



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

STUDIE NÁKUPNÍ FUNKCE V OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI

STUDIES PURCHASING FUNCTION IN A COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Marek Žížka

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

BRNO 2017

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Bc. Marek Žižka**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika a procesní management
Vedoucí práce: **prof. Ing. Marie Jurová, CSc.**
Akademický rok: 2016/17

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

Studie nákupní funkce v obchodní společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Popis podnikání v obchodní společnosti se zaměřením na:

- obchodní portfolio
- dodavatele
- zákazníky

Cíle řešení

Analýza současného stavu se zaměřením na nákupní funkci

Vyhodnocení teoretických přístupů k řešení

Návrh zlepšení obchodní funkce

Podmínky realizace a přínosy

Závěr

Použitá literatura

Cíle, kterých má být dosaženo:

Zlepšení obchodní funkce ke spokojenosti zákazníků z hlediska možnosti nabídky zboží i cenových relací

Základní literární prameny:

JUROVÁ, M. Evropská unie odvětví a infrastruktura. 1.vyd. Brno, Computer Press 1999, 115s. ISBN 80-7226-219-x

PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. a kol. Obchodní podnikání. 1.vyd. Praha: Management Press, 1997. 880s. ISBN 80-85943-48-4


LUKOSZOVÁ,X. Nákup a jeho řízení. Brno Computer Press 2004, s. 170, ISBN 80-251-0174-6

NENADÁL,J. Management partnerství s dodavateli. Praha Management Press 2006, 323 s. ISBN 80-7261-152-4

STADTLER,H., KILGER,CH. Supply Chain Management and Advanced Planning. New York Heidelberg Berlin Springer 2005, ISBN 3-540-22065-8

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17.

V Brně, dne 28. 2. 2017



doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel



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

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá problematikou obchodní funkce podniku. Konkrétně je zaměřena na nákupní funkci podniku, řízení zásob a segmentaci zákazníků. Práce obsahuje analýzu současného stavu podniku, ze kterých vychází návrhy změn pro zlepšení obchodní funkce podniku a spokojenosti zákazníků.

Abstract

The bachelor thesis deals with the business function of the company. Specifically, it focuses on the purchasing function of the company, inventory management, and customer segmentation. The thesis contains an analysis of the current state of the company, on which are based proposals for changes to improve company's business function and customer satisfaction.

Klíčová slova

Podnikání, maloobchod, nákupní funkce, dodavatel, zákazník, sortiment

Keywords

Business, Retail, Purchasing Functions, Supplier, Customer, Assortment

Bibliografická citace

ŽIŽKA, M. *Studie nákupní funkce v obchodní společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 57 s. Vedoucí bakalářské práce prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

Čestné prohlášení

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

V Brně 1. června 2017

.....

Podpis studenta

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucí práce, paní prof. Ing. Marii Jurové, CSc., za odborné vedení, vstřícný přístup, trpělivost a cenné rady, které mi pomohly k napsání této práce. Poděkování patří také firmě Simon s.r.o. za poskytnutá data a informace.

Obsah

1.	Úvod.....	10
2.	Cíle práce, metody a postupy zpracování	11
3.	Teoretická část	12
3.1	Obchod	12
3.2	Podnikání.....	12
3.2.1	Maloobchod	13
3.2.2	Podnikové funkce	13
3.3	Nákupní funkce	14
3.3.1	Plánování nákupu.....	15
3.3.2	Organizace nákupu	16
3.3.3	Kontrola nákupu	19
3.3.4	Sortiment.....	19
3.3.5	Zásoby.....	21
3.3.6	Dodavatelé	23
3.3.7	Cena	25
3.4	Analýza prostředí podniku	25
3.4.1	Porter.....	25
3.4.2	Zákazníci.....	26
3.4.3	SWOT	27
4.	Popis a analýza daného podniku.....	29
4.1	Základní údaje podniku	29
4.1.1	Maloobchodní prodejna	29
4.2	Nákupní funkce podniku	30
4.2.1	Popis a analýza vybraného sortimentu	31
4.3	Analýzy prostředí podniku	32
4.3.1	Porterova analýza.....	32
4.3.2	SWOT	39

Zabýváme námi zadaným sortimentem rukavic	39
4.3.3 ABC analýza produktů	40
5. Návrhy na zlepšení obchodní funkce	42
5.1 Maximální využití informací ze systému ABRA	42
5.2 Stanovení systému nákupu pro celý podnik	42
5.3 Objednávky zboží hlídané systémem	43
5.4 Zaměření se na segmenty zákazníků	44
5.5 Nabídka sortimentu	45
5.6 Hodnocení dodavatelů	46
6. Podmínky realizace a přínosy	48
6.1 Maximální využití informací ze systému ABRA	48
6.2 Stanovení systému nákupu pro celý podnik	48
6.3 Objednávky zboží hlídané systémem	48
6.4 Zaměření se na segmenty zákazníků	49
6.5 Nabídka sortimentu	49
6.6 Hodnocení dodavatelů	49
7. Závěr	50
Seznam použitých zdrojů	52
Seznam tabulek	54
Seznam obrázků	54

1. Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá zlepšením obchodní funkce daného podniku. Především se soustředím na nákupní funkci, u které je důležité mít jasně stanovený nákupní proces v podniku, který obsahuje, co chci nakupovat, kde to chci nakupovat a za jakých podmínek. Musím brát, ale i potaz pro koho nakupuji tak, abych uspokojil jeho potřeby.

Firma Simon s.r.o. z Frýdku-Místku si za dobu svého působení již vybudovala silné postavení mezi zákazníky, a to i díky tomu, že neustále rozšiřuje a přizpůsobuje své portfolio produktů požadavkům zákazníku a také konkurenci. Toto rozšiřování s sebou přináší i nutnost zavádění nových přístupů k řízení a organizaci práce této firmy. Tato práce tudíž slouží, jako určitý návod, jaké změny zavést, aby se tato firma stala ještě úspěšnější. Vzhledem k velikosti portfolia produktů, které firma nabízí se v daném rozsahu bakalářské práce se budu zabývat pouze jedním určitým segmentem.

V této práci první zpracuji teoretická východiska zabývající se danou problematikou, která mi pomohou pochopit danou problematiku. Na základě těchto vědomostí analyzuji současný stav firmy, pomocí aplikace daných analýz, které mi pomohou lépe zhodnotit situaci. Pomocí těchto výsledků navrhnou změny, které by vedly z zlepšení systému nákupu, množství objednaného zboží, sortimentu, zaměření se na zákazníka a hodnocení dodavatelů.

2. Cíle práce, metody a postupy zpracování

Cílem bakalářské práce je zlepšení obchodí funkce firmy SIMON s.r.o. ke spokojenosti zákazníků z hlediska možnosti nabídky zboží i cenových relací.

Postup zpracování práce:

- Popis podnikání společnosti Simon s.r.o.
- Prostudování odborné literatury obchodní funkce podniku
- Analýza současného stavu nákupní funkce
- Popis a analýza vybraného sortimentu
- Návrhy na zlepšení obchodní funkce
- Implementace návrhu zlepšení obchodní funkce

Metodika práce

V první části práce se zabývám prostudováním odborné literatury a vysvětlením klíčových pojmů jako jsou obchod, podnikání, maloobchod, nákupní funkce, dodavatelé, zásoby, zákazníci. V následující části se zabývám popisem firmy Simon s.r.o. Uvádím základní informace o firmě, její členění a popis maloobchodní prodejny, na kterou je zaměřená celá práce.

V druhé části práce se zabývám a analýzou prostředí podniku a vybraného sortimentu. Tento sortiment analyzuji na základě poskytnutých dat od firmy Simon s.r.o. za první půl rok 2016. Využívám Porterovy a SWOT analýzy k popisu prostředí podniku. Dále využiji Paretovo pravidlo k rozdělení sortimentu podle obrátkovosti zboží. Pomocí těchto analýz jsem se snažil navrhnout řešení pro zlepšení obchodní funkce společnosti. Vyjádřil jsem se také k podmínkám realizace změn a budoucím přínosu pro společnost.

3. Teoretická část

3.1 Obchod

Obchod je možné chápat jako činnost a jako instituci. Obchod jako činnost představuje nejobsáhlejší význam, je to činnost zahrnující nákup a prodej zboží. Můžeme zde také zařadit i organizace, jejichž hlavní činností je výroba nebo poskytování služeb. Obchod jako instituce představuje subjekty, které nakupují zboží pro další prodej bez podstatných úprav. Zde se bavíme především o obchodu se spotřebním zbožím a zbožím pro další podnikání.

Podle velikosti působnosti organizace můžeme rozdělit obchod:

- Vnitřní obchod – obchod na celostátním a regionálním trhu
- Zahraniční obchod – vývoz (export) a dovoz (import) zboží přes hranice státu
- Mezinárodní obchod – soubor obchodních aktivit ve více zemích a kontinentech

(Pražská, 1997)

3.2 Podnikání

Podnikání je určitým druhem partnerství. Toto partnerství chápeme jako pracovní vztah, který vzniká mezi dvěma nebo více zainteresovanými stranami, vytvářejícími přidanou hodnotu. Partnerství většinou vzniká mezi odběratelem a dodavatelem na základě vzájemné důvěry. Odběratel je právnická či fyzická osoba, která přejímá produkt od dodavatele. Pojem odběratel můžeme také brát v pojetí jako zákazník. Dodavatel je osoba či organizace, která poskytuje produkt odběrateli.

(Nenadál, 2006)

3.2.1 Maloobchod

„Je podnik (nebo činnost) zahrnující nákup od velkoobchodů nebo od výrobce a jeho prodej bez dalšího zpracování konečnému spotřebiteli.“ (Pražská, 1997, s. 35)

Maloobchod vytváří vhodné seskupení zboží, je zde patrná snaha specializovat se na určitý druh sortimentu. Velká výhoda maloobchodů je přímý styk s koncovým spotřebitelem a jeho zpětná vazba, která se pomáhá organizaci zlepšit nákupní podmínky pro své zákazníky podle jejich přání.

Maloobchodní činnost rozdělujeme do dvou hlavních skupin:

- Maloobchod realizovaný v síti prodejen (store detail)
Představuje rozsah maloobchodní činnosti a především po 2. světové válce v ekonomicky vyspělých státech pokrýval 90 % všech maloobchodních tržeb. Tento prodej lze dále rozdělit na potravinářský, nepotravinářský, specializovaný a nespécializovaný maloobchod.
- Maloobchod realizovaný mimo prodejní síť (non-store detail)
Menší podíl na trhu, ale v současné době nabízí velký potenciál pro rozvoj. Jeho hlavní složky jsou prodejní automaty, přímý prodej, přímý marketing.

(Pražská, 1997)

3.2.2 Podnikové funkce

Základním smyslem podnikových funkcí je nákup a prodej, tudíž směna vedoucí k uspokojení potřeb. Směnu chápeme jako činnost, při které získáváme žádoucí produkt výměnou za jiný produkt. (Lukoszová, 2004).

P. Kotler uvádí, že k tomu, aby mohla být směna realizována, musí být splněno pět základních podmínek. Jsou-li splněny tyto podmínky, může dojít ke směně, tudíž k transakci. Transakci považujeme za základní jednotku směny.

1. Směny se musí účastnit alespoň dvě strany.
2. Každá strana má něco, co je atraktivní (má hodnotu) pro druhou stranu.

3. Každá ze stran je schopna komunikace a dodání.
4. Každá ze stran má svobodu odmítnout nebo přijmout nabídku.
5. Každá ze stran se domnívá, že je vhodné jednat s druhou stranou.

(Lukoszová, 2004, s. 24)

3.3 Nákupní funkce

„Základní funkcí útvaru nákupu je efektivní zabezpečení předpokládaného průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem a výrobky v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, času a místě.“ (Lukoszová, 2004, s. 7)

Pro splnění této funkce v souladu s ekonomickými kritérii efektivnosti se předpokládá v samotném podniku:

- co nejpřesněji a včas zjišťovat předpokládanou spotřebu materiálu
- systematicky zvažovat potenciální disponibilní zdroje
- včas projednávat a uzavírat smlouvy v ekonomických dodávkách, sledovat realizaci, projednávat změny dle potřeb
- systematicky sledovat a regulovat stav zásob, zabezpečit efektivní využití
- zabezpečit efektivní fungování skladového hospodářství, dopravy a manipulace
- vytvářet a zdokonalovat informační systém pro řízení nákupního procesu
- systematicky zabezpečovat personální, organizační, metodický a technický rozvoj řídicích a hmotných procesů
- uskutečňovat aktivní servisní přípravu, optimalizace manipulačních a skladovacích jednotek, komplementaci zásilek

(Lukoszová, 2004)

3.3.1 Plánování nákupu

Při plánování nákupu vycházíme z obchodní činnosti podniku a cílů, které chce firma dosáhnout. Z časového hlediska může pláno nákup probíhat na úrovni strategické, taktické a operativní.

Východiskem pro určení strategických cílů v oblasti nákupu jsou analýzy:

1. Analýza situace nákupního trhu, určení potenciálních příležitostí a ohrožení
 - Rozbor trhu a odvětví (určení trhu a jeho charakteristika)
 - Rozbor vlastní pozice na trhu (jaký podíl na daném trhu představuje naše firma, jaký podíl prodeje máme u našich dodavatelů)

2. Vnitropodnikové analýzy
 - ABC analýza s využitím Paretova principu 20/80
 - Analýza silných a slabých stránek firmy
 - analýza portfolia a životního cyklu výrobků

(Lukoszová, 2004)

Nákupní cíle

1. Uspokojování potřeb
2. Snižování nákupních nákladů
3. Zvyšování jakosti nákupu
4. Snižování nákupního rizika
5. Zvyšování flexibility nákupu
6. Veřejně prospěšné nákupní cíle

Stanovené cíle jsou východiskem pro tvorbu strategie nákupu. Nákupní strategie by měla obecně vykazovat především dlouhodobý časový horizont, logickou posloupnost kroků, zaměření se na vybrané činnosti z hlediska nákladů a zdrojových možností podniku a strukturu odpovědnosti.

(Tomek, 1999)

Nákupní strategie

1. Tvorba materiálové strategie

Je třeba vymezit daný produkt a kolik je nutné jej objednat. Pro lepší orientaci je třeba produktu rozřadit do jednotlivých sortimentů a v rámci těchto sortimentů stanovit ke konkrétním produktům počet, který je třeba objednat. Vycházíme z Paretova pravidla a očekávané spotřeby prodeje.

2. Strategie řízení zásob

Musíme nastavit správnou optimalizaci zásob. Optimalizace zásob zaručuje flexibilitu, která hraje podstatnou roli v konkurenčním boji. Základem ale musí být ekonomický přístup podniku.

3. Strategie dodavatelско-odběratelských vztahů

Snaha o vybudování dlouhodobého systematického vztahu s dodavatelem. Vzhledem k tomu, že se snažíme vybudovat vztah, musí být obě složky tohoto spojení spokojené. Musí se tudíž hledat kompromis, za kterého jsou obě složky ochotny spolupracovat a případně tento vztah dále rozvíjet. Výsledkem silné vazby na dodavatele je konkurenční výhoda.

4. Strategii nákupu informačních systémů

Pro řízení a plánování je důležité mít k dispozici relevantní informace. Čím větší podnik, tím větší nutnost mít této informační systém. Informační systém by měl zahrnovat nejen interní informace podniku, ale také externí, které pomáhají k strategickému plánování a rozhodování. Interní informace obsahují především skutečnosti o výkonech, zásobách, dodávkách a nákladech podniku. Externí informace obsahují skutečnosti o situaci na trhu, rozvojových tendencích, makroekonomických faktorech dané ekonomiky či legislativě.

(Lukoszová, 2004)

3.3.2 Organizace nákupu

Při stanovení organizace nákupu v podniku je třeba se zaměřit na:

- Pojetí funkce nákupu

Směřuje k širšímu pojetí funkce nákupu, nelze brát v potaz jenom uspokojení v podobě uskutečnění dodávky, ale plný servis ve smyslu hmotném i informačním. Vedle materiálních vstupů, které v sobě skrývají kvalitu, množství, termín dodání, je nutné zajistit i ekonomická kritéria (náklady, zásoby) či ekologická, sociální a etická. Musíme najít vyvážení mezi mechanickým přejímáním cizích vzorů systému nákupu, přizpůsobení se konkrétním podmínkám podniku a vlastním zkušenostem.

- Míra centralizace/decentralizace

Míra centralizace nákupu se projeví v celkových hospodářských výsledcích, a to jak krátkodobých i dlouhodobých. Výhody centrálního nákupu jsou především v efektivnějším hospodaření se zásobami, lepšími cenovými podmínkami či silnějším vztahem s dodavatelem. Naopak negativně se projeví v menší pružnosti případných změn či vyšších pořizovacích nákladech určitých produktů. U decentralizovaného nákupu to je přesně naopak. V podnicích se můžeme setkat s kombinací těchto nákupů například: dílčí centralizace (větší pravomoc a odpovědnost má útvar centrálního nákupu, menší část spadá pod jednotlivé útvary) nebo řízená decentralizace (větší pravomoc a odpovědnost mají jednotlivé útvary, přičemž nákupní útvar plní především kontrolní funkci).

- Umístění nákupu v organizační struktuře

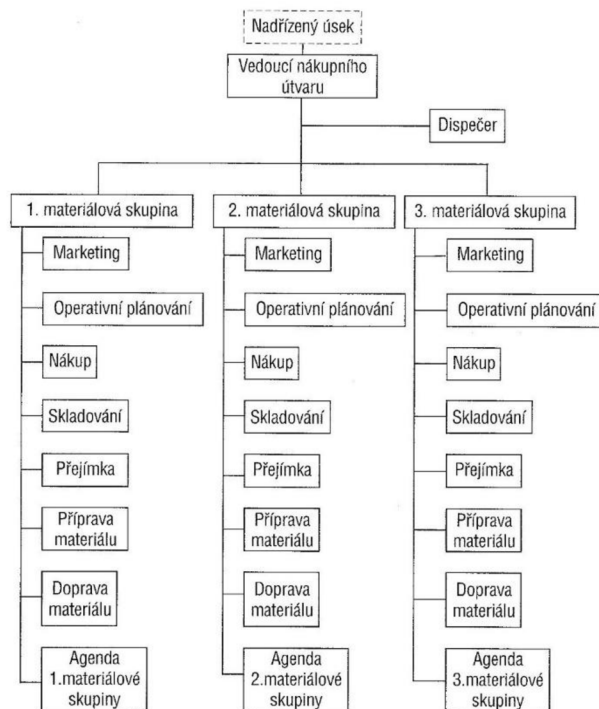
Závisí na velikosti podniku a vnitřní dělbě práce. Můžeme opět rozdělit na funkčně centralizovaný, funkčně decentralizovaný a kombinovaný. Odlišují se především vnitřním uspořádáním aktivit, jež útvar uskutečňuje, vymezení odpovědností a pravomocí. Funkčně centralizovaný je založen na dělbě práce podle obsahu činnosti, zatímco decentralizovaný je uspořádán především podle sortimentní příbuznosti skupin produktů. Výhodou decentralizace je větší flexibilita a těsnější kontakt s dodavatelem. Naopak nevýhodou je

neucelená nákupní strategie, oslabení ekonomické stránky nákupu, což se může projevit vyššími cenami. Nabízí se i možnost kombinace těchto dvou funkcí, která by měla odstranit jednotlivé nevýhody, ale musí být důsledně definovaná.

(Lukoszová, 2004)



Obrázek 2 Centralizovaný systém nákupu (Lukoszová, 2004, s. 31)
 (Upraveno podle Tomek, J. a Hofman, J., Moderní řízení nákupu v podniku, str. 87)



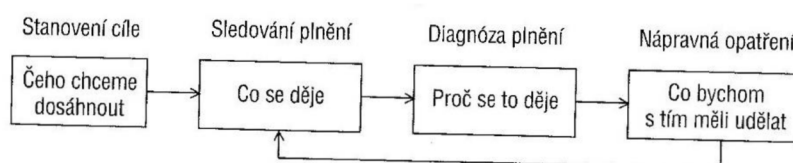
Obrázek 1 Decentralizovaný systém nákupu (Lukoszová, 2004, s. 32)

Upraveno podle Tomek, J. a Hofman, J., Moderní řízení nákupu v podniku, str. 87

3.3.3 Kontrola nákupu

„Účelem je získat jistotu, že plán je úspěšně realizován, a skrze zajišťování odchylek od plánu vytvořit předpoklad pro uskutečnění nápravných opatření k odstranění skutečných nebo potencionálních nežádoucích odchylek.“

(Lukoszová, 2004, s. 38)



Obrázek 3 Kontrola nákupu (Kotler, 2004, s. 765)

Kontrolování velice úzce souvisí s plánováním, protože můžeme hodnotit pouze vykonanou práci pouze k předem určeným cílům a kritériím. Kontrolujeme především stav sortimentu, zásob, informačních systému a vztahů s dodavateli. Podnik může provádět zpětnou kontrolu nebo průběžnou.

(Lukoszová, 2004)

3.3.4 Sortiment

Určení sortimentu je proces tvorby plánu odbytu, kdy rozhodujeme, jaké výrobky a v jakém množství se budou v daném období prodávat. Obchodní sortiment je vymezen všemi produkty a službami, které podnik prodává či poskytuje. Obchodní sortiment je tvořen z více výrobních řad, které zahrnují více druhů výrobků. Pomocí výrobních druhů se uspokojíme individuální přání zákazníka.

Struktura sortimentu:

- Šířka sortimentu je dána počtem výrobních řad. Složí k porovnání šířky vlastního sortimentu s konkurencí.
- Hloubka sortimentu je dána počtem výrobků (druhů) v každé výrobní řadě.

- Výška sortimentu nám vyjadřuje cenovou hladinu.
- Konzistence sortimentu nám udává míru vztahu výrobku k výrobě, prodeji, ke skupinám zákazníků.

(Tomek, 2001)

Metoda ABC

Typická metoda diferenciacie produktů. Vychází ze známého Paretova pravidla 80/20. Obecně toto pravidlo vyjadřuje, že 20 % příčin způsobuje 80 % výsledků. Když toto pravidlo přeneseme do podniku můžeme to chápat takto:

80 % příjmu podniku pochází od 20 % zákazníků

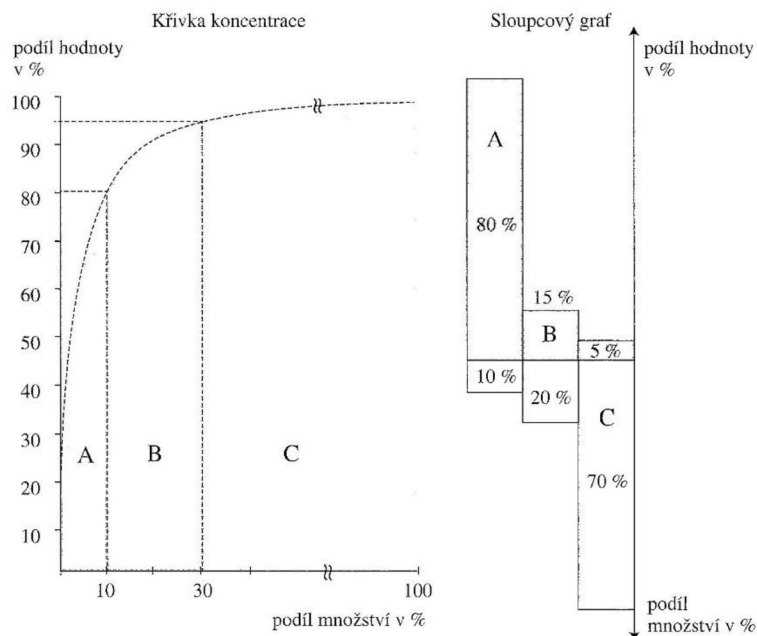
20 % výrobků generuje 80 % zisku

80 % skladových zásob má 20 % podíl na celkové době obratu zásob

20 % skladových položek vám zabere 80 % skladové plochy

U metody ABC jsou produkty rozděleny do tří skupin podle významu podílu na zásobě či spotřebě. Ve skupině A jsou produkty, které mají velký rozsah výskytu, ale malý počet druhů. Pro skupinu B je charakteristický vyvážený podíl počtu druhů s podílem na prodeji. Záleží také na prvotním vymezení skupin A a C. Skupina C zahrnuje především převyšující počet druhů zboží, který má jen malý podíl na prodeji.

(Synek, 2015)



Obrázek 4 Metoda ABC (Synek, 2015, s. 220)

3.3.5 Zásoby

Úkolem řízení zásob je udržovat dostatečnou úroveň počtu produktů, která umožňuje kvalitní plnění jejich funkce. Jde o vyrovnaní časového či množstvího nesouladu mezi procesem výroby u dodavatele a spotřeby u odběratele. Snaha co nejvíce eliminovat důsledky náhodných výkyvů v průběhu těchto dvou navazujících procesů včetně jejich logistického spojení.

Operativní řízení zásob nám zabezpečuje konkrétní počet zásoby jednotlivých druhů výrobku v takové výši a struktuře, které odpovídají potřebám podniku. Firma musí výši zásob posuzovat hlediska ekonomických důsledků, které daná výše a struktura zásob má na finální dlouhodobé ekonomické výsledky firmy.

Rozdělení druhů zásob podle Synka:

- Obratová (běžná) zásoba, vzniká tím, že pořízení se uskuteční ve větší dávce, ale čerpání je většinou po jednotkách či menších dávkách.
- Pojistná zásoba má vykrývat náhodné výkyvy na straně vstupu a výstupu, především z hlediska velikosti a času.
- Zásoba pro předzásobení má vykrýt předpokládané vyšší či nižší výkyvy na straně výstupu či vstupu (sezónnost, dovolená, doprava).
- Strategická zásoba nám zajišťuje přežití podniku při nepředvídaných událostech (stávky, embargo, krach dodavatele).
- Spekulativní zásoba se vytváří za účelem dosažení mimořádného zisku vhodným nákupem (akce na nakupované zboží, nákup zboží před zdražením).

Hladiny zásob

- Okamžitá zásoba
 - o Faktická – skutečný stav zásob ve skladu
 - o Dispoziční – skutečná zásoba snižená o již uplatněné požadavky (objednávky, rezervace)

- Bilanční – je dispoziční zásoba zvětšená o potvrzené objednávky, či nevyřízené objednávky z minulého období
- Průměrná zásoba
 - Představuje aritmetický průměr denních stavů zásob za určité období, význam pro sledování a analýzu vložených finančních prostředků v zásobách

$$Z_c = Z_b + Z_p = \frac{D}{2} + Z_p$$

- Z_c – celková průměrná zásoba
- Z_b – oběžná zásoba
- Z_p – pojistná zásoba
- D – velikost objednávky
- Rychlost obratu zásob
 - Udává počet obrátek průměrné zásoby za určité období při roční spotřebě (P)

$$n_o = P/Z_c$$

- Doba obratu zásob
 - Udává dobu ve dnech, po kterou průměrná zásoba pokryje průměrnou spotřebu

$$t_o = \frac{360}{n_o} = 360 * Z_c/P$$

(Synek, 1996)

Systém opakovaného objednávání:

- Objednávání s pevným rytmem
Podnik má striktně daný rytmus objednávek, který musí dodržovat. V rámci tohoto rytmu, ale může měnit počet jednotlivých kusů produktů podle spotřeby v předchozím období, či průměrů z minulých let.

- Objednání na základě signálního množství
Podnik má určený minimální počet produktů na skladě, při kterém musí daný produkt objednat v daném pravidelném množství. Tento minimální počet závisí na průměrné spotřebě, ale také na době dodání nových kusů tohoto produktu.
- Objednání volné
Záleží pouze na nákupčím v daném podniku. Může produkt objednávat v nepravidelných rytmech a množstvích podle své vůle. Dochází k situacím, kdy je na skladě zbytečně velká zásoba daného produktu, či se produkt vyprodá a až na základě tohoto faktu dojde k objednání dalších kusů.

(Synek, 2011)

3.3.6 Dodavatelé

Bez dodavatelů by obchodní společnosti často nemohly působit na trhu, proto je velmi důležitý jejich výběr a následná spolupráce, která pokud je na dobré úrovni, se většinou projeví zlepšenými obchodními vztahy.

Jednotlivá kritéria výběru a hodnocení dodavatelů si každá společnost určuje sama podle svých potřeb. Literatura uvádí rozdělení do sedmi hlavních oblastí, které bychom měli sledovat.

1. Ověřit si finanční situaci dodavatele. Dodavatel by měl být ekonomicky zdravý, což by mělo zaručovat dlouhodobější spolupráci. Tyto informace může zjistit z výročních zpráv, vývoje podílu dodavatele na trhu či struktury zákazníků.
2. Možnost perspektivy vývoje dodavatele a možné spolupráce. Jak je dodavatel operativně schopen akceptovat změny požadavků objednávek či nový výrobních trendů.
3. Nabídka poskytovaných logistických služeb pro odběratele. Zajímá nás především lokalizace dodavatele, dodací lhůty, doba vyřízení objednávek, kompletnost objednávek, balení produktů v dodávkách atd.

4. Kapacitní možnosti dodavatele, ať už se jedná o výrobní podnik či velkoobchod.
5. Jakou formou probíhá komunikace mezi dodavatelem a odběratelem. Možnosti využití informačních systémů.
6. Cenové a platební podmínky spolupráce. Jaké cenové výhody nabízí dodavatel na základě spolupráce či délka lhůty splatnosti faktur.
7. Požadovaná kvalita produktů, systém reklamačního řízení či případný servis produktů.

Na základně stanovených kritérií si sestavíme tabulku, kde hodnotíme, jak jednotlivá kritéria splňují dodavatelé. Musíme si vytvořit univerzální hodnotící stupnici, která převede jednotlivé škály hodnocení pro dané kritérium na univerzální bodové ohodnocení. Výsledné hodnoty sečteme a zjistíme nejlepšího dodavatele, případně nejdůležitější kritérium.

(Gros, 2006)

Kritérium \ Dodavatel	Dodavatel			
	D ₁	D ₂	...	D _n
K ₁	A ₁₁	A ₂₁		A _{1n}
K ₂	A ₂₁	A ₂₂		A _{2n}
...
K _m	A _{m1}	A _{m2}		A _{mn}

Obrázek 5 Rozhodovací tabulka vstupních dat pro výběr dodavatelů
(Gros, 2006, s. 64)



Kritérium \ Hodnotící stupnice	Hodnotící stupnice			
	nevyhovuje	vyhovuje málo	vyhovuje částečně	vyhovuje plně
body	1	2	3	4
pořizovací náklady	> 5	4 – 5	3 – 4	< 3
provozní náklady	> 6 500	5 500 – 6 500	4 500 – 5 500	< 4 500
dodací lhůta	> 21	19 – 21	17 – 19	< 17
produktivita práce	< 50 000	50 000 – 60 000	60 000 – 70 000	> 70 000
obtížnost obsluhy	vysoká	průměrná	nižší	nízká

Obrázek 6 Přiřazení bodů podle jednotlivých kritérií
(Gros, 2006, s. 66)



Kritérium	Dodavatel		
	D ₁	D ₂	D ₃
K ₁ – pořizovací náklady	4	4	3
K ₂ – provozní náklady	4	2	2
K ₃ – dodací lhůta	1	4	4
K ₄ – produktivita práce	3	2	4
K ₅ – obtížnost obsluhy	1	2	4
Celkem výhod	13	14	17

Z hlediska dosaženého počtu bodů je tedy nejvýhodnější dodavatel D₃.

Obrázek 7 Bodové hodnocení variant
(Gros, 2006, s. 66)

3.3.7 Cena

Správné stanovení ceny je důležitým faktorem úspěšnosti podniku. Cena produktu na maloobchodě se většinou skládá z nákupní ceny produktu a marže. Marže je přidaná hodnota, která tvoří zisk podniku. Existují různé druhy marže, jako například obchodní, reklamní, režijní atd. Z názvu můžeme poznat, kde se tato přidaná hodnota z výrobku v podniku projeví. Výše a druh marže si stanovuje každý podnik sám. Důležité je stanovení si spodní a horní hranice ceny, spodní je spojená s náklady na nákup výrobku a horní výši poptávky a konkurencí.

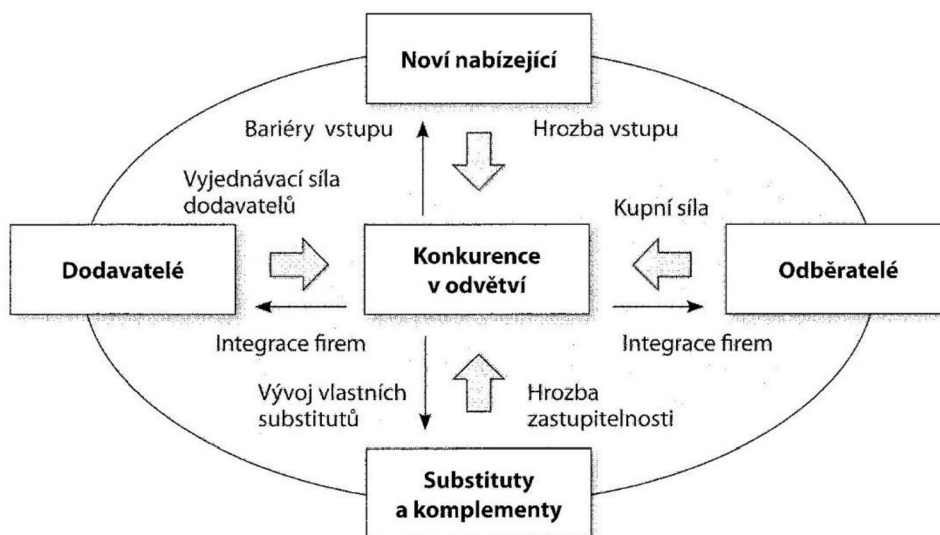
(Kotler, 2004)

3.4 Analýza prostředí podniku

3.4.1 Porter

Jedná se o analýzu mezoprostředí podniku, která vymezuje pět základních hrozeb, které ovlivňují přitažlivost odvětví.

Obrázek nám jasně udává, o jakých pět základních sil se jedná. Důležitost jednotlivých sil ukazuje, v jaké pozici se nachází náš podnik vůči konkurentům.



Obrázek 8 Porterův model pěti konkurenčních sil
(Veber, 2009, s. 515)

3.4.2 Zákazníci

„Strategickým faktorem konkurenceschopnosti podniků je čas v podobě pružnosti při uspokojování zákazníků a při inovaci výrobků a služeb.“

(Jurová, 1999, s. 10)

V dnešní době se podnik musí umět přizpůsobit měnícím se požadavkům svých zákazníků. V tak silné konkurenci přežijí jen ty podniky, které dokáží splnit požadavky zákazníků co nejrychleji a nejkvalitněji, a přitom musí být stále o krok napřed před svými konkurenty. Tento konkurenční boj je veden v rovině času, kde dochází k těmto střetnutím v možnostech:

- kratší době dodání
- vyšší kvalitě
- větší variabilitě
- větší komplexnosti výrobků
- kratšího životního cyklu výrobků

(Jurová, 1999)

Segmentace trhu

„Rozčlenění trhu do homogenních skupin, které se vzájemně liší svými potřebami, charakteristikami a nákupním chováním.“

(Kotler, 2004, s. 325)

Rozděluje zákazníky do jednotlivých skupin, na základě daných kritérií. Tyto kritéria si stanovuje podnik na základě odlišnosti jeho zákazníků. Nejčastěji se jedná o segmentaci geografickou, demografickou, behaviorální či psychologickou.

Targeting

„Proces vyhodnocení atraktivity jednotlivých segmentů a výběr jednoho či více cílových segmentů.“

(Kotler, 2004, s. 326)

Vycházíme ze segmentačních skupin, kterým přiřadíme důležitost v rámci podílu na tržbách. Určíme, které skupiny zákazníků jsou pro nás důležitější.

Positioning

„Vymezuje produkt vůči konkurenci a v myslích cílové skupiny spotřebitelů – jde o zaujetí žádoucí pozice na trhu.“

(Kotler, 2004, s. 326)

Vymezení produktů pro danou skupinu zákazníků. Zaměření se na jejich potřeby. Speciální nabídky na míru pro daný segment.

3.4.3 SWOT

SWOT analýza se používá jako jedna ze základních nástrojů strategického managementu, protože nám pomáhá s tvorbou strategie. *„Chceme-li si přiblížit metodu SWOT, je možné vyjít z typické definice strategie, která strategii považuje za vytvoření budoucího způsobu řízení organizace, který buď zachová, nebo zlepší její konkurenční postavení. Dobrá strategie je pak ta, která neutralizuje hrozby vnějšího prostředí,*

dovoluje využít budoucích příležitostí, těží ze silných stránek firmy a odstraňuje nebo neutralizuje její slabé stránky.“ (Veber, 2009, s. 533)



**Obrázek 9 SWOT analýza
(SWOT analýza, 2017)**

4. Popis a analýza daného podniku

Firma SIMON FM s.r.o. má sídlo ve Frýdku-Místku. Firma se skládá z maloobchodní prodejny a velkoobchodu. V rámci celé bakalářské práce se budu zabývat pouze maloobchodním prodejem. Maloobchodní prodejna nabízí sortiment ručního elektrického nářadí, železářství a domácích potřeb.

4.1 Základní údaje podniku

Na základě informací výpisu z obchodního rejstříku:

Datum zápisu:	24. června 2004
Spisová značka:	C 28033 vedená u Krajského soudu v Ostravě
Obchodní firma:	SIMON FM s.r.o.
Sídlo:	Slezská 761, Frýdek, 738 01 Frýdek-Místek
Identifikační číslo:	268 37 358
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Hostinská činnost Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin
Statutární orgán:	
Jednatel:	Mario Žižka K Sedlišťím 376, Lískovec, 738 01 Frýdek-Místek Den vzniku funkce: 23. června 2004
Základní kapitál:	200 000 Kč

4.1.1 Maloobchodní prodejna

Maloobchodní prodejnu můžeme z hlediska sortimentu i organizace rozdělit na oddělení elektrického ručního nářadí a železářství s domácími potřebami. Otevírací doba je obvykle od 07:00 do 18:00, ale v období ledna až března je zkrácená otevírací

doba do 17:00. Prodejna má celkem deset prodavačů, kteří mají klasickou 8,5 hodinovou pracovní dobu. Prodejna se rozkládá na 900 m² a je rozdělena dle sortimentu zboží. Základní rozdělení sortimentu:

- elektronické ruční nářadí
- brusivo
- ruční nářadí
- zednické a malířské potřeby
- vodařina
- spojovací materiál
- ochranné pomůcky
- zahrada
- kuchyňské zboží
- domácí potřeby

Toto je pouze základní rozdělení sortimentu, jelikož maloobchodní prodejna nabízí až 30 000 položek zboží pro své zákazníky.

4.2 Nákupní funkce podniku

Každý z prodavačů je zodpovědný za určitý úsek sortimentu. Na daném úseku je prodavač zodpovědný za doplňování zboží ze skladu a také objednání zboží u dodavatelů. Záleží tedy pouze na prodavači, kdy zboží objedná a kolik ho objedná a do jisté míry je také na prodavači, u jakého dodavatele zboží poptá. Firma má nastavené určité dodavatele, od kterých objedná zboží pravidelně a ve velké množství, díky čemuž má firma domluvené lepší podmínky oproti těm běžným. Maloobchod nyní přechází na podnikatelský informační systém ABRA. Tento systém má velmi široké možnosti nastavení a získávání informací pro zlepšení služeb maloobchodu. Jde především o schopnosti hlášení zásob, zda je výhodné v daném okamžiku objednat zboží vzhledem k jeho době obratu, srovnání prodejnosti jednotlivých výrobků. Firma Simon spolupracuje zhruba se 117 dodavateli. Skutečné číslo je ale o něco vyšší, protože v něm nejsou obsaženi dodavatelé, od kterých firma

nenakoupí zboží za více než 15 000 Kč za rok anebo firmy, se kterými spolupracuje pouze jednorázově.

4.2.1 Popis a analýza vybraného sortimentu

Firma Simon utratila za rok 2014 v rámci maloobchodu za nákup zboží 9 000 000 Kč. Z toho 150 000 Kč bylo za ochranné pomůcky, z čehož zhruba 70 % tvoří rukavice. Za poslední 3 roky se tržby v tomto sortimentu zdvojnásobily. Právě sortiment ochranných pomůcek, respektive přímo rukavice, budou sloužit v této práci jako ukázkový sortiment pro zlepšení nákupní funkce podniku. Sortiment ochranných pomůcek firma člení na ochranu:

- Hlavy (helmy, brýle, klipy na uši)
- Těla (oblečení, zádové chrániče)
- Rukou (rukavice, chrániče loktů)
- Nohou (boty, chrániče kolen)

Za rok 2016 měla firma Simon ve svém ekonomickém systému 225 skladových karet rukavic. Základní členění druhu rukavic je podle materiálu, ze kterého jsou vyrobeny a tím pádem mají specifické vlastnosti, díky čemuž se hodí na danou práci. Díky tomu můžeme rukavice také rozdělovat podle použití.

Materiálové členění:

Kožené, gumové, nitrilové, latexové, kombinované, textilní, kevlarové, povrstvené, jednorázové, zimní, rukávníky.

Členění podle použití:

pracovní, dámské, dětské, bezprsté, tepelně odolné, žáruvzdorné, protipořezové, antivibrační, svářečské, hygienické, chemické, dielektrické, úklidové, zahradní

4.3 Analýzy prostředí podniku

4.3.1 Porterova analýza

Konkurence v odvětví

Konkurence v odvětví pracovních rukavic je na Frýdek-Místek dosti vysoká. Pro firmu Simon jsem vytipoval tři největší konkurenty, podle šířky tohoto sortimentu a zaměření se na skupiny zákazníků. Dále jsou zde menší konkurenti jako stavební společnosti, zahradnictví či prodejny s domácími potřebami, ale všichni tito prodejci mají rukavice jenom jako doplněk ke svému sortimentu.

1. NOSTRA safety s.r.o.

Společnost byla založena roku 2007 jako obchodní společnost zaměřená na prodej produktů, které se vztahují na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, výrobu a prodej čistící bavlny, spedici a nákladní dopravu. Firma sídlí v bezprostřední blízkosti prodejny Simon (zhruba 150 m vedle), kde má svoji vzorkovou prodejnu. Tato prodejna je otevřena Po – Pá 7:00 – 17:00, So 8:00 – 11:00. Základem pro společnost je prodej přes e-shop, který mají velice propracovaný. Jednotlivé produkty jsou vyfocené, mají u sebe vypsána specifika, rozměry, možné velikosti a cenu. Můžeme si taky vybrat způsob doručení a platbu.

Celý sortiment společnosti:

Výroba čistící bavlny, pracovní rukavice, oděvy (pracovní, zdravotnictví, gastronomii, volný čas atd.), ochranné pomůcky (zraku, hlavy, sluchu, dýchání)

Sortiment rukavic je v porovnání s firmou Simon mnohem širší a hlubší co se týče rozdělení podle použití i materiálu. Navíc firma má většinu druhů rukavic i v jednotlivých velikostech. Můžeme říci, že se jedná o specializovanou společnost na rukavice a ochranné pomůcky celkově. Ceny jsou v průměru o něco nižší, než jaké nabízí firma Simon.

(NOSTRA safety s.r.o, b.r.)

2. Modrá labuť

Firma Modrá labuť se zabývá prodejem spotřebního zboží z oblasti elektrického a ručního nářadí, zahradní techniky, domácích potřeb, vybavení pro dílny, vodoinstallační a elektroinstallační materiál atd. Firma má 4 nákupní centra (Místek, Palkovice, Brušperk a Ostravice) a velkoobchod (součást místecké pobočky). Vzhledem k počtu poboček se firma snaží dostat co nejbližší ke koncovým zákazníkům. Pobočky mají otevřeno většinou do Po – Pá 07:00 – 18:00, So 8:00 – 12:00.

Celý sortiment firmy můžeme přirovnat k firmě Simon, avšak Modrá labuť má navíc ještě tyto segmenty: elektrotechniku, vodoinstallace, stavebniny a zahradní techniku. V segmentu domácích potřeb a železářství můžeme vidět širší portfolio produktů. Ceny jsou srovnatelné s firmou Simon.

Sortiment rukavic je skoro totožný. Je to dano i tím, že firma Simon některé druhy rukavic odebírá přímo z firmy Modrá labuť.

(Modrá labuť, b.r.)

3. Hypermarkety OBI a Baumax

V naší analýze můžeme tyto dva hypermarkety spojit jako jednu množinu konkurentů. Vzhledem ke svému zaměření na zákazníky a nabízených produktech, které se dosti shodují. Navíc oba tyto hypermarkety se nacházejí v Místku, cca 1 km od sebe vzdálené. Otevírací doba je stejná pro obě provozovny Po – Pá 8:00 – 20:00.

O celkovém sortimentu, který tyto prodejci nabízejí, je zbytečné déle psát, protože je všeobecně známý, najdete tam vše, co potřebujete k práci doma, na zahradě či pro odbornou činnost atd.

Sortiment rukavic v těchto řetězcích není tak široký. Můžeme zde najít základní druhy rukavic, ale žádné speciální. Na druhou stranu ceny těchto rukavic jsou nižší oproti firmě Simon.

Noví nabízející

Hrozba vstupu další společností, které se budou zabývat prodejem rukavic je vysoká, avšak vzhledem k velikosti trhu není moc reálné, že by se otevřela nějaké specializovaná prodejna. Jde spíše o možnost prodávání rukavic jako doplňkového sortimentu.

Substituty a komplementy

Nahradit funkci rukavic nejde, jediné pracovat bez nich, což v určitých případech sice lze, ale rozhodně tím trpí naše zdraví. Jako substituty můžeme vnímat rukavice samotné, protože i když má každý svůj druh rukavic dané použití, můžeme je využít i pro jiné činnosti. Rukavice jsou spotřebním zbožím, které potřebujeme neustále a životnost těchto produktů není příliš vysoká. Jako komplementy můžeme přiřadit jednotlivé pracovní pomůcky daného oboru, ke kterému jsou rukavice určeny.

Odběratelé/Zákazníci

Firma Simon působí především na Frýdecko-Místecký trh, který má tyto specifika podle údajů Českého statistického úřadu:

Tabulka 1 Stav obyvatel (Veřejná databáze, b.r.)

	Celkem	Muži	Ženy
Počet obyvatel	56 719	27 772	28 947
0-14	8 395	4 280	4 115
15-64	37 906	19 267	18 639
65 a více	10 418	4 225	6 193
Průměrný věk (let)	42,1	40,5	43,6

Z demografického pohledu pohlaví a věku se Frýdecko-Místecko nijak zvlášť neodlišuje od republikového průměru. Můžeme tedy říct, že v rámci tohoto rozdělení nemá tento trh žádná specifika.

Tabulka 2 Podnikatelské subjekty podle převažující činnosti (Veřejná databáze, b.r.)

Údaje za rok 2016	Podniky se zjištěnou aktivitou
Celkem	5 892
A Zemědělství, lesnictví, rybářství	178
B-E Průmysl celkem	741
F Stavebnictví	674
G Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba; motorových vozidel	1 173
H Doprava a skladování	176
I Ubytování, stravování a pohostinství	265
J Informační a komunikační činnosti	77
K Peněžnictví a pojišťovnictví	200
L Činnosti v oblasti nemovitostí	251
M Profesionální, vědecké a technické činnosti	910
N Administrativní a podpůrné činnosti	114
O Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení	6
P Vzdělávání	137
Q Zdravotní a sociální péče	191
R Kulturní, zábavní a rekreační činnosti	119
S Ostatní činnosti	444

Toto rozdělení podnikatelských subjektů na více specifikuje trh, respektive na zaměření podnikatelů můžeme předpokládat větší zájem o určité sortimenty. Z tohoto pohledu převažuje skupina G, kde patří takzvaní přeprodeji maloobchodní či velkoobchodní a také subjekty zabývající motoristickým odvětvím. Dále následují subjekty se zaměřením na vědecké či technické činnosti, průmysl a stavebnictví. Díky tomuto rozdělení můžeme tvrdit, že by měl být potenciálně větší zájem o průmyslové nástroje, elektrické a ruční nářadí, zedničinu a spojovací materiál, což odpovídá z větší části zaměření firmy Simon.

Tabulka 3 Zaměstnání podle tří klasifikace zaměstnání (Veřejná databáze, b.r.)

Jednotka tis. osob	2014	2015	% za 2015
Zaměstnaní celkem	549,1	550,9	
Zákonodárci a řídicí pracovníci	26,4	27,8	5,1 %
Specialisté	65,5	72,7	13,2 %
Techničtí a odborní pracovníci	95,3	92,9	16,9 %
Úředníci	52,5	50,7	9,2 %
Pracovníci ve službách a prodeji	84,4	86,6	15,7 %
Kvalifikovaní pracovníci v zemědělství, lesnictví a rybářství	6,9	4,9	0,9 %
Řemeslníci a opraváři	100,1	93,9	17,0 %
Obsluha strojů a zařízení, montéři	80,4	81,0	14,7 %
Pomocní a nekvalifikovaní pracovníci	36,1	38,9	7,1 %
Zaměstnanci v ozbrojených silách	1,5	1,4	0,3 %

Celkově můžeme tvrdit, že tento region je hodně technicky zaměřený, ať už se jedná o technické inženýry či specialisty ve svých oborech, tak i o dělníky a montéry, kteří obsluhují stroje či vykonávají ruční práci. Toto je dáno i díky velké koncentraci průmyslových a strojírenských podniků v okolí. Vzhledem k tomuto technickému zaměření můžeme očekávat, že zákazníci se vyznají v daném oboru a nebudou jim stačit pouze základní druhy výrobků, ale budou požadovat specializovaný sortiment. Toto bude platit jak pro zákazníky, jakožto firemní subjekty, tak jako samotné občany.

Dodavatelé

V rámci segmentu rukavic má firma celkem 9 dodavatelů. Porovnáváme tyto dodavatele podle počtu aktivních skladových karet a celkovému objemu prodeje rukavic za dané období. Aktivním karty jsou takové, na kterých byl pohyb v rámci daného období, tzn. dané rukavice se prodaly, nakoupily či oboje.

Tabulka 4 Přehled počtu skladových karet

Období 1.1.2016 - 30.6.2016	
Celkem skladových karet	225
Nulový stav na kartě	112
Aktivní karty	113

Tabulka 5 Seznam dodavatelů aktivních skladových karet

1.1.2016 - 30.6.2016	Počet aktivních skladových karet	Počet prodaných rukavic
Ardon	85	8331
Modrá labuť	7	157
PHT	5	47
GEBOL HANDELS GMBH	7	23
u.t.c	7	22
Shachermayer	2	14
FLORENTÝNA	5	13
ELMICH GROUP	2	6
m.a.t.	3	4

Z výše uvedených dvou tabulek můžeme vidět, jak jsou důležití dodavatelé pro daný sortiment. Nejdůležitějším dodavatelem je firma Ardon, která suverénně vévodí tabulce z obou hledisek. Slušně je na tom i dodavatel Modrá labuť, která má druhé nejlepší výsledky. Třetím nejsilnějším dodavatelem je firma PHT, která má sice méně skladových karet, ale zase větší obraty než zbylá konkurence, kterou dále podrobněji nebudeme rozebírat.

1. Ardon Safety s.r.o.

Je obchodní společnost, která si část svých výrobků šije sama. Sídlo firmy je v Přerově, ale pobočky má po celé České i Slovenské republice. Je to specializovaná firma na ochranné pomůcky, které by neměly mít pouze funkci ochranou, ale také měly by být také funkční a vzhledově moderní. Společnost si zakládá na kvalitních materiálech, snaží se pracovat i se sportovně funkčními materiály a dodávám těmto produktům moderní design.

2. Modrá labuť s.r.o.

Jedná se o velkoobchod společnosti, kterou jsem již zmiňoval mezi konkurenty. Majitelé Modré labuti a Simonu se navzájem dobře znají a snaží se o spolupráci v prostředí mezi konkurenty z řad hypermarketů. Tato spolupráce funguje

na tom, kdo má lepší podmínky pro nákup daného sortimentu, ten to prodá tomu druhému a zase naopak v jiném sortimentu. Jako příklad můžeme uvést právě rukavice, které dodává Modrá labuť do Simonu, naopak putují třeba vrtáky.

3. PHT a.s.

Je obchodní společnost zabývající se distribucí průmyslového zboží v České republice, ale i v zahraničí. V jejich portfoliu produktů nalezneme i zboží s jejich obchodní značkou Magg, Magg Profi, Tuson atd. Společnost je partnerem mnoho českých výrobních podniků, od kterých nakupuje produkty. Spolupracuje s nadnárodními řetězci jako OBI, Globus, či Hornbach.

Tabulka 6 Srovnání dodavatelů na základě kritérií stanovených firmou Simon

Kritérium	Ardon	Novák	PHT
Dodací lhůta	každá středa (dostupnost bez problémů)	do týdne (ne vždy, všechno dostupné)	co 4 dny (dostupné bez problémů)
Označení EAN	ano (levné varianty nemají)	ano (vždy)	ano (vždy)
Podmínky dodání (částka)	min. 3 000 Kč	žádné	min. 5 000 Kč
Rabat	není sleva dle množství, stabilní cena dlouhodobě	dlouhodobé vzájemné podmínky	dodatečné 2 % sleva za rychlou platbu
Šířka sortimentu	ochranné pomůcky (pouze)	Velká	Velká
Reklamace	Bez problému (rychlé)	Delší doba vyřízení	Bez problému (rychlé)
Doba splatnosti	30 dní	30 dní	30 dní

4.3.2 SWOT

Zabýváme námi zadaným sortimentem rukavic.



Obrázek 10 SWOT analýza sortimentu rukavic

Silné stránky

Důležitá je šíře sortimentu, která umožňuje všem zákazníkům uspokojit své potřeby. Důležitý je nejen typ rukavice, ale také nabídka velikostí daného typu rukavice a případná možnost doobjednání. Možnost reakce sortimentu na větším přání zákazníků. I když je SWOT analýza na daný sortiment, tak musíme brát jako silnou stránku celkový sortiment společnosti. Zákazník zde nakoupí, co potřebuje na jednom místě. Posledním důležitým bodem je tradice, která je spojená s touto firmou, díky délce své působnosti, za kterou si již utvořila své portfolio pravidelných zákazníků.

Slabé stránky

Vzhledem k velikosti obrátkovosti a velikosti dodavatelům je jasné, že konkurenti firmy si mohou dovolit nabídnout lepší ceny produktů zákazníkům. Avšak rozdíly v cenách nejsou jinak zásadní, tudíž se s cenou dá pracovat, především u větších firem, jako odběratelů. Moderní společnosti se snaží snižovat skladové zásoby na minimum, což s sebou nese i riziko reakce na

extrémní navýšení spotřeby určitého druhu rukavic. Firma je taky vázaná na zásoby svých dodavatelů, kde se může stát, že daný typ nemusí v určitý čas mít.

Příležitosti

Tento typ výrobků je označován, jako spotřební zboží, což znamená, že se rychle spotřebuje či opotřebuje a musí se nakoupit znova. Tomuto faktu nahrává většinou i nízká pořizovací cena. Díky tomu je tento sortiment velice perspektivní do budoucna. Velký důraz se nyní klade i na samotný design rukavic. Rukavice již neplní pouze funkci ochranou, ale taky i stylovou či dekorační. Pomocí různých designových stylů vzniká čím dále více rozdělení na dámské, pánské či dětské rukavice.

Hrozby

Vychází z množství konkurentů v okolí, kteří nabízejí rukavice jako doplňkový sortiment, díky dobré skladovatelnosti a nízké pořizovací ceně základních typů. Případně hrozba otevření další specializované prodejny ochranných pomůcek, vzhledem k trendu kontrol ochrany bezpečnosti práce. Další hrozbou můžou být legislativní omezení, které mohou stanovovat určité technické parametry rukavic, a tudíž se výrazně zvýší jejich cena. Příkladem takového legislativního omezení je povinnost českého návod použití daných rukavic v balíčku se zbožím. Když tento návod rukavice nemají mohou dostat pokutu od státních kontrolorů.

4.3.3 ABC analýza produktů

K dispozici mám data za první polovinu roku 2016. V rámci této analýzy budeme porovnávat obraty jednotlivých položek za dané období. Vycházím z hodnot uvedených v tabulce číslo 11 v příloze. Produkty jsem si seřadil podle jejich obrátky za dané období, z toho jsem si vyjádřil procentuální podíl prodeje na celkovém množství. Tyto výsledky jsem konzultoval se zástupci firmy Simon a stanovili jsme hraniční hodnoty jednotlivých skupin.

Tabulka 7 Analýza ABC podle obrátu

Skupina	A	B	C	Celkem
Obrát v ks	0 > 200	200 > 0 > 65	0 < 65	
Počet produktů	8	23	82	113
Počet prodaných celkem	4 597	2 511	1 513	8 621
Podíl na celkovém množství	53 %	29 %	18 %	100 %
Marže celková	12 010 Kč	27 533 Kč	26 717 Kč	66 260 Kč
Průměrná marže na ks	3 Kč	11 Kč	18 Kč	

Tato tabulka nám ukazuje, že 31 typů rukavic ze 113 typů pokrývá 82 % prodaných kusů rukavic. Tato rozdělení tedy jasně ukazuje, které typy rukavic jsou z hlediska obrátkovosti stěžejní. Následně jsem k tomuto rozdělení přidal ještě faktor marže, který je pro firmu rovněž velice důležitý. Firma Simon stanovuje prodejní cenu na základě ceny nákupní, kterou vynásobí daným koeficientem. Tyto koeficienty jsou ve většině případů stanovovány na konkrétní sortiment. Firma mi sdělila, že v daném roce byl koeficient na rukavice se pohyboval kolem 1,80 (180%). Zde můžeme vidět, že u typů rukavic, které mají vyšší nákupní cenu, je marže matematicky také větší, ale zároveň se těchto dražších rukavic neprodá takové množství, proto se nám v seřazení dle obrátkovosti, objevují spíše ve skupině B či C. Toto můžeme jasně vidět i z výsledků celkové marže, kde jasně převyšuje skupina B a C, ale to díky většímu zastoupení těchto dražších rukavic. Průměrná marže na 1 jeden kus nám toto tvrzení jenom potvrzuje.

5. Návrhy na zlepšení obchodní funkce

5.1 Maximální využití informací ze systému ABRA

Firma Simon sice využívá informační systém ABRA, ale především jako skladový a účetní program. Toto jsou důležité funkce tohoto softwaru, ale musí brát v potaz, že tento program je obrovským zdrojem informací o podniku. Informací, které bychom za normálních okolností museli počítat ručně nebo v Excelu a strávili bychom nad tím velmi mnoho času. Na základě porovnávání minulých hodnot můžeme predikovat, kolik čeho bude třeba nakoupit, kdy se jaký sortiment prodává nejvíce a naopak. Můžeme určit nejvyšší obrátové položky nebo naopak položky s největší marží, tyto všechny informace můžeme mít zpracované pro daný produkt, sortiment či celou firmu za krátkou dobu. Proto je důležité co možná nejvíce spolupracovat s přidělených pracovníkem společnosti Abra, který nastavuje celý program na míru společnosti a zaučuje zaměstnance v tomto programu pracovat. Zaměstnanci se musí naučit více využívat tento program, protože jim to ulehčí práci.

5.2 Stanovení systému nákupu pro celý podnik

Vzhledem k velikosti a různosti sortimentu není schopen jeden zaměstnanec objednávat veškeré zboží. Na druhou stranu systém, kdy každý sortiment má svého nákupčího, není optimální. Vzhledem k okolnosti, že většina dodavatelů firmy Simon dodává více druhů produktů, nelze sladit termíny objednání a případné podmínky objednávky, stejné zboží se nakupuje u více dodavatelů, zaměstnanci objednávají na základě sympatií obchodní zástupců dodavatelů. Proto navrhuji centralizovaně řízený nákup, to znamená, že jednotliví zaměstnanci, kteří mají na starosti určitý sortiment produktů, připraví objednávku daného zboží, kterou odešlou hlavnímu nákupčímu, ten dává dohromady jednotlivé objednávky ve větší celky. Tudíž z firmy chodí dodavatelům ucelené poptávky na zboží. Jednotliví nákupčí budou využívat informací ze systému Abra a nařízení hlavního nákupčího. Cílem je sjednotit objednávky dodavatelům a určit jaké sortimenty se odebírají od koho. Jakékoliv nesrovnalosti objednávek řeší s dodavateli hlavní nákupčí.

5.3 Objednávky zboží hlídané systémem

Velkým problémem objednávky zboží je počet kusů, které se má objednat. To se většinou odvíjelo od odhadu a zkušenosti zaměstnance, který měl nákup daného sortimentu na starost. Snaha firmy je samozřejmě zmenšit zásoby na minimum a díky tomu se zboží objednává většinou tehdy, když se vyprodá předešlá várka. V systému Abra se ale tomuto trendu můžeme vyhnout, protože z údajů z minulých týdnů, měsíců a let můžeme stanovit průměrnou spotřebu prodeje, kterou porovnáme s dodacími podmínkami daného dodavatele a následně můžeme nastavit jaké je optimální objednávací množství do další objednávky. Je třeba sladit podmínky, jaké máme s dodavatelem nastavené. Na základě těchto informací bude firma schopna pracovat se zásobami a tím se vyhnout situacím, kdy zboží úplně dojde či máme zbytečně velké zásoby na skladě. Optimalizace zásob má pozitivní dopad na snížení nákladů. Čím více dostupných dat z minulých let máme, tím lépe můžeme predikovat budoucí spotřebu. Můžeme si to ukázat na příkladu tří druhů rukavic. Tyto typy byly vybrány z důvodu toho, že v rámci rozdělení ABC analýzy patří do jiné skupiny, ale v rámci své skupiny mají za dané období nejvyšší celkovou marži. Tabulka 8 nám říká, jaké množství produktů se prodá za týden. Vzhledem k tomu, že tyto výrobky odebíráme od firmy Ardon, kde je stanovený týden jako doba dodání zboží, tak tato hodnota je rovněž ideální počtem velikosti. Důležitým číslem je minimální hranice, která nám říká, že když dosáhne produkt na prodejně takového stavu, je dost pravděpodobné, že do týdne dojde, což by měl být impuls k objednávce. Tento systém nastavení optimální velikosti dodávky, sladění s dodacími podmínkami s dodavatelem a upozornění pro zajištění nákupu lze nastavit v systému Abra. Od tohoto by se měli jednotliví nákupčí odrážet a pak na základě své zkušenosti či požadavků zákazníků upravovat počet objednaných kusů.

Tabulka 8 Stanovení objednávacího množství

		zkA4001/09	zkA1073/10	zkA10032/10,5
Duben	1. týden	79	5	4
	2. týden	72	3	2
	3. týden	63	4	1
	4. týden	54	4	3
Květen	1. týden	67	3	2
	2. týden	52	5	4
	3. týden	82	5	3
	4. týden	75	6	2
Celkový obrat v ks		544	35	21
Průměrný obrat za týden v ks		68	5	3
Min. hranice v ks		52	3	1

5.4 Zaměření se na segmenty zákazníků

Pomocí segmentace trhu zákazníků může firma lépe zacílit na danou skupinu a nabídnou jim produktu či služby na míru. Ze získaných informací jsem rozdělil trh zákazníků rukavic na tři základní segmenty:

1. Občan

- Muži i ženy v jakémkoliv věku
- Nakupují pro osobní potřebu
- Nakupují po malém množství, pravidelně a v celé šíři sortimentu rukavic
- Cena není tak důležitá, jako velikost celkového nabízeného sortimentu firmy
-

2. Živnostník

- Většinou muži ve středním věku
- Nakupují pro osobní potřebu (práce)
- Nakupují ve větším množství, jednou za čas, většinou vytipované druhy
- Cena je důležitá, ale hlavně v rámci nejdůležitějších produktů, které živnostník kupuje (rukavice jsou většinou okrajovým sortimentem)

3. Firma

- Nákupčí ve firmě (muži i ženy)
- Nakupují pro celou společnost či útvar
- Nakupují po velkém množství v pravidelných dávkách, většinou jeden daný typ
- Cena daného typu je důležitá spolu s podmínkami dodání

Targeting

Pro maloobchodní prodejnu Simon je nejdůležitějším kritériem potencionální velikost daného segmentu a pravidelnost nákupu. Firma očekává, že daný zákazník totiž nenakoupí pouze rukavice, ale i další produkty. Z toho důvodu je nejdůležitějším segmentem skupina nazvaná občan, protože má co do počtu nejvyšší zastoupení a od toho se odvíjí i pravidelnost nákupu, jelikož se jedná o spotřební zboží. Druhým nejdůležitějším segmentem bude firma, která nakupuje většinou v pravidelných intervalech a množství daný typ rukavic. Posledním segmentem jsou živnostníci, u kterých je většinou segment rukavic jen okrajový a co do počtu a pravidelnosti, zaostávají za předešlými dvěma segmenty.

Positioning

U segmentu občan je důležité stále nabízet široký sortiment rukavic, jen tak je firma schopna si udržet tento segment v rámci konkurence. Důležitým faktorem je umístění těch nejprodávanějších rukavic v regálu a také jejich design. Segment firem především zajímá jednotková cena, kterou očekávají nižší za pravidelné větší odběry. Důležité je taky, aby daný typ a počet byli vždy na skladě. Segment živnostníku můžeme zaujmout slevovými akcemi na speciální druhy rukavic.

5.5 Nabídka sortimentu

Vycházíme z údajů v tabulce v příloze. Tato tabulka nám seřadila veškeré produkty sortimentu rukavic podle obrátu. Na základě tohoto rozdělení jsem provedl analýzu ABC a rozdělil jednotlivé produkty do skupin. Skupina produktů A a B jsou úplně v pořádku, tam můžeme vidět jasný zájem od zákazníků nakupovat tyto produkty,

a tudíž by se firma měla spíše pracovat se získáním lepších podmínek na tyto produkty, jelikož jejich odběr je do určité míry zajištěn. Naopak ve skupině C je třeba se rozhodnout, jestli má vůbec tyto produkty ještě nabízet. Důležité je stanovení hranice obrátkovosti a marže, pod kterou když se produkt dostane měla by ho firma stáhnout z prodeje, protože to není výhodné pro firmu ani zákazníka. Na základě dat z tabulky 11 v příloze mohu stanovit, že rukavice, které se za půl roku neprodaly v průměru ani jedenkrát za měsíc, mohou být vyřazeny ze stálého sortimentu, protože jsou nevýhodné pro obě strany. Stanovení této hranice vždy záleží na poslání firmy, jakou pozici na trhu chce zaujímat a podle toho tomu musí přizpůsobit šířku i hloubku sortimentu. Cenová nabídka produktů musí korespondovat se segmentací tak, aby každá skupina našla požadovaný produkt ve své cenové kategorii.

5.6 Hodnocení dodavatelů

Pomocí nastavení parametrů hodnocení dodavatelů, bude firma schopna v jednotlivých sortimentech ohodnotit své dodavatele a vytvořit tak celkové hodnocení dodavatele za veškerý sortiment. Toto hodnocení by mělo firmě pomoci při nákupu zboží, které nabízí více dodavatelů. Čím je lepší celkové hodnocení dodavatele, znamená to, že od něj lze odebrat širší portfolio výrobků ve větším množství. Díky tomu si posilujeme naši pozici u dodavatele. Jedním z nejdůležitějších faktorů bude vždy nákupní cena, kterou právě můžeme porovnávat s hodnocením dodavatele. Toto porovnání může vést k tomu, že radši nakoupíme o něco dražší výrobek, ale od dodavatele, který více splňuje naše požadavky. Celkové hodnocení dodavatele napříč všemi sortimenty dostaneme jako součet hodnot dosažených v jednotlivých sortimentech. Aby hodnocení byla objektivní, musíme uvádět všude stejná kritéria a jejich škálu hodnocení. Nadefinujeme kritéria a jejich intervaly, které jsou bodově ohodnoceny, jak vyhovují firmě. Následně hodnotíme konkrétní dodavatele v rámci sortimentu viz. příklad třech nejdůležitějších dodavatelů rukavic. Když máme tyto hodnocení v jednotlivých sortimentech můžeme sestavit celkové hodnocení daných odběratelů. Jejich výsledné hodnoty budou záviset na tom, v kolika sortimentech se objevují a jak splňují požadavky firmy.

Tabulka 9 Stanovení intervalů hodnocení

	Nevyhovuje	Vyhovuje málo	Vyhovuje částečně	Vyhovuje plně
Body	1	2	3	4
Dodací lhůta (dny)	> 14	14 - 8	7–4	<4
Označení EAN	nejsou vůbec	většina nemá	většina má	všechny mají
Podmínky dodání (částka)	> 5000	5000–3000	3000–0	žádné
Rabat (ceny)	bez slev, kolísavé ceny	sleva za rychle zaplacení	bez slev stabilní ceny	objemové slevy
Šířka daného sortimentu	jeden druh	základní typy	poptávané druhy	přesahuje poptávku
Reklamace	neuznávání, trvá dlouho	časté uznávání	delší doba trvání	bez problémů
Doba splatnosti	ihned	<7	14–7	> 21

Tabulka 10 Bodové vyhodnocení dodavatelů

Celkové vyhodnocení	Ardon	Modrá labuť	PHT
Dodací lhůta (dny)	3	2	4
Označení EAN	3	4	4
Podmínky dodání (částka)	3	4	1
Rabat	3	3	2
Šířka daného sortimentu	4	2	2
Reklamace	4	3	4
Doba splatnosti	4	4	4
Celkem	24	22	21

Zde vidíme, že nejvíce bodů získala firma Ardon, ale rozdíly nejsou nijak velké, z čehož plyne, že pro daný sortiment tyto podniky splňují podmínky téměř na výbornou.

6. Podmínky realizace a přínosy

6.1 Maximální využití informací ze systému ABRA

Podmínkou je technická znalost, jak se dostat k potřebným informacím a jaké informace umí systém Abra nabídnout. V tomto pohledu je zaměstnanec potřeba důkladně proškolit v rámci použití tohoto systému. Jak se systémem pracovat, co nám jednotlivé výstupy říkají a případná možnost nastavit si specifické požadavky. Toto souvisí s individuálním nastavením tohoto systému na daný podnik, což v konečném důsledku stojí finanční prostředky. Proto je velice důležité, aby se s těmito informacemi pracovalo, jinak celý přínos tohoto návrhu bude pouze nákladově negativní. Pokud se zaměstnanci a vedení naučí tyto informace využívat, tak jim to usnadní práci, a navíc to bude mít pozitivní ekonomický efekt, především snížení nákladů spojených se zásobami.

6.2 Stanovení systému nákupu pro celý podnik

Důležité je správně vybrat danou osobu, která bude zastávat pozici hlavních nákupčího. Tato osoba musí mít přehled o tom, jak firma funguje, musí velice dobře umět pracovat v systému Abra a měla by mít všeobecný přehled o veškerém zboží, které firma prodává. Na druhou stranu musí mít vyšší kompetence tak, aby mohla rozhodovat a upravovat co a kolik zboží se nakonec nakoupí. Rozdělit podle pravomocí zodpovědnost v rámci nákupu. Přínosy vidím především v jasném rozdělení rolí vzhledem k nákupu a ucelení nákupního procesu a komunikace s dodavateli.

6.3 Objednávky zboží hlídané systémem

Další podmínkou je správné nastavení velikosti objednávek zboží, stále jde jen o matematický výpočet na základě minulých dat, tudíž je zde důležitá i kontrola nákupčího, který je schopen reagovat na změny ihned. Nezbytné pro tento systém je, aby dané produkty měly EAN kódy. Největším přínosem je snížení velikosti zásob na skladě, optimalizace nákupu a spokojenost zákazníků, že daný výrobek je vždy na prodejně k nákupu.

6.4 Zaměření se na segmenty zákazníků

Pomocí správné segmentace zákazníků a následného zacílení bude firma schopna lépe uspokojit potřeby dané skupiny. V rámci této segmentace musíme brát v potaz jaké druhy zboží jsou důležité pro danou skupinu a v jaké cenové relaci. Když se toto podaří, tak se firmě zvednou tržby. Jednotlivé vymezení daných skupin je velice podstatné, ale mnohem důležitější je pochopení, co vlastně tato skupina požaduje. Tohoto pochopení získáme na základě poznání této skupiny a zpětné vazby, kterou může obdržet ústní či dotazníkovou formou. Čím více detailněji zpracovaná segmentace a zacílení, tím je větší šance uspokojení potřeb zákazníka.

6.5 Nabídka sortimentu

Je třeba dobře nastavit podmínky zrušení prodeje daných produktů a zároveň toto rušení položek by mělo být postupné, ať jej konečný zákazník příliš nepocítí. Měla by zde být možnost objednat produkty, které jsme odebrali z produktového portfolia, když si je zákazník vyloženě přeje a je ochotný si na ně v rámci dodací doby počkat. Šíře sortimentu by měla být vždycky taková, aby pokryla pracovní potřeby daného oboru. Nelze vyřadit produkty, které mají nízkou obrátkovost, ale jsou nesmírně důležité pro danou práci. Zúžení sortimentu na základě obrátkovosti bude mít přínos v rámci snížení zásob a také místa na prodejně, které může být přiděleno jinému výrobku s větší obrátkovostí a tím pádem to zvýší zisky podniku.

6.6 Hodnocení dodavatelů

Zavedení jednotného systému hodnocení pro celou firmu je způsob, jak dostat objektivní výsledné hodnocení, které nebude zkreslené. Hodnocení by mělo probíhat pouze pragmaticky, žádné citové ani finanční motivy by neměly ovlivnit hodnocení dodavatelů. Dopadem by mělo být snížení počtu dodavatelů a zlepšení obchodních vztahů s těmi největšími dodavateli.

7. Závěr

Cílem práce bylo zlepšení funkce firmy ke spokojenosti zákazníků z hlediska nabídky zboží i cenových relací. V práci jsem se především zaměřil na nákupní funkci, zásoby, dodavatele a zákazníky.

Po stanovení cílů práce jsem v teoretické části uvedl základní pojmy a informace z literatury, které byly potřebné k vypracování této práce. Následoval popis firmy se zaměřením na systém nákupu produktů a popis daného sortimentu. Celé práce se zaměřuje pouze na jeden sortiment, kvůli tomu abych nepřesáhnul formát bakalářské práce. Vybral jsem si sortiment ochranných pomůcek, přesněji rukavic. Tento sortiment jsem vybral na základě konzultace s majitelem firmy.

Druhá část práce se již týkala analýzy podniku vzhledem k danému sortimentu. Využíval jsem data, které mi firma Simon poskytla k danému sortimentu, a to za období 1.1.2016 až 30.6.2016. Po aplikaci těchto analýz přišlo na řadu jejich vyhodnocení a návrhy změn. Celkem jsem navrhnul šest změn, po jejíž aplikaci by mělo dojít ke zlepšení obchodní funkce.

Zaprvé jde o maximální využití informačního systému Abra, který firma už používá, ale nevyužívá jeho potenciál naplno, což není dobré vzhledem k pořizovacím nákladům tohoto systému. Konečný důsledek této změny by měl napomoci k lepší práci se zásobami a objednávkami, a to díky informacím, které zjistíme z toho subsystému. Tento první návrh je úzce propojený i s druhým návrhem, kde je důležité nastavit nový proces objednávky zboží u dodavatelů. Jde především o jasné nadefinování zodpovědnosti a v rámci nákupního systému. Vytvořil jsem pozici hlavního nákupčího, který bude zastřešovat celý nákupní proces firmy. Jednotliví zaměstnanci si nadále budou objednávat zboží ze svého úseku, ale jejich objednávky budou hlídány přes informační systém a hlavního nákupčího.

Další bod opět navazuje na předchozí a jde o využití funkce informačního systému jako automatického indikátoru stavu, kdy je potřeba objednat daný výrobek tak, aby nedošlo k situaci, že by se vyprodal. Na druhou stranu jde i o eliminaci objednávání velkého množství výrobků na sklad. Nadefinoval jsem, jak určit optimální velikost objednávky a minimální hranici počtu výrobků, kdy je třeba výrobek znovu objednat. Tato hranice musí být propojena s dodacími podmínkami. Tyto stanovené hodnoty nyní zaměstnanci porovnávají s aktuální poptávkou po výrobcích a podle toho upravují velikosti objednávek.

Spokojenosti zákazníků firma dosáhne, když dokáže uspokojit jejich potřeby. V tomto ohledu jsem provedl segmentaci zákazníků, díky které jsem nadefinoval tři skupiny zákazníků, které mají své specifické potřeby. K těmto potřebám je nutné přiřadit správný výrobek s ohledem na požadované vlastnosti a ceny. Takto spokojené zákaznické skupiny se pozitivně promítnou do zvýšeného zisku společnosti.

Jako poslední návrh zlepšení jsem uvedl celopodnikový hodnotící systém dodavatelů. Každý sortiment zhodnotí své dodavatele a následně se tyto údaje sečtou a vznikne celkové ohodnocení dodavatelů firmy Simon. Toto hodnocení je důležité, protože mnoho produktů daných sortimentů nabízí více dodavatelů, a proto se firma musí rozhodovat od koho daný produkt nakoupí. Idea je taková, aby se počet dodavatelů zmenšil a zlepšili se vztahy a dodací podmínky mezi těmi důležitými. Toto hodnocení pomáhá firmě se rozhodnout, protože vedle ceny dává k porovnání také bodové ohodnocení kritérií, která jsou pro firmu důležitá.

Práce je sice vztážena na řešení jednoho konkrétního sortimentu, ale vlastně jde o obecný návod, jakým způsobem zlepšit veškeré všechny sortimenty a tím dosáhnout celkové změny obchodní funkce podniku. Firma může daná doporučení odzkoušet na menších částech segmentu a následně je aplikovat dále a tím si ověřit fungování daných doporučení v praxi. Práce tedy může firmě napomoci s lepší organizací funkcí ve firmě, což bude mít vliv jak na optimalizaci nákupu, tak na koncového zákazníka, který v prodejně vždy najde zboží, které poptává.

Seznam použitých zdrojů

GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ, 2006. *Tajemství moderního nákupu*.

Vyd. 1. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická. ISBN 80-708-0598-6.

JUROVÁ, Marie, 1999. *Evropská unie odvětví a infrastruktura*. Praha: Computer Press.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2004. *Marketing*. Praha: Grada.

ISBN 978-80-247-0513-2.

LUKOSZOVÁ, Xenie, 2004. *Nákup a jeho řízení*. Vyd. 1.

Brno: Computer Press, xii, 170 s.

Modrá labuť [online], b.r. [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: <http://modralabut.cz/>

NENADÁL, Jaroslav, 2006. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 323 s.

NOSTRA safety s.r.o [online], b.r. [cit. 2017-05-20].

Dostupné z: <https://www.pracovni-pomucky.info/>

PRAŽSKÁ, Lenka, 1997. *Obchodní podnikání: Retail management*.

Vyd. 1. Praha: Management Press, 880 s.

STADTLER, Hartmut. a Christoph KILGER, c2005. *Supply chain management and advanced planning: concepts, models, software and case studies*. 3rd ed. New York: Springer. ISBN 35-402-2065-8.

SWOT analýza, 2017. *Management mania* [online]. [cit. 2017-05-23].

Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2015. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2001. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. 1. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-0053-0.

TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN, 1999. *Moderní řízení nákupu podniku*. Vyd. 1. Praha: Management Press. ISBN 80-859-4373-5.

VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.

Veřejná databáze: Frýdek-Místek, b.r. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-04-22].

Veřejná databáze: Zaměstnaní podle tříd klasifikace zaměstnání, b.r. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-04-25].

ŽIŽKA, M. *Interview*. Simon. Slezská 761, Frýdek-Místek, 73801. 12.4.2017

PROKOPOVÁ, R. *Interview*. Simon. Slezská 761, Frýdek-Místek, 73801. 26.4.2017

Seznam tabulek

Tabulka 1 Stav obyvatel (Veřejná databáze, b.r.)	34
Tabulka 2 Podnikatelské subjekty podle převažující. (Veřejná databáze, b.r.) ..	35
Tabulka 3 Zaměstnání podle tří klasifikace zaměst. (Veřejná databáze, b.r.)	36
Tabulka 4 Přehled počtu skladových karet	36
Tabulka 5 Seznam dodavatelů aktivních skladových karet	37
Tabulka 6 Srovnání dodavatelů na základě kritériích stanovených	38
Tabulka 7 Analýza ABC podle obratu	41
Tabulka 8 Stanovení objednávacího množství.....	44
Tabulka 9 Stanovení intervalů hodnocení.....	47
Tabulka 10 Bodové vyhodnocení dodavatelů.....	47
Tabulka 11 Seznam rukavic seřazený podle počtu prodaných kusů.....	55

Seznam obrázků

Obrázek 1 Centralizovaný systém nákupu (Lukoszová, 2004, s. 31).....	18
Obrázek 2 Decentralizovaný systém nákupu (Lukoszová, 2004, s. 32)	18
Obrázek 3 Kontrola nákupu ((Kotler, 2004, s. 765)	19
Obrázek 4 Metoda ABC (Synek, 2015, s. 220)	20
Obrázek 5 Rozhodovací tabulka vstupních dat pro výběr. (Gros, 2006, s. 64) ..	24
Obrázek 6 Přiřazení bodů podle jednotlivých kritérií	24
Obrázek 7 Bodové hodnocení variant.....	25
Obrázek 8 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	26
Obrázek 9 SWOT analýza.....	28
Obrázek 10 SWOT analýza sortimentu rukavic	39

Přílohy

Tabulka 11 Seznam rukavic seřazený podle počtu prodaných kusů

Kód zboží	Dodavatel	Počet prodaných kusů	Podílu na celkovém množství	Cena jednotková	Marže celková
Celkem		8621			1,80
zkA4001/09	Ardon	1639	19,01%	4 Kč	5 831 Kč
zkA9089/L	Ardon	820	9,51%	1 Kč	393 Kč
zkA9089/M	Ardon	808	9,37%	1 Kč	387 Kč
ZKA5050/08	Ardon	317	3,68%	1 Kč	302 Kč
zkA9061/9	Ardon	303	3,51%	8 Kč	1 896 Kč
zkA9003/10	Ardon	246	2,85%	7 Kč	1 345 Kč
zkA5050/09	Ardon	234	2,71%	2 Kč	418 Kč
zkA9061/10	Ardon	230	2,67%	8 Kč	1 439 Kč
zkA9061/8	Ardon	168	1,95%	8 Kč	1 051 Kč
zkA8021/10	Ardon	160	1,86%	15 Kč	1 946 Kč
zkA4165/10	Ardon	157	1,82%	7 Kč	878 Kč
zkA9003/8	Ardon	141	1,64%	7 Kč	757 Kč
zkA3002/10	Ardon	137	1,59%	4 Kč	432 Kč
zkA9003/9	Ardon	135	1,57%	7 Kč	740 Kč
zkA9089/S	Ardon	131	1,52%	1 Kč	63 Kč
zkA9019/10	Ardon	123	1,43%	5 Kč	484 Kč
zkA8007/10	Ardon	116	1,35%	21 Kč	1 967 Kč
zkA9011X	Ardon	116	1,35%	4 Kč	393 Kč
zkA9061/7	Ardon	109	1,26%	8 Kč	682 Kč
zkA8007/8	Ardon	107	1,24%	21 Kč	1 815 Kč
zkA4001/10	Ardon	103	1,19%	9 Kč	738 Kč
zkA1073/10	Ardon	96	1,11%	46 Kč	3 517 Kč
zkA5002/M	Ardon	91	1,06%	6 Kč	454 Kč
zkA1073/8	Ardon	90	1,04%	46 Kč	3 297 Kč
zkA10042	Ardon	84	0,97%	29 Kč	1 955 Kč
zkA9054/10	Ardon	80	0,93%	8 Kč	483 Kč
zkA1073/9	Ardon	77	0,89%	46 Kč	2 821 Kč
zkA4013/10	Ardon	77	0,89%	9 Kč	562 Kč
zkA3006/10	Ardon	74	0,86%	8 Kč	466 Kč
zkA9096/10	Ardon	70	0,81%	21 Kč	1 159 Kč
ZKA9057/XL	Ardon	69	0,80%	16 Kč	874 Kč
zkA9003/7	Ardon	63	0,73%	7 Kč	347 Kč
zkA10032/10,5	Ardon	62	0,72%	23 Kč	1 125 Kč
zkA5002/XL	Ardon	60	0,70%	6 Kč	300 Kč
zkA9222/08	Ardon	59	0,68%	6 Kč	282 Kč

zkA10002/10,5	Ardon	56	0,65%	23 Kč	1 040 Kč
ZKA10055náhr	Ardon	56	0,65%	6 Kč	263 Kč
zkA5016/6	Ardon	56	0,65%	10 Kč	441 Kč
zkA1013/10,5	Ardon	54	0,63%	19 Kč	805 Kč
zkA9222/7	Ardon	52	0,60%	6 Kč	246 Kč
zkA10062/10	Ardon	51	0,59%	18 Kč	751 Kč
zk8867318	Modrá labuť	50	0,58%	15 Kč	580 Kč
zkA1008/10	Ardon	49	0,57%	17 Kč	651 Kč
zkA9222/09	Ardon	48	0,56%	6 Kč	222 Kč
zkA4001/08	Ardon	44	0,51%	9 Kč	315 Kč
zkA5002/L	Ardon	42	0,49%	6 Kč	210 Kč
zkA10044	Ardon	39	0,45%	23 Kč	704 Kč
zk8867316	Modrá labuť	38	0,44%	9 Kč	274 Kč
zkA10058/9	Ardon	33	0,38%	16 Kč	418 Kč
zkA9190/10	Ardon	30	0,35%	38 Kč	918 Kč
zkA3003	Ardon	25	0,29%	4 Kč	82 Kč
zkRWHC11	Modrá labuť	25	0,29%	10 Kč	200 Kč
zkA10043	Ardon	24	0,28%	37 Kč	713 Kč
zk8867317	Modrá labuť	23	0,27%	15 Kč	267 Kč
zkA5061/09	Ardon	20	0,23%	17 Kč	272 Kč
zkA9190/9	Ardon	20	0,23%	39 Kč	628 Kč
ZKA9094/8	Ardon	19	0,22%	19 Kč	284 Kč
zkGPVC	PHT	19	0,22%	28 Kč	426 Kč
zkA9094/10	Ardon	18	0,21%	35 Kč	500 Kč
zkA10001	Ardon	17	0,20%	20 Kč	275 Kč
zkA1079/10	Ardon	15	0,17%	28 Kč	341 Kč
zkA2080/07/	Ardon	15	0,17%	15 Kč	175 Kč
zkA4001/07	Ardon	15	0,17%	9 Kč	109 Kč
zkA4011/09	Ardon	15	0,17%	48 Kč	579 Kč
ZKA10057	Ardon	14	0,16%	16 Kč	177 Kč
zkA2043	Ardon	14	0,16%	73 Kč	818 Kč
zkA5002/S	Ardon	14	0,16%	6 Kč	70 Kč
zkA5061/08	Ardon	14	0,16%	16 Kč	176 Kč
zkA1014/10,5	Ardon	13	0,15%	33 Kč	344 Kč
ZK137672	Modrá labuť	12	0,14%	10 Kč	94 Kč
zkA9014VYŘA	Ardon	12	0,14%	15 Kč	145 Kč
ZKA10060	Ardon	11	0,13%	40 Kč	355 Kč
zkA1009/10	Ardon	11	0,13%	25 Kč	220 Kč
zkA9007/09	Ardon	11	0,13%	8 Kč	73 Kč
zkA9190/8	Ardon	11	0,13%	39 Kč	346 Kč
zkA10010	Ardon	10	0,12%	33 Kč	267 Kč
zk101178657	Modrá labuť	9	0,10%	110 Kč	791 Kč
zkT120L	PHT	9	0,10%	153 Kč	1 098 Kč

zkA9104	Ardon	8	0,09%	69 Kč	439 Kč
zk101178655	Shachermayer	7	0,08%	118 Kč	659 Kč
zk101178656	Shachermayer	7	0,08%	115 Kč	643 Kč
zk263763	U.t.C	7	0,08%	44 Kč	247 Kč
ZK709293	GEBOL	7	0,08%	90 Kč	505 Kč
zkA10009VYŘ	Ardon	7	0,08%	17 Kč	95 Kč
zkT120XXL	PHT	7	0,08%	143 Kč	800 Kč
zkT160XL	PHT	7	0,08%	141 Kč	790 Kč
ZKA9082	Ardon	5	0,06%	58 Kč	233 Kč
zkT120XL	PHT	5	0,06%	155 Kč	618 Kč
zk261806/RD	U.t.C	4	0,05%	30 Kč	95 Kč
zk263572	m.a.t.	4	0,05%	44 Kč	141 Kč
ZK709285	GEBOL	4	0,05%	49 Kč	158 Kč
ZK709294	GEBOL	4	0,05%	90 Kč	289 Kč
ZK709584	GEBOL	4	0,05%	18 Kč	56 Kč
zk8867319	ELMICH GROUP	4	0,05%	16 Kč	52 Kč
zk8R5700	FLORENTÝNA	4	0,05%	23 Kč	72 Kč
zk8R7709	FLORENTÝNA	4	0,05%	30 Kč	96 Kč
zkA5006/09	Ardon	4	0,05%	8 Kč	25 Kč
zkM 8856675	Modrá labuť	4	0,05%	80 Kč	257 Kč
zk260754	U.t.C	3	0,03%	21 Kč	51 Kč
zk261806	U.t.C	3	0,03%	21 Kč	51 Kč
ZKA1078	Ardon	3	0,03%	45 Kč	109 Kč
zkA2199/10,5	Ardon	3	0,03%	49 Kč	117 Kč
zk261596	U.t.C	2	0,02%	21 Kč	34 Kč
zk263369	U.t.C	2	0,02%	23 Kč	37 Kč
ZK709289	GEBOL	2	0,02%	49 Kč	78 Kč
zk8862232	ELMICH GROUP	2	0,02%	14 Kč	22 Kč
zk8K0012	FLORENTÝNA	2	0,02%	21 Kč	33 Kč
zk8R5709	FLORENTÝNA	2	0,02%	20 Kč	32 Kč
zk261806/GN	U.t.C	1	0,01%	59 Kč	47 Kč
ZK709403	GEBOL	1	0,01%	17 Kč	14 Kč
ZK709832	GEBOL	1	0,01%	30 Kč	24 Kč
zk8R5708	FLORENTÝNA	1	0,01%	39 Kč	31 Kč
ZKA90891/	Ardon	1	0,01%	60 Kč	48 Kč