energie, údržbu a zaměstnance.

## 3. *Zlepšení cash flow*

- Efektivní alokace kapitálu: Zaměřením se na položky s vysokou hodnotou a rychlou obrátkou (kategorie A) lze efektivněji alokovat finanční prostředky, což zlepšuje cash flow. Investice do rychle se otáčejících zásob znamená rychlejší návratnost investic. Naopak omezování investic do zásob kategorie C uvolňuje kapitál, který může být použit na nákup důležitějších položek.

## 4. *Optimalizace nákupních a prodejních strategií*

- Nákupní strategie: Na základě ABC analýzy lze vyjednávat s dodavateli lepší podmínky pro klíčové položky (kategorie A). Sklad může vyjednat slevy za větší objemy nebo dlouhodobé smlouvy pro položky kategorie A, čímž sníží náklady na jednotku.
- Prodejní strategie: Položky kategorie A mohou být zařazeny do klíčových marketingových kampaní a propagací, aby se zvýšil jejich obrat. Položky kategorie B a C mohou být zahrnuty do výprodejů nebo speciálních akcí k urychlení jejich prodeje.

## 5.2 KPI ukazatele

Pro zhodnocení nákupní a prodejní strategie velkoobchodního skladu byly vybrány některé KPI ukazatele za měsíc duben v letech 2022 až 2024.

### 5.2.1 Obrat zásob

Obrat zásob je klíčovým ukazatelem výkonnosti, který měří, kolikrát byly zásoby prodány a nahrazeny během určitého období a pomáhá nám pochopit, jak efektivně se zásoby využívají.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Náklady na prodané zboží}}{\text{Průměrná zásoba}}$$
$$2022 : \frac{24\,697\,385}{26\,342\,544} = 0,94$$
$$2023 : \frac{24\,098\,130}{27\,950\,884} = 0,86$$
$$2024 : \frac{25\,543\,876}{27\,326\,153} = 0,93$$

V roce 2022 byl obrat zásob 0,94 za měsíc, což znamená, že zásoby byly prodány a nahrazeny téměř jednou měsíčně. V roce 2023 obrat zásob klesl na 0,86 za měsíc, a i když jde stále o vysoký obrat, tento pokles může signalizovat mírné zvýšení zásob nebo sníženou poptávku. V roce 2024 se obrat zásob zvýšil na 0,93 za měsíc, což ukazuje na obnovení rychlejšího pohybu zásob ve skladu. Tento návrat k vyšší hodnotě je pozitivním indikátorem, že se podařilo zlepšit prodeje nebo optimalizovat skladové zásoby.

Pro zajištění udržitelnosti těchto výsledků či jejich zlepšení je důležité pokračovat v pravidelném monitorování zásob a prodejních trendů, optimalizovat nákupní procesy tak, aby odpovídaly aktuální poptávce a minimalizovaly se nadměrné zásoby. Zaměření se na efektivní prodejní strategie a strategie marketingové komunikace může dále zvýšit prodeje a udržet dynamický pohyb zásob ve skladu.

### 5.2.2 Doba obratu zásob

Doba obratu zásob měří průměrný počet dní, které jsou potřeba k prodeji zásob. Tento ukazatel pomáhá pochopit, jak dlouho trvá, než se zásoby prodají. Krátká doba obratu zásob je obecně pozitivní, protože naznačuje, že zásoby se rychle mění na hotovost.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Průměrná zásoba}}{\text{Náklady na prodané zboží}} * \text{počet dní}$$

$$2022 : \frac{26\,342\,544}{24\,697\,385} * 30 = 32 \text{ dní}$$

$$2023 : \frac{27\,950\,884}{24\,098\,130} * 30 = 34,80 \text{ dní}$$

$$2024 : \frac{27\,326\,153}{25\,543\,876} * 30 = 32 \text{ dní}$$

V roce 2022 byla doba obratu zásob 32 dní, což znamená, že zásoby byly prodány přibližně jednou za měsíc. Tento výsledek naznačuje efektivní řízení zásob, ačkoliv delší doba obratu může omezovat finanční flexibilitu. V roce 2023 vzrostla doba obratu zásob na téměř 35 dní. To znamená, že sklad měl vyšší zásoby nebo nižší poptávku, a to váže více finančních prostředků a ovlivňuje cash flow. V roce 2024 byla doba obratu zásob opět 32 dní, oproti roku 2023 jde o mírné zlepšení.

Delší doba obratu zásob znamená, že více finančních prostředků je vázáno v zásobách. To může omezit finanční flexibilitu podniku, protože prostředky nemohou být použity pro jiné investice nebo provozní potřeby. Může to také naznačovat, že sklad drží nadměrné množství zásob, a to vede k vyšším nákladům na skladování a riziku zastarávání zboží. Delší doba obratu také může signalizovat nižší poptávku po zboží, a to může být indikátorem potřeby přizpůsobit strategii marketingové komunikace a prodejní strategie ke zvýšení poptávky.

### 5.2.3 Průměrná denní hodnota vyskladnění

Průměrná denní hodnota vyskladnění měří průměrnou hodnotu zboží vyskladněného za den. Pomáhá nám pochopit, jaké jsou denní prodejní aktivity a jak efektivně sklad funguje. Zvyšující se průměrná denní hodnota vyskladnění obvykle naznačuje pozitivní znamení, že sklad funguje efektivněji a že prodejní aktivity jsou na vzestupu. Naopak, klesající hodnota by mohla naznačovat potřebu přehodnotit prodejní strategie nebo optimalizovat řízení zásob.

$$\text{Průměrná denní hodnota vyskladnění} = \frac{\text{Celkové vyskladnění za období v NC}}{\text{Počet dní v období}}$$

$$2022 : \frac{27\,697\,385}{30} = 923\,246,2 \text{ Kč}$$

$$2023 : \frac{24\,098\,130}{30} = 803\,271 \text{ Kč}$$

$$2024 : \frac{25\,543\,876}{30} = 851\,462,5 \text{ Kč}$$

V roce 2022 byla průměrná denní hodnota vyskladnění 923 246 Kč, což naznačuje stabilní prodejní aktivitu. V roce 2023 došlo k poklesu na 803 271 Kč, jež může naznačovat sníženou poptávku nebo potřebu zlepšení prodejních strategií a řízení zásob. V roce 2024 průměrná denní hodnota vyskladnění vzrostla na 851 463 Kč. Tento nárůst naznačuje výrazné zlepšení prodejních aktivit a efektivnější řízení zásob oproti roku 2023.

#### 5.2.4 Růst prodeje

Růst prodeje je důležitý ukazatel, který měří změnu v prodeji mezi dvěma obdobími. Pomáhá nám pochopit, jak se vyvíjí poptávka po produktech a jak efektivní jsou prodejní strategie.

$$\text{Růst prodeje} = \frac{\text{Prodej v aktuálním období} - \text{Prodej v předchozím období}}{\text{Prodej v předchozím období}} * 100$$

$$2022 : \frac{27\,614\,054 - 31\,303\,012}{31\,303\,012} * 100 = -11,78 \%$$

$$2023 : \frac{27\,683\,475 - 27\,614\,054}{27\,614\,054} * 100 = 0,25 \%$$

$$2024 : \frac{28\,729\,906 - 27\,683\,475}{27\,683\,475} * 100 = 3,78 \%$$

V dubnu 2022 došlo k poklesu prodeje o 11,78 %. Tato hodnota představuje výrazný pokles poptávky nebo efektivity prodejních strategií. V dubnu 2023 však prodej vzrostl o 0,25 %, což ukazuje na mírné zlepšení a stabilizaci po předchozím poklesu. V roce 2024 růst prodeje vzrostl o 3,78 %. To naznačuje pozitivní trend a zlepšení poptávky po produktech. Tento nárůst může být indikátorem úspěšných prodejních a marketingových aktivit, které přispěly k nárůstu prodeje.

#### 5.2.5 Průměrná marže

Průměrná marže je klíčovým ukazatelem ziskovosti, protože ukazuje, kolik z každé koruny zůstane po zaplacení nákladů spojených s prodejem. Do výpočtu jsou zahrnuty pouze náklady na prodané zboží, a nikoliv ostatní provozní náklady.

$$\text{Průměrná marže} = \frac{\text{Tržby} - \text{Náklady na prodané zboží}}{\text{Náklady na prodané zboží}} * 100$$

$$2022 : \frac{27\,614\,054 - 24\,697\,385}{24\,697\,385} * 100 = 11,81 \%$$

$$2023 : \frac{27\,683\,475 - 24\,098\,130}{24\,098\,130} * 100 = 14,88 \%$$

$$2024 : \frac{28\,729\,906 - 25\,543\,876}{25\,543\,876} * 100 = 12,47 \%$$

V roce 2022 byla průměrná marže 11,81 %. To znamená, že po zaplacení nákladů na prodané zboží zůstalo přibližně 11,81 % z tržeb jako zisk. Tento výsledek naznačuje dobrou ziskovost. V roce 2023 se průměrná marže zvýšila na 14,88 %, což indikuje ještě lepší ziskovost a efektivnější řízení nákladů. Nicméně v roce 2024 došlo poklesu průměrné marže na 12,47 %. Tento pokles může být vysvětlen změnou v nákladech na prodané zboží a průměrné zásobě. V roce 2023 byla průměrná zásoba zboží 27 950 884 Kč a náklady na prodané zboží byly 24 098 130 Kč, zatímco v roce 2024 byla průměrná zásoba zboží 27 326 153 Kč a náklady na prodané zboží 25 543 876 Kč. Zvýšení nákladů na zboží může být jedním z faktorů vedoucích ke snížení průměrné marže.

Tato marže se vztahuje pouze k prodejní ceně velkoobchodního skladu směrem k maloobchodní prodejně. Je důležité si uvědomit, že tato marže nezahrnuje maloobchodní marži, kterou přidává maloobchodní prodejna na konečnou prodejní cenu zákazníkovi. V kontextu velkoobchodního prodeje je běžné, že marže jsou nízké, protože velkoobchodníci prodávají ve větších objemech a za nižší ceny. Je vhodné, aby sklad spolupracoval s maloobchodními prodejny v rámci vlastní sítě, aby se zajistilo, že jejich přidaná marže je dostatečná k pokrytí jejich nákladů a zároveň konkurenční vůči jiným maloobchodním cenám na trhu.

### 5.2.6 Průměrná hodnota objednávky

Průměrná hodnota objednávky naznačuje, že každá objednávka má v průměru tuto hodnotu. Tento ukazatel je užitečný pro pochopení nákupního chování zákazníků a může být využit pro optimalizaci prodejních strategií. Vysoká průměrná hodnota objednávky může naznačovat, že zákazníci nakupují ve větších objemech nebo že sklad prodává sortiment s vyšší hodnotou. Naopak nižší průměrná hodnota by mohla naznačovat potřebu zvýšit hodnotu jednotlivých objednávek.

$$\text{Průměrná hodnota objednávky} = \frac{\text{Celkový prodej}}{\text{Celkový počet objednávek}}$$

$$2022 : \frac{27\,614\,054}{762} = 36\,238,92 \text{ Kč}$$

$$2023 : \frac{27\,683\,475}{714} = 38\,772,37 \text{ Kč}$$



$$2024 : \frac{28\,729\,906}{735} = 39\,088,31 \text{ Kč}$$

V roce 2022 byla průměrná hodnota objednávky 36 239 Kč, v roce 2023 se zvýšila na 38 772 Kč a v roce 2024 dále vzrostla na 39 088 Kč. Tento pozitivní trend naznačuje, že průměrná hodnota objednávky každým rokem roste, což může být důsledkem zlepšení nákupního chování zákazníků nebo prodeje sortimentu s vyšší hodnotou.

Je však důležité zmínit, že tato čísla jsou pouze orientační. Je nezbytné rozlišovat mezi různými typy prodejen a jejich specifickými charakteristikami, zejména pokud se jedná o prodejny na menších vesnicích či ve velkých městech, nebo podle jejich typu zařazení do sítě TIP nebo TUTY. Data pro detailnější analýzu a rozlišení nebyla k dispozici.

### **Návrh pro zavedení detailnější analýzy průměrné hodnoty objednávek**

Pro lepší pochopení nákupního chování zákazníků a optimalizaci prodejních strategií je vhodné provést detailnější analýzu průměrné hodnoty objednávek s ohledem právě na různé typy prodejen a jejich specifické charakteristiky. Zvýšení průměrné hodnoty objednávek je důležité pro zlepšení finanční výkonnosti a efektivity velkoobchodního skladu. Navrhovaná analýza by měla zahrnovat následující kroky:

#### *1. Segmentace prodejen*

- Rozdělit prodejny podle velikosti (vesnice x město) a typu zařazení (TIP, TUTY, nezařazená síť).

#### *2. Sběr dat*

- Shromážďovat data o počtu objednávek a jejich hodnotě pro jednotlivé segmenty prodejen.
- Analyzovat sezónní trendy a výkyvy v nákupních chování.

#### *3. Analýza a vyhodnocení*

- Vyhodnotit průměrnou hodnotu objednávek pro každý segment.
- Identifikovat faktory ovlivňující hodnotu objednávek, jako je typ sortimentu, marketingové aktivity, nebo regionální rozdíly.

#### *4. Optimalizace prodejní strategie*

- Přizpůsobit prodejní strategii a strategii marketingové komunikace na základě zjištěných trendů.

- Zaměřit se na zvýšení hodnoty jednotlivých objednávek, například: objemové slevy (slevy při dosažení určitých objemových cílů), nabídka flexibilních dodacích podmínek či mimořádných závozu mimo rozvozní plán.

### 5.2.7 Mzdová nákladovost

Mzdová nákladovost měří podíl mzdových nákladů na celkovém vyskladnění v nákupních cenách. Tento ukazatel pomáhá sledovat efektivitu práce a využití pracovní síly ve vztahu k hodnotě vyskladněného zboží.

$$\text{Mzdová nákladovost} = \frac{\text{Mzdové náklady}}{\text{Vyskladnění v NC}} * 100$$

$$2022 : \frac{1\,146\,176}{24\,697\,385} * 100 = 4,64 \%$$

$$2023 : \frac{1\,149\,501}{24\,098\,130} * 100 = 4,77 \%$$

$$2024 : \frac{1\,064\,695}{25\,543\,876} * 100 = 4,17 \%$$

V roce 2022 byla mzdová nákladovost 4,64 %, což znamená, že mzdové náklady tvořily 4,64 % z celkového vyskladnění v nákupních cenách. Tento ukazatel naznačuje, jak efektivně jsou pracovní síly využívány ve vztahu k hodnotě vyskladněného zboží. V roce 2023 se mzdová nákladovost mírně zvýšila na 4,77 %. To naznačuje mírně vyšší podíl mzdových nákladů na celkovém vyskladnění. V roce 2024 mzdová nákladovost klesla na 4,17 %. Tato hodnota představuje vyšší efektivitu práce a nižší podíl mzdových nákladů na celkovém vyskladnění.

Nižší mzdová nákladovost je obecně pozitivní, protože naznačuje vyšší efektivitu práce a nižší podíl mzdových nákladů na celkovém vyskladnění. Mírné zvýšení mzdové nákladovosti v roce 2023 by mělo být sledováno, aby se zajistilo, že se jedná o dočasný jev, a ne trend směrem k rostoucím nákladům na pracovní sílu.

V roce 2022 byly mzdové náklady 1 146 176 Kč a počet pracovníků byl 52. V roce 2023 byly mzdové náklady 1 149 501 Kč a počet pracovníků klesl na 45. V roce 2024 byly mzdové náklady 1 064 695 Kč a počet pracovníků se dále snížil na 44. Tento pokles počtu pracovníků přispěl k nižší mzdové nákladovosti, což naznačuje že sklad bych schopen zvýšit efektivitu práce.

Nicméně skutečnost, že mzdové náklady zůstaly v roce 2023 téměř stejné, i když se počet pracovníků snížil, může naznačovat několik problémů:

- Zvýšení mezd – Průměrná mzda v roce 2022 byla 19 788 Kč, v roce 2023 vzrostla na 25 703 Kč a v roce 2024 byla 25 352 Kč. Tento nárůst mezd přispěl k udržení vysokých mzdových nákladů i přes pokles počtu pracovníků.
- Přesčasý – Mzdové náklady také mohly zůstat kvůli nadměrnému množství přesčasů, které mohly vznikat mimo jiné z důvodu nedostatku pracovníků či výkyvů ve vyskladnění.

### **Doporučení pro optimalizaci mzdové nákladovosti**

Implementací těchto doporučení může velkoobchodní sklad efektivněji řídit své mzdové náklady, zvýšit produktivitu a udržet konkurenceschopnost na trhu.

#### *1. Školení a rozvoj pracovníků*

Pravidelná školení zaměřená na nové pracovní postupy a technologie, které mohou zaměstnancům pomoci pracovat rychleji a efektivněji. Například školení na používání nových skladových systémů, efektivní manipulaci se zbožím, bezpečnostní postupy. To nejen zvýší produktivity, ale také zlepší morálku a motivaci pracovníků.

#### *2. Optimalizace směn*

Analyzovat a optimalizovat rozvrhy směn tak, aby byl pracovní čas využíván co nejefektivněji, zejména během nejrůšnějších období. To znamená provést analýzu historických dat o objednávkách a identifikovat špičkové období. Na základě této analýzy pak upravit směny tak, aby více pracovníků bylo k dispozici během rušnějších časů a méně pracovníků během klidnějších období. Tím se zajistí, že sklad bude vždy optimálně personálně obsazen a dojde ke snížení nákladů na přesčasy.

#### *3. Monitorování a kontrola nákladů*

Provádět pravidelné kontroly mzdových nákladů a identifikovat oblasti, kde lze dosáhnout úspor. Například každé čtvrtletí provádět detailní analýzu mzdových nákladů a identifikovat trendy nebo anomálie. Zaměřit se na oblasti, kde jsou náklady vyšší než očekávané, a přijmout opatření ke snížení těchto nákladů.

### **5.2.8 Přepravní nákladovost**

Přepravní nákladovost měří podíl přepravních nákladů na celkovém vyskladnění v nákupních cenách. Tento ukazatel slouží ke sledování efektivity logistických operací ve vztahu k hodnotě vyskladněného zboží.

$$\text{Přepavní nákladovost} = \frac{\text{Přepavní náklady}}{\text{Vyskladnění v NC}} * 100$$

$$2022 : \frac{1\,130\,163}{24\,697\,385} * 100 = 4,58 \%$$

$$2023 : \frac{934\,472}{24\,098\,130} * 100 = 3,88 \%$$

$$2024 : \frac{985\,408}{25\,543\,876} * 100 = 3,85 \%$$

V roce 2022 tvořila přepravní nákladovost 4,58 % z celkového vyskladnění. V roce 2023 přepravní nákladovost klesla na 3,88 %, což naznačuje zlepšení efektivity logistických operací a snížení podílu přepravních nákladů na celkovém vyskladnění. V roce 2024 přepravní nákladovost mírně klesla na 3,85 %. Nižší přepravní nákladovost je obecně pozitivní, protože naznačuje vyšší efektivitu a nižší podíl přepravních nákladů na celkovém vyskladnění. Tento pokles je pozitivním indikátorem zlepšení logistických procesů a potenciálních úspor v nákladech na dopravu. Udržení nebo další snížení přepravní nákladovosti by mělo být cílem pro zajištění dlouhodobé konkurenceschopnosti a finanční stability podniku.

### 5.3 Hodnocení dodavatelů

V současné době velkoobchodní sklad nepoužívá systematické hodnocení dodavatelů. Dodávky jsou řízeny na základě smluv s COOP Centrum Praha a individuálními dohodami s regionálními dodavateli. Nedostatky v dodávkách nebo kvalitě zboží jsou řešeny ad-hoc, bez formálního hodnocení a penalizace dodavatelů za nesplnění dohodnutých podmínek.

#### Výhody zavedení systematického hodnocení dodavatelů

##### 1. Zlepšení kvality dodávek

- Hodnocení dodavatelů může pomoci identifikovat problémy s kvalitou dodávek a umožnit rychlé řešení těchto problémů.
- Pravidelné hodnocení by motivovalo dodavatele k udržení vysoké kvality, aby si udrželi obchodní vztahy.

##### 2. Optimalizace nákladů

- Hodnocení dodavatelů může zahrnout analýzu nákladů a výhod, což pomůže identifikovat nejefektivnější dodavatele.

- Snížení počtu reklamací a vratek přinese úspory na nákladech spojených s manipulací a správou reklamací.

### 3. *Zajištění spolehlivosti*

- Pravidelné hodnocení může zajistit, že dodavatelů dodávají zboží včas a ve správném množství, což je klíčové pro plynulé zásobování prodejen.
- Identifikace a odstranění nespolehlivých dodavatelů sníží riziko výpadků zásob.

### 4. *Zlepšení vztahů s dodavateli*

- Transparentní a spravedlivý systém hodnocení může vést k lepšímu porozumění mezi družstvem a jeho dodavateli.
- Společná práce na zlepšení dodavatelského řetězce přinese dlouhodobé výhody pro obě strany.

## **Doporučení pro implementaci systému hodnocení dodavatelů**

### 1. *Kritéria hodnocení*

- Definovat jasná a měřitelná kritéria hodnocení, jako jsou kvalita zboží, dodací lhůty, spolehlivost, flexibilita, ceny a podpora

### 2. *Frekvence hodnocení*

- Zavést pravidelné hodnocení dodavatelů, například měsíční či čtvrtletní, a zahrnout výsledky hodnocení do pravidelných reportů

### 3. *Penalizace a motivace*

- Vytvořit systém penalizace za nesplnění dohodnutých podmínek, a naopak motivace pro dodavatele, kteří dlouhodobě dosahují vysokého hodnocení

### 4. *Zpětná vazba*

- Poskytovat dodavatelům pravidelnou zpětnou vazbu na základě hodnocení, aby věděli, v čem se mohou zlepšit.

I když je současná praxe řešení problémů funkční, systematické hodnocení dodavatelů by mohlo přinést dlouhodobé zlepšení a posílit tak konkurenceschopnost družstva. Jeho zavedení by mohlo přispět k optimalizaci nákladů, zlepšení kvality a spolehlivosti dodávek a celkové efektivitě dodavatelského řetězce. Výběr kritérií pro hodnocení a jejich váha byly stanoveny s ohledem na důležitost každého faktoru pro efektivní a konkurenceschopný provoz. Zavedení takového hodnocení dodavatelů by mohlo vypadat následovně:

Tabulka 7: Možná kritéria pro hodnocení dodavatelů VO skladu

Kritérium	Popis	Váha (v %)
Kvalita zboží	Splnění kvalitativních požadavků – bez vad, správná specifikace	30
Dodací lhůta	Schopnost dodržet dohodnuté termíny dodání	25
Spolehlivost	Počet a rozsah dodacích chyb a výpadků	20
Flexibilita	Schopnost reagovat na změny v objednávkách a požadavcích	10
Cena	Konkurenční ceny a cenová stabilita	10
Podpora a komunikace	Efektivnost a rychlost komunikace řešení problémů	5

Zdroj: vlastní zpracování

### **Kvalita zboží (30 %)**

Kvalita zboží je klíčovým faktorem, protože přímo ovlivňuje spokojenost zákazníků a obchodní reputaci. Vyšší váha je přidělena kvalitě, aby se zajistilo, že dodavatelé udrží vysoké standardy a minimalizují počet vadných výrobků.

### **Dodací lhůta (25 %)**

Dodací lhůta je kritická pro plynulé zásobování prodejen a udržení vysoké úrovně zákaznického servisu. Schopnost dodavatelů dodržet termín dodání je zásadní pro efektivní provoz a plánování zásob.

### **Spolehlivost (20 %)**

Spolehlivost dodavatelů, měřená počtem dodacích chyb a výpadků, je nezbytná pro minimalizaci rizik spojených s výpadky zásob. Spolehliví dodavatelé přispívají ke stabilnímu a efektivnímu zásobování.

### **Flexibilita (10 %)**

Flexibilita dodavatelů je důležitá pro schopnost rychle reagovat na změny v objednávkách a požadavcích, což je klíčové pro přizpůsobení se v dynamickém tržním prostředí. Flexibilní dodavatelé mohou lépe uspokojit měnící se potřeby prodejen.

### **Cena (10 %)**

Cena je významným faktorem pro udržení nákladové efektivity a konkurenční výhody. Výhodné a stabilní ceny od dodavatelů pomáhají udržet konkurenceschopnost na trhu.

### Podpora a komunikace (5 %)

Efektivnost a rychlost komunikace s dodavateli, stejně jako jejich schopnost řešit problémy, jsou důležité pro hladký chod dodavatelských vztahů. Dobrý zákaznický servis od dodavatelů zajišťuje rychlé a účinné řešení případných problémů.

Tabulka 8: Ukázka hodnocení dodavatelů VO skladu

Dodavatel	Kvalita zboží (30)	Dodací lhůta (25)	Spolehlivost (20)	Flexibilita (10)	Cena (10)	Podpora (5)	Celkové hodnocení
A	28	20	18	8	9	4	87
B	25	23	15	7	10	5	85
C	30	18	20	9	8	3	88

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 8 představuje vzorové hodnocení dodavatelů na základě stanovených kritérií. Tento příklad slouží jako ilustrace toho, jak by mohli být dodavatelé hodnoceni v rámci různých aspektů, které jsou klíčové pro efektivní a spolehlivé zásobování.

Z tohoto vzorového hodnocení dodavatelů vyplývá několik důležitých závěrů. Hodnocení pomáhá identifikovat silné a slabé stránky jednotlivých dodavatelů, což umožňuje zlepšit komunikaci a spolupráci prostřednictvím poskytování zpětné vazby a konkrétních doporučení. Dále umožňuje optimalizovat výběr dodavatelů a případně nahradit méně spolehlivé dodavatele těmi, kteří dosahují lepších výsledků. Hodnocení také slouží jako klíčový nástroj pro strategické plánování a řízení dodavatelského řetězce, což vede k celkovému zlepšení kvality a efektivity provozu skladu.

## 5.4 Komunikace s odběrateli

Účinná komunikace s odběrateli je klíčová pro udržení dlouhodobých vztahů a zajištění spokojenosti odběratelů. Dobře nastavená komunikace umožňuje rychle reagovat na potřeby odběratelů, řešit jejich problémy a získávat zpětnou vazbu, která může vést k neustálému zlepšování nabízených služeb a produktů.

V současné době velkoobchodní sklad ZKD Sušice dodává zboží převážně v rámci vlastní sítě a prostřednictvím integrované prodeje COOP prodejnám ostatních družstev a několika málo stálým cizím odběratelům. S odběrateli komunikuje prostřednictvím několika kanálů, včetně elektronického systému objednávek

a telefonické komunikace. Sklad používá dva informační systémy: Microsoft Dynamics NAV a CIS od PORS software, zatímco prodejny používají software B.O.S.S. Maloobchodní prodejny poskytují zpětnou vazbu po telefonu nebo papírově velkoobchodníkovi pouze v případě, že dodávka nesedí s dodacími listy nebo v případě reklamace záruky či poškozeného zboží.

Nedostatky současné situace byly identifikovány prostřednictvím rozhovorů se zaměstnanci skladu a prodejen, kde bylo zřejmé, že komunikace se často zaměřuje pouze na řešení problémů a chybí systematický přístup ke sběru zpětné vazby ohledně celkové kvality služeb, která by mohla být využívána k neustálému zlepšování procesů a služeb.

### **Mezi nedostatky současné komunikace patří:**

- Nedostatečná zpětná vazba: Chybí systematický sběr zpětné vazby ohledně celkové kvality služeb, což omezuje možnosti pro kontinuální zlepšování.
- Reaktivní přístup: Zpětná vazba je poskytována pouze v případě problémů, což znamená, že potenciální příležitosti ke zlepšení zůstávají neodhaleny.
- Nesjednocené systémy: Používání různých systémů ve skladu a na prodejnách může vést k nesouladům a zpožděním v komunikaci a zpracování informací.

### **Doporučení pro zlepšení komunikace s odběrateli**

#### *1. Sjednocení informačních systémů*

Návrhem je sjednocení všech používaných systémů na software B.O.S.S., který zajišťuje komplexní řízení oběhu zboží od distribučních velkoobchodních skladů až po konečný maloobchodní prodej. Klíčovým prvkem centrálního řízení jsou centrální databáze produktů, tvorba cen a určení obchodních podmínek pro různé druhy zboží. Obchodní centrála tak může provádět online sledování všech poboček. Pokud je k jednotlivým pobočkám připojen i pokladní systém maloobchodní sítě, umožňuje to centrálnímu centru sledovat také jednotlivá pokladní místa. Pokladní systém odesílá do centra informace o všech provedených operacích. Díky pokročilému systému replikace dat má centrála vždy aktuální informace pro rychlé vyhodnocení situace a okamžitou reakci na jednotlivé obchodní případy.

#### *2. Zlepšení zpětné vazby*

Zavedení pravidelných průzkumů spokojenosti prodejen s kvalitou služeb a dodávek. Tyto průzkumy by mohly být prováděny čtvrtletně či pololetně a zahrnovaly



by otázky týkající se různých aspektů spolupráce. Například: spokojenost s dodacími lhůtami, kvalita dodaného zboží, efektivita komunikace a řešení problémů.

### *3. Zefektivnění procesu objednávek a reklamací*

Implementace jednotného softwaru by urychlila celý proces vyřizování objednávek i reklamací. Prodejna by provedla přejímku zboží a při zjištěné nedodávce by zaslala přes B.O.S.S. zpětný dodací list, který by se ihned přenesl do skladu. Následně by proběhla kontrola ve skladu a vystavil by se dobropis, který by prodejna hned obdržela.

## **Implementace a měření úspěšnosti**

Pro úspěšnou implementaci navržených opatření je důležité mít jasně definované cíle a měřitelné ukazatele výkonu. Sklad by měl pravidelně sledovat a vyhodnocovat následující ukazatele:

- zvýšení spokojenosti prodejen s komunikací a kvalitou dodávek,
- zvýšení efektivitu zpracování objednávek a snížení počtu chyb v dodávkách,
- rychlost a kvalita řešení problémů a reklamací,
- úroveň využití nových komunikačních nástrojů a technologií.

Efektivní komunikace mezi velkoobchodním skladem a prodejny je klíčová pro zajištění plynulého zásobování a spokojeností zákazníků. Implementace navržených opatření, včetně sjednocení informačních systémů a zlepšení zpětné vazby, může pomoci zlepšit vztahy mezi skladem a prodejny, zvýšit jejich spokojenost a efektivitu, a tím podpořit dlouhodobý růst a konkurenceschopnost družstva.

## **5.5 Vyhledávání nových odběratelů**

Velkoobchodní sklad ZKD Sušice dodává především prodejnám v rámci vlastní sítě a v rámci integrovaného prodeje COOP prodejnám ostatních družstev. Sklad má pouze pět stálých cizích odběratelů, což omezuje jeho potenciál růstu a diverzifikace trhu. Vedoucí skladu má na starost získávání nových odběratelů, avšak v rámci plnění svých ostatních povinností na tuto činnost nemá dostatek času.

Navrhované řešení zahrnuje přijetí nového zaměstnance na pozici obchodního zástupce, jehož úkolem by bylo cíleně získávat nové odběratele, zejména z řad menších prodejen na vesnicích nepatřících pod COOP a kuchyní a restaurací vyžadujících velké množství potravinových produktů. Tento obchodní zástupce by aktivně oslovoval

potenciální odběratele prostřednictvím telefonických hovorů, e-mailů a osobních návštěv, účastnil se regionálních veletrhů a networkingových akcí, kde by mohl navazovat nové obchodní vztahy.

Dále by pravidelně kontroloval stávající odběratele, získával zpětnou vazbu a analyzoval jejich potřeby, čímž by přispěl k optimalizaci nabídky a zlepšení služeb skladu. Zaváděl by věrnostní programy a speciální slevové akce, které by motivovaly k větším objednávkám a posilovaly loajalitu odběratelů.

### **Doporučení pro implementaci návrhu na přijetí obchodního zástupce**

Implementace přijetí obchodního zástupce je klíčovým krokem k rozšíření tržního podílu velkoobchodního skladu ZKD Sušice. Tato strategie povede k lepším obchodním výsledkům, zvýšení efektivity a růstu tržeb, čímž se posílí celková konkurenční pozice skladu na trhu.

#### *1. Příprava a plánování*

Prvním krokem je vytvoření detailního popisu pracovní pozice obchodního zástupce. Tento popis by měl zahrnovat náplň práce, odpovědnosti a požadavky na kvalifikaci. Náplň práce by měla zahrnovat získávání nových odběratelů, udržování vztahů se stávajícími odběrateli, účast na různých akcích v regionu. Mezi odpovědnosti by měly patřit osobní návštěvy potenciálních odběratelů, příprava a prezentace nabídek, vyjednávání spolupráce a monitorování trhu. Požadavky na pozici mohou zahrnovat minimálně tři roky zkušeností v obchodním zastoupení, ideálně v oblasti potravin a průmyslového zboží, výborné komunikační a vyjednávací schopnosti a schopnost pracovat samostatně i v týmu.

Následně je třeba připravit náborový proces. Spolupracovat s personálními agenturami nebo využít online náborové platformy k nalezení vhodného kandidáta. Připravit atraktivní inzeráty, které zdůrazní výhody práce ve skladu ZKD Sušice, jako jsou možnosti kariérního růstu, školení a různé benefity.

#### *2. Výběr a zaškolení pracovníka*

Po výběru kandidáta budou provedeny strukturované pohovory s vybranými kandidáty a zhodnoceny jejich zkušenosti a dovednosti. Na základě těchto schopností, referencí a potenciálu bude vybrán nejlepší kandidát.

Vybraný kandidát bude zaškolen, přičemž mu bude poskytnuto důkladné školení zaměřené na firemní procesy, produkty a služby skladu. Bude organizováno školení zaměřené na techniky prodeje, efektivní komunikaci a oslovování nových zákazníků.

Novému obchodnímu zástupci bude přiřazen zkušený mentor, který ho bude provázet prvními měsíci ve firmě.

### *3. Stanovení pracovních úkolů*

Obchodní zástupce se zaměří na cílené oslovování potenciálních odběratelů, zejména menších prodejen na vesnicích a v menších městech nepatřící pod skupinu COOP a kuchyní a restaurací vyžadující velké množství potravinových produktů. Použité metody zahrnují telefonické hovory, e-maily a osobní návštěvy. Obchodní zástupce by se měl také účastnit na regionálních akcích, kde pro prezentaci skladu použije katalog či různé vzorky produktů.

Dále by měl pravidelně kontaktovat stávající odběratele, získávat od nich zpětnou vazbu na produkty i služby skladu a analyzovat jejich potřeby. Na základě získaných informací budou navrhovány změny v nabídce produktů či služeb skladu.

### *4. Průběžná kontrola a vyhodnocení*

Stanoví se měřitelné cíle a klíčové ukazatele výkonnosti. Cíle budou definovány například jako počet nově získaných odběratelů za měsíc, zvýšení hodnoty objednávek od stávajících odběratelů, úroveň spokojenosti zákazníků. Zavede se systém pravidelných reportů a kontrolních bodů pro vyhodnocování výkonu obchodního zástupce. Výsledky budou pravidelně analyzovány a bude poskytována zpětná vazba pro další optimalizace strategie.

## **5.6 Vlastní prodejní a marketingové kampaně ZKD Sušice**

Momentálně prodejní akce probíhají výhradně prostřednictvím skupiny COOP, což zahrnuje letáky pro COOP TIP, COOP TUTY a také pro Konzum. To omezuje možnosti ZKD Sušice oproti konkurenci realizovat vlastní prodejní letákové akce a přizpůsobovat je specifickým potřebám místních prodejen a zákazníků. Dodatečný samostatný leták by neměl smysl, protože by znamenat dodatečné náklady na tisk a distribuci bez záruky, že osloví cílovou skupinu efektivněji než stávající letáky. Naopak, vlastní akce by mohly být přímo na prodejně vyznačení na regálu, což by družstvu umožnilo lépe reagovat na lokální poptávku, zvýšit prodej regionálních produktů a posílit loajalitu zákazníků. Tento krok by nejen zvýšil návštěvnost a prodej, ale také by přispěl k optimalizaci zásob a distribuci ze skladu, což by vedlo k efektivnějším skladovým operacím a lepšímu využití skladových kapacit.

Příklady možných prodejních akcí:

- Sezónní slevy: letní výprodeje či vánoční slevy, které přilákají zákazníky do prodejen a podpoří prodej zboží.
- Specifické nabídky: akce typu „kup jeden a druhý za polovinu“ nebo „dárek k nákupu nad určitou částku“, které motivují k nákupu většího množství zboží.
- Výprodeje: likvidace starých zásob prostřednictvím výprodejů.
- Ochutnávky a demonstrace: představení nových produktů přímo v prodejnách formou ochutnávek nebo praktických ukázek.

Pro efektivní dosažení výsledků je důležité propojit prodejní akce s širšími marketingovými kampaněmi. Marketingové kampaně mohou podpořit prodejní akce a zvýšit jejich dopad na prodej a povědomí o prodejnách.

Příklady možných marketingových kampaní:

- Reklamní kampaně: například bannery či billboardy, které zvýší povědomí o družstvu a přiláká další zákazníky.
- PR kampaně: příkladem může být účast na veřejných událostech, které zvýší pozitivní image družstva.
- Sociální média: pravidelné příspěvky, soutěže a placené reklamy na sociálních sítích jako jsou Facebook a Instagram.
- E-mailové kampaně: zasílání newsletterů, personalizovaných nabídek a informačních e-mailů, které udržují kontakt se zákazníky a informují je o novinkách a akcích.

### **Návrh strategie pro zavedení vlastních prodejních akcí:**

#### *1. Identifikace cílů a zaměření akcí*

Identifikace cílů a zaměření akcí se zaměřuje na zvýšení prodeje sezónních a regionálních produktů, zlepšení angažovanosti zákazníků a podpoření prodeje specifických produktů prostřednictvím cílených prodejních kampaní. Sezónní akce, jako například letní nebo vánoční výprodeje, přilákají zákazníky do prodejen a podpoří prodej relevantního zboží. Akce zaměřené na regionální produkty, jako jsou například týdny šumavských specialit, zdůrazní místní produkty a podpoří spolupráci s regionálními dodavateli. Týden šumavských specialit by mohl zahrnovat připravení speciálního regálu s těmito produkty za výhodnější ceny, čímž by to bylo pro zákazníky atraktivnější.

Interaktivní akce, jako ochutnávky a workshopy, zvýší zákaznickou angažovanost a loajalitu. Celkově tyto akce podpoří zvýšení návštěvnosti prodejen, zlepši rotaci zásob a vytvoří synergii mezi prodejny a skladem, který bude zajišťovat včasné a dostatečné zásoby zboží.

## *2. Plánování a realizace akcí*

Plánování a realizace akcí zahrnuje vytvoření kalendáře pravidelných týdenních a měsíčních prodejních kampaní, jako jsou sezónní slevy, regionální týdny a slevové akce, které přilákají zákazníky a podpoří prodej. Speciální jednorázové akce, jako výroční výprodeje a zahajovací akce nových produktů, budou organizovány pro zvýšení prodeje a povědomí o prodejnách. Pro úspěšnou realizaci akcí bude využita kombinace marketingových kanálů, které tyto prodejní akce podpoří. To zahrnuje letáky, reklamu na sociálních sítích, e-mailové kampaně informující o nadcházejících akcích, plakáty a bannery. Efektivní komunikace mezi skladem a prodejny zajistí včasné a dostatečné zásoby zboží, které budou odpovídat zvýšené poptávce během akcí, čímž se optimalizují logistické procesy a zvýší celková efektivita skladových operací.

## *3. Dopad na skladové operace*

Dopad na skladové operace bude spočívat v nutnosti pokračovat v efektivním řízení zásob a logistiky pro zajištění plynulého zásobování prodejen během prodejních akcí. Sklad bude i nadále hlídat výši zásob příslušných produktů na základě plánovaných akcí, což zahrnuje koordinaci s dodavateli a přesné predikce poptávky. Během akcí bude nutné optimalizovat logistické procesy pro rychlé doplňování zboží do prodejen a zajištění dostatečné dostupnosti produktů. To může zahrnovat úpravu rozvozních plánů, aby byly dodávky častější nebo lépe načasované podle aktuální poptávky. Pravidelná komunikace mezi skladem a prodejny zajistí, že sklad bude informován o aktuálních potřebách prodejen a může adekvátně reagovat na zvýšenou poptávku. Tento přístup umožní efektivní využití skladových kapacit, snížení rizika nadbytečných zásob a lepší uspokojení potřeb zákazníků. Efektivní řízení zásob a logistiky tak podpoří úspěšnost prodejních a marketingových kampaní a přispěje ke zvýšení celkové efektivity podniku.

## *4. Měření a hodnocení úspěšnosti akcí*

Měření a hodnocení úspěšnosti akcí bude zahrnovat definování klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI), jako je nárůst prodeje, počet návštěvníků, zákaznická spokojenost a objem zásilek ze skladu. Během a po každé akci bude shromažďována zpětná vazba od zákazníků a zaměstnanců prostřednictvím dotazníků a online hodnocení. Pravidelná analýza prodejních dat a skladových zásob poskytne informace o dopadu akcí

na prodej a dostupnost zboží. Výsledky těchto analýz budou použity k optimalizaci budoucích akcí a k úpravě strategií, aby se zvýšila jejich efektivita a přínos. Tento systematický přístup umožní neustálé zlepšování prodejních akcí a optimalizaci skladových operací.

## 5.7 Analýza konkurence

V rámci analýzy konkurence byl pro srovnání fungování činnosti velkoobchodní skladu ZKD Sušice vybrán velkoobchodní sklad Litice patřící pod COOP Plzeň družstvo. Velkoobchodní sklad Litice má ve své nabídce mlékárenské výrobky, masné výroby, rybí výrobky, hotová jídla, tuky, majonézy, tatarské omáčky, dresinky, hořčice, droždí a jiné lahůdkářské výrobky. Tento sklad zajišťuje skladování a rozvoz pro všechny zásobované prodejny. Díky tomuto skladu může plzeňské družstvo docílit výhodnějších cen zboží pro koncové zákazníky.

Oba sklady, ZKD Sušice a COOP Plzeň, zásobují stejnou sítí maloobchodních prodejen, což znamená, že jejich zákaznická základna je identická. Maloobchodní prodejny, kuchyně a výroby, které tyto sklady zásobují, představují stejný segment trhu. I když se sortiment nabízeného zboží liší, oba sklady se zaměřují na uspokojení potřeb těchto zákazníků, což je klíčovým důvodem jejich konkurenceschopnosti.

Obě družstva se řídí letákovými akcemi organizovanými přes COOP Centrum. To znamená, že jejich marketingové kampaně a propagace jsou koordinovány a zaměřují se na přilákání stejné skupiny zákazníků. Tímto způsobem se snaží zvýšit prodej a udržet si loajalitu zákazníků prostřednictvím atraktivních nabídek a slev.

### Strategie marketingové komunikace

Tabulka 9: Strategie marketingové komunikace VO sklad Sušice x VO sklad Litice

Parametr	ZKD Sušice	COOP Plzeň	Hodnocení (1 – 5)
Reklamní kampaně	Nabídka běžného sortimentu, letákové akce, privátní značky	Katalog se sortimentem, letákové akce, privátní značky	4
Propagace privátních značek	Větší důraz	Větší důraz	5
Cílová skupina	Maloobchodní prodejny, kuchyně, výroby	Maloobchodní prodejny, kuchyně, výroby	4

Zdroj: vlastní zpracování

## Prodejní strategie a sortiment

Tabulka 10: Prodejní strategie a sortiment VO sklad Sušice x VO sklad Litice

Parametr	ZKD Sušice	COOP Plzeň	Hodnocení (1 – 5)
Sortiment	Široký sortiment potravin a průmyslového zboží	Omezený sortiment chladírenských produktů	5
Privátní značky	Nabízejí větší množství neprivatních značek	Nabízejí větší množství neprivatních značek	4
Adaptace na potřeby zákazníků	Pravidelně aktualizovaný sortiment	Stabilní sortiment	4

Zdroj: vlastní zpracování

## Logistické procesy

Tabulka 11: Logistické procesy VO sklad Sušice x VO sklad Litice

Parametr	ZKD Sušice	COOP Plzeň	Hodnocení (1 – 5)
Řízení skladu	Moderní informační systém, objednávky odběratelů přes SW B.O.S.S	Moderní informační systém, objednávky odběratelů přes SW B.O.S.S.	5
Distribuce	Vlastní podniková doprava, rozvoz 1x za 6-7 dní	Vlastní chladírenská doprava, rozvoz 2-3x týdně	4
Technologie	Moderní informační systémy	Moderní informační systémy	5

Zdroj: vlastní zpracování

## Řízení dodavatelského řetězce

Tabulka 12: Řízení dodavatelského řetězce VO sklad Sušice x VO sklad Litice

Parametr	ZKD Sušice	COOP Plzeň	Hodnocení (1 – 5)
Strategie řízení zásob	ABC analýza, zkušenosti nákupčích, denní obrátka	JIT a ABC analýza	4
Hodnocení dodavatelů	Nehodnotí	Částečné hodnocení	3

Zdroj: vlastní zpracování

## Zákaznický servis a věrnostní programy

Tabulka 13: Zákaznický servis a věrnostní programy VO sklad Sušice x VO sklad Litice

Parametr	ZKD Sušice	COOP Plzeň	Hodnocení (1 – 5)
Zákaznický servis	Komunikace s odběrateli ohledně reklamací, nedodávek apod.	Komunikace s odběrateli ohledně reklamací, nedodávek apod.	4
Zpětná vazba	Minimální zpětná vazba a hodnocení dodávek	Podstatně lepší zpětná vazba	3

Zdroj: vlastní zpracování

## Celkové hodnocení a interpretace

Tabulka 14: Celkové hodnocení a interpretace výsledků analýzy konkurence

Oblast	ZKD Sušice	COOP Plzeň
Strategie marketingové komunikace	4,3	4,3
Prodejní strategie a sortiment	4,3	4,3
Logistické procesy	4,7	4,7
Řízení dodavatelského řetězce	3,5	3,5
Zákaznický servis, věrnostní programy	3,5	3,5

Zdroj: vlastní zpracování

Obě družstva mají silné strategie marketingové komunikace, které kladou důraz na letákové akce v rámci skupiny COOP a propagaci privátních značek, což by měly zachovat i do budoucna. ZKD Sušice má výhodu širšího sortimentu, zatímco COOP Plzeň nabízí omezený chladírenský sortiment. ZKD Sušice by mělo pokračovat v pravidelné aktualizaci sortimentu, aby zůstalo atraktivní pro zákazníky. Oba sklady využívají moderní informační systémy a mají efektivní logistické procesy, přičemž sklad v Liticích má častější rozvoz. Tyto procesy by měly být nadále udržovány a zlepšovány s užitím moderních technologií. ZKD Sušice využívá ABC analýzu a objednává dle vlastních zkušeností a denní obrátky, a mělo by tak zvážit zavedení pevné strategie řízení zásob a pravidelné hodnocení dodavatelů. V oblasti zákaznického servisu a věrnostních programů mají obě družstva podobné přístupy.



## 5.8 Matice SWOT

Matice SWOT faktorů vztahujících se k nákupní a prodejní strategii zkoumaného velkoobchodu byla vytvořena na základě dostupných informací, zkušeností a pozorování. K identifikaci silných a slabých stránek podniku byly využity interní data a jejich analýza, znalosti interního prostředí a dlouholeté zkušenosti zaměstnanců a vedení. Příležitosti a hrozby byly formulovány na základě obecného povědomí o tržních trendech, konkurenčním prostředí a ekonomických podmínkách. Tento přístup umožnil sestavit realistický obraz aktuální situace podniku bez potřeby formálních analýz.

Tabulka 15: Matice SWOT

<b>Silné stránky</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Spolupráce se skupinou COOP</li><li>• Silné postavení na regionálním trhu</li><li>• Dlouhodobé vztahy s dodavateli</li><li>• Široká nabídka sortimentu</li><li>• Vlastní doprava a údržba</li><li>• Vlastní skladovací prostory</li></ul>	<b>Slabé stránky</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Závislost na centrálním nákupu přes COOP Centrum</li><li>• Nedostatek formálně definované nákupní a prodejní strategie</li><li>• Omezené hodnocení dodavatelů</li><li>• Omezená geografická expanze</li></ul>
<b>Příležitosti</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Rozšíření sortimentu o nové a atraktivní produkty</li><li>• Zlepšení E-commerce platformy</li><li>• Rozšíření počtu odběratelů</li><li>• Využití moderních technologií pro zlepšení řízení zásob a logistiky</li><li>• Nákup zboží ve slevových akcích</li></ul>	<b>Hrozby</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Rostoucí konkurence obchodních řetězců a vietnamských prodejců</li><li>• Pokles kupní síly na malých vesnicích</li><li>• Rostoucí náklady</li></ul>

Zdroj: vlastní zpracování

### **Silné stránky**

- *Spolupráce se skupinou COOP – centrální nákup, marketingová podpora:* Tato silná stránka zdůrazňuje výhody centralizovaného nákupu a marketingové podpory poskytované skupinou COOP, což vede k úsporám z rozsahu a jednotné strategii marketingové komunikace.
- *Silné postavení na regionálním trhu – dlouholetá tradice a dobré povědomí o značce COOP:* Dlouholetá tradice a silné povědomí o značce COOP mezi místními zákazníky zajišťují důvěru a loajalitu spotřebitelů.
- *Dlouhodobé vztahy s dodavateli v rámci skupiny COOP:* Stabilní a dlouhodobé vztahy s dodavateli zajišťují spolehlivost dodávek a možnost vyjednávání výhodnějších podmínek.
- *Široká nabídka sortimentu – rozmanitý sortiment potravinářského a nepotravinářského zboží včetně privátních značek:* Rozmanitý sortiment potravinářských i nepotravinářských produktů, včetně privátních značek, umožňuje uspokojit různé potřeby zákazníků.
- *Vlastní doprava a údržba v rámci družstva:* vlastní doprava a údržba zajišťují vyšší spolehlivost a flexibilitu družstva.
- *Vlastní skladovací prostory:* Dostatečně velké a dobře vybavené skladovací prostory umožňují efektivní skladování a distribuci zboží.

### **Slabé stránky**

- *Závislost na centrálním nákupu přes COOP – omezená flexibilita v nákupní strategii a sortimentu:* Závislost na centrálním nákupu omezuje možnost rychlé reakce na změny v poptávce a výběr specifického sortimentu.
- *Nedostatek formálně definované nákupní a prodejní strategie:* Absence formálně definovaných strategií v oblasti nákupu a prodeje vede k nedostatečné koordinaci a efektivitě.
- *Omezené hodnocení dodavatelů a jejich penalizace:* Nedostatečné hodnocení výkonu dodavatelů a absence penalizací za nesplnění dohodnutých podmínek může vést k nižší kvalitě služeb.
- *Omezená geografická expanze – zásobování pouze určité části republiky bez výrazné expanze do dalších částí:* Současné zásobování je omezeno na určitou oblast, což brání růstu na nových trzích a omezuje celkový tržní potenciál.

## **Příležitosti**

- *Rozšíření sortimentu o nové a atraktivní produkty:* Zavedení nových produktů do sortimentu, které jsou atraktivní pro zákazníky, může zvýšit prodej a tržní podíl.
- *Zlepšení E-commerce platformy „e-coop“ a online prodeje přímo ze skladu:* Vylepšení e-commerce platformy a rozšíření online prodeje může zvýšit dostupnost produktů a zlepšit zákaznickou zkušenost.
- *Rozšíření počtu odběratelů:* Rozšíření zákaznické základny a zvýšení počtu odběratelů může vést k vyšším prodejům a zlepšení finanční stability.
- *Využití moderních technologií pro zlepšení řízení zásob a logistiky:* Implementace moderních technologií může zlepšit efektivitu řízení zásob a logistických procesů, což povede ke snížení nákladů a zlepšení služeb.
- *Nákup zboží ve slevových akcích:* Využití slevových akcí pro nákup zboží může snížit náklady na nákup a zvýšit ziskovost.

## **Hrozby**

- *Rostoucí konkurence ze strany obchodních řetězců:* Zvýšená konkurence od velkých obchodních řetězců či malých vietnamských prodejců může ohrozit tržní podíl a ziskovost.
- *Pokles kupní síly na malých vesnicích:* Snížení kupní síly v některých regionech může negativně ovlivnit prodej a tím i výkonnost skladu.
- *Rostoucí náklady – zvyšující se náklady na energie, dopravu a mzdy:* Rostoucí provozní náklady mohou snížit ziskovost a ohrozit finanční stabilitu podniku.

## 6 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit nákupní a prodejní strategii Západočeského konzumního družstva Sušice (ZKD Sušice) a navrhnout opatření ke zvýšení efektivity a konkurenceschopnosti družstva. Analýza byla zaměřena na identifikaci klíčových faktorů, které ovlivňují obchodní činnost družstva, a na návrh konkrétních opatření pro optimalizaci obchodních procesů.

Výsledky práce ukázaly, že současná nákupní a prodejní strategie ZKD Sušice má několik silných stránek, ale také oblasti, které vyžadují zlepšení. Jednou z hlavních předností je dlouholetá tradice a stabilní postavení na trhu, které družstvu umožňuje udržovat široký sortiment zboží a stabilní zákaznickou základnu. Družstvo také využívá centralizovaného nákupu prostřednictvím COOP Centra, což přináší výhody v podobě lepších podmínek při vyjednávání s dodavateli a optimalizace skladových zásob.

Na druhou stranu, analýza odhalila několik oblastí, kde je prostor pro zlepšení. Mezi tyto oblasti patří například zavedení systému hodnocení dodavatelů, potřeba efektivnější komunikace mezi velkoobchodním skladem a prodejny, zlepšení zpětné vazby od prodejen a zákazníků a optimalizace procesu objednávek a reklamací. Rovněž bylo zjištěno, že současné využití ABC analýzy pro řízení zásob není dostatečně efektivní a vyžaduje větší pozornost.

Velkoobchodní sklad ZKD Sušice každý měsíc provádí ABC analýzu zásob, která poskytuje cenné údaje o průměrném množství zásoby, obrátce zásoby, stáří zásoby a dalších klíčových metrikách. Efektivnější využití této analýzy může výrazně zlepšit plánování a řízení zásob, snížit náklady na skladování a zlepšit cash flow. Doporučuje se proto zvýšit pozornost věnovanou výsledkům ABC analýzy, prioritizovat položky s nejvyšší hodnotou a optimalizovat nákupní a prodejní strategie. Implementace těchto opatření přinese ekonomické výhody a zvýší konkurenceschopnost ZKD Sušice.

Hodnocení KPI ukazatelů za měsíc duben v letech 2022 až 2024 ukázalo, že sklad dosahuje zlepšení v klíčových oblastech, jako je řízení zásob, prodejní aktivity a efektivita práce. Nicméně, pro zajištění dalšího růstu a udržitelnosti se doporučuje pokračovat v pravidelném monitorování zásob a prodejních trendů, přizpůsobovat nákupní procesy aktuální poptávce a minimalizovat nadměrné zásoby.

V současné době velkoobchodní sklad ZKD Sušice nepoužívá systematické hodnocení dodavatelů, což vede k ad-hoc řešení problémů s dodávkami a kvalitou zboží. Zavedení systematického hodnocení dodavatelů by mohlo výrazně zlepšit kvalitu

dodávek, optimalizovat náklady, zajistit spolehlivost a zlepšit vztahy s dodavateli. Doporučuje se definovat jasná kritéria hodnocení, pravidelně hodnotit dodavatele, poskytovat jim zpětnou vazbu a zavést systém penalizace a motivace. Implementace tohoto systému přinese dlouhodobé zlepšení efektivity dodavatelského řetězce a posílí konkurenceschopnost družstva.

Účinná komunikace s odběrateli je klíčová pro zajištění spokojenosti a dlouhodobých vztahů. Zavedení systematického hodnocení zpětné vazby, sjednocení informačních systémů a zefektivnění procesu objednávek a reklamací může výrazně zlepšit kvalitu služeb a efektivitu. Implementace těchto opatření posílí konkurenceschopnost velkoobchodního skladu a podpoří jeho dlouhodobý růst.

Pro rozšíření tržního podílu velkoobchodního skladu ZKD Sušice a diverzifikaci zákaznické základny je klíčové aktivně vyhledávat nové odběratele. Současný stav, kdy získávání nových odběratelů je jen okrajovou činností vedoucího skladu, je nedostatečný. Doporučuje se proto přijetí nového obchodního zástupce, který se bude věnovat cílenému získávání nových zákazníků, zejména z řad menších prodejen, kuchyní a restaurací. Tento krok povede k lepším obchodním výsledkům, zvýšení efektivity a růstu tržeb, čímž se posílí celková konkurenční pozice skladu na trhu. Implementace této strategie zahrnuje přípravu a plánování náboru, zaškolení pracovníka, stanovení konkrétních pracovních úkolů a průběžnou kontrolu a vyhodnocení jeho výkonu.

Pro zvýšení prodeje a optimalizaci zásob velkoobchodního skladu ZKD Sušice je klíčové zavést vlastní prodejní a marketingové kampaně. V současné době jsou akce realizovány výhradně prostřednictvím skupiny COOP, což omezuje flexibilitu a schopnost reagovat na lokální poptávku. Doporučuje se zavedení vlastních prodejních akcí přímo na prodejnách, které by mohly zahrnovat sezónní slevy, specifické nabídky, výprodeje a ochutnávky. Tyto akce by měly být podpořeny širšími marketingovými kampaněmi, jako jsou reklamní a PR kampaně, aktivity na sociálních médiích a e-mailové kampaně. Implementace těchto opatření přispěje k lepším obchodním výsledkům, zvýšení návštěvnosti prodejen, optimalizaci zásob a posílení konkurenceschopnosti skladu na trhu.

Analýza konkurence ukázala, že velkoobchodní sklad ZKD Sušice a velkoobchodní sklad COOP Plzeň mají silné strategie marketingové komunikace, efektivní logistické procesy a využívají moderní informační systémy. ZKD Sušice má výhodu širšího sortimentu, což by mělo nadále využívat pravidelnou aktualizací nabídky. Zavedení systematického hodnocení dodavatelů a pevné strategie řízení zásob by mohlo

ZKD Sušice pomoci dále zlepšit konkurenceschopnost. V oblasti zákaznického servisu a věrnostních programů mají obě družstva podobné přístupy, ale ZKD Sušice by mohlo těžit z lepší zpětné vazby a hodnocení dodávek. Celkově se doporučuje pokračovat v zavedených praktikách a hledat nové možnosti pro zlepšení v identifikovaných oblastech.

Na závěr byla sestavena matice SWOT, kde byly identifikovány silné stránky, jako je spolupráce se skupinou COOP, široký sortiment a vlastní doprava. Mezi slabé stránky patří závislost na centrálním nákupu a omezené hodnocení dodavatelů. Příležitosti zahrnují rozšíření sortimentu a zlepšení e-commerce platformy, zatímco hrozby představují rostoucí konkurence a pokles kupní síly na malých vesnicích. Strategické využití těchto poznatků může pomoci posílit konkurenční pozici a podpořit dlouhodobý růst podniku.

Implementace těchto opatření by měla vést ke zvýšení efektivity a konkurenceschopnosti ZKD Sušice, což by podpořilo dlouhodobý růst a udržitelnost družstva v konkurenčním prostředí. Zlepšení obchodních procesů a strategického řízení přinese nejen ekonomické výhody, ale také posílí sociální funkci družstva a přispěje k větší spokojenosti členů a zákazníků.

Celkově tato práce přispívá k lepšímu porozumění dynamiky nákupních a prodejních strategií ve velkoobchodě a poskytuje cenné poznatky a doporučení, které mohou být užitečné i pro další subjekty v oblasti velkoobchodu.

## I. Summary

This thesis evaluates the current purchasing and sales strategies of the selected wholesale company, Západočeské konzumní družstvo Sušice (ZKD Sušice), and proposes potential improvements. The analysis identifies key factors affecting the efficiency and competitiveness of the cooperative, with the goal of enhancing business processes and strategic management.

The methodology includes a comprehensive literature review on cooperatives, wholesale, and strategic purchasing and sales management. This is followed by an introduction to ZKD Sušice, covering its history, organizational structure, current state, and main business activities. The practical part encompasses the analysis of the current purchasing and sales strategies, evaluation of the offered product assortment, supplier and customer structures, and assessment of performance indicators.

The results indicate the need for inventory management optimization through more effective use of ABC analysis, improved collaboration with suppliers and customers, and the implementation of new technological solutions to enhance logistics processes. The proposed measures aim to increase the efficiency and competitiveness of ZKD Sušice, thereby supporting long-term growth and sustainability in a competitive environment. These improvements in business processes and strategic management are expected to bring economic benefits and strengthen the social role of the cooperative, contributing to greater satisfaction among members and customers.

Key words: purchasing strategy, sales strategy, wholesale, cooperative, efficiency, competitiveness

## II. Seznam použité literatury

- Blažková, M. (2007). *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada.
- Cimler, P., & Zadražilová, D. (2007). *Retail management*. Praha: Management Press.
- Dedouchová, M. (2001). *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck.
- Drahotský, I., & Řezníček, B. (2003). *Logistika - procesy a jejich řízení*. Brno: Computer Press.
- Družstevní asociace České republiky*. (2024). Načteno z Svaz českých a moravských spotřebních družstev: <https://www.dacr.cz/svaz-ceskych-a-moravskych-spotrebnych-druzstev/>
- Družstevní Asociace České republiky*. (2024). Načteno z Historie českého družstevnictví: <https://www.dacr.cz/historie-ceskeho-druzstevnictvi/>
- Gros, I. (1996). *Logistika*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická.
- Gros, I., & Grosová, S. (2006). *Tajemství moderního nákupu*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická.
- Chlada, J. (30. 06 2014). *Proces řízení zásob ve firmách*. Načteno z Portál Pohoda: <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/uz-podnikam/proces-řízení-zasob-ve-firmach/>
- Jaderná, E., & Volfová, H. (2021). *Moderní retail marketing*. Praha: Grada.
- Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing*. Praha: Grada.
- Jobber, D., & Lancaster, G. (2001). *Management prodeje*. Praha: Computer Press.
- Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2006). *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). *Marketing management*. Praha: Grada.
- Lambert, D. M., Stock, J. R., & Ellram, L. M. (2005). *Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. Brno: CP Books.
- Löffelmannová, M. (2019). Náklady a jejich řízení ve vybrané účetní jednotce. České Budějovice. Načteno z [https://dspace.jcu.cz/bitstream/handle/20.500.14390/39795/BP\\_Loffelmannova.pdf?sequence=1](https://dspace.jcu.cz/bitstream/handle/20.500.14390/39795/BP_Loffelmannova.pdf?sequence=1)
- Lukoszová, X. (2004). *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press.
- Mulačová, V., Mulač, P., Bednářová, P., Kučera, L., Simotová, V., & Slabá, M. (2013). *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada.
- Profil skupiny COOP*. (2024). Načteno z Svaz českých a moravských spotřebních družstev: <https://www.skupina.coop/profil-skupiny-coop>
- Synek, M. (2011). *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada.
- Tomek, G., & Vávrová, V. (2007). *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada.



Tomek, J., & Hofman, J. (1999). *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press.

Vávrová, V. (2024). *Historie spotřebního družstevnictví v České republice*. Načteno z Svaz českých a moravských spotřebních družstev: <https://www.skupina.coop/historie-spotrebnich-druzstev>

*Zákon č. 90/2012 Sb.* (2024). Načteno z *Zákony pro lidi*: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90?text=hlava%20VI>

Zamazalová, M. (2009). *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada.

Západočeské konzumní družstvo Sušice. (2023). *Výroční zpráva družstva za rok 2022*.

ZKD Sušice. (2024). *Historie a současnost družstva*. Načteno z Západočeské konzumní družstvo Sušice: [https://zkdsusice.cz/o\\_nas/historie\\_a\\_soucasnost\\_firmy](https://zkdsusice.cz/o_nas/historie_a_soucasnost_firmy)

### III. Seznam grafů, tabulek a obrázků

Graf 1: Dodavatelé dle jednotlivých kategorií zboží .....	47
Graf 2: Struktura odběratelů VO skladu ZKD Sušice za rok 2023 .....	49
Graf 3: Struktura odběratelů dle jejich odběru v Kč za rok 2023 .....	50
Graf 4: Vyskladnění za jednotlivé odběratele v nákupních cenách v Kč.....	59
Tabulka 1: Vybrané finanční ukazatele družstva v tis. Kč.....	40
Tabulka 2: Výkony velkoobchodního skladu v Kč.....	44
Tabulka 3: Top 20 dodavatelů VO skladu ZKD Sušice v roce 2023 .....	48
Tabulka 4: Vyskladnění za jednotlivé odběratele v nákupních cenách v Kč .....	58
Tabulka 5: Přehled marže VO skladu v Kč.....	59
Tabulka 6: ABC analýza .....	66
Tabulka 7: Možná kritéria pro hodnocení dodavatelů VO skladu .....	78
Tabulka 8: Ukázka hodnocení dodavatelů VO skladu .....	79
Tabulka 9: Strategie marketingové komunikace VO sklad Sušice x VO sklad Litice .....	86
Tabulka 10: Prodejní strategie a sortiment VO sklad Sušice x VO sklad Litice.....	87
Tabulka 11: Logistické procesy VO sklad Sušice x VO sklad Litice .....	87
Tabulka 12: Řízení dodavatelského řetězce VO sklad Sušice x VO sklad Litice .....	87
Tabulka 13: Zákaznický servis a věrnostní programy VO sklad Sušice x VO sklad Litice .....	88
Tabulka 14: Celkové hodnocení a interpretace výsledků analýzy konkurence.....	88
Tabulka 15: Matice SWOT .....	89
Obrázek 1: Organizační struktura družstva.....	41
Obrázek 2: Ukázka uspořádacích znaků .....	46
Obrázek 3: Sumář do akce - příklad.....	53
Obrázek 4: Podklady pro objednávku .....	53
Obrázek 5: Novinky v sortimentu VO skladu.....	55
Obrázek 6: Ukázka rozvozního plánu .....	61