

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: B (resp. N) 6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

Možnosti využití doplňkových nástrojů řízení zásob

Possibilities of using additional inventory management tools

DP-EF-KPE-2012-84

Bc. Daniel Turna

Vedoucí práce: doc. Ing. Josef Sixta, CSc., KPE

Konzultant: Ondřej Brandejský, Bunzl CS s.r.o.

Počet stran: 89

Datum odevzdání: 2. 5. 2012

Zadání diplomové práce

Prohlašuji,

že diplomovou práci na téma Možnosti využití doplňkových nástrojů řízení zásob jsem vypracoval samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v přiloženém seznamu literatury.

V Liberci dne 2. 5. 2012

Podpis

Děkuji tímto panu doc. Josefu Sixtovi za odborné vedení diplomové práce, za podnětné připomínky, metodické rady, pečlivé posouzení a vynaložené úsilí, které mi pomohlo práci dokončit.

Anotace a klíčová slova

Anotace:

Diplomová práce na téma Možnosti využití doplňkových nástrojů řízení zásob se zabývá jednak teoretickými aspekty řízení zásob, stejně tak jako jejich převedením do praxe, a to na příkladech společnosti Bunzl CS s.r.o. Cílem praktické části diplomové práce je zhodnocení aktuálního stavu a probíhajících změn v oblasti nákupu a logistiky v obchodní společnosti Bunzl CS a navržení dalších možností, které by měli na společnost pozitivní vliv. Hlavním cílem je doporučení v praxi využitelné strategie forecastingu, čili předpovědi množství pro další období.

Klíčová slova:

Forecasting, předpověď množství, řízení zásob, plánování zásob, skladové položky, nákup, marketing, strategie, Paretovo pravidlo, pravidlo 20/80.

Abstract:

Thesis Possibilities of using additional inventory management tools works with theoretical aspects of inventory management and their use in practice, especially in company Bunzl CS s.r.o. The aim of the practical part of the thesis is to evaluate the current state and ongoing changes in the purchasing and logistics departments of company Bunzl CS and design other options that would have a positive effect for company. The main goal is to apply the recommendations for functional strategy of forecasting or prediction for the next period.

Key words:

Forecasting, quantity prediction, inventory management, inventory planning, stock items, purchasing, marketing, strategy, Pareto rule, 20/80 rule.

Seznam uvedených zkratek:

AMS – Average month sales

AS – Actual Stock

BO – Back Order

DDU - Delivered Duty Unpaid (s dodáním do určeného místa - clo neplaceno)

EXW - EX Works (k dispozici kupujícímu ve výrobním závodě)

GD – Gap Days

JIT – Just in Time

LT – Lead Time

PO – Purchase Order

SF – koeficient položky

SS – Safety Stock

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

TC – Top Customer

Seznam obrázků:

- Obr. 1: Schéma možností dělby práce v nákupním útvaru
- Obr. 2: Zjednodušené schéma marketingového nákupního mixu
- Obr. 3: Zjednodušený model nákupního marketingu
- Obr. 4: Volba strategie sourcingu
- Obr. 5: Proces identifikace trhu
- Obr. 6: Vývoj obrátu skupiny Bunzl plc
- Obr. 7: Historie skupiny Bunzl plc
- Obr. 8: Složení nákupního oddělení společnosti Bunzl CS s.r.o.
- Obr. 9: Přehled položek a produktová pravidla
- Obr. 10: Porovnání úrovně nákupu a prodeje
- Obr. 11: Výše skladové zásoby vyčíslená v peněžní hodnotě
- Obr. 12: Výše skladové zásoby vyčíslená v týdnech
- Obr. 13: Přehled položek kategorie A a jejich dostupnost
- Obr. 14: Přehled položek kategorie B a jejich dostupnost
- Obr. 15: Přehled položek kategorie C a jejich dostupnost
- Obr. 16: Přehled položek kategorie O a jejich dostupnost
- Obr. 17: Přehled položek kategorie Y a jejich dostupnost
- Obr. 18: Graf automatického plánování objednávek
- Obr. 19: TOP 295 položek – podle obrátu
- Obr. 20: TOP 50 položek – podle obrátu
- Obr. 21: TOP 100 položek – podle obrátu
- Obr. 22: TOP 295 položek – podle velikosti zisku
- Obr. 23: TOP 50 položek – podle velikosti zisku
- Obr. 24: TOP 100 položek – podle velikosti zisku
- Obr. 25: ABCOY (podíl na obrátu)
- Obr. 26: AO (podíl na obrátu)
- Obr. 27: ABCOY – TOP 20 %
- Obr. 28: Kategorie A
- Obr. 29: Kategorie B
- Obr. 30: Kategorie C

- Obr. 31: Kategorie O
- Obr. 32: Kategorie Y
- Obr. 33: TOP 15 zákazníků – podle obratu
- Obr. 34: TOP 15 zákazníků podle obratu – TOP 20 %
- Obr. 35: TOP 15 zákazníků podle velikosti zisku – TOP 20 %
- Obr. 36: Zákazník TC I. – podle obratu
- Obr. 37: Zákazník TC II. – podle obratu
- Obr. 38: Zákazník TC III. – podle obratu
- Obr. 39: Zákazník TC IV. – podle obratu
- Obr. 40: Zákazník TC V. – podle obratu
- Obr. 41: Zákazník TC I. – podle velikosti zisku
- Obr. 42: Zákazník TC IV. – podle velikosti zisku
- Obr. 43: Zákazník TC II. – podle velikosti zisku
- Obr. 44: Zákazník TC III. – podle velikosti zisku
- Obr. 45: Zákazník TC V. – podle velikosti zisku
- Obr. 46: Vyčíslení úspory za prosinec 2011
- Obr. 47: Vyčíslení úspor za únor 2012

Obsah diplomové práce

Úvod	11
Předmět a cíl práce	13
1. Historie a vývoj nákupu.....	14
1.1 Vývoj nákupu ve světě	14
1.2 Vývoj nákupu v ČR	15
2. Útvar nákupu a jeho význam v organizační struktuře podniku	16
2.1 Základní funkce a úkoly nákupního útvaru	16
2.2 Vnitřní dělba práce v nákupním útvaru	17
3. Marketingové pojetí nákupu	19
3.1 Předpoklady, cíle a ostatní pojmy marketingového přístupu	20
3.2 Dominantní zásady nákupního marketingu	21
3.3 Strategické řízení nákupu	22
4. Nákupní marketingový mix	24
4.1 Informační a komunikační nákupní mix.....	24
4.2 Výrobní nákupní mix a mix služeb.....	25
4.3 Cenový a kontrakční mix.....	26
4.4 Logistický a dodávkový mix	27
4.5 Formy, metody a postupy při řízení nákupního procesu	27
5. Model nákupního marketingu.....	28
5.1 Situační analýza.....	28
5.2 Volba nákupních cílů a strategie	29
5.3 Poznání potřeb	31
5.4 Analýza a volba nákupního trhu	32
5.5 Analýza a volba dodavatele.....	33
5.6 Poptávka a hodnocení nabídky	34
5.7 Jednání s dodavatelem a tvorba objednávky	35
5.8 Hodnocení dodavatele	36
6. Řízení zásob, jeho členění, úkoly a cíle	37
6.1 Úkol řízení zásob	37
6.2 Optimalizace zásob.....	38
7. Doplnkové nástroje řízení zásob.....	39
7.1 Informační systémy	39
7.2 Diferencované řízení zásob	39
7.3 Paretovo pravidlo.....	40
7.4 Forecasting	40
8. Úvod praktické části	42
8.1 Bunzl CS s.r.o.	42
8.2 Společnost Bunzl ve světě	43
8.3 Nákupní oddělení.....	44
8.3.1 Strategický nákup Bunzl CS.....	46
8.3.2 Operativní nákup Bunzl CS.....	46
8.4 Podnikový informační systém - Microsoft Axapta	47
9. Diferencované řízení zásob v praxi	48
10. Klíčové ukazatele	50
10.1 Podnikové cíle.....	50
10.2 Dostupnost položek	52

11. Plánování zásob	56
11.1 Předpověď budoucích prodejů.....	57
11.2 Masterplanning	59
12. Strategie forecastingu	62
12.1 Aktivní položky	63
12.1.1 Podle obrátu.....	63
12.1.2 Podle velikosti zisku.....	65
12.2 Skladové kategorie ABCOY.....	67
12.2.1 TOP 20 % položek z ABCOY.....	68
12.2.2 TOP 20 % - podle jednotlivých kategorií.....	69
12.3 TOP 15 zákazníků	72
12.3.1 Podle obrátu.....	73
12.3.2 Podle velikosti zisku.....	74
12.4 Preferování zákazníci	75
12.4.1 Podle obrátu.....	75
12.4.2 Podle velikosti zisku.....	78
13. Metoda výběrové řízení – další doplňkový nástroj v praxi	82
13.1..Elektronické aukce	82
13.2 Strategie úspor	82
13.3 Výběrové řízení na přepravní služby.....	83
Závěr.....	87

Úvod

Řízení zásob je jedním ze základních kamenů, na jejichž stabilitě závisí úspěch nejen nákupních oddělení většiny výrobních a obchodních podniků, ale i podniků samotných. Právě kvůli důležitosti tohoto elementu v každé společnosti jsou na celý proces řízení zásob kladeny stále větší nároky, které si žádají dynamický rozvoj této disciplíny a neustálé zlepšování výsledků. Splněním požadavků na zlepšení až zdokonalení služeb týkající se všech fází procesu může podnik dosáhnout vlastního know-how, a to díky správné kombinaci různých faktorů a zajistit si tak nejen profitabilitu a konkurenceschopnost, ale hlavně dlouhodobě udržitelnou pozici na konkrétním výrobním či obchodním trhu, což by měl být hlavní cíl každé společnosti.

Diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí, z nichž jedna je pojata jako teoretická a druhá jako analytická, neboli praktická. V teoretické části, rozdělené do několika kapitol, jsou popsány funkce a úkoly nákupního útvaru, marketingový nákupní mix, organizaci a řízení nákupních činností, nákupní marketing, fáze nákupního procesu, formy řízení nákupního procesu, soubor aktivit a činností při řízení zásob a jeho metody. Dále pak doplňkové nástroje řízení zásob, konkrétně je to softwarová podpora, kategorizace položek a strategie forecastingu jako jeden z hlavních nástrojů, jak řízení zásob zefektivnit. Teoretická část je zakončena základními informacemi o společnosti Eurobal s.r.o., jejíž název byl v průběhu psaní diplomové práce změněn na Bunzl CS s.r.o. (dále jen Bunzl CS), a mateřské společnosti Bunzl plc. Praktické příklady společnosti Bunzl CS jsou také uvedeny v praktické části, jejímž cílem je doporučení vhodné strategie forecastingu pro tuto společnost.

V praktické části bych chtěl zdůraznit důležitost implementace konkrétních nástrojů řízení zásob, popsat jejich využití pro další kroky nákupního procesu a obhájit toto tvrzení ekonomickým zhodnocením.

Téma práce jsem si vybral z profesního důvodu, a to nejen proto, že se s většinou již zmíněných aktivit či činností setkávám při výkonu své pracovní náplně, ale také bych chtěl některé teoretické poznatky převést do praxe a prosadit využití ve společnosti Bunzl CS,

kteřá je mým zaměstnavatelem. Kromě analýzy současného stavu a stávajících změn budou uvedeny i kritická místa, kde nebylo stále dosaženo ideálního stavu a návrhy na řešení těchto kritických míst.

Rád bych zdůraznil, že všechny ekonomické údaje, které jsou v práci uvedeny, byly přepočteny nezveřejněným indexem, a to kvůli cílenému zkreslení reálných výsledků, samozřejmě s podmínkou zachování poměru všech veličin. Bylo tomu tak učiněno z důvodu citlivosti ekonomických informací a s přesvědčením, že pro účely diplomové práce jsou indexem přepočtené údaje dostačující.

Předmět a cíl práce

Diplomová práce na téma „Možnosti využití doplňkových nástrojů řízení zásob“ má v teoretické části jednak přiblížit pozici nákupního útvaru v obchodní společnosti, jeho funkce a odpovědnosti, popsat činnosti, kterými se nákupní oddělení snaží dosáhnout co nejlepšího výsledku v procesu řízení zásob, čímž se podílí na úspěchu celého podniku, ale také se věnuje řízení zásob samotnému. Předmětem teorie jsou běžně rozšířené strategie řízení zásob a doplňkové nástroje řízení zásob, ze kterých je nejvíce prostoru věnováno forecastingu.

V analytické části jsou pak tyto teoretické poznatky přeneseny do praxe a na příkladech společnosti Bunzl CS je vyjádřen pozitivní dopad při aktivním využívání těchto nástrojů, a to nejen v rovině finanční a časové, ale i při vymezování dalších priorit s cílem dosažení co nejlepšího hospodářského výsledku.

Cílem praktické části diplomové práce je zhodnocení aktuálního stavu a probíhajících změn v oblasti nákupu a logistiky v obchodní společnosti Bunzl CS a navržení dalších možností, které by měly na společnost pozitivní vliv. Hlavním cílem je doporučení v praxi použitelné strategie forecastingu, čili předpovědi množství pro další období, která by spolu s celkovým zlepšením komunikace mezi odděleními a zkvalitněním toku informací týkající se preferovaných položek vedla k zefektivnění procesu řízení zásob a v konečném důsledku i ke snížení nákladů.

1. Historie a vývoj nákupu

Hned v úvodu, než se začnu ve své práci zabývat podstatou současného pojetí nákupu, nákupního útvaru v podniku, jeho funkcí a činnostmi, bych rád přiblížil vývoj nákupu v minulém století, ve světě i u nás.

1.1 Vývoj nákupu ve světě

U nákupu podniků v druhé polovině 20. století si můžeme všimnout vývoje, který přímo souvisí se změnami hospodářského života ve světě, v Evropě i u nás. Nedostatek zboží po válce si vyžádal stav, který nazýváme „zásobování za každou cenu“.

V 50. letech poprvé vidíme se zavedením hromadné výroby silnou orientaci na výrobu a prodej, v druhé polovině 50. let se řešením pro mnohé země stala změna trhu prodávajícího na trh kupujícího. To znamená, že se nabídka utvářela na základě poptávky. V tomto období se můžeme setkat s jednou z prvních forem marketingu, kterou je tržní segmentace a snaha o odlišení výrobků značkou.

Převaha nabídky nad poptávkou se projevuje už v 60. letech, proto začíná docházet k řízenému zkoumání trhu, cenovému srovnávání a první aplikaci marketingu pomocí marketingového mixu. V USA a dalších vyspělých zemích zaznamenává proces nákupu další vývoj, a to spolu s rozvojem průmyslové infrastruktury.

V sedmdesátých letech se vlivem zvýšené pozornosti na hospodářský výsledek podniku začalo na nákup a stav zásob dívat více podnikatelským pohledem, proto se začali více používat různé modely teorie zásob a analýzy vztahů mezi podnikem a trhem, např. SWOT analýza.

Léta 80. se vyznačovala rozdělením zásobování a nákupu mezi vlastní nákup a logistiku, a to na základě teorie o informačních a hmotných tocích. V mnoha podnicích se proto začali zaměřovat na získání dlouhodobé konkurenční výhody, což je dnes jeden z hlavních cílů každého výrobního či obchodního podniku.

V 90. letech se ve světě, ale také u nás, příkládá význam větší pozornosti vůči dodavatelům a obchodní vztahům obecně. Nejspíše i kvůli rozšíření zásobovací metody Just-In-Time si lze vysvětlit užší vztahy a sjednocování mezi dodavatelem a odběratelem. Devadesátá léta přinesla významný progres v oblasti logistiky nákupu. I přesto, že byla v tomto období marketingu nákupu věnována velká pozornost, do popředí zájmu se dostává prodej. Od přebytku poptávky a její složité uspokojování, přes vyrovnání nabídky a poptávky, se dostáváme do fáze, kdy převažuje nabídka a na základě konkurence dodavatelů má kupující větší nákupní prostor. Znamená to, že se trh prodávajícího mění na trh kupujícího.

1.2 Vývoj nákupu v ČR

V centrálně plánovaných ekonomikách všech zemí, pocházejících z východního bloku, jsme se setkávali s pojmy bilance materiálu a plány rozdělení, které platili pro všechny podniky. Bilance materiálu byla tvořena na základě skutečné kapacity výroby, ale vždy se počítalo s utajenou rezervou, která dávala prostor pro pohyb směrem dolů, i nahoru. Střední a velké podniky, kterých zde byla většina, byly bilančně propojené, ale malé podniky, jako např. výrobní družstva, museli čekat, co z jichž rozdělených bilancí zbude, nebo co jim ostatní podniky ze svých bilancí přenechají. Zdá se tedy, že měli malé podniky větší volnost, ale jejich podnikatelské možnosti byly závislé právě na výše uvedeném.

Hlavní činnosti a úkoly pracovníků oddělení nákupu byly v centrálně plánované ekonomice přesunuty na druhou kolej a nejdůležitější funkce byla viděna v ovlivňování institucí a úředníků tvořící bilance materiálu a v rozvoji pozitivních vztahů s ostatními podniky. Možná právě díky těmto aktivitám, spolu s obavou z nedostatku materiálu, u nás až do 90. let byly obvyklé vysoké výrobní zásoby.¹

¹ <http://www.marketing.chytrak.cz/?act=dl&file=2O16ZW7tIG7ha3VwdSBw+GVkbuGaa3kuZG9j>

2. Útvar nákupu a jeho význam v organizační struktuře podniku

Nákup patří mezi nejdůležitější podnikové aktivity, jejíž vykonavatelem je obvykle nákupní oddělení, neboli útvar nákupu. Úspěšnost tohoto oddělení závisí na správném vymezení funkcí a úkolů, na metodách, kterými se jednotliví členové i nákupní oddělení jako celek snaží dosáhnout požadovaných výsledků a také na úspěšnosti vnitřní i vnější komunikace. Nejčastěji je nákup součástí obchodního úseku, ale v některých oborech, jako je například stavebnictví či strojírenství, může být nákup součástí úseku výrobního. V zahraničních společnostech se však stále více začíná uplatňovat řešení, kdy je ve velkých podnicích nákup vnímán jako samostatně hospodařící jednotka, která poskytuje služby ostatním útvarům, má samostatný finanční plán a vykazuje vlastní hospodářský výsledek. Předpokladem pro nejlepší možné výsledky nákupního útvaru je aktivní spolupráce a komunikace s ostatními útvary ve společnosti, jako jsou výroba, prodej, účetní oddělení, finance, aj.²

2.1 Základní funkce a úkoly nákupního útvaru

Základní funkcí nákupního oddělení je zajištění všech potřebných vstupů do výrobních i nevýrobních procesů, podle povahy podniku, a to v dostatečném množství, kvalitě, včas a za co nejvýhodnějších podmínek. Vstupy rozumíme suroviny, základní i pomocný materiál, polotovary, nedokončenou výrobu, ale i finální výrobky či zboží.

Pokud splníme základní funkce v souladu s ekonomickými kritérii efektivnosti, je cílem nákupního oddělení:

- zjišťovat předpokládané potřeby vstupů do příštích období, a to co nejpřesněji a včas,
- zjišťovat a volit optimální zdroje, které uspokojí tyto potřeby,
- sledovat průběh dodávek, hodnotit a projednávat změny v nastaveném procesu,
- řídit stav zásob za účelem jejich co nejefektivnějšího využití,
- realizovat technickou stránku nákupu, týkající se přepravy a skladování,
- podílet se na smluvním opatření mezipodnikových aktivit,³

² SYNEK, M. Manažerská ekonomika, s. 189, 203.

³ SYNEK, M. Manažerská ekonomika, s.189, 190.

Vedle základní funkce, kterou je nákup pověřen, jsou také kladeny stále větší nároky nejen na ekonomická kritéria, jako jsou náklady či výše zásob, ale i na kritéria ekologická, etická a sociální. V případě ekonomických kritérií se dnes nesledují jen na první pohled viditelné náklady na zajištění zásob, jejich řízení a udržování, ale i náklady, které se promítají v penalizacích za opožděné dodávky nebo při zakoupení alternativy s vyšší cenou.

Ve snaze organizovat nákup by se daný podnik měl vyhnout dvěma extrémním variantám, se kterými se dnes můžeme běžně setkat, ale úspěch nepřinese ani jedna z nich. Jedná se o bezmyšlenkovité přejímání cizích vzorů bez přispění vlastního nápadu, stejně tak jako o snahu o prosazení vlastní myšlenky za každou cenu bez ohledu na zkušenosti jiných. Doporučením může být kompromis mezi zkušenostmi, již vyzkoušeným řešením, vlastními nápady, tvůrčími schopnostmi a kreativitou, což může vést k ideální kombinaci pro konkrétní podnik a jeho podmínky podnikání.

V otázce řízení nákupu a organizace nákupního oddělení je nutné zaměřit pozornost nejen na přijetí správných rozhodnutí, umístění oddělení v organizační struktuře podniku a vztahu k ostatním útvarům, ale také na míře a formě centralizace a decentralizace, což záleží na konkrétních podmínkách podniku. Vhodné uplatnění centralizace se pozitivně promítne v efektivním hospodaření se zásobami, mnohých výhodách při řešení s dodavateli, ale na druhou stranu má negativní dopad na pružnost při změně potřeb a také na režijní náklady, jako je dopravné a manipulační náklady. Decentralizace zase v mnoha případech umožňuje účinnější řešení systémů stimulace, při hledání a realizaci pozitivních změn rozvoj iniciativy.^{4,5}

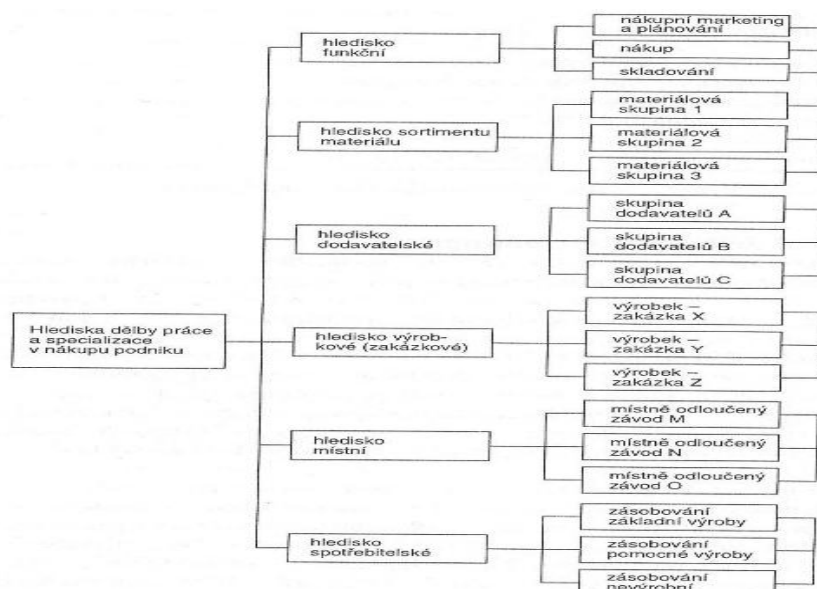
2.2 Vnitřní dělba práce v nákupním útvaru

Jako řešení interní dělby práce v nákupním oddělení se aplikují tři klasické typy, kterými jsou funkčně centralizovaný, funkčně decentralizovaný a také typ, který kombinuje dva předchozí. Jednotlivé typy se odlišují interním uspořádáním aktivit a činností, které nákupní útvar provádí během procesu plánování, nákupu a uskladnění zboží. S tím souvisí způsob a obsah vymezení odpovědnosti, která náleží jednotlivým článkům útvaru.

⁴ SYNEK, M. Nauka o podniku, s. 177.

⁵ SYNEK, M. Manažerská ekonomika, s. 202, 203.

Funkčně centralizovaný typ se zakládá na dělbě práce podle obsahu činností, najde tedy uplatnění spíše při strategickém rozhodování, dlouhodobější predikci a kompletaci činnosti, zatímco funkčně decentralizovaný je uspořádán hlavně na základě sortimentní podobnosti skupin, vnitřní odloučenosti vnitropodnikových odběratelských článků a ovlivňuje jej i lokalizace hlavních dodavatelů. Výhoda funkční decentralizace spočívá ve větší flexibilitě při řešení problémů s uspokojováním proměnlivých potřeb na základě užšího kontaktu s výrobou. Na druhou stranu se však stává nevýhodou nekomplexní vnímání nákupní strategie a menší důraz na ekonomickou stránku nákupu, což se může projevit růstem zásob a vedlejších nákladů během nákupního procesu. Kombinací obou typů se snažíme potlačit jejich slabé stránky a naopak vyzdvihnout ty silné.⁶



Zdroj: SYNEK, M. Manažerská ekonomika, s. 206.

Obr. 1: Schéma možností dělby práce v nákupním útvaru

⁶ SYNEK, M. Manažerská ekonomika, s. 206.

3. Marketingové pojetí nákupu

Moderní podniky, objevující se v silných a tržně vyspělých ekonomikách, začali v poslední době i v oblasti nákupu uplatňovat marketingové přístupy, metody a techniku. Marketing se v podnicích začal nejdříve projevovat na straně prodeje, až později se začal klást důraz i na aplikaci marketingu na straně vstupu, tedy při nákupním procesu. Zajímavé je, že v USA začal tento trend hned po válce, v Evropě však o více jak dvacet let později.⁷

Dříve, než vývoj dospěl do etapy marketingové podnikatelské filozofie, byly známy tři podnikatelské filozofie:

- výrobní podnikatelská filozofie (1900-1920),
- výrobová podnikatelská filozofie (1920-1930),
- prodejní podnikatelská filozofie (1930-1950),
- marketingová podnikatelská filozofie (od roku 1950 dosud).

Poslední ze zmiňovaných filozofií, používaná až do dnešní doby, vychází z myšlenky, že marketing je víc než prodej. Součástí této vize je také moderní marketingová koncepce, zohledňující sociální, ekologické i ostatní problémy současné společnosti, které může podnik svým aktivním přístupem na trhu ovlivnit.⁸

Rozvoj marketingu v nákupu je následkem proměny dřívějšího, vesměs deficitního trhu, s převahou poptávky na nabídku, na současný, dynamicky se vyvíjející trh, na kterém sílí konkurenční boj dodavatelů o zákazníka. Marketingové pojetí nákupu využívá běžné metody, kterými jsou výzkum trhu, rozhodování o optimálním zdroji, režim a podmínky zásobování a logistickém zajištění nákupních procesů, přičemž hlavním cílem je snaha o dlouhodobé kvalitní vztahy s dodavateli v otázkách ceny, kvality, spolehlivosti, flexibility a efektivity. Jedním z předpokladů úspěchu je vzájemná komunikace tržních partnerů. Takové pojetí funkce nákupu dává široký prostor pro rozhodování, kde se mnoho aktivit přesouvá z běžné operativní činnosti do oblasti taktického a strategického managementu.⁹

⁷ SYNEK, M. Podniková ekonomika, s. 183.

⁸ LUKOSZOVÁ, X. Nákup a jeho řízení, s. 90.

⁹ SYNEK, M. Podniková ekonomika, s. 184.

3.1 Předpoklady, cíle a ostatní pojmy marketingového přístupu

Marketingový přístup k nákupu uvádí několik důležitých pojmů, kterými jsou:

Předpoklady nákupního oddělení:

- využití nákupního marketingového mixu během nákupního procesu,
- komplexní nákupní politika, která je součástí strategie podniku,
- profilace nákupu směrem k dodavatelům.

Schopnosti nákupního oddělení:

- týmová aktivita a spolupráce,
- informovanost a vzdělanost v oblasti působení,
- dlouhodobé zajištění obchodních vztahů s dodavateli,

Požadavky na nákupní oddělení:

- odpovědnost za řešení obchodních problémů s dodavateli,
- kreativita, flexibilita, inovativnost,
- znalost portfolia produktů a služeb,
- cílené sledování nákladů,
- podíl na dosažení cílů podniku.

Očekávání nákupního oddělení:

- včasné a kvalitně zpracované podklady o potřebách a jejich změně,
- týmová připravenost partnerů uvnitř podniku,
- účast na strategickém rozhodování firmy,
- uznání podílu na dosažení cílů podniku.

Cíle nákupního oddělení:

- získání vhodných dodavatelů za účelem dosažení podnikových cílů,
- podpora vrcholových cílů firmy za pomoci inovace a nových postupů,
- profilace vlastního nákupního managementu v rámci podniku.¹⁰

¹⁰ SYNEK, M. Manažerská ekonomika, s. 204, 205.

3.2 Dominantní zásady nákupního marketingu

Pokud podnik aplikuje marketingové přístupy v rámci nákupní činnosti, měl by se řídit obsahem následujících dominantních zásad:

1. Nákup musí aktivně plnit strategické cíle podniku, které jsou pro rozhodování vrcholným kritériem. Oddělení nákupu musí zvažovat vliv svých rozhodnutí, a to především na dlouhodobé podnikatelské cíle firmy. Kromě negativních důsledků vysokých nákladů či velkého množství zásob je ale potřeba hodnotit také pozitivní přínos, jenž je důsledkem aktivního a iniciativního přístupu, např. při prosazování výhodnějšího nákupu či výhodných alternativách nakupované komodity. Nákupní útvar by měl být zapojen do vrcholového strategického rozhodování podniku, kde by uplatnil schopnost komplexního vnímání cílů a problémů.
2. Marketingový přístup k nákupu si žádá vytvoření a častou aktualizaci podpůrných nástrojů ve formě informační základny, která umožní pomoc při rozhodování o dodavateli, ceně, dodacích či platebních podmínkách, optimální výši zásob, častosti dodávek či logistické metodě při plnění dodávek.
3. Úspěšné zvládnutí marketingových přístupů k nákupu si vyžaduje osobnost nákupčího, který je schopen splnit náročné požadavky. Musí být připraven nejen po odborné stránce, což znamená technické, ekonomické, obchodní a právní znalosti a zkušenosti, ale také by měl být schopen plnit funkci obchodního zastoupení či vyslance konkrétního podniku na daném trhu. Kromě odborných znalostí je tedy důležitá i komunikace s lidmi, v tomto případě s obchodními partnery, dále také přesvědčivost, věrohodnost a zdravé sebevědomí.
4. Od nákupu, který je postaven na marketingových základech, se očekává, že bude zvoleného dodavatele vnímat jako svého partnera a spojence, ale i férového protivníka. Úspěchem je celková znalost dodavatelů, jejich silných a slabých stránek, marketingové strategie, ekonomické situaci a také jejich pozice na trhu.
5. Plán nákupu je předpokladem efektivního řízení nákupního procesu. Z počátku je velice důležité včasné vyjasnění reálných potřeb, vedoucí k nákupnímu výzkumu, volbě vhodného dodavatele a včasného zahájení nákupního procesu. Důležitý je ale

i požadavek na elasticitu plánu, který by měl být schopen reakce na změny vnitřních i vnějších podmínek nákupu a absorbovat jejich dopad.

6. Hlavní činnost a aktivita nákupu by měla být přesunuta z operativní oblasti do oblasti strategické. Strategické pojetí řízení nákupu je důležité v podmínkách otevřené tržní ekonomiky, jelikož každý jeden moderní podnik je závislý na své vlastní funkční nákupní strategii, která ho činí konkurenceschopným. Tvorba nákupní strategie je proces, který zahrnuje průzkumné, analytické, predikční a rozhodovací aktivity, na jejichž základě se formulují cíle, určují se použitelné nástroje pro jejich dosažení a požadavky na zdroje.^{11,12}

3.3 Strategické řízení nákupu

Jak bylo již zmíněno, strategické řízení má velký význam i v nákupním procesu, a to hlavně v podmínkách otevřené tržní ekonomiky. Základem pro tvorbu marketingové strategie je situační analýza. Při tvorbě strategie se zaměřujeme na dlouhodobě důležité dodavatele, služby a komodity, které významně ovlivňují náklady a konečné ekonomické výsledky podniku.

Podle priority cílů ve strategickém programu společnosti můžeme uvést některé strategické postoje:

- strategie plného, bezpodmínečného uspokojování potřeb,
- strategie s minimálními náklady,
- strategie zrychlující obrátkovost zásob,
- strategie relativně vysokých pojistných zásob,
- strategie maximalizující materiálovou hospodárnost,
- strategie minimalizující riziko nekrytí potřeb,
- strategie pružně kombinující více dodavatelských zdrojů.¹³

¹¹ SYNEK, M. Manažerská ekonomika, s. 190, 192.

¹² SYNEK, M. Podniková ekonomika, s.184.

¹³ SYNEK, M. Podniková ekonomika, s. 195, 196.

Náplní strategického řízení zásob je usměrňování jejich rozsahu a struktury z dlouhodobého hlediska, s ohledem na vnější faktory trhu a faktory působící uvnitř podniku. Základní přitom musí být ekonomický přístup, při jehož uplatňování je nutná optimalizace zásob s ohledem na důsledky určitých rozhodnutí na výsledcích podniku.¹⁴

¹⁴ LUKOSZOVÁ, X. Nákup a jeho řízení, s. 24

4. Nákupní marketingový mix

Základem pro strategické plánování v nákupním procesu je správné uspořádání nástrojů nákupního marketingového mixu. To odpovídá chronologii hlavních aktivit nákupního procesu. Vychází z informačního a komunikačního mixu, pokračuje přes výrobkový mix a mix služeb, dále cenový a kontraktační mix a končí u logistického mixu. Nástroje se využívají uskutečněním řady operací, jejichž kombinace je označována jako dílčí nákupní politika. Výsledkem určité kombinace nástrojů může být vznik určitého strategického, taktického nebo operativního plánu.

A. FAKTORY MAKROPROSTŘEDÍ					
Ekonomické	Technické	Politické	Legislativní	Ekologické	Kulturní a sociální

B. SUBJEKTY MIKROOKOLÍ NÁKUPU PODNIKU			
Výrobce – dodavatel	Zprostředkovatel	Ovlivňovatel	Kupující – zákazník

C. NÁSTROJE MARKETINGOVÉHO NÁKUPNÍHO MIXU			
Informační a komunikační mix	Výrobkový mix a mix služeb	Cenový a kontraktační mix	Distribuční dodávky – logistický mix
informační soubory o: – dodavatelích – výrobku – cenách – podmínkách dodávek, platebních, logistických výzkum nákupního trhu úsilí o publicitu a image odběratele technická, ekonomická, propagační podpora dodavatele péče o dlouhodobé partnerství s dodavatelem	kvalita, sortiment, funkčnost užití, vydatnost, spolehlivost, úspornost substituce, technické normy standardizace, způsob získávání „vyrobit – nakoupit“, balení manipul. jednotka, poskytované služby: – druhy, sortiment – kvalita – pružnost – pohotovost – preventivnost – garance – opravy	výše ceny, relace mezi druhy výrobků, změny cen, stabilita, kolísání cena/užitná hodnota, slevy, přírážky, cenová pružnost, ceny substitutů, daňové a celní sazby, platební podmínky, dodací podmínky, logistické podmínky, ochota jednat o cenách, pochození pro platební potíže, cenová vstřícnost	dodávková cesta, počet článků na dodávkové cestě, formy vztahu k distribučním článkům, spolehlivost, rizika, pružnost, hospodárnost, náklady, ztráty na dodávkové cestě, logistika: – doprava – manipulace – balení – manipulační jednotka – software – poradenství – skladování – vnitropodnikové logistické služby – technika a technologie – organizace

D. MARKETINGOVÁ NÁKUPNÍ INFRASTRUKTURA		
Vytvoření organizačních, materiálových, finančních, personálních předpokladů pro nákupní marketing	Nákupní marketingový management jako součást podnikového managementu, filosofie, metody řídicí práce	Marketingová informační základna nákupu technika sběru, přenosu, zpracování, uchování a aktualizace informací

Zdroj: SYNEK, M. Manažerská ekonomika, s. 198.

Obr. 2: Zjednodušené schéma marketingového nákupního mixu

4.1 Informační a komunikační nákupní mix

Tento nástroj slouží k získávání informací a rozhodování o zdroji potenciálního uspokojování potřeb. Pokud je cílem nákupního oddělení klidný průběh nákupního procesu s úspěšným koncem, měl by získat a využívat kvalitní a včasné informace týkající se:

- nakupovaných výrobků a služeb,
- ceny výrobků a jejího složení (proměnné složky),
- vlastních vyráběných produktů a poskytovaných služeb,
- materiálové náročnosti produktů, které jsou předmětem podnikání firmy,
- dodavatelů,
- dodacích, logistických a platebních podmínek u konkrétního dodavatele,
- historických dat u veličin, jakými jsou spotřeba, zásoby, spolehlivost dodávek či cena.

Pokud práce s těmito informacemi má být efektivní, musí být aktuální a přesné. Jako zdroje pro získání informací podniky využívají účetnictví, dostupné statistiky a evidence nákupních, technických či výrobních útvarů. Všechny moderní podniky používají ke zpracování těchto informací osobní a využívají služeb Internetu.

Samostatně se dá vnímat komunikační mix, který se zakládá především na dokonalé znalosti dodavatelů a jejich možností. Aktivity v rámci komunikačního mixu mají následující posloupnost:

- výzkum trhu a potencionálních dodavatelů,
- volba vhodného dodavatele,
- komunikace během tvorby smluvních podmínek,
- komunikace během procesu od tvorby objednávky až po realizaci dodávky,
- komunikace následující po realizaci dodávky,
- hodnocení dodavatele, celého procesu a rozhodnutí o další spolupráci.

4.2 Výrobní nákupní mix a mix služeb

Výrobní nákupní mix a mix služeb se týká rozhodování o důležitých vlastnostech nakupovaného sortimentu, konkrétně o:

- kvalitě nakupovaného výrobku a jeho substitucí,
- velikosti a různorodosti nakupovaného sortimentu,
- službách, které bude využívat odběratel konkrétního výrobku.

Vzhledem ke globalizaci a rostoucí ekonomické integraci je třeba posuzovat vlastnosti výrobku podle norem požadovaných koncovými zákazníky, a to nejen v národním, ale i mezinárodním měřítku. Pracovníci nákupního útvaru rozhodují, zda výrobek odpovídá hygienickým, estetickým, bezpečnostním a dalším požadavkům spotřebitelů a uživatelů. Obchodovatelnou komoditu je možno získat nákupem, vlastní výrobou, kooperací či leasingem. Podnik musí zvážit, která varianta z výše uvedených je pro něj nejvýhodnější. Velikostí a různorodostí sortimentu rozumíme počet nakupovaných položek různých velikostí, druhů provedení či barevných variant. U služeb vnímáme rozsah jejich nabídky, kvalitu a flexibilitu, hodnotíme je však vždy v souvislosti s hodnocením parametrů výrobku. Poskytovanými službami mohou být servis, obsluha, poradenství nebo technická podpora.

4.3 Cenový a kontraktační mix

Efektivnost a úspěšnost realizace podnikových cílů záleží také na úspěšnosti kontraktační a hlavně cenové politiky. Optimální rozhodování o nákupních cenách závisí na dostupnosti aktuálních a pravdivých informací o potencionálních dodavatelích, kvalitě a ceně jejich výrobků, ale také o platebních, dodacích a logistických podmínkách. Cílem odběratele je sjednání dlouhodobě výhodných obchodních podmínek s dodavatelem, nemusíme si však pod tím zákonitě představit minimalizaci ceny. Nákupčí by se měl zajímat o strategii tvorby ceny dodavatele, možnosti výhod vztahující se na objednávané výrobky, např. množstevní slevu nebo uplatnění slevy při platbě předem, tzv. skonto. Výhodou pro odběratele je i co nejdelší doba splatnosti závazků, což je často také hlavním bodem jednání. Součástí cenového mixu je i volba způsobu objednávání zboží. V úvahu připadají osobní objednávky, telefonické objednávky nebo přes e-mail či s využitím firemního softwaru. Způsob objednávky by měl být přijatelný pro obě strany obchodního vztahu, co nejméně nákladný a administrativně nenáročný.

4.4 Logistický a dodávkový mix

Nákupní útvar rozhoduje o činnostech týkajících se dodávky od dodavatele, uskladněním a udržováním vhodné výše zásob. Pokud budeme chtít činnosti přiblížit a konkretizovat, rozhoduje o:

- způsobu realizace dodávek a dodávkové cestě (přímé nebo s využitím mezičlánků),
- řešení dodávkového režimu, minimální zásoby, velikosti a frekvenci dodávek, případně o řešení odchylek a nestandardních situací,
- logistickém zabezpečení dodávek od dodavatele, balení, skladování a manipulaci se zbožím,
- řízení logistického systému a počítačových systémů sloužících k optimalizaci nákupu.

Nákupní útvar, ve spolupráci s pracovníky skladu, logistiky a výroby, zvolí optimální manipulační jednotku, a to vzhledem k technickým parametrům a povaze zboží. Dodavateli by měl být specifikován i způsob požadovaného balení, jelikož dobrým rozhodnutím a dohodou snížíme riziko vícenákladů, např. na další přebalování, skladování, manipulaci. Nákup se rozhoduje na základě hlediska manipulačního, ekologického, ekologického a právního. Ochrannou funkcí vnímáme odolnost proti mechanickým vlivům, tlaku, nárazům, vibracím či záření, právní hledisko připomíná bezpečnosti práce nebo ochranu zdraví.^{15,16}

4.5 Formy, metody a postupy při řízení nákupního procesu

Aby byly základní funkce nákupu ekonomicky efektivně zabezpečeny, musíme ke zdokonalování všech aktivit přistupovat komplexně a za pomoci uplatnění vhodné formy, metody či postupu. Jako nejdůležitější z nich pak můžeme vnímat průzkum trhu, plánování potřeb a řízení zásob. Vlastní nákupní rozhodovací proces zahrnuje několik jednotlivých kroků, jejichž význam se liší podle typu. Jednotlivé kroky přiblížím v rozboru modelu nákupního marketingu.¹⁷

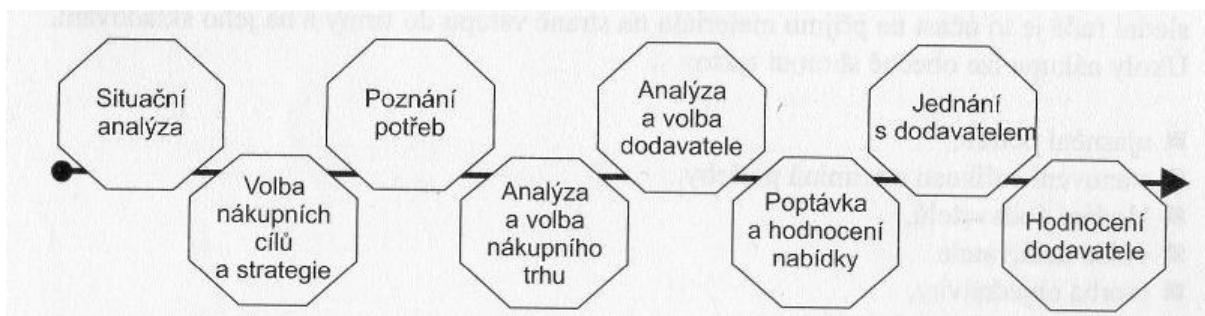
¹⁵ SYNEK, M. Manažerská ekonomika, s. 196-202.

¹⁶ SYNEK, M. Podniková ekonomika, s. 185-188.

¹⁷ SYNEK, M. Nauka o podniku, s. 178, 179.

5. Model nákupního marketingu

Pokud je cílem nákupního útvaru, aby jeho činnost byla vnímána jako aktivní využívání nákupního marketingu, musí být marketingové přístupy uplatněny ve všech jednotlivých fázích nákupního procesu. Řešením může být model nákupního marketingu, který je na obrázku níže a jehož jednotlivé části jsou dále popsány.



Zdroj: TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. Řízení výroby a nákupu, s. 274.

Obr. 3: Zjednodušený model nákupního marketingu

5.1 Situační analýza

Jako první by se podnik měl zabývat situační analýzou, jejíž podstatou je sběr a hodnocení dostupných informací a podmínek, které mohou ovlivnit volbu nákupní strategie a nákupní rozhodování. Dosáhne tím zmapování okolností, kterými se bude přizpůsobovat nákupní činnost a které pomohou využít příležitosti a minimalizovat riziko. Situační analýzou můžeme chápat SWOT analýzu, která nám kromě podmínek na vnějších trzích pomůže s vyhodnocením i vlastních silných a slabých stránek, ovlivňujících nákupní činnost. Volbu nákupní strategie ovlivňuje např. množství dodavatelů a rozsah nabídky na nákupním trhu, vývoj poptávky a počet zákazníků na trhu prodejním, ale i politická či sociální situace dané země.

Situační analýza zahrnuje i zmapování podnikového potenciálu, jehož součástí je také potenciál nákupní. Analýza vlastního nákupního potenciálu se obvykle skládá z následujících kroků:

- zhodnocení výchozí situace a současné pozice,
- určení vlastního potenciálu v dané oblasti,
- požadavky na nákupní potenciál (dosažení cíle na základě kvalitativních nebo kvantitativních změn),
- analýza těchto konkrétních změn,
- plán dalších opatření.

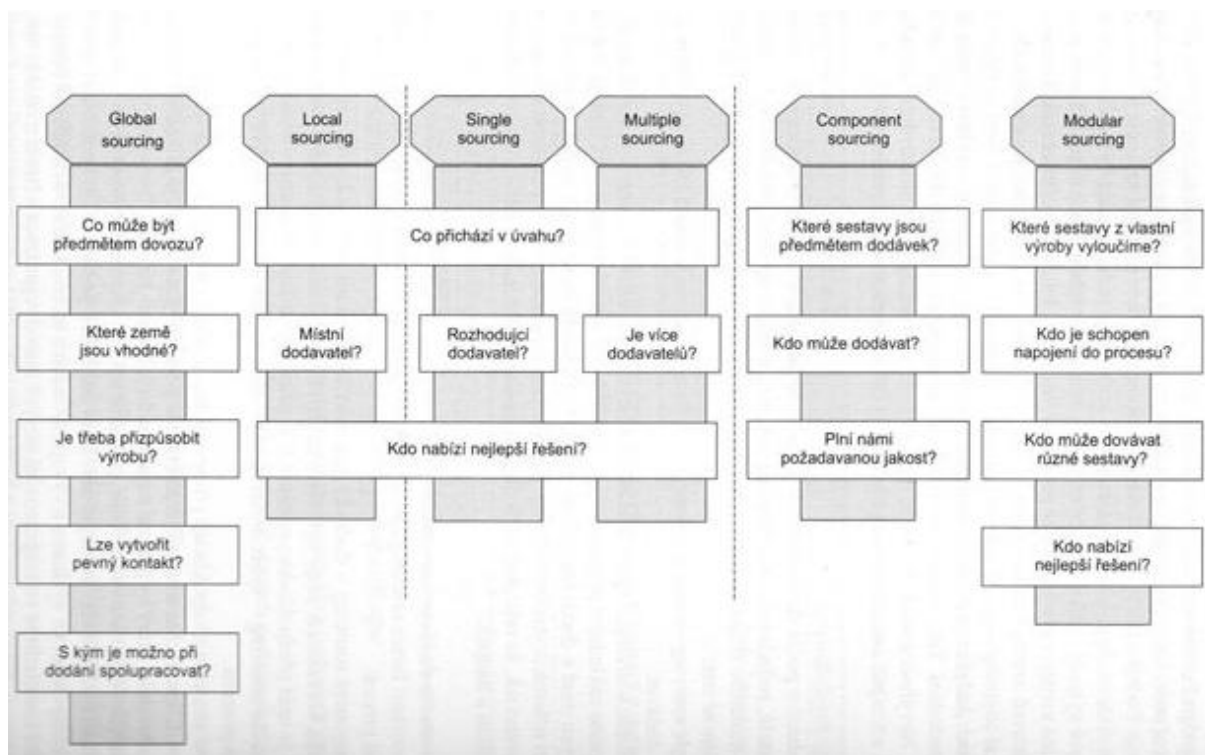
Nákupní cíle, které jsou pro daný útvar prioritou, jsou hlavně snižování pořizovacích nákladů, snižování rizik při nákupním procesu, zvyšování flexibility a kvality nákupní činnosti.

Cíle nákupního marketingu mohou být zaměřeny na:

- výrobek (levné výrobky, luxusní výrobky, hromadná výroba, výroba na zakázku, ..),
- komunikaci (s dodavateli, v rámci společnosti, ..),
- servis (flexibilita, spolehlivost, rozšíření služeb, ..),
- platební podmínky (splatnost, cenové vyjednávání, dlouhodobá cenová strategie),
- ostatní (nové příležitosti).

5.2 Volba nákupních cílů a strategie

Strategický nákupní management je souborem kritérií, které podniku pomohou při rozhodování v důležitých krocích nákupního marketingu a přitom se snaží co nejvíce přiblížit podnikové strategii a cílům.



Zdroj: TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. Řízení výroby a nákupu, s. 280.

Obr. 4: Volba strategie sourcingu

Jednou z hlavních disciplín nákupní strategie je volba zdrojů, tzv. sourcing. Sourcingové strategie členíme podle několika hledisek, které mají pro určité podniky jinou důležitost. Sourcingové strategie dělíme podle hlediska:

1. Geografické polohy dodavatelů a jejich vzdálenosti.

- Global sourcing – cílem této strategie je využití potenciálu a možností dodavatelů po celém světě a využití výhod, které nám nabízejí. Výhodou může být lepší kvalita, neomezená výrobní kapacita, nižší cena, nevýhodou pak náročnější komunikace a náročné zabezpečení logistiky.

- Local sourcing – v případě, že je prioritou podniku flexibilní zajišťování potřeb a snížení rizika při dodávkách, může zvolit jako zdroj svých potřeb tuzemské, čili lokální dodavatele. Nevýhodou však může být vyšší cena nebo méně moderní technologie výroby.

2. Počtu požadovaných dodavatelů.

Toto rozhodnutí ovlivňuje několik faktorů, kterými jsou např. struktura trhu (konkurenční prostředí), spolehlivost dodavatelů a jejich možnosti. Rozlišujeme tedy:

- Single sourcing – cílem podniku je zvýšení kvality ve všech oblastech dodávek a zlepšením vztahu s jedním dodavatelem za účelem dlouhodobé spolupráce
- Multiple sourcing – cílem podniku je minimalizovat riziko při dodávkách a zajištění jejich spolehlivosti, čehož dosáhne rozdělením zodpovědnosti za kvalitní služby mezi více dodavatelů a vyhne se tak závislosti jen na jednom z nich. Rozložení rizika mezi dodavatele závisí na jejich velikosti, spolehlivosti a výrobní kapacitě.

3. Rozsahu dodávaných výkonů. Forma sourcingu je dána funkční orientací dodávek vzhledem k výrobnímu procesu u výrobních podniků:

- Component sourcing – dodávky pro montážní činnost, kde je největším rizikem koordinace mezi odběratelem a dodavatelem. V tomto případě se nabízí využití technologie JIT, která je v tomto segmentu prosazována čím dál častěji.
- Modular sourcing – volba dodavatele v přímé návaznosti na jednotlivé stupně výrobního procesu

Vzhledem k prioritám podniku může být pomocí kombinace výše uvedených strategických principů určena strategie, jíž výsledkem bude minimalizace rizik a maximalizace využití nabízených výhod.

5.3 Poznání potřeb

Poznáním potřeb podniku můžeme rozumět určení potřeb tržní orientace firmy, a to především z hlediska nákupního marketingu. Specifikaci potřeb podnik definuje tak, aby na jejich základě mohlo dojít ke správné volbě trhu i výběru dodavatele. Specifikace potřeb je ovlivněna všemi představami zákazníka o konečném produktu a jeho vlastnostech, důležité je také následné přenesení představ do realizace výrobního procesu.

Z toho vyplývá, že se nákup částečně podílí na uvádění nových produktů na trh v rámci celého podniku. V moderní teorii, ale i praxi, je k těmto účelům doporučována metoda

QFD, jejímž cílem je zajištění kvalitního vývoje a přenesení požadavků zákazníka do nového projektu, a to k jeho naprosté spokojenosti.

Metoda QFD charakterizuje následující princip:

- Přenesení požadavků zákazníka do produktu k jeho plné spokojenosti (Quality),
- Systémový přístup složek ve všech úrovních procesu (Function),
- Všeobecná kontrola a aktivní nasazení (Deployment).

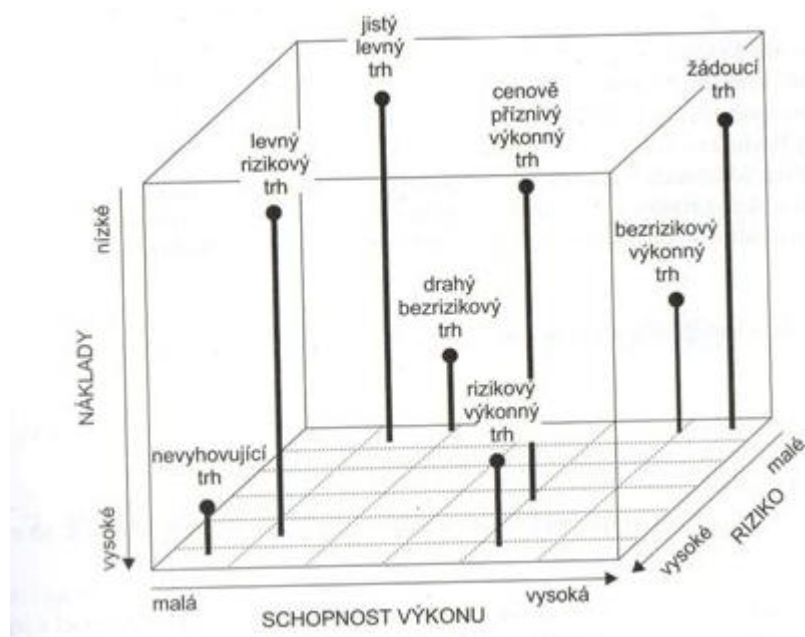
5.4 Analýza a volba nákupního trhu

V nákupní praxi byl dosud kladen důraz spíše na volbu konkrétního dodavatele, než nákupního trhu, ze kterého dodavatel vzejde. Velikost trhu, jeho struktura nebo postavení významných dodavatelů jsou jen některé z řady kritérií, které často bývají podceňovány. Pod pojmem výzkum trhu si můžeme představit jeho dlouhodobé, systematické a komplexní pozorování za účelem vytvoření komplexního přehledu o tržní struktuře, jeho vývoji, dodavatelích, jejich cenové politice a hlavně nabízeném zboží. Výsledkem analýzy nákupního trhu je množina dodavatelů, kterou redukuje na základě námi určených kritérií a dostupných informací.

Získané informace o nákupním trhu můžeme rozdělit na informace o:

- tržní struktuře a konkurenčním prostředí,
- vývoji trhu, trendech a sezónnosti,
- nakupovaném zboží, které jsou důležité pro nákup i použití,
- dodavatelích a jejich vztahu k ostatním odběratelům,
- cenách a cenových strategiích.

Dodavatelé a spotřebitelé jsou subjekty, které se pohybují na nákupním trhu. U dodavatelů pozorujeme rozdíly mezi jimi nabízenými produkty, jejich cenou a ostatními službami, které mohou přinést konkrétní konkurenční výhodu. U spotřebitelů se zase pozorují rozdíly ve spotřebě, kvalitě spotřebovaných produktů, služeb a jejich rozmanitosti.



Zdroj: TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. Řízení výroby a nákupu, s. 285.

Obr. 5: Proces identifikace trhu

5.5 Analýza a volba dodavatele

Dalším krokem v modelu nákupního marketingu je analýza potencionálních dodavatelů, ze které získáme:

- všeobecné informace o podniku, jeho velikosti, formy podnikání a finanční situaci,
- specifické informace týkající se používaných materiálů a jejich kvality,
- spolehlivost dodavatele a jeho výrobní kapacita,
- informace o nástrojích kondiční a servisní politiky, které zahrnují cenu, platební podmínky a přehled ostatních poskytovaných služeb,
- informace o dosavadních dodavatelsko-odběratelských vztazích, možnostech spolupráce a systému benefitů u daného dodavatele.

Výsledkem analýzy je portfolio potencionálních dodavatelů, kteří jsou schopni spolupracovat podle konkrétních požadavků a na základě priorit podniku jsou vybráni nejvhodnější kandidáti.

5.6 Poptávka a hodnocení nabídky

Pokud chce podnik obdržet od potencionálního dodavatele kvalitně zpracovanou nabídku na poptávaný produkt, musí poptávku co nejpřesněji specifikovat a uvést všechny požadavky. Kromě základních informací, jako jsou název produktu, údaje o materiálu a jeho vlastnostech, rozměry či objem, poptávané množství nebo způsob balení (např. počet kusů v kartonu) by v poptávce neměli chybět ani informace o dodací lhůtě, způsobu dopravy či platební podmínky.

Při srovnávání nabídek se pracovník, který je vyhodnocuje, soustředí na schopnost splnění poptávaných požadavků dodavatelem a na nejdůležitější kritéria, kterými jsou:

- garance nejvýhodnější nabídnuté ceny,
- garance bezvadné kvality a případné záruky,
- spolehlivost v časném plnění dodávek a ostatních obchodních aktivitách,
- ostatní výhody.

Pro vyhodnocení nabídek je opět velmi důležité určení priorit podniku a váha jednotlivých kritérií.¹⁸

..

Výběrová kritéria lze rozdělit na dvě hlavní skupiny:

1. Absolutní, která musí splnit každý z potenciálních dodavatelů.
2. Relativní, jejichž hodnoty jsou podkladem pro vlastní výběr dodavatele.

Stejné kritérium může být v jedné fázi výběrového řízení absolutní, v jiné relativní. V první fázi např. určí odběratel jako absolutní kritérium cenu a nevyhovující nabídky jsou pak vyloučeny. V druhé fázi, kde je již užší okruh potenciálních dodavatelů, může cena být relativním kritériem, sloužícím pro finální výběr.¹⁹

¹⁸ TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. Řízení výroby a nákupu, s. 274-294.

¹⁹ GROS, I.; GROSOVÁ, S. Tajemství moderního nákupu, s. 51.

Firmy mohou také využít strategii dodavatele A a B, která poskytuje nejen komfort výběru a větší flexibilitu, ale také motivuje oba dodavatele ke zvyšování kvality služeb, vytváří zdravé konkurenční prostředí a posiluje vliv odběratele při vyjednávání podmínek.²⁰

5.7 Jednání s dodavatelem a tvorba objednávky

Po důkladné přípravě podkladů, týkajících se potencionálního nebo stávajícího dodavatele, by se samotné jednání mělo uskutečnit v několika krocích:

- definování cílů a obsahu jednání,
- diskuse, nastínění problémů a výměna dostupných informací,
- reálné návrhy na spolupráci či její zlepšení,
- zjištění možností obou stran, definování podmínek pro uzavření dohody, návrhy na zlepšení,
- výsledek jednání přijatelný oběma stranami, potvrzení shody ve všech bodech.

Konečný výsledek a případná spolupráce s dodavatelem záleží na úspěšnosti jednání ve všech jednotlivých krocích a požadavcích obou stran. Pokud to situace, nebo alespoň jedna ze stran vyžaduje, obchodní vztah může být zajištěn smluvně, a to s uvedením všech důležitých informací a skutečností, které se obě strany zavázaly plnit.

Následné objednávky, které jsou realizovány, musí kvůli přesnosti plnění obsahovat tyto údaje:

- jméno či název a adresu dodavatele i kupujícího,
- označení a popis produktu,
- objednávané množství včetně měrné jednotky,
- očekávaný termín dodání,
- místo dodání.

Mezi další, většinou předem dojednané podmínky, patří např. způsob dodání zboží (DDU, EXW) nebo další závazky či podmínky spolupráce. Ať už je objednávka telefonická,

²⁰ COATES, CH. Efektivní řízení, s. 134.

e-mailem nebo jiným způsobem, vždy musí být patrné, že se jedná o oficiální objednávku, které musí být věnována maximální pozornost.

5.8 Hodnocení dodavatele

Jako první přijdou do styku s dodaným zbožím většinou pracovníci skladu, kteří jej přebírají od dopravce a přijímají na sklad. Po provedení a vyhodnocení kvantitativní a kvalitativní kontroly jsou buď vytvořeny a potvrzeny podklady pro příjem zboží, nebo podklady pro reklamaci, které jsou předány dopravci a odeslány dodavateli.

Další hodnocení už je v kompetenci nákupního útvaru, který dlouhodobě sleduje a hodnotí své dodavatele na základě sledovaných kritérií a postupů, výsledky vyhodnocuje, srovnává a používá je ke zlepšení obchodních vztahů.

Každý podnik může upřednostňovat jiná kritéria pro hodnocení, obecně však platí, že u většiny z nich se jedná o následující disciplíny, ať už je to v jakémkoli pořadí:

- cena produktu a ostatní náklady,
- kvalita produktu,
- spolehlivost a včasnost dodávek, dodržení smluveného termínu,
- dodavatelský servis a ostatní služby,
- komunikace.²¹

²¹ TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. Řízení výroby a nákupu, s. 274-294.

6. Řízení zásob, jeho členění, úkoly a cíle

Řízení zásob můžeme charakterizovat jako soubor aktivit, s jejichž pomocí se nákupní útvar snaží zajistit vhodnou úroveň zásob, aby byla zajištěna plynulost průběhu výrobního nebo obchodního procesu. Nákupní oddělení podniku se stará o řízení zásob, materiálu, polotovarů nebo např. i obalového materiálu. Faktory, ovlivňující úroveň řízení zásob, dělíme na vnější a vnitřní. Vnějšími faktory chápeme např. nákupní marketing, geografické umístění podniku, flexibilitu dodavatelů nebo nezbytné přepravní služby, vnitřní úroveň, jako např. technickou úroveň výroby, úroveň logistiky, charakter výrobního procesu nebo rozsah sortimentu, který společnost nabízí.

Řízení zásob závisí na vývoji prodejních objednávek, jejich termínu dodání, výši a také rozsahu skladovacích možností. Optimalizace jednotlivých veličin je problém, který musí být řešen s ohledem na minimalizaci pořizovacích nákladů a nákladů na přepravu a skladování.

Rozlišujeme dva základní systémy řízení zásob, a to na základě frekvence opakování objednávek. Systém jednorázového objednání je většinou ukázkou reakce na konkrétní poptávku pro jednorázovou zakázku. Systém opakovaného objednávání je zase většinou spojen s pravidelně obchodovaným sortimentem a podle dalších kritérií rozlišujeme:

- objednávky s pevným rytmem (pravidelné objednávky),
- objednávky na základě signálního množství (zajištění dostatečného předstihu),
- objednávky volné (pokud nedostatek nemůže podnik ohrozit).²²

6.1 Úkol řízení zásob

Úkolem řízení zásob je udržování zásob v takové výši, která je dostatečná pro flexibilní plnění a zajištění dodávek v potřebném množství, případně i mírný nárůst poptávky.

Cílem operativního řízení zásob je zabezpečení určitých druhů zásob na úrovni dostatečné pro vnitropodnikové potřeby. Výše zásob má vliv na sledované ukazatele a dlouhodobé

²² TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. Řízení výroby a nákupu, s. 303, 304.

ekonomické výsledky firmy, proto přístup podniku k zásobám závisí také na dlouhodobých strategických cílech.

Strategické řízení zásob je výsledkem několika rozhodnutí o výši finančních zdrojů, které je podnik ochotný uvolnit na pokrytí zásob. Zásoby členíme z hlediska funkce, kterou mají v logistickém řetězci. Důležitou funkci v rámci podniku mají:

- běžná zásoba, kterou podnik pravidelně nakupuje od dodavatele a je spotřebovávána postupně během opakujícího se cyklu,
- pojistná zásoba, která slouží pro případné riziko nárůstu poptávky,
- strategická zásoba, sloužící podniku k překonání krajních situací, jako jsou např. stávky nebo kalamity,
- spekulativní zásoby, jejichž tvorba závisí na míře výhodnosti pořízení.

Jedním z hlavních úkolů řízení zásob je sledování několika základních funkčních stavů zásob. Běžně jsou sledovány tyto veličiny:

- okamžitá zásoba, ze které lze určit skutečný fyzický stav zásob ve skladu a stav zásob, která je stále volně k dispozici,
- průměrná zásoba, která je pouze aritmetickým průměr stavů zásob za určité časové období, dělí se však na běžnou a pojistnou část.

Další dvě veličiny, které se často sledují, jsou rychlost obratu zásob, vyjadřující počet obrátok průměrné zásoby za určité časové období a doba obratu zásoby ve dnech, což je vyjádření doby, kterou pokryje průměrná zásoba.²³

6.2 Optimalizace zásob

Cílem optimalizace zásob je snížení celkových nákladů spojených s udržováním zásob na minimální možnou úroveň. Běžnou a pojistnou zásobu udržujeme v takové výši, se kterou jsou spojeny co nejnižší náklady, ale zároveň určitá míra jistoty, že nedojde k navýšení nákladů spojených s nedostatkem zboží.²⁴

²³ SYNEK, M. Manažerská ekonomika, s. 229, 230.

²⁴ SYNEK, M. Manažerská ekonomika, s. 231.

7. Doplnkové nástroje řízení zásob

Doplňkovými nástroji pro řízení zásob rozumíme jakýkoli nástroj, který nám dokáže usnadnit rozhodování v oblasti plánování nákupu a zefektivnit práci členů nákupního týmu. Ať už se jedná o softwarovou podporu, procesy, v praxi osvědčené postupy nebo know-how, vždy záleží na lidském faktoru, jak tento nástroj využije a zda jej promění v konkurenční výhodu.

7.1 Informační systémy

Od počátku 90. let, kdy informační technologie zažili obrovský boom, byly nejvýraznější požadavky na automatizované zpracování účetnictví. Teprve později společnosti projevíli zájem o automatizaci ostatních podnikových aktivit a tak začal vývoj komplexních informačních systémů pro řízení podniku. Jeden z nich je podrobněji představen v praktické části práce.

Současné informační systémy dokážou pokrýt celou oblast podnikových aktivit, u obchodní společnosti patří mezi hlavní úlohy informačního systému:

- správa kmenových dat všech oddělení podniku
- plánování nákupu
- skladové hospodářství
- expedice zboží
- cenové kalkulace
- archivace zakázek a ostatních dat
- oblast zpracování účetnictví²⁵

7.2 Diferencované řízení zásob

Dalším z podpůrných nástrojů, týkajících se řízení zásob, kterému bych se chtěl okrajově v teoretické části věnovat, podrobněji pak v části praktické, je kategorizace zásob, známá také pod názvem diferencované řízení zásob. Nejpoužívanější metodou je metoda ABC,

²⁵ LUKOSZOVÁ, X. Nákup a jeho řízení, s. 116.

která nám pomáhá určit důležitost a váhu různých položek, kterým pak společnost věnuje odpovídající pozornost. Ukazatelem a hlavním kritériem je pro určité kategorie nejen hodnotový objem u konkrétní položky, ale jak je uvedeno dále, může jím být také např. počet obrátek na položce za určité časové období.²⁶

7.3 Paretovo pravidlo

Mezi doplňkové nástroje bylo zařazeno i Paretovo pravidlo, ekonomický jev, jelikož je podle mého názoru reálně využitelný ve společnosti BUNZL CS a mohl by být vodítkem při určování priorit.

Paretovo pravidlo, nazývané také pravidlo 20/80, bylo pojmenováno podle italského ekonoma a sociologa Vilfreda Pareta. Ten na konci 19. století zjistil, že v Itálii je 80 % bohatství v rukou 20 % lidí. Časem se ukázalo, že uvedené pravidlo obecně platí také v reálném, především obchodním životě. Jedná se o jednoduchou analytickou techniku, která pomáhá v praxi zjednodušit řízení zásob a zvolit vhodnou cílovou skupinu položek, kterým má být věnována největší pozornost.

Obecně lze Paretovo pravidlo 20/80 vyjádřit tak, že 20 % příčin způsobuje 80 % důsledků. Stejně tak jako 80 % příjmů podniku pochází od 20 % zákazníků, generuje 20 % výrobků 80 % zisku.

Prakticky to znamená, že při řízení zásob, rozhodování či plánování je třeba soustředit pozornost především na oněch zmíněných 20 % položek s největším významem, označovaných jako TOP 20 %, čímž lze dosáhnout 80 % možného efektu. Řídící práce je tak vykonávána s největším možným efektem. Paretovo pravidlo lze v praxi využít téměř ve všech oblastech.²⁷

7.4 Forecasting

Doplňkovým nástrojem, kterému je věnována podstatná část praktické části, je forecasting, čili předpovědi budoucího vývoje prodeje na základě několika faktorů, obvykle pro konkrétní část sortimentu. Zapojením tohoto nástroje řízení zásob a pravidelnou prací

²⁶ SYNEK, M. Manažerská ekonomika, s. 237.

²⁷ <http://managementmania.com/paretovo-pravidlo>

s odhadem množství pro následující periodu lze předejít jak nedostatečné zásobě na jedné straně, stejně tak jako tvoření nepotřebné zásoby na straně druhé.

Faktorů, které mohou ovlivnit výši prodeje v budoucím období, je mnoho. V každém oboru i u každé konkrétní firmy je však několik zásadních faktorů, které by společnost, potažmo nákupní oddělení ve spolupráci s oddělením prodeje, měla pravidelně sledovat a využívat získané informace ve svůj prospěch.

Jelikož u společnosti, jakou je Bunzl CS, není možné provést ucelenou předpověď pro všechny položky najednou, je důležité zvolit správný přístup k této problematice a také skladbu portfolia položek, jejichž množství pro budoucí období bude odhadováno. Při aktivním využívání těchto nástrojů je možné dosáhnout pozitivního dopadu, a to jak formou úspory času, tak samozřejmě i úspory finanční, což je prokázáno v praktické části.

8. Úvod praktické části

Na úvod praktické části je představena společnost Bunzl CS, na kterou je později aplikováno několika poznatků z části teoretické, složení nákupního útvaru a také přiblížení významu softwaru Microsoft Axapta, který spojuje všechny oddělení ve společnosti a částečně i společnosti v rámci skupiny. Pokračováním praktické části je podrobnější rozbor kategorizace položek ve společnosti Bunzl CS, která diferencovaný systém řízení nákupu využívá již mnoho let.

Cílem analytické části, ve které byl k dosažení výsledků a jejich vyčíslení nutný rozbor uplynulého období, je doporučení, jaký přístup k forecastingu v rámci sledovaného podniku zvolit a na jaký okruh položek se zaměřit, čili volba strategie preference určité části sortimentu.

8.1 Bunzl CS s.r.o.

Společnost Bunzl CS byla založena jako francouzsko-český podnik v roce 1992, a to s původním názvem Eurobal s.r.o, který byl součástí holdingu T.E.C.E.P. sídlícího v Lyonu. Předmětem podnikání je od založení a až doposud zůstává specializovaná distribuce potravinářských obalů, jednorázového nádobí, profesionální čistící chemie a hygienických prostředků.

Společnost Bunzl CS se specializuje na koncept „one-stop-shop“, jehož cílem je nabídnout zákazníkům z různých oborů komplexní dodávku obalových materiálů, čistících a hygienických prostředků. Mezi široké spektrum zákazníků patří menší, ale i významné společnosti z oblasti rychlého občerstvení a cateringu, maloobchodní i velkoobchodní řetězce a výrobní firmy z různých oborů potravinářského průmyslu.

V roce 2005 se tehdy ještě Eurobal s.r.o. stal součástí Britské nadnárodní společnosti Bunzl plc se sídlem v Británii.

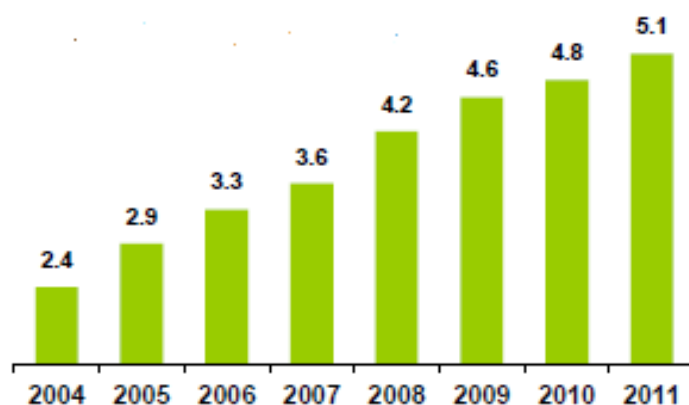
V průběhu roku 2009 byl dokončen přechod na centrální model poskytování služeb s pokrytím českého a slovenského trhu z jediného logistického místa. Společnost tak zaměstnává cca 40 pracovníků prostřednictvím centrálního administrativního a skladovacího areálu v Radonicích u Prahy.²⁸

V březnu 2012 byla společnost přejmenována na Bunzl CS s.r.o., aby využila své pozice v rámci silné mezinárodní skupiny a přiblížila se její vizi.

8.2 Společnost Bunzl ve světě

Bunzl plc je rostoucí outsourcingová a distribuční skupina, zabývající se distribucí spotřebního materiálu prostřednictvím svých 240 distribučních center ve 23 zemích čtyř kontinentů. Počet zaměstnanců na celém světě dosahuje téměř 13 tisíc.²⁹

V roce 2008 dosáhla skupina Bunzl obratu 4,2 miliardy britských liber (£) a zařadila se do sta největších firem kótovaných na londýnské burze. Za posledních několik let hodnota firmy stále roste, a to také díky zvolené strategii, kterou je realizace akvizic s prosperujícími společnostmi, které přinesou navýšení obratu a možnost proniknutí na nové trhy.



Zdroj: <http://media.investis.com/B/Bunzl/investor/repub/presentations/2012/investor-day-2012.pdf>

Obr. 6: Vývoj obratu skupiny Bunzl plc

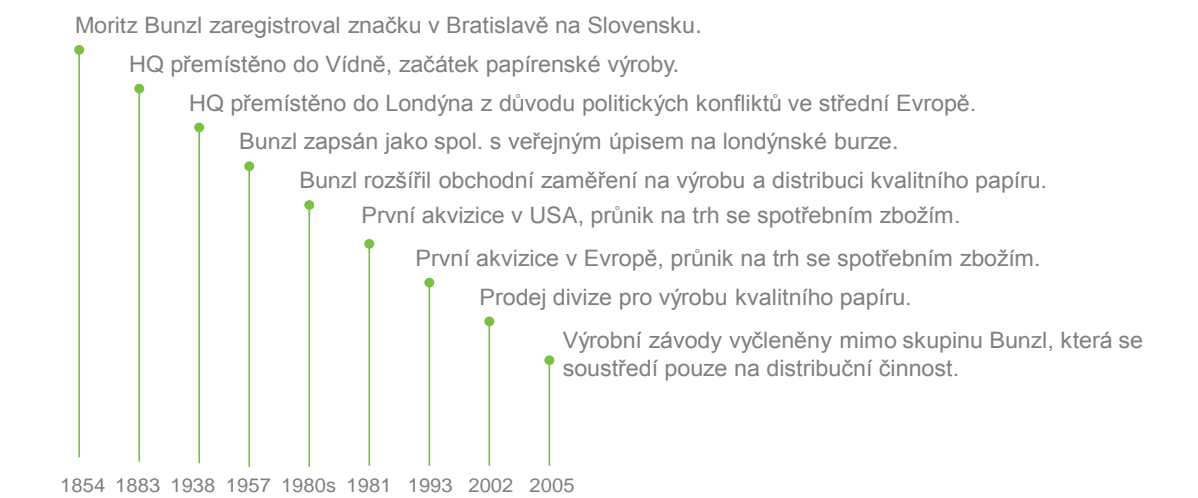
²⁸ <http://bunzlcs.cz/page/cz/6/o-spolecnosti>

²⁹ http://www.bunzl.com/bunzl/about/key_facts/

Akvizice holdingu T.E.C.E.P. v roce 2005 umožnila společnosti Bunzl plc vstup na trhy střední Evropy. Bunzl plc vlastní, kromě Eurobalu v ČR, i několik dalších podobně zaměřených distribučních společností v regionu. Na obrázku níže je však uvedeno i několik dalších důležitých roků z historie Bunzl plc.



Historie skupiny Bunzl plc



3

Zdroj: http://www.bunzl.com/bunzl/about/our_history/

Obr. 7: Historie skupiny Bunzl plc

8.3 Nákupní oddělení

Po několika personálních změnách ve vedení společnosti i nákupním oddělení byla na přelomu let 2011 a 2012 ustálena podoba složení zaměstnanců a v rámci větší provázanosti mezi odděleními nákupu a logistiky vzniklo oddělení Supply chain.³⁰

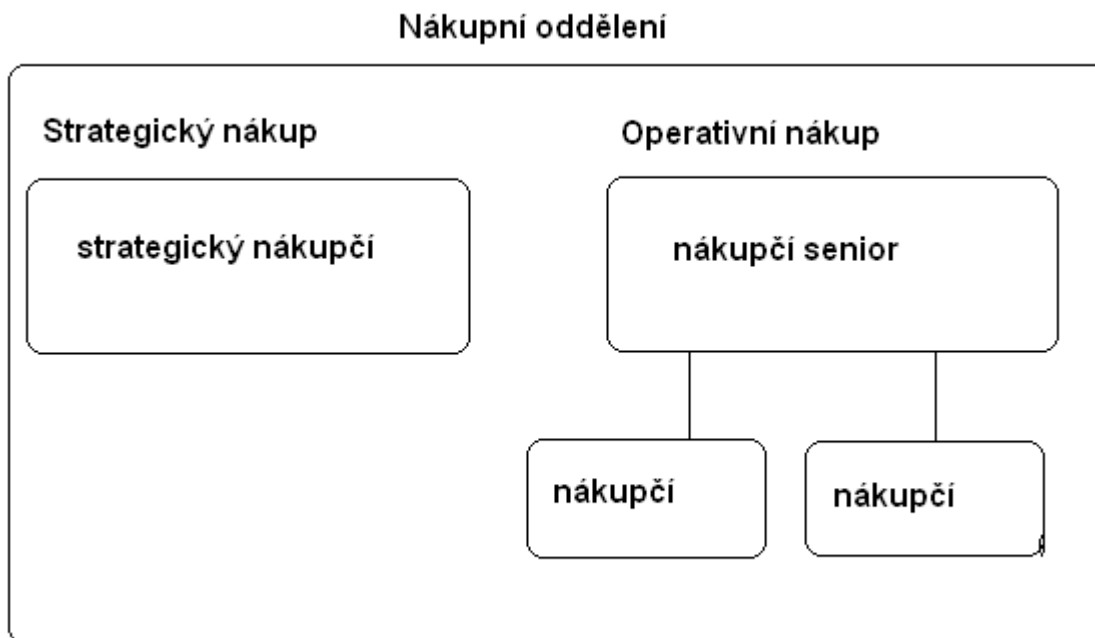
³⁰ NAJMAN, T. Supply Chain 2011/2012, Interní prezentace.

Zde se začala vytvářet i nová koncepce a strategie v oblasti řízení zásob a logistických kanálů, která má pomoci společnosti Bunzl CS dosáhnout co nejlepších výsledků.

Hlavní výhodou spojení těchto dvou oddělení je zastřešení nákupního procesu od začátku do konce, přičemž dochází i k zřehlednění a přináší větší systematičnost. Jednotlivé úkony při nákupu zboží tvoří nákupní proces, který zahrnuje tyto fáze:

- určení potřeby,
- nákup,
- doprava,
- příjem,
- skladování.³¹

Nákupní oddělení samostatně je složeno ze 4 členů, z nich tři jsou zodpovědní za plnění úkolů operativního nákupu a ve spolupráci se strategickým nákupčím se jako tým podílí na plánování a řízení zásob, v návaznosti na vytyčené cíle podniku. Složení nákupního oddělení je následující:



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 8: Složení nákupního oddělení společnosti Bunzl CS s.r.o.

³¹ LUKOSZOVÁ, X. Nákup a jeho řízení, s. 94.

8.3.1 Strategický nákup Bunzl CS

Pojmem strategický nákup společnosti Bunzl CS se rozumí veškeré aktivity směřující k zajištění optimálních podmínek dodávek nezbytných pro plynulý chod společnosti Bunzl CS.

Strategický nákup také definuje podmínky, za kterých si zákazníci mohou objednat nabízené produkty a služby. Úzce spolupracuje s prodejním oddělením, se kterým aktivně řeší veškerá výběrová řízení, poptávky a dále navrhuje další příležitosti. Podílí se na plánu prodeje společnosti, který následně vyhodnocuje a komunikuje s operativním nákupem společnosti. Strategický nákup také komunikuje s dodavateli a podílí se na plánování dodávek a jejich logistickém zabezpečení s pracovníky operativního nákupu.

Úkoly Strategického nákupu:

- Snižování nákladů na nakupované produkty či služby v rámci dodavatelských trhů v regionech Západní, Střední a Východní Evropy a Asie.
- Inicie a realizace úsporných projektů v oblasti nákupu a logistiky.
- Výběr dodavatelů nových produktů a řízení privátních značek.
- Významná participace v rámci výběrových řízení a e-aukcí.
- Návrhy a řešení měření dodavatelské výkonnosti - kvalita, flexibilita, produktivita.
- Sledování komoditních burz a tržního vývoje výrobních surovin.

8.3.2 Operativní nákup Bunzl CS

Operativním nákupem označujeme veškeré aktivity, které začínají po uzavření kontraktu s dodavatelem a končí příjmem objednaného zboží na sklad. Posláním operativního nákupu společnosti Bunzl CS je především kontrola skladové zásoby a následné procesy, jejichž cílem je dosažení dostupnosti zboží a možnosti bezvadného plnění dodávek k zákazníkům.

Úkoly Operativního nákupu:

- Zajištění stálé dostupnosti skladových položek v kategoriích A,B,C,O a Y.
- Nákup neskladových položek na základě objednávky zákazníka.
- Komunikace s dodavateli při organizaci dodávek zboží, distribuce informací do ostatních oddělení.
- Organizace co možná nejefektivnějšího transportu zboží od dodavatelů.
- Úzká spolupráce se Strategickým nákupem a ostatními odděleními společnosti.³²

8.4 Podnikový informační systém - Microsoft Axapta

V průběhu roku 2007 byl implementován novým vlastníkem centrální informační systém. Jedním z nástrojů, které nákupní útvar pro výkon své práce využívá, je software Microsoft Axapta. Ten byl společností pořízen za účelem zefektivnění práce, úspory času a kompaktnosti celé společnosti. Microsoft Business Solutions - Axapta představuje soubor aplikací a služeb navržených pro středně velké a velké společnosti, kterým pomáhá optimalizovat a automatizovat strategické podnikové procesy jako jsou finance, nákup, distribuce, lidské zdroje, vedení projektů, zákaznický servis a podpora nebo řízení prodejních aktivit. Microsoft Axapta je přístupný všem oddělením i zaměstnancům ve společnosti a zjednodušuje přístup k informacím, týkající se činnosti podniku.

³² NAJMAN, T. Strategický vs. Operativní nákup Bunzl CS, Interní prezentace.

9. Diferencované řízení zásob v praxi

Nejen management společnosti Bunzl CS s.r.o., ale i majitelé společnosti Bunzl plc mají mnoho cílů a očekávají konkrétní výsledky, a tak i na nákupní oddělení je vyvíjen nátlak za účelem zlepšení současného stavu. Důležité je proto určení priorit v důležitých oblastech a výběr klíčových položek, které mají pro společnost zásadní význam.

K označení klíčových položek v určité časové periodě podnik používá metodu kategorizace položek ABC, která se zaměřuje na požadovanou veličinu. Ve společnosti Bunzl CS s.r.o. je sledovanou veličinou počet obrátek (četnost vychystání) zboží, která nám neukazuje pouze objem prodejů, ale také zdůrazní náročnost řízení zásob této položky.

Společnost Bunzl CS s.r.o. má ve svém sortimentu přibližně 4500 položek, z nichž je cca 1500 aktivních a jsou rozříděné do několika kategorií, a to podle vlastních pravidel ABC kategorizace, které jsou blízké povaze podniku.

ABC produktová pravidla a kódy

Status kódy	Popis	Objednává se na základě		Status může být změněn manuálně	Faktor skladové zásoby	Nultá prodejní předpověď založena na	Objednávka založena na
		formule bezpečné skladové zásoby	ABC se aktualizuje každý měsíc				
A	100 prodejů nejvýznamnějších položek prodávaných každý měsíc po dobu posledních tří měsíců	✓	✓		1,5	✓	Bezpečné skladové zásoby
B	50 % zbylých položek dle výše prodej, které se prodávají každý měsíc po dobu posledních tří měsíců	✓	✓		2	✓	Bezpečné skladové zásoby
C	Dalších 50 % zbylých položek, které se prodávají každý měsíc po dobu posledních tří měsíců	✓	✓		2	✓	Bezpečné skladové zásoby
D	Položky, které mají MGS (průměrný měsíční prodej za dobu 3 posledních měsíců), ale nebyly prodány v každém měsíci během posledních 3 měsíců		✓			✓	Požadavku Back Order
E	Položky, které nebyly prodány v období posledních 3 měsíců, ale mají skladovou zásobu		✓			✓	Požadavku Back Order
H	Položky, které byly nahrazeny, jejich prodej byl ukončen a dále nenakupované produkty		✓				Požadavku Back Order
O	Požádání produkty a produkty určené pro konkrétního zákazníka, které jsou pravidelně prodávány – nakupovány na základě pravidla pro bezpečnou skladovou zásobu	✓		✓	2	✓	Bezpečné skladové zásoby
P	Požádání produkty a produkty určené pro konkrétního zákazníka – nakupovány nákupem pouze na základě požadavku			✓		✓	Požadavku Back Order
S	Více pro vnitřní potřebu			✓			
X	Sezonní položky	✓		✓	2	✓	Bezpečné skladové zásoby
Y	Speciální pravidla značkové/negoděbné položky pro konkrétního zákazníka, které se neprodávají se souvisle po 3 měsíce, avšak my musíme udržovat skladovou zásobu	✓		✓	2	✓	Bezpečné skladové zásoby
Z	Položky s nulovou skladovou zásobou i nulovým prodejem		✓			✓	Požadavku Back Order

Zdroj: BRANDEJSKÝ, O. ABC produktová pravidla a kódy, Interní prezentace

Obr. 9: Přehled položek a produktová pravidla

Nejvíce sledovanou je kategorie A, která obsahuje 200 nejvíce obrátkových položek z celého sortimentu. Další položky, které se prodávají 3 po sobě jdoucí měsíce, jsou řazeny do kategorií B a C. V kategorii B se vyskytuje prvních 50 %, v C druhých 50 % z nich. Velká pozornost se věnuje i kategorii O, která představuje skupinu položek pro důležitého, konkrétního zákazníka a jejichž prodeje konkurují položkám z kategorie A. Další sledovanou kategorií je Y, obsahující položky nepravidelně odebírané, avšak pro důležité zákazníky, proto musí být zásoba stále skladem, z důvodu možné objednávky.³³

³³ BRANDEJSKÝ, O. ABC produktová pravidla a kódy, Interní prezentace.

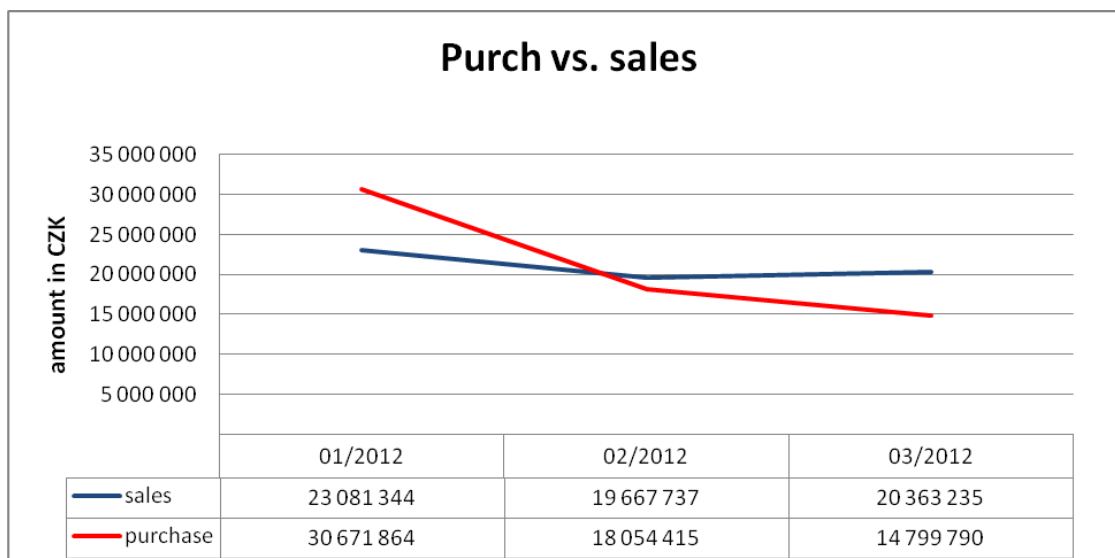
10. Klíčové ukazatele

Jednou z největších změn v oblasti nákupu od roku 2010 je kladení velkého důrazu na dostupnost položek a výši skladových zásob a zařazení těchto faktorů mezi klíčové indikátory úspěchu, na základě kterých jsou jednotliví pracovníci z části hodnoceni. Právě kvůli jasnému vymezení priorit a motivaci členů týmu musí být v nadcházejících měsících dosažena opět dlouhodobě udržitelná vysoká úspěšnost dostupnosti skladových položek, stejně tak jako postupné dosažení dalších cílů.

Vývoj klíčových ukazatelů, kterým je věnována zvláštní pozornost, je sledován pomocí grafického reportingu, což je také jeden z doplňkových nástrojů pro řízení zásob, který vyniká svou účelností a přehledností. Aktivní reporting společnost využívá za účelem zjištění aktuálního stavu, vyhodnocení vývoje v určitém časovém intervalu a doporučení změn pro další období.

10.1 Podnikové cíle

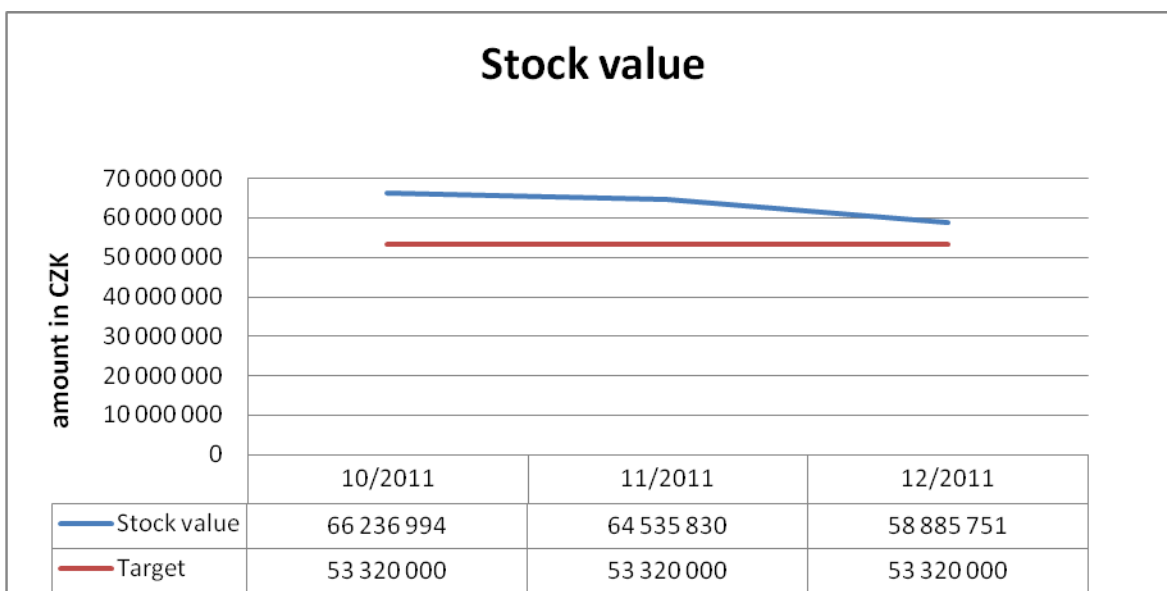
Mezi další podnikové cíle patří například radikální snížení hodnoty skladu, jejíž pokles můžeme zapříčít nejen omezením nákupu, ale hlavně zaměřením se na výprodej neaktivních položek s vysokou skladovou zásobou a tím i ozdravení skladového hospodaření. Dlouhodobým cílem nákupního týmu je udržení hladiny hodnoty nákupu za určité období pod úrovní prodeje, aby nedocházelo k dalšímu meziměsíčnímu růstu hodnoty skladu. Na grafu níže je vidět, že po absolutně nepovedeném prvním měsíci se hodnoty obou veličin vrátili zpět na požadovanou úroveň, tedy že hodnota nákup je opět pod úrovní té prodejně.



Zdroj: TURNA, D. Výsledky nákupního oddělení v I. čtvrtletí 2012, Interní prezentace

Obr. 10: Porovnání úrovně nákupu a prodeje

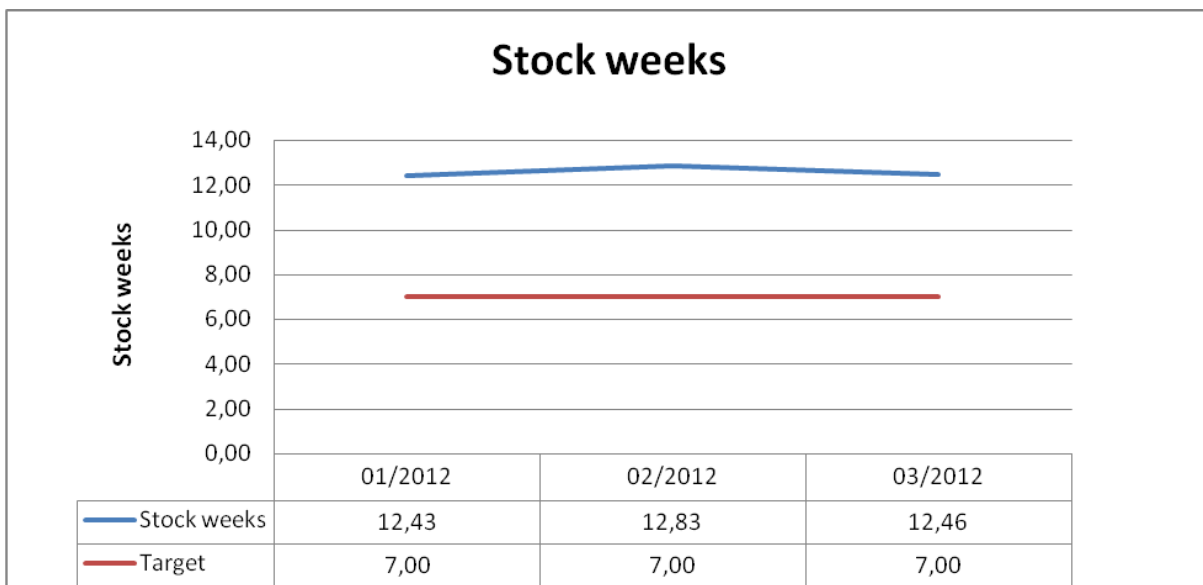
Následující grafy znázorňují výši zásob vyjádřenou ve finanční hodnotě a týdnech. Kromě vývoje v uplynulém kvartálu je zde znázorněna i cílová hladina. Tyto veličiny jsou ovlivněny řadou faktorů, ale dosažení vytyčených výsledků je jedním globálních cílů podniků, proto musí celý podnik udělat maximum pro přiblížení se ideálnímu stavu.



Zdroj: TURNA, D. Výsledky nákupního oddělení v I. čtvrtletí 2012, Interní prezentace

Obr. 11. Výše skladové zásoby vyčíslená v peněžní hodnotě

Jedním z důvodů vysoké skladové zásoby, vykazované ve finančních prostředcích i v týdnech, je přítomnost tzv. mrtvých zásob, které jsou sice skladem ve velkém množství, ale bez aktivního prodeje. Doporučením je aktivní kooperace všech oddělení společnosti s cílem nalezení zákazníků pro tyto zásoby a tím jejich minimalizace.



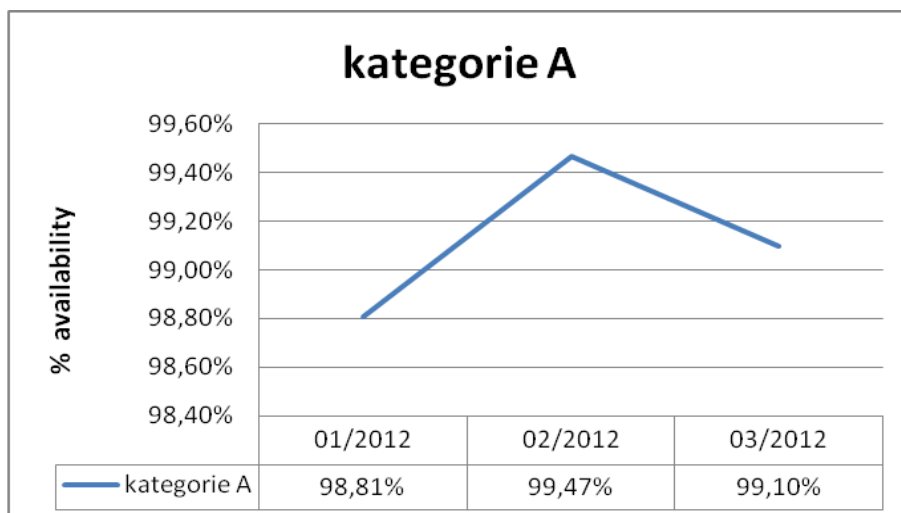
Zdroj: TURNA, D. Výsledky nákupního oddělení v I. čtvrtletí 2012, Interní prezentace

Obr. 12: Výše skladové zásoby vyčíslená v týdnech

10.2 Dostupnost položek

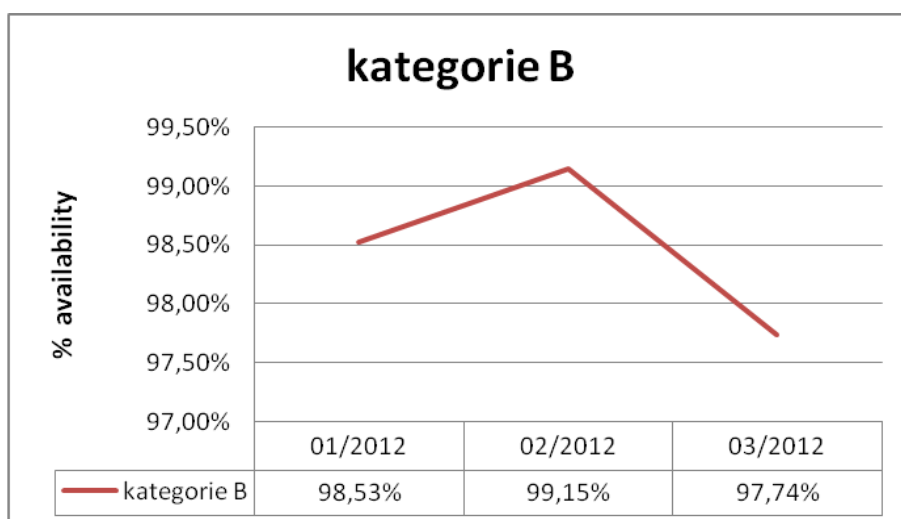
Co se týče dostupnosti skladových položek, snahou všech členů nákupního týmu je docílit naprosto bezchybného zásobování, tedy 100% dostupnosti v co nejvíce sledovaných kategoriích. Nejdůležitější jsou však A a O, kde je dostupnost pod 99 % považována za neúspěch.

Na následujících grafech je zachycen vývoj dostupnosti položek za první kvartál roku 2012. U nejdůležitějších kategorií, tedy A a O, byl cíl sice splněn, ale prostor ke zlepšení je zde stále, u všech dalších kategoriích, B, C a Y, bude v následujícím období cílem dosažením co nejlepších výsledků, minimálně však úspěšnosti 98,5 % pro všechny tři kategorie.



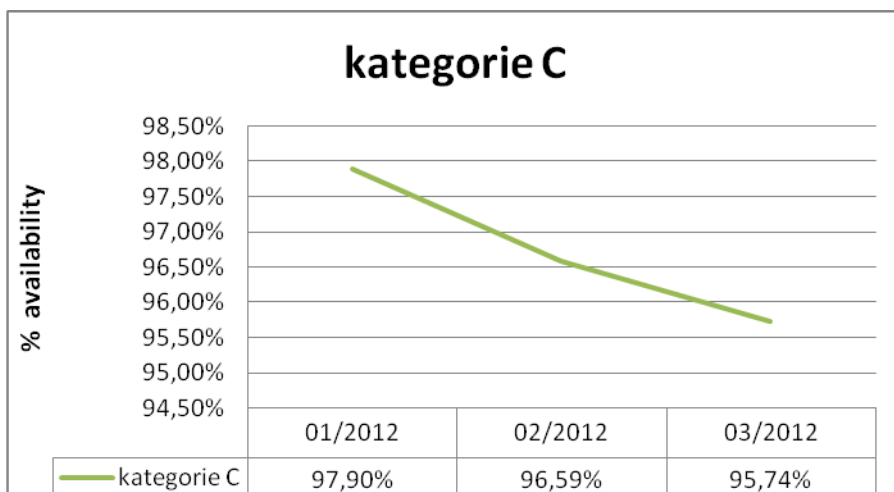
Zdroj: TURNA, D. Výsledky nákupního oddělení v I. čtvrtletí 2012, Interní prezentace

Obr. 13: Přehled položek kategorie A a jejich dostupnost



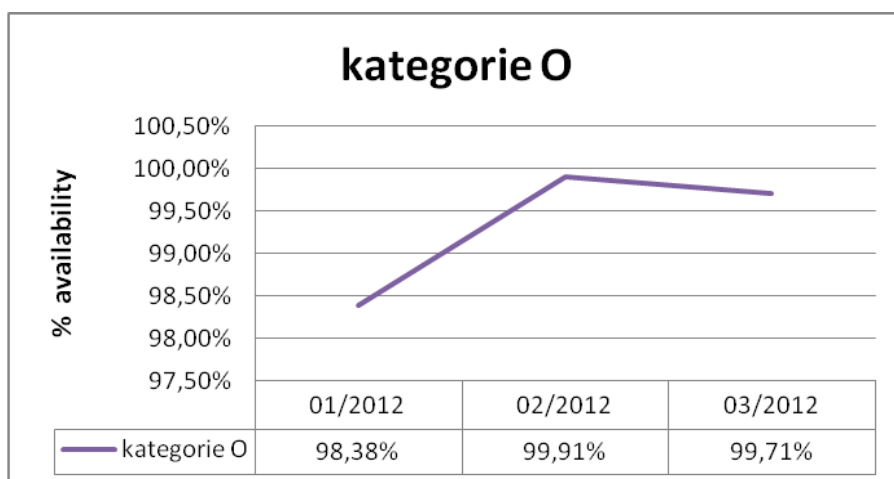
Zdroj: TURNA, D. Výsledky nákupního oddělení v I. čtvrtletí 2012, Interní prezentace

Obr. 14: Přehled položek kategorie B a jejich dostupnost



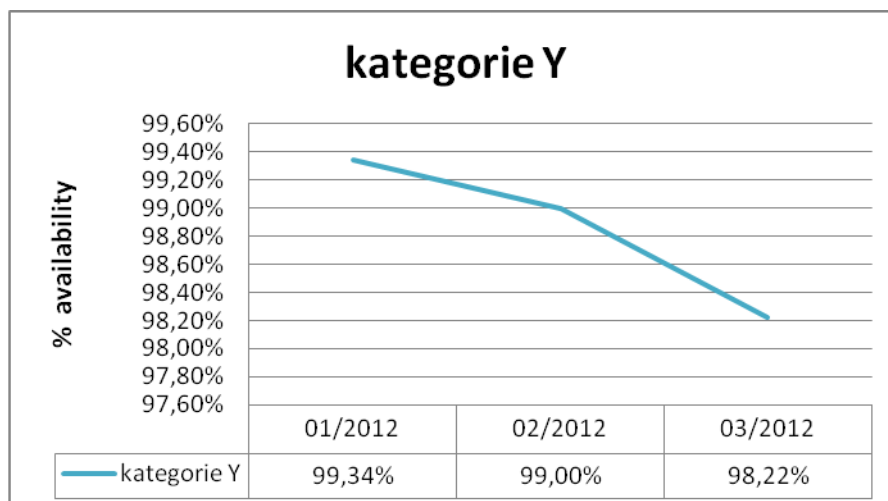
Zdroj: TURNA, D. Výsledky nákupního oddělení v I. čtvrtletí 2012, Interní prezentace

Obr. 15 Přehled položek kategorie C a jejich dostupnost



Zdroj: TURNA, D. Výsledky nákupního oddělení v I. čtvrtletí 2012, Interní prezentace

Obr. 16: Přehled položek kategorie O a jejich dostupnost



Zdroj: TURNA, D. Výsledky nákupního oddělení v I. čtvrtletí 2012, Interní prezentace

Obr. 17: Přehled položek kategorie Y a jejich dostupnost

Základem pro vyhodnocení úspěšnosti je statistika dostupnosti zboží za každý den separátně, výsledná hodnota je potom průměr hodnot všech pracovních dní v měsíci. To znamená, že je položka zaznamenána jako nedostupná už tehdy, když není na skladě, ne až v okamžiku, kdy chybí na některé z objednávek pro zákazníky. Pokud tedy vyčíslíme skutečný ušlý obrát a zisk, o které společnost přišla vinou nedostupnosti zboží a nesplnění dodávky k zákazníkovi, dostaneme se k mnohem pozitivnějším výsledkům.

Při vyčíslení ušlého obrátu z případného prodeje nedostupných položek za první tři měsíce roku 2012 jsem dosáhl sumy 503 500Kč, ze které by podle marže pro konkrétní položky v daném období plynul zisk před zdaněním 112 517Kč. K největší ztrátě obrátu došlo během ledna, následující dva měsíce měli vždy klesající tendenci. V porovnání s realizovaným obrátem prvního čtvrtletí 2012 činí reálná výše nedostupnost pouze 0,75 %. Přesto se však nákupní oddělení musí snažit o 100% dostupnost, jelikož při nedodávce zboží ztratí společnost nejen obrát a z něho generovaný zisk, ale také je pod reálnou hrozbou pokut a sankcí od zákazníka, pokud je tato varianta ve smluvních podmínkách.

11. Plánování zásob

Pro společnost Bunzl CS je vrcholem sezony období května až srpna, poté až předvánoční období, což znamená, že by s touto informací měl nákupní tým náležitě pracovat a zohlednit ji při plánování objednávek a řízení zásob.

Bohužel i přes veškerou snahu při plánování zásob a objednávkových cyklů dochází k narušení optimálního stavu a plynulosti, a to vlivem mnoha faktorů. Největší hrozbou jsou neočekávaný nárůst prodeje v řádu desítek až stovek %, kdy nejsou pracovníci nákupního útvaru schopni flexibilně reagovat na požadavky velkých odběratelů, není v jejich silách uspokojit jejich potřeby a tím celá společnost ztrácí spolehlivost v očích klíčových zákazníků, kteří očekávají bezvadné plnění všech dodávek.

Jednu z možností, jak zlepšit plánování zásob a zajistit ještě vyšší dostupnost zboží, vidím v prohloubení komunikace mezi nákupním a prodejním oddělením, zkvalitnění komunikačních kanálů a hlavně kladení důrazu na nutnost komunikace obchodního oddělení se zákazníky. Zpětná vazba od zákazníka hraje klíčovou roli odhadu budoucího vývoje a tím předchází omezení dostupnosti zásob kvůli sezonnímu charakteru zboží, vlivu trendů nebo neočekávaného a včas neavizovaného markantního nárůstu odběrů.

Velký rozdíl mezi informacemi a daty, které jsou přístupné nákupnímu a prodejnímu oddělení, je jejich zařazení v časovém koloběhu. Nákupní oddělení má přístup ke všem údajům či statistikám již uskutečněných obchodních transakcí, které proběhly v minulosti.

Při tvoření objednávek lze vycházet nejen z průměrných prodejů za poslední uplynulá období, ale např. i z meziročního porovnání prodejů sledovaných položek za určité časové období, ideálně za konkrétní měsíc či kvartál. Pro členy nákupního oddělení je velmi důležitým ukazatelem AMS, což je právě zmiňovaný průměrný měsíční prodej, ve společnosti Bunzl CS s.r.o. uváděný za poslední tři uplynulé měsíce, tudíž popisuje aktuální vývoj.

U mnoha položek, celoročně prodávaných, je možno řídit se pouze tímto ukazatelem pro pohodlný odhad budoucích prodejů. Podstatnou část sortimentu společnosti však tvoří po-

ložky, jejichž prodej je závislý na ročním období a mnoha jiných vnějších faktorech. Důležitá je nejen identifikace těchto položek, ale i odlišný přístup zohledňující kolísání prodejů v různých časových úsecích.

Prodejní oddělení by však mělo věnovat větší úsilí sledováním vývoje směrem dopředu a zjišťování informací týkající se budoucích prodejů v následujícím období. Výsledkem komunikace prodejního oddělení se zákazníky ohledně klíčových položek by měla být ucelená předpověď budoucího vývoje, tzv. forecast, která by měla potvrdit předpoklady prodejů podle historických hodnot a určit položky, u kterých dojde k výrazným změnám, ať už nárůstu, nebo poklesu prodejů.

11.1 Předpověď budoucích prodejů

Úkolem předpovědi budoucích prodejů je co nejpřesnější odhad množství pro další období na základě mnoha faktorů, které musí brát nákupní oddělení na vědomí. Při plánování dalších objednávek nebo při avizování dalšího množství vychází nákupní tým z poslední uplynulé periody (měsíc či kvartál), která naznačuje aktuální vývoj, ale vypovídajícím faktorem je také srovnání aktuálního vývoje s konkrétním časovým obdobím (většinou kvartál) v uplynulém roce. Dalším zdrojem informací zajišťující co nejpřesnější odhad množství je pak určitě komunikace se zákazníky, prověřování zásob a aktuálního vývoje z jejich pohledu, jejich osobní předpoklady a okrajově např. i sledováním dlouhodobé předpovědi počasí, které má zásadní vliv na prodejnost sezonních položek, které jsou v sortimentu společnosti Bunzl s.r.o. zastoupeny v hojné míře, pro příklad můžeme uvést pивní kelímky, jejichž spotřeba s letním počasím strmě stoupá.

Pokud se společnost rozhodne využívat tento nástroj řízení zásob, musí nejdříve zvolit vhodnou strategii, která bude nejlépe realizovatelná v praxi. Základem této strategie je určení okruhu položek nebo sortimentu, na který se v této činnosti bude zaměřovat. Na začátku tedy řešíme nejen jakým způsobem k forecastingu přistoupit, ale také na co se při něm zaměřit, aby byl očekávaný přínos co největší.

V každé společnosti existují konkrétní kritéria, podle nichž jsou položky tříděny a podle kterých je jim přisuzována určitá důležitost a tyto položky jsou dále preferovány před těmi, které nemají pro globální vnímání podniku takovou váhu.

Pokud se budeme držet jednoho ze základních, již zmíněným, obecně uznávaných pravidel, že 20 % položek z určité kategorie činí 80 % jejího obrátu, budeme se primárně zaměřovat na tyto položky, ať už jsou řazeny podle kteréhokoli kritéria.

V analytické části jsou porovnány výhody i nevýhody jednotlivých strategií, vyčíslení těchto závěrů, ekonomické zhodnocení a doporučení jedné z variant pro aktivní využívání ve společnosti Bunzl CS. Mezi porovnávané metody bude patřit využití předpovědi budoucích prodejů pro TOP 20 % položek:

- z celého aktivního sortimentu,
- podle kategorizace položek ABCOY (jako celek i jednotlivě),
- pro TOP 15 zákazníků.

Srovnání bude provedeno jak na úrovni velikosti obrátu, tak na úrovni ziskovosti a celkového přínosu pro firmu.

Kromě doporučení vhodné strategie forecastingu v rámci řízení zásob budou doporučeny i podpůrné materiály obsahující všechny potřebné údaje z historie položky.

Důvodem poklesu prodejů může být ztráta odběratelů na konkrétní položku, změna obchodní strategie odběratele, nižší poptávka ze strany jeho zákazníků způsobená např. ekonomickými vlivy, zúžení sortimentu nebo např. přechod na alternativní položku. Těmito situacím je třeba co nejvíce předcházet z důvodu nízké využitelnosti skladových zásob pro další prodej, a tím pádem riziku navyšování skladu neprodejným zbožím.

Vliv na nárůst prodejů má rozšíření portfolia odběratelů, rozšíření sortimentu u nového nebo stávajícího odběratele, zvýšená poptávka po konkrétní položce, prodejní akce na určité období, úspěšná marketingová podpora. Cílem prodejního týmu je samozřejmě zvyšovat

ekonomicky zajímavé prodeje, ale zásadní změny prodávaného objemu zboží musí být avizováno předem, zahrnuto do pravidelné předpovědi a po pravidelné komunikaci se zákazníkem ohledně vývoje musí být předpověď aktualizována v případě dalších změn.

Jiné, těžko předvídatelné skutečnosti, jako např. náhlá změna počasí či ekonomické situace, jsou odhadnutelné těžko, ale při aktivní práci historickými daty a zároveň s předpovědi budoucích hodnot se může nákupní tým pokusit odvrátit případný problém, popř. alespoň minimalizovat jeho dopad na ekonomickou

Informace o budoucích prodejkách u nejvíce sledovaných položek lze využít pro automatické plánování pomocí funkce Masterplanning, což znamená podporu dalšího doplňkového nástroje řízení zásob, tentokrát softwaru Microsoft Axapta. Ten totiž umí zahrnout tato data do výpočtů pro plánování objednávek a zohlední tím změny prodejků v budoucím období. Zapojení dat forecastů do plánování objednávek bude ukázáno na příkladu o něco později.

Jedním z v praxi využitelných výstupů, které jsou výsledkem této diplomové práce, je i typizovaný formulář (soubor), na jehož základě bude možno nahrát odhad množství pro příští období do systému tak, aby mohl s daty pracovat a byly zohledněny v procesu řízení zásob pro další období. Díky podpoře IT oddělení, sídlícím v budapeštské centrále, je možné se vyhnout manuálnímu nastavování položky po položce a na základě kvartálně (ale i měsíčně) zasílaných podkladů importovat data automaticky.

Cílem pro výši skladových zásob u položek z kategorií A, B, C, O a Y je 3-5 týdnů, záleží na četnosti objednávek za určité časové období a době dodání zboží od objednání.

11.2 Masterplanning

Masterplanning je funkcí softwaru Microsoft Axapta sloužícím k automatickému plánování objednávek, pro přesný výpočet je nezbytné správné uvedení dat u jednotlivých veličin.³⁴

³⁴ BRANDEJSKÝ, O. Základy řízení skladové zásoby, Interní prezentace.

System používá veličiny GAP DAYS, LEAD TIME, AMS a SF (koeficient položky), ze kterých následně počítá i skladové minimum položky, tzv. pojistnou zásobu (SAFETY STOCK).

GD – doba mezi dodávkami v pracovních dnech

LT- doba dodání až do skladu v pracovních dnech od objednání

AMS – průměrný prodej za tři poslední uplynulé měsíce

SF - nastaven pro každou kategorii zvlášť. Změnou koeficientu ovlivňujeme minimální zásobu a tím i obrátkovost položky. V současné době platí koeficient 1,5 pro položky A, koeficient 2 pro položky B, C, O a Y.

Pojistná zásoba je taková výše skladu, která dokáže zajistit plynulost obchodu i v případě nečekaného nárůstu prodeje či krátkodobého výpadku dodavatele. Taková zásoba by měla být skladem v každém okamžiku.

$$SS = (AMS/21,6)*(LT+GD*SF)$$

Výpočet pojistné zásoby si můžeme ukázat na příkladu, kde:

GD – 5 pracovních dní

LT – 10 pracovních dní

AMS – 120 prodejních jednotek

SF – 2 (položka B)

$$SS = (120/21,6)*(10+5*2) = 5,55 * 20 = 111 \text{ prodejních jednotek}$$

Funkce Masterplannig na základě všech dat poté počítá s tímto vzorcem:

$(SS + \text{Forecast}) - (AS + PO - BO)$, kde je:

SS – Safety Stock – pojistná zásoba

Forecast – předpokládané navýšení (případně snížení) na budoucí období, odhadujeme na základě srovnání s minulostí, s přihlédnutím na ostatní faktory

AS – Actual Stock – aktuální zásoba položky

PO – Purchase Order – již objednané zboží, které je u dodavatele, nebo na cestě

BO – Back Order – přijatá objednávka od zákazníka, která ještě nebyla zrealizována

Automatický výpočet optimálního množství pro nákupní objednávku (PO), kde:

SS – 111 prodejních jednotek

FORECAST – 80 prodejních jednotek

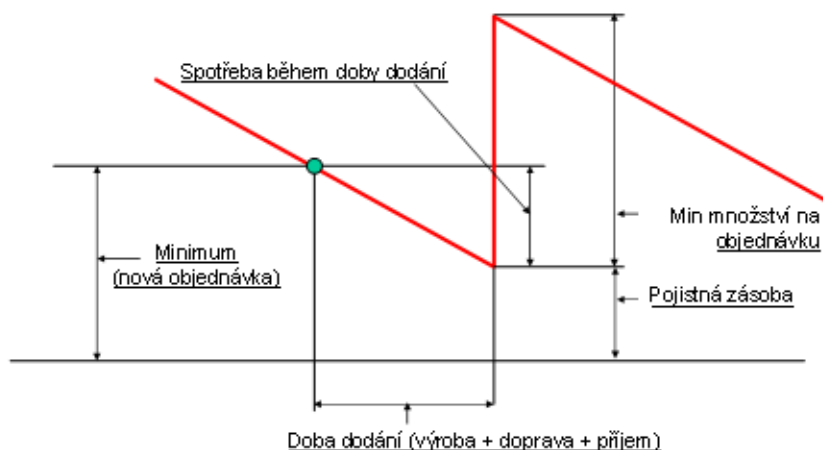
AS – 80 prodejních jednotek

PO – 60 prodejních jednotek

BO – 20 prodejních jednotek

$PO = (111 + 80) - (80 + 60 - 20) = 191 - 120 = 71$ prodejních jednotek

Pokud je však podmínkou objednání zboží na paletová množství a v tomto případě je např. 30 jednotek na paletě, objednávka je automaticky zaokrouhlena na 90 prodejních jednotek.³⁵



Zdroj: BRANDEJSKÝ, O. Masterplanning, hlavní plánování skladové zásoby, Interní prezentace

Obr. 18: Graf automatického plánování objednávek

³⁵BRANDEJSKÝ, O. Masterplanning, hlavní plánování skladové zásoby, Interní prezentace.

12. Strategie forecastingu

Je několik strategií, na které se nákupní oddělení podniku Bunzl CS může zaměřit. Na základě informací z uplynulého období musí být podle konkrétního kritéria zvolena skladba položek s největším podílem na sledované veličině.

Na základě zkušeností bylo sledováno několik kategorií, u nichž byla rozhodující většinou velikost obratu prodaného zboží a hrubý zisk. Všechna učiněná srovnání se snaží dokázat platnost pravidla 20/80, podle něhož 20 % položek má 80% podíl na sledované veličině.

Cílem následující části je určení 20 % položek a jejich podílu v konkrétní kategorii, a to pro:

- všechny aktivní položky ze sortimentu Bunzl CS,
- skladové položky dle ABC kategorizace,
- položky prodávané TOP 15 zákazníkům.

Tyto kategorie jsou dále ještě členěny do dalších podskupin a sledovanými veličinami jsou obrat a ve většině případů také hrubý zisk.

U všech těchto strategií byla provedena analýza na základě reálných dat za minulé období, první čtvrtletí roku 2012 a srovnání výhodnosti a efektivnosti pro společnost.

Kromě doporučení je cílem i vytvoření použitelného postupu či manuálu, jak ve spolupráci s prodejním oddělením ve společnosti Bunzl CS předpověď na další období tvořit a na jaké položky se zaměřit.

Jako podpůrný nástroj jsou k dispozici také přehledně zpracované přehledy historického vývoje obsahující všechny potřebné informace, a to s možností filtrování podle několika kritérií. Možnost porovnání bude mezi všemi měsíci od začátku roku 2010 až do března 2012, stejně tak jako možnost kvartálního srovnání od prvního čtvrtletí 2011 do prvního čtvrtletí 2012. K těmto finálním podobám souboru bude přidáno i několik pracovních verzí, které mohou sloužit jiným záměrům a najdou využití pro další zpracování do budoucna.

Pokud společnost přijme pozitivně tento nástroj a forecasting se bude aktivně využívat, musí být na čtvrtletní bázi historická data doplňována, aby bylo zaručeno jejich maximálně možné využití pro predikci příštího období, spolu s přihlédnutím k ostatním faktorům.

12.1 Aktivní položky

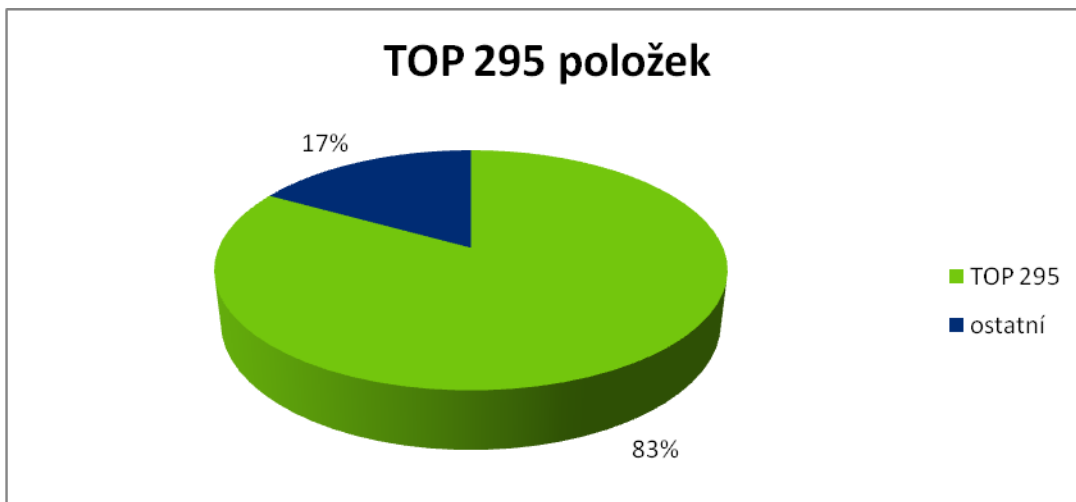
Jednou ze základních strategií volby preferovaných položek je zaměření se na TOP 20 % z celého sortimentu, čímž se dostaneme k nejvíce vypovídajícímu výsledku na základě použití všech dostupných vstupů a možností porovnání s celkovou hodnotou konkrétního ukazatele.

Z celkově 1472 uplynulých čtvrtletí aktivních položek je to právě 295 z nich, které tvoří 20 % z celkového počtu. Na následujících grafech je prokázáno téměř dokonalá funkčnost pravidla 20/80 na celý sortiment, a to jak z pohledu velikosti obrátu, tak i z pohledu ziskovosti. Pro představu je prezentována i váha prvních TOP 50 a 100 položek z celkového počtu 1472 v obou kategoriích.

12.1.1 Podle obrátu

Jako první bylo provedeno srovnání důležitosti TOP položek podle velikosti obrátu, a to z celkových 69 319 524Kč.

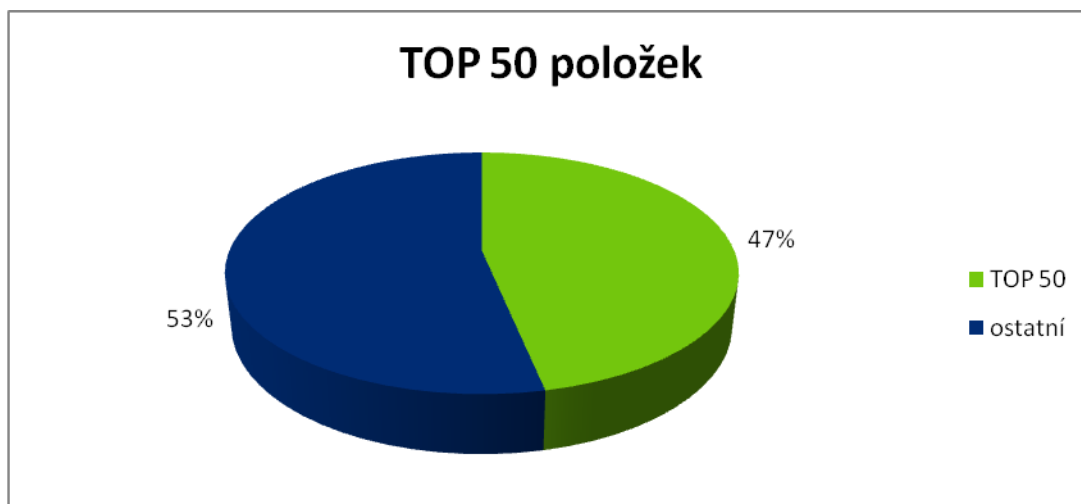
Nejdůležitějším ukazatelem je samozřejmě identifikace TOP 20 % položek s největším obrátem, což je v tomto případě prvních 295 položek, které se na celkovém obrátu podílely 83 % a bylo tak potvrzeno pravidlo, kterým by se firma měla řídit při definici svých priorit.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 19: TOP 295 položek – podle obratu

U TOP 50 a 100 položek je vidět jejich vysoká důležitost až nepostradatelnost pro společnost Bunzl CS, proto by jim měla být věnována výjimečná pozornost při plánování zásob. Z celkových 1472 položek se v prvním čtvrtletí 2012 se prvních 50 položek s největším obratem podílelo na celkovém obratu téměř z 50 %, prvních 100 položek se potom podílí na obratu přesně 60 %.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 20: TOP 50 položek – podle obratu



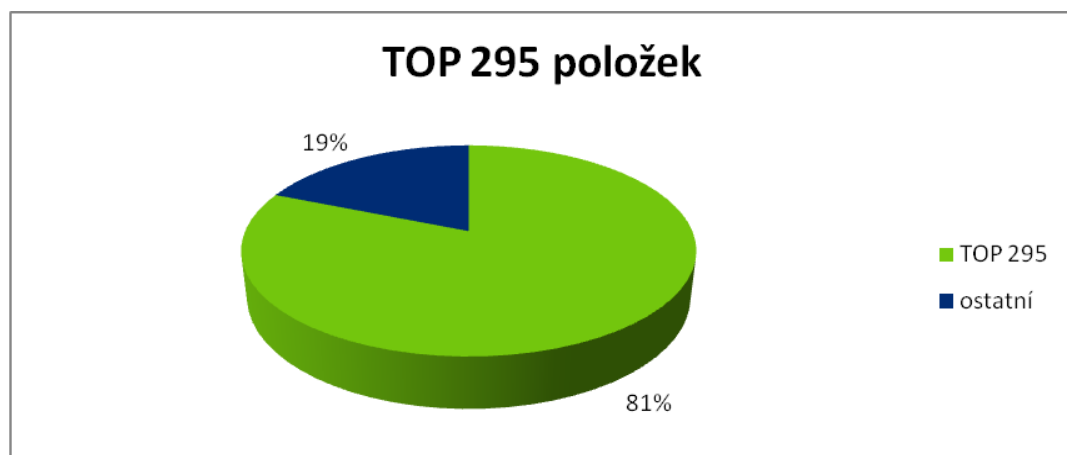
Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 21: TOP 100 položek – podle obratu

12.1.2 Podle velikosti zisku

Stejná analýza byla provedena i u veličiny hrubého zisku, které byl za první kvartál 2012 vyčíslen na 12 430 439 Kč. 20 % položek s největším ziskem, tedy 295 z celkového objemu, přineslo společnosti přesně 81 % hrubého zisku.

U těchto položek bych doporučil cenové vyjednávání se stávajícím i potencionálními dodavateli, jelikož snížení nákladů, byť v řádu několika %, může mít díky velikosti objemu zásadní vliv na hospodářský výsledek společnosti, a to ve velice pozitivním smyslu.



Zdroj: vlastní zpracování

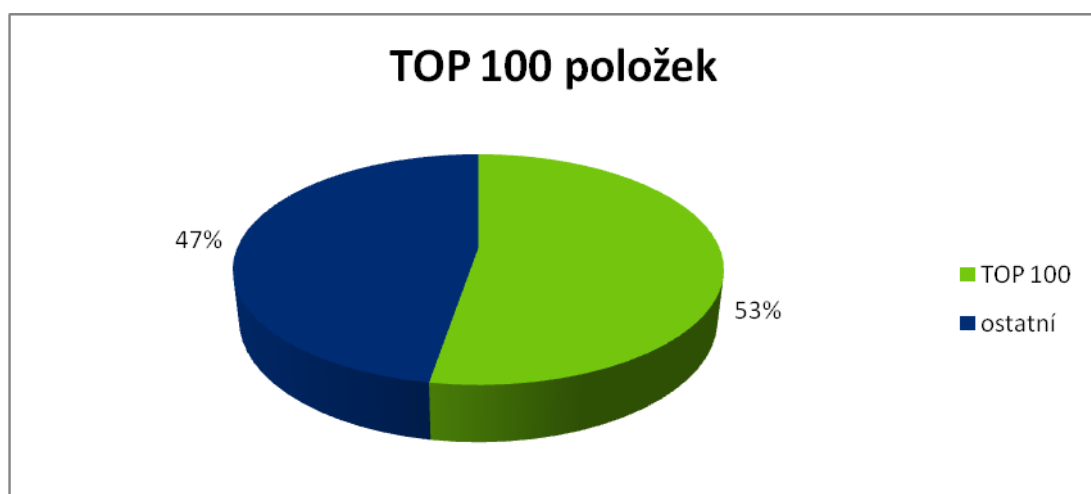
Obr. 22: TOP 295 položek – podle velikost zisku

Na dvou grafech níže můžeme vidět podíl TOP 50 a 100 položek z celkových 1472 na hrubém zisku prvního čtvrtletí 2012. Podíl není tak zásadní, jako tomu bylo u obrátu, avšak stále ukazuje sílu prvních 100 položek a jejich výsadní postavení.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 23: TOP 50 položek – podle velikosti zisku



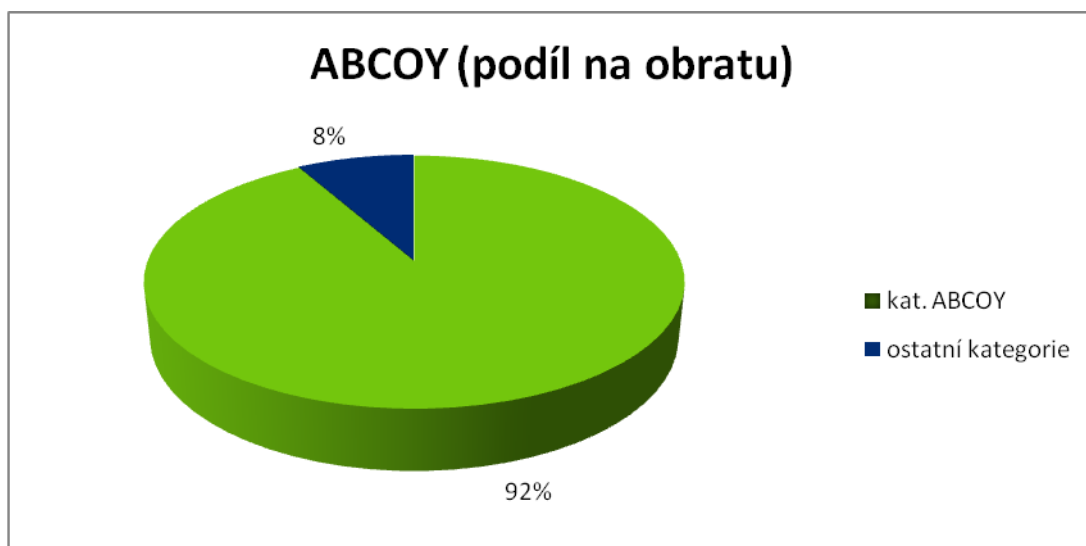
Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 24: TOP 100 položek – podle velikosti zisku

12.2 Skladové kategorie ABCOY

Jak bylo v předchozích částech diplomové práce vysvětleno, společnost Bunzl CS pracuje se systémem kategorizace položek ABC, na základě kterého určuje preferované položky s největším významem pro obchodní činnost podniku.

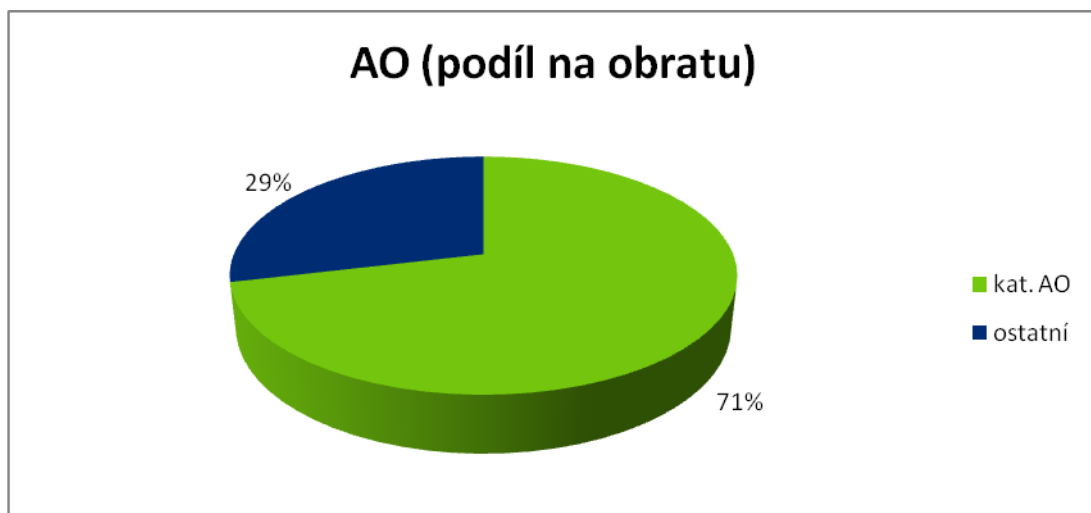
Jako první byly pro srovnání využity výsledky výše obrátu, a to za první čtvrtletí 2012. Z celkového obrátu 69 319 524Kč má obrat položek ze skladových kategorií ABCOY hodnotu 92 %, z čehož lze usuzovat, že systém kategorizace ve společnosti funguje.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 25: ABCOY (podíl na obrátu)

Pokud se zaměříme na dvě nejdůležitější kategorie, a to sice A a O, zjistíme, že jejich společný podíl na celkovém obrátu přesahuje 70 %. Tyto dvě kategorie jsou tedy naprosto klíčové pro fungování celé společnosti a měla by jim být věnována největší pozornost, jelikož pozitivním ovlivněním těchto dvou skupin bude mít pravděpodobně pozitivní dopad na ekonomický výsledek společnosti.



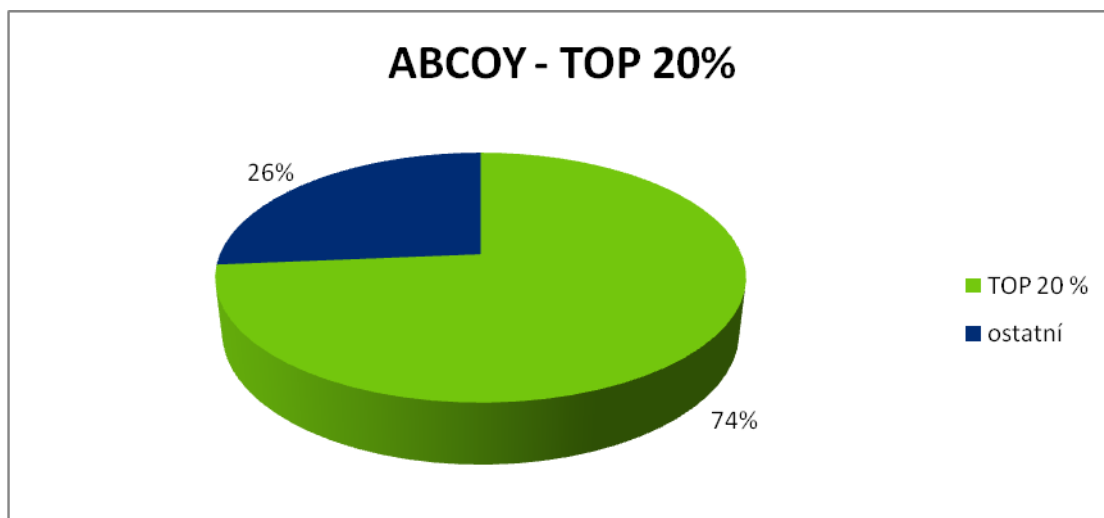
Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 26: AO (podíl na obratu)

12.2.1 TOP 20 % položek z ABCOY

Pokud se zaměříme na vrchních 20 % položek ze všech ABCOY, vykazující nejvyšší obrat v I. kvartálu 2012, zjistíme, že těchto TOP 20 % položek pokrývá 74 % obratu skupiny jako celku.

Pokud bychom řešili z globálnějšího pohledu, těchto 74 % z preferovaných položek ABCOY činí cca 68 % z celkového obratu, což znamená, že pokud se zaměříme na 200 z 1000 aktivních položek těchto kategorií, pokryjeme tím právě 68 % celého obratu.



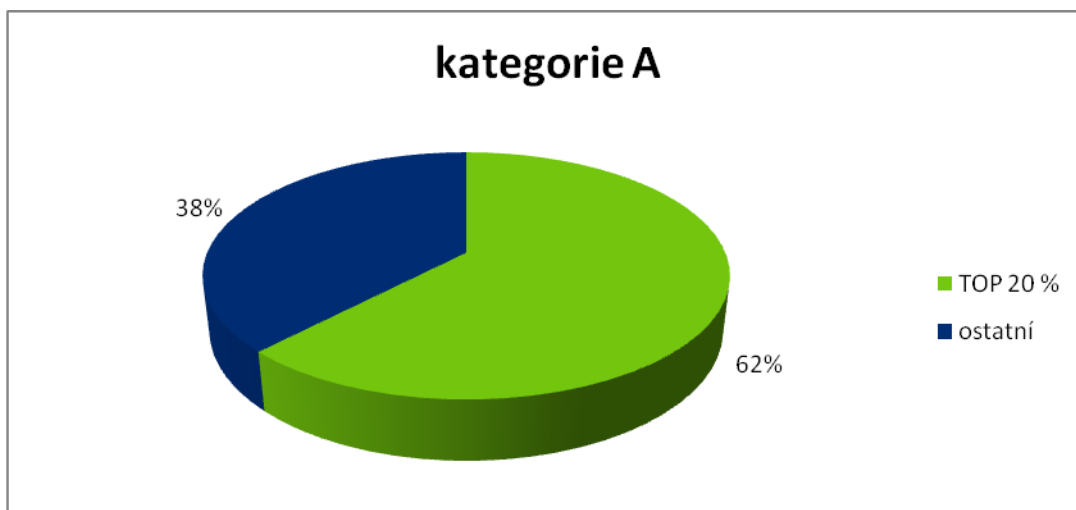
Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 27: ABCOY – TOP 20 %

12.2.2 TOP 20 % - podle jednotlivých kategorií

Na následujících grafech je prezentován podíl horních 20 % položek na celkovém obratu jednotlivých kategorií. Pokud by se společnost rozhodla pracovat s metodou forecastu právě podle jednotlivých kategorií, může z níže uvedených grafů zjistit, zda pravidlo 20/80 funguje a jak moc.

V kategorii A je, jak bylo již uvedeno, 200 položek s nejvyšší obrátkovostí, a to podle skladové jednotky. To, že je kategorie tvořena podle určitého algoritmu, omezuje předpoklady pro fungování pravidla 20/80, které se většinou zakládá na přirozeném procesu v rámci skupiny výrobků, jež dosahují u zákazníků různých preferencí. I přesto, že u kategorie A je velice nepravděpodobné, že 20 % položek s nejvyšším obratem pokryje 80 % z celého objemu, i výsledek 62 % může naznačit, na které položky se primárně zaměřit. V tomto případě nejsilnějších 20 % představuje přesně 40 položek.

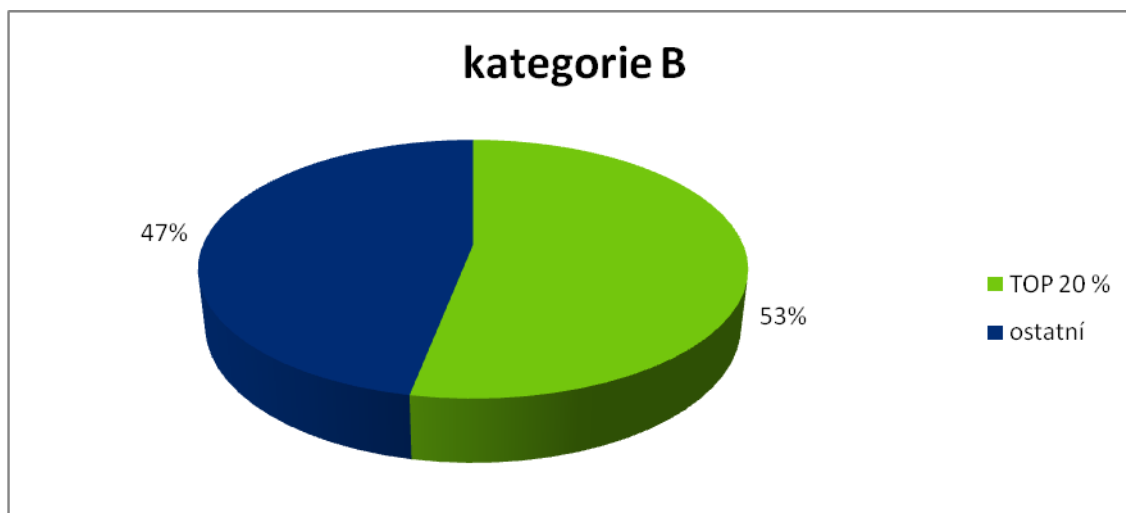


Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 28: Kategorie A

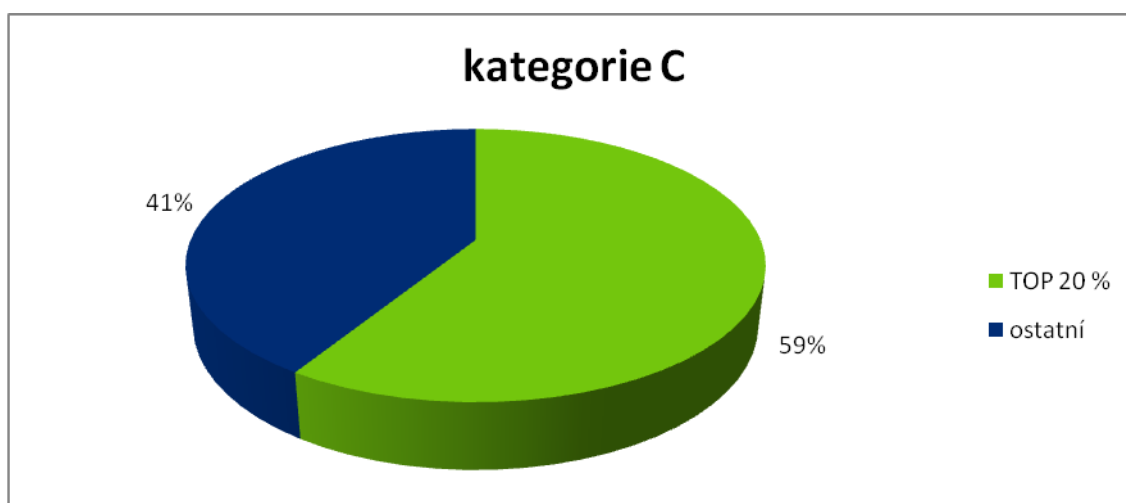
Podobně jako u kategorie A, je tomu s platností pravidla 20/80 u kategorií B a C. V těchto dvou kategoriích je zbytek položek, které se prodávají pravidelně po dobu minimálně 3 uplynulých měsíců po sobě a nejsou zařazeny do žádné ze zvláštních skladových kategorií, jako je O či Y. Celkové množství je rozděleno přesně dvěma, což znamená, že je v každé 178 položek, takže při zaměření na 20% položek s největším obrátem hovoříme o 35 položkách.

Kvůli přirozenému vývoji těchto kategorií na základě algoritmu si opět můžeme všimnout omezení prostoru pro přirozený výběr nejsilnějších 20 % a jejich významnějšího podílu na celkovém obrátu. U obou kategorií je však výsledkem více než 50% podíl, což i při vyrovnané skladbě produktů může určit preference v těchto skupinách.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 29: Kategorie B

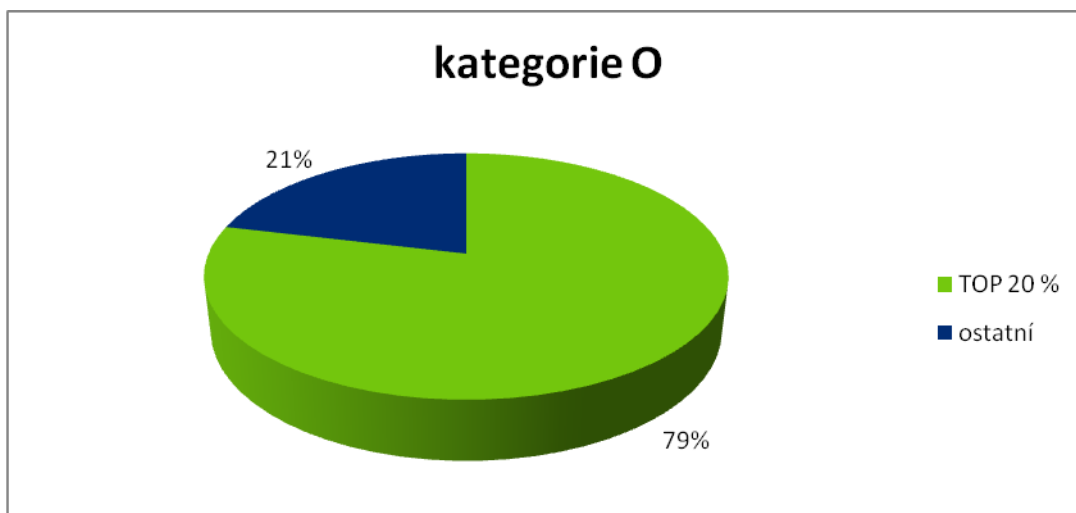


Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 30: Kategorie C

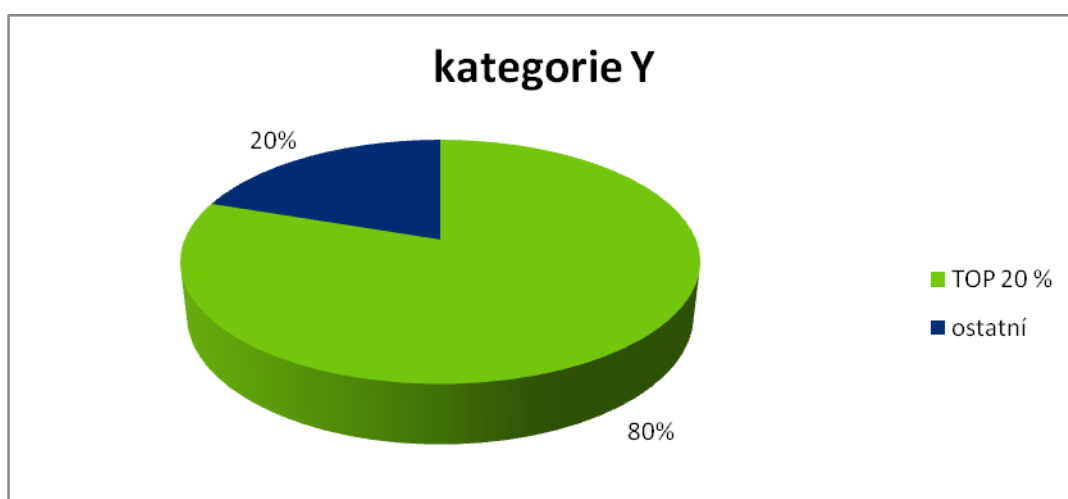
Ukázkovou platnost pravidla 20/80 však můžeme pozorovat u skupin O a Y, které jsou vytvářeny uměle na základě pravidel o skladbě skladových kategorií, kde právě tyto dvě představují položky určené výhradně pro významné zákazníky, bez podmínky pravidelného prodeje, ale zato s podmínkou nepřetržité dostupnosti.

Ze zjištěných výsledků můžeme konstatovat, že u obou kategorií tvoří 20 % položek s největším obrátem rovných 80 % obrátu, což znamená, že určení priorit v rámci těchto skupin je naprosto zřejmé.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 31: Kategorie O

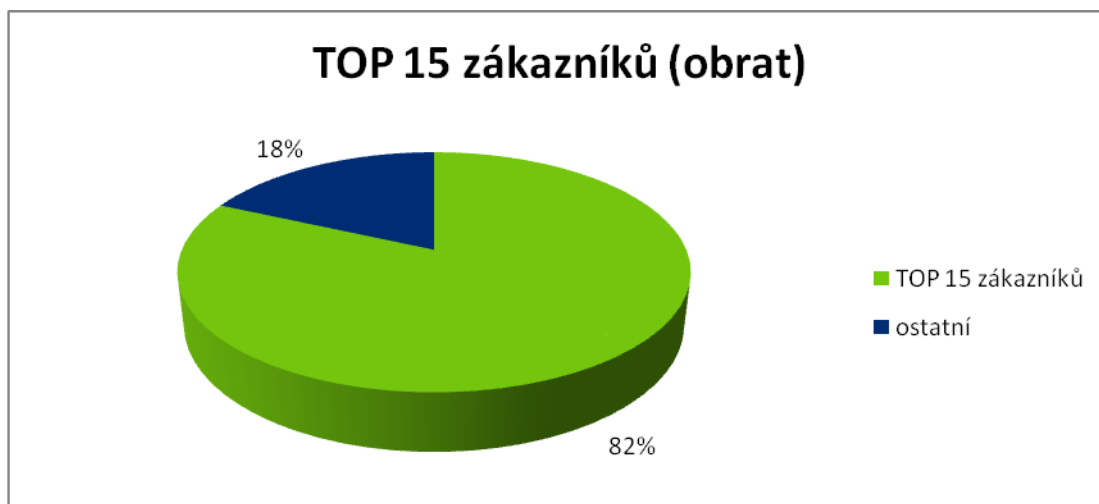


Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 32: Kategorie Y

12.3 TOP 15 zákazníků

Další možnou strategií volby preferovaných položek je zaměření se na klíčové zákazníky, v tomto případě na 15 konkrétních zákazníků s nejvyšším obratem. Z celkově 250 zákazníků první čtvrtletí 2012 s obratem 69 319 524Kč, tvoří těchto 15 vytypovaných zákazníků více než 80 % z této sumy.



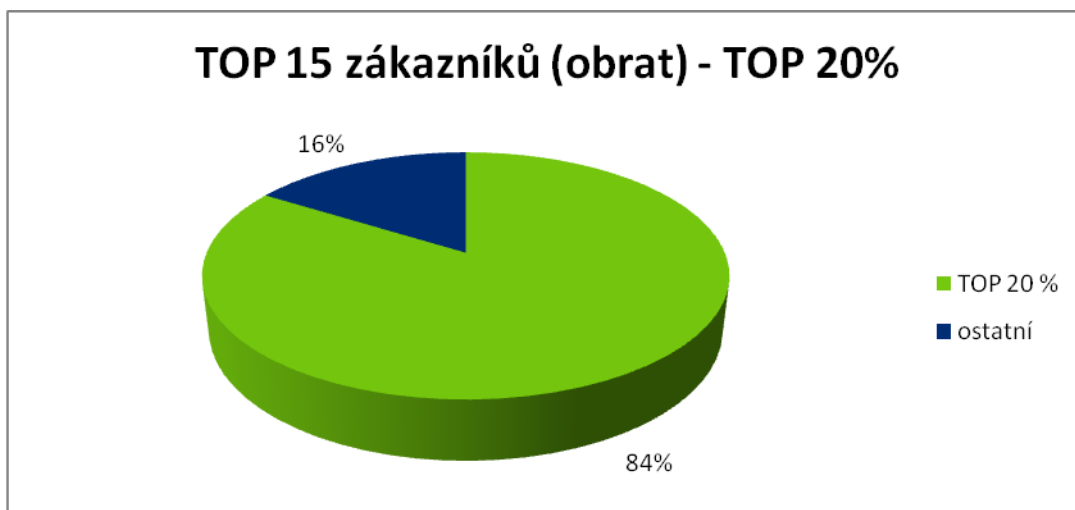
Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 33: TOP 15 zákazníků – podle obratu

12.3.1 Podle obratu

Pokud se kategorií čítající 15 největších zákazníků bude zabývat více do hloubky, zjistíme, že i zde platí pravidlo 20/80, a to víc než přesvědčivě. 20 % položek z této kategorie, vykazujících nejvyšší obrat, pokrývá 84 % jeho velikosti.

Pokud výsledek srovnáme s celkovým číslem pro vyčíslení globálního dopadu, pracujícího s celým obratem, zjistíme, že 20 % položek u TOP 15 zákazníků představuje 69 % obratu celé společnosti. Tímto pravidlem se společnost samozřejmě nesnaží ukázat na nedůležitost ostatních položek, kterých se může zdát většina, ale naopak jasně vymezit oblast, které bude věnována nejvyšší důležitost a tím určit priority nákupního oddělení při procesu řízení zásob. U 15 největších zákazníků tvoří 20 % z celkového objemu aktivních položek 278, které mají zásadní vliv na sledované veličiny podniku.

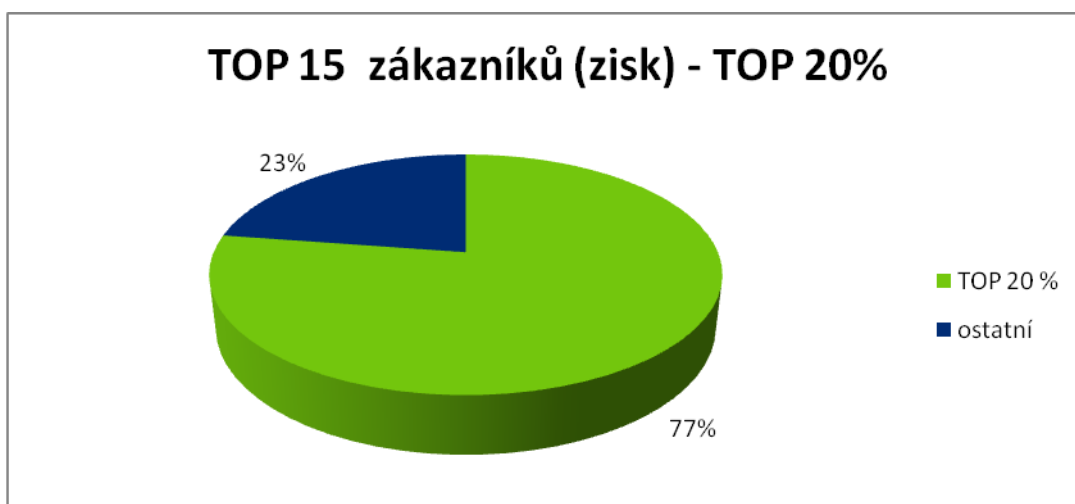


Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 34: TOP 15 zákazníků podle obratu – TOP 20 %

12.3.2 Podle velikosti zisku

Pokud se ve stejné skupině, tedy 15 TOP zákazníků, zaměříme na ziskovost jednotlivých položek a určíme opět 20 %, které dosáhli největšího hrubého zisku, zjistíme, že se tato pětina položek podílí na celkovém zisku s více jak tři čtvrtin, přesně 77 %.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 35: TOP 15 zákazníků podle velikosti zisku – TOP 20 %

12.4 Preferovaní zákazníci

Pokud se nebudeme věnovat TOP 15 zákazníkům dohromady, jako ucelené skupině, ale jednotlivě, můžeme si i zde ověřit fungování pravidla 20/80 a pokusit se jej aplikovat v praxi.

Kvůli citlivosti informací jsem jednotlivé zákazníky pojmenoval pouze jako TC (top customer) a číslovkou, mezi pěti vybranými subjekty jsou tři největší zákazníci za první kvartál roku 2012 a dva další z TOP 15 podle mého vlastního výběru na základě specifických znaků zákazníka.

Po podrobné analýze těchto pěti subjektů bylo dosaženo závěru, že i u nich lze využít obecně platné zákonitosti a při zaměření na TOP 20 % položek jednotlivých zákazníků pracujeme s většinovou částí celkového obratu, v několika případech i přes očekávaných 80 %.

U těchto pěti dodavatelů bylo 20 % položek tříděných podle konkrétního kritéria na základě výsledků dosažených za první čtvrtletí 2012 stanoveno v následující výši:

TC I. – 20 % položek představuje 58 z celkových 278.

TC II. – 15 položek z celkových 78.

TC III. – 18 položek z celkových 85.

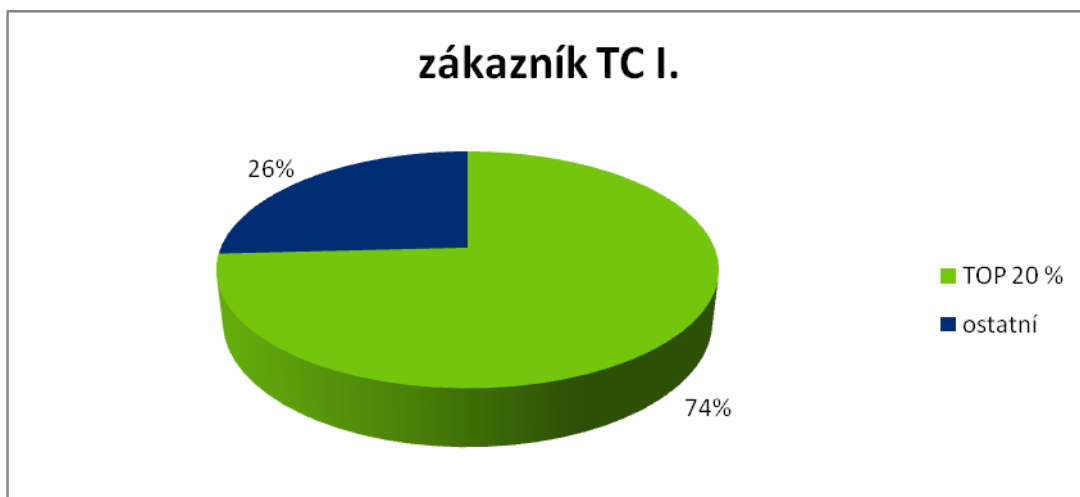
TC IV. – 7 položek z celkových 34.

TC V. - 8 položek z celkových 37.

12.4.1 Podle obratu

V jednotlivých grafech můžeme tedy vidět, jaký podíl má na celkovém obratu u konkrétního dodavatele právě těch 20 %, které představují nejdůležitější položky, na které je třeba se v budoucnosti zaměřit, např. jejich zařazením do aktivní předpovědi budoucích prodejích, jelikož dopad těchto položek může být u daného zákazníka nejvýznamnější.

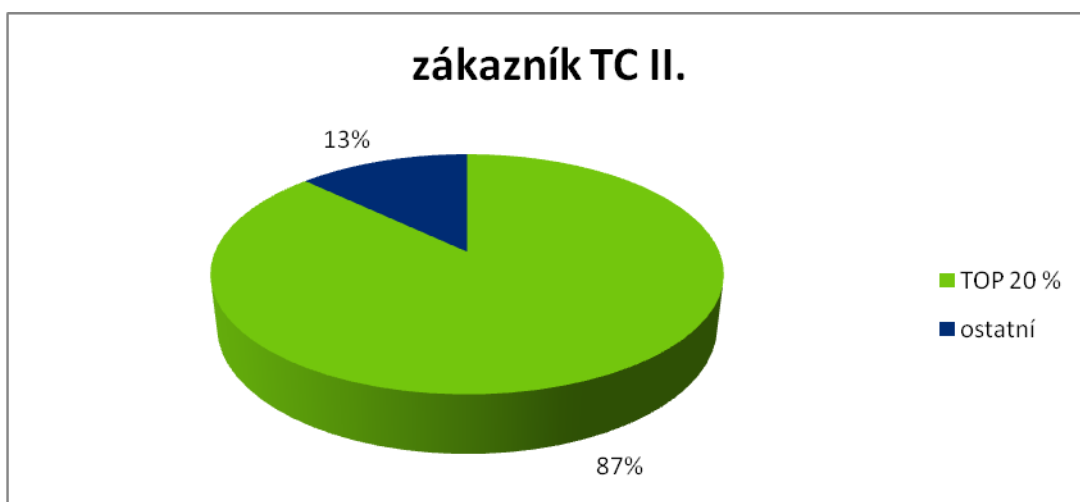
U největšího zákazníka, kterému Bunzl CS za první čtvrtletí 2012 dodával, je i celkově největší počet aktivních položek, které zákazník odebírá. Z 278 položek, které byly v tomto čtvrtletí zakoupeny zákazníkem, tvoří 58 z nich 74 % obrátu tohoto zákazníka.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 36: Zákazník TC I. – podle obrátu

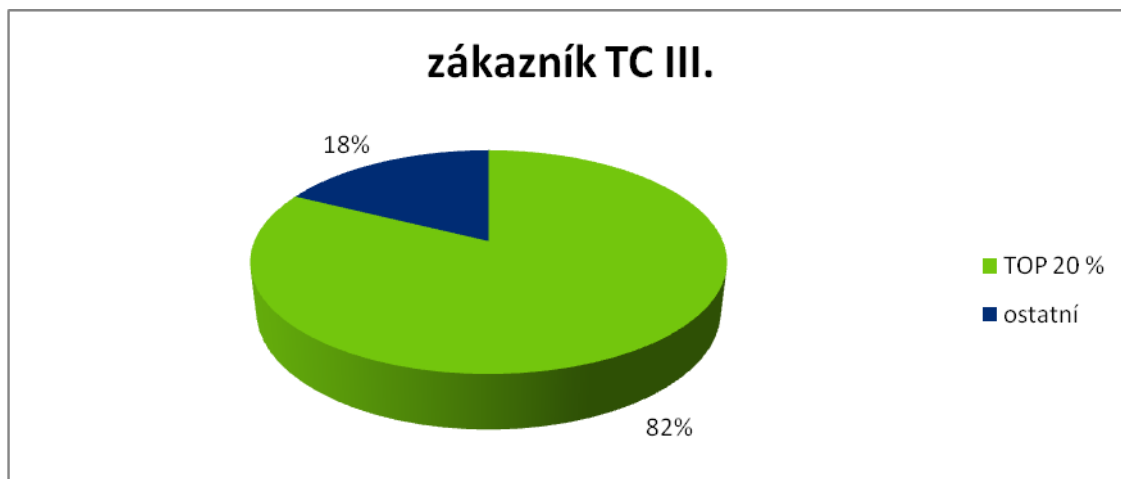
U druhého největšího zákazníka si můžeme všimnout, že podíl 15 položek s největším obrátem z celkového množství 78 položek je vyjádřen 87 %, což ukazuje na skladbu několika velice silných položek spolu se zbytkem obrátově méně důležitých.



Zdroj: vlastní zpracování

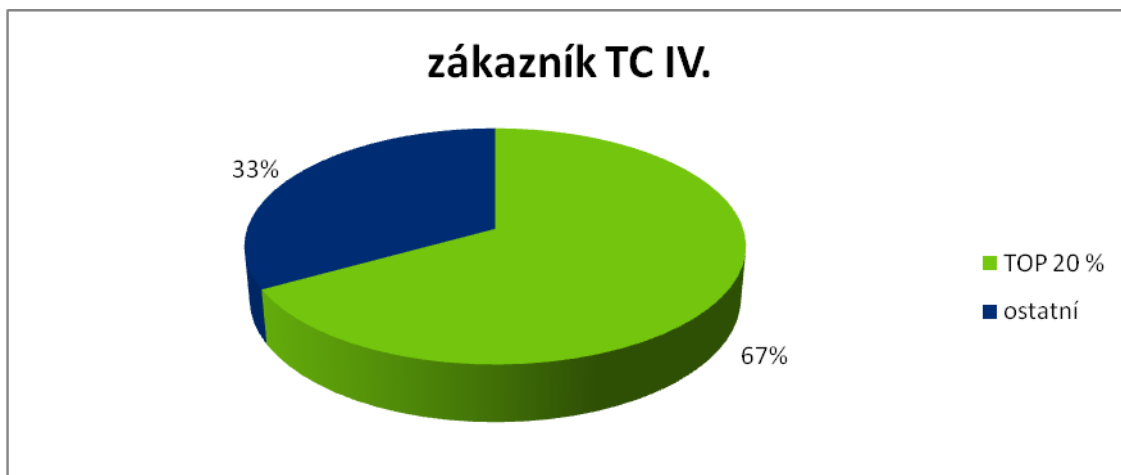
Obr. 37: Zákazník TC II. – podle obrátu

Také u dalších tří zákazníků, snad jen s výjimkou TC IV., lze pozorovat platnost pravidla 20/80 v praxi a pro práci s jednotlivými zákazníky a odhad velikosti prodejů pro další období jsou opět vytipovány preferované položky, jejichž pozitivním ovlivněním můžeme ovlivnit hospodářský výsledek firmy více zásadně, než by tomu bylo u zbývajících 80 %.



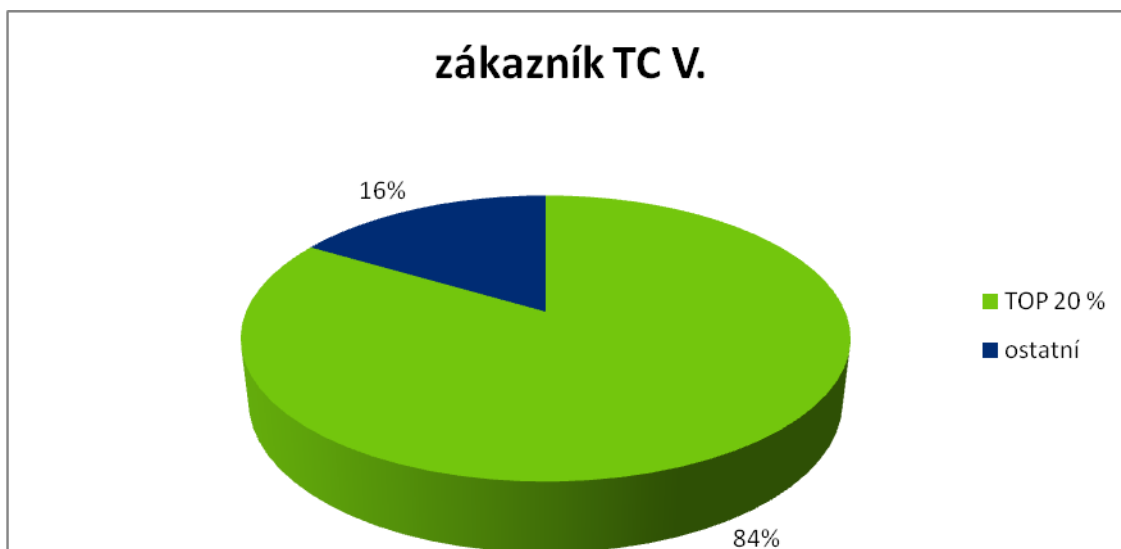
Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 38: Zákazník TC III. – podle obratu



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 39: Zákazník TC IV. – podle obratu



Zdroj: vlastní zpracování

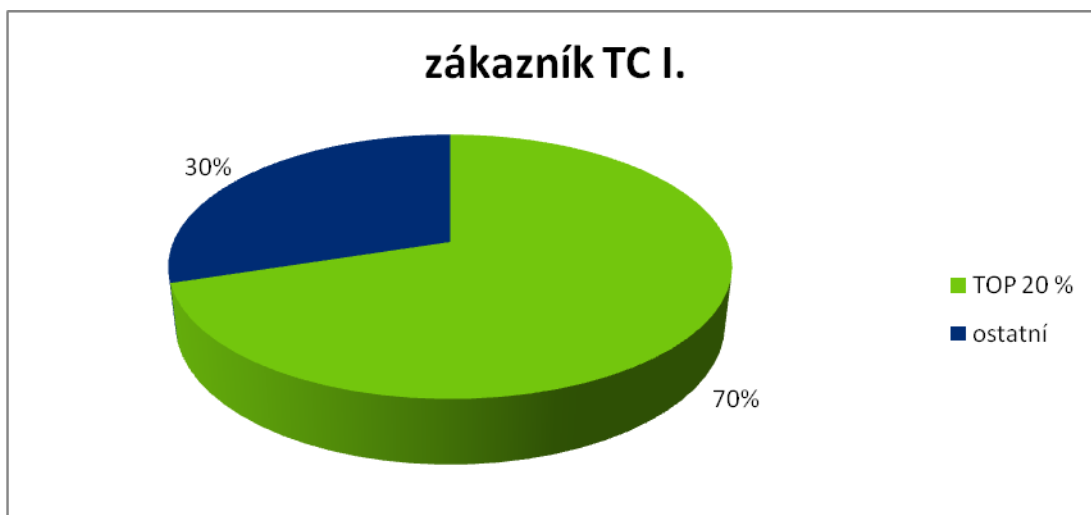
Obr. 40: Zákazník TC V. – podle obratu

12.4.2 Podle velikosti zisku

Na výše uvedených grafech pro 5 důležitých zákazníků jsme pracovali z výši obratu v prvním čtvrtletí 2012, což bylo hlavní kritérium pro určení prioritních položek. V následujících grafech je pracováno s velikostí hrubého zisku, které byly generovány na jednotlivých položkách u konkrétních zákazníků zvlášť. Počet položek, které se podílí na celkovém počtu jednou pětinou, čili 20 %, je stejný jako v předchozí analýze na základě obratu.

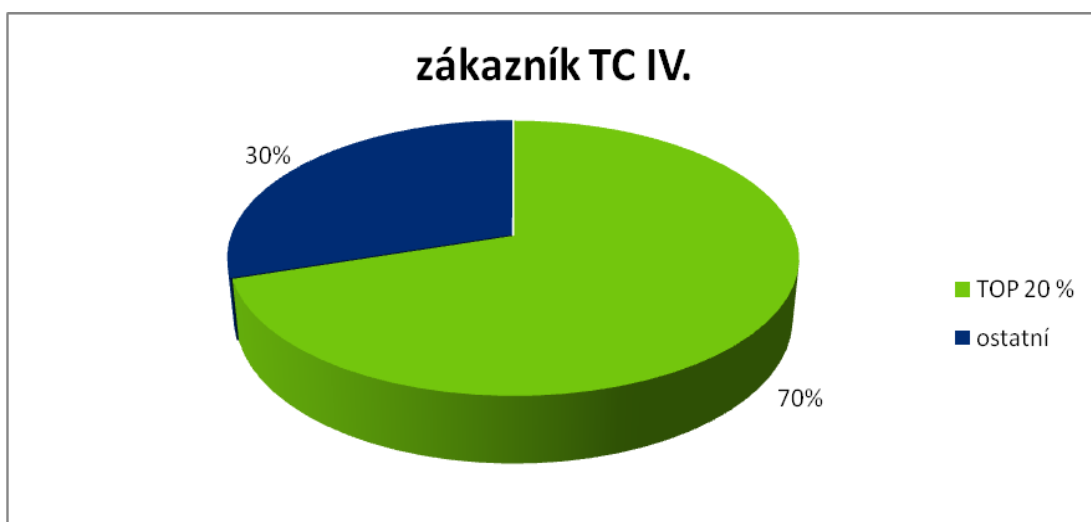
Jelikož se obchodní strategie u jednotlivých zákazníků liší, a tím pádem se velikost marže a objem vykazovaného zisku liší, můžeme si všimnout nejednotných závěrů týkajících se přesnosti pravidla 20/80 a jeho následného využití v praxi podle tohoto ukazatele. Jisté je, že 20 % položek s největším ziskem se podílí na celkovém zisku zásadní vahou, interval se však pohybuje od 70 až do 88 %.

U největšího zákazníka, TC I., stejně tak jako u zákazníka TC IV., je vidět stejný podíl prvních 20 % položek s největším hrubým ziskem, a to 70 % z celkového. Vysvětlit to můžeme pravděpodobně odlišným přístupem k tvorbě cen a plošší skladbou úrovní marže napříč celým portfoliem položek.



Zdroj: vlastní zpracování

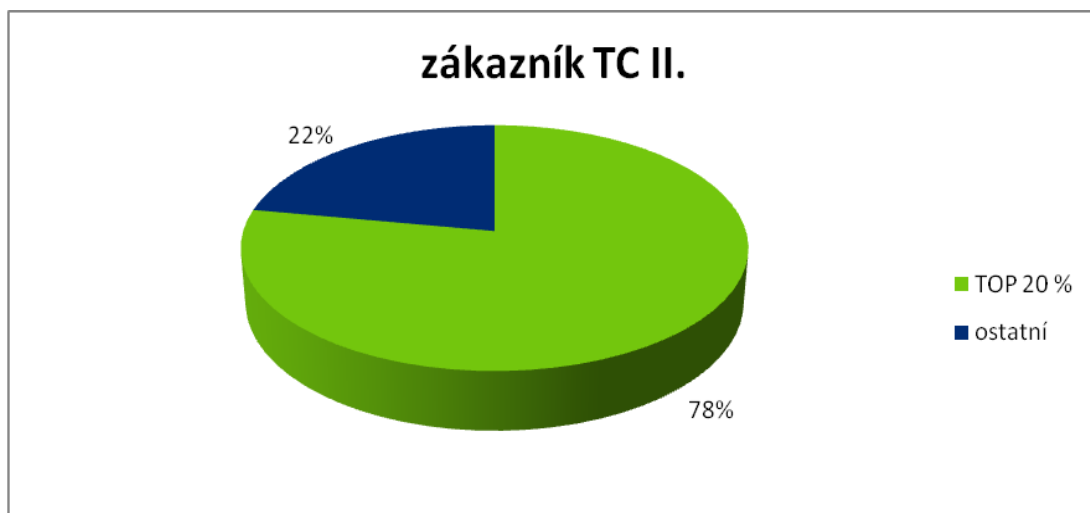
Obr. 41: Zákazník TC I. – podle velikosti zisku



Zdroj: vlastní zpracování

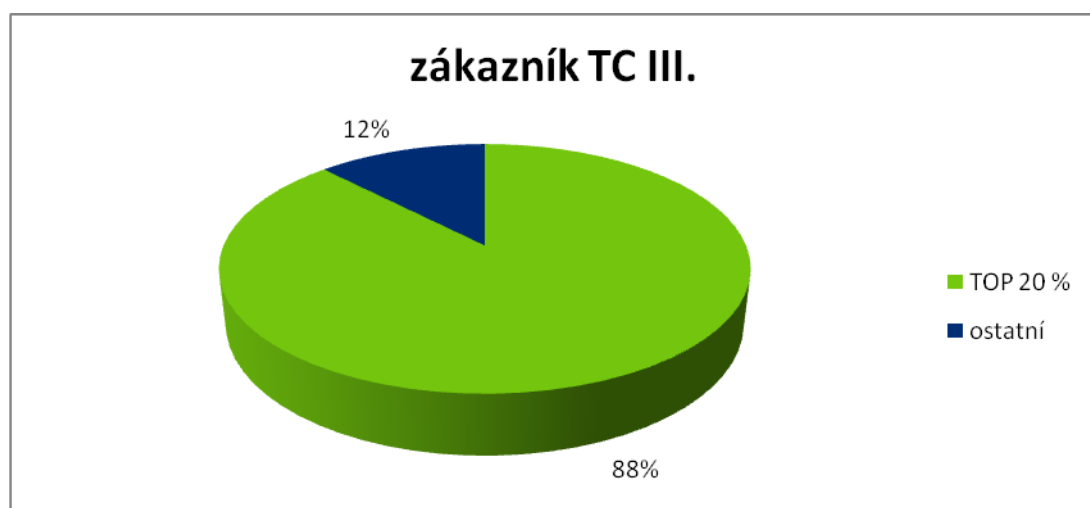
Obr. 42: Zákazník TC IV. – podle velikosti zisku

U zbývajících tří zákazníků, obzvláště pak u TC III. a TC V., můžeme očekávat větší různorodost u skladby marže, jelikož 20 % položek se na zisku podílí 78 – 88 %, což je opět důkazem jejich zásadního vlivu na sledované ukazatele a opět se potvrdilo, že pravidlo 20/80 je obecně platné, ať už je zvolena jakákoli strategie výběru sledovaných položek.



Zdroj: vlastní zpracování

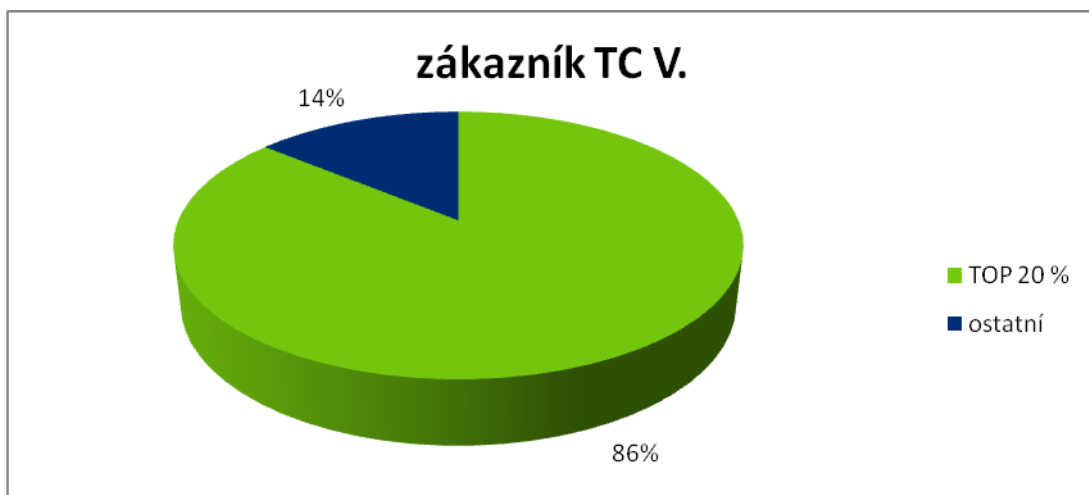
Obr. 43: Zákazník TC II. – podle velikosti zisku



zdroj: vlastní zpracování

Obr. 44: Zákazník TC III. – podle velikosti zisku

U zákazníka TC V. je zajímavé, jak z pohledu výše zisku, tak obratu, že cca 85 % ze sledované veličiny tvoří pouze 8 položek. Zjednodušeně tedy můžeme říci, že kvalitní práci s 8 položkami, vyjednáváním co nejlepších podmínek a udržování stálé skladové zásoby, můžeme výrazně ovlivnit 85 % obratu či zisku u daného zákazníka.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 45: Zákazník TC V. – podle velikosti zisku

13. Metoda výběrové řízení – další doplňkový nástroj v praxi

Kromě forecastingu jsou však i další doplňkové nástroje, které dokážou zefektivnit práci členů nákupního oddělení, pokud je správně zvolena strategie jejich použití. Jedním z těchto často využívaných nástrojů je vhodná forma výběrové řízení, které efektivně, přehledně a za jasně stanovených podmínek určí dodavatele zboží či služeb s nejlepší možnou nabídkou pro daného odběratele. Cílem je nejen získání nejlepší ceny, ale také dosažení co nejvíce požadovaných podmínek obchodního vztahu a jejich garanci.

13.1. Elektronické aukce

Další úrovní výběrového řízení jsou e-aukce, které jsou však vhodné pouze pro některé typy podniků. Tento nástroj, který je v posledních letech velkým trendem, může být velice zajímavou investicí, a to kvůli jeho rychlosti, jednoduchosti implementace do firmy a okamžitým ekonomickým výsledkům. Populární je také kvůli komfortu, který poskytuje, a to díky možnosti poskytnutí sdíleného virtuálního prostředí pro práci a vyjednávání vzdálených účastníků. Podle statistik se tento nástroj ekonomicky vyplatí firmám, jejichž nákupní obrat činí více než tři sta milionů korun. Očekávaným výsledkem je, že předpokládané úspory z e-aukce převýší náklady. Ze statistik vyplývá, že úspory na čase potřebném pro realizaci výběrového řízení přesahují 50 % a výše finančních úspor se pohybuje v rozmezí 5 – 15 %.³⁶

13.2 Strategie úspor

Pokud se pracovníci rozhodnou vynakládat snahu na změnu obchodních podmínek ve prospěch společnosti, měli by vědět, na jakého obchodního partnera se zaměřit. Měl by to být buď jeden z dodavatelů, kteří tvoří největší část obrátu společnosti za celý objem transakcí, nebo jeden z dodavatelů, v jehož sortimentu je jedna či více položek s největším částečným obrátem. Obchodní rozhodnutí bude tak mít při správném zacílení větší váhu a podíl na ekonomickém výsledku společnosti.

³⁶ KAPLAN, M.; ZRNÍK, J. Firemní nákup a e-aukce, s. 12, 34.

V rámci úspor se společnost může zaměřit na:

- cenové vyjednávání (ceny, obrátové bonusy),
- platební podmínky,
- výběr vhodného přepravce za účelem snížení nákladů.

Určitou strategií může být také vyjednávání jednorázových slev, snížení ceny pro určité období, nebo vyjednání obrátového či růstového bonusu u konkrétních dodavatelů, kteří jsou pro nákupní tým i společnost jako celek z tohoto pohledu atraktivní.

Při výběru vhodných dodavatelů a položek by měli členové nákupního oddělení komunikovat opět se členy oddělení prodejního. Cílem totiž není jen nalezení vhodných kandidátů, u kterých je reálné o snížení ceny jednat, ale také zajistit dodavateli nějakou protihodnotu, kterou může být hlavně nárůst odběrů způsobený vlivem prodejního týmu a jeho aktivním zapojením do celého procesu. Dobrým příkladem ale může být i snaha snížení ceny u položek, které v následujícím období čeká závratný nárůst prodeje např. vlivem sezónnosti nebo akčního prodeje. Doporučením je zaměření snahy na snížení cen právě u těchto položek, jelikož na základě kvalitních informací a předpovědí nárůstu budoucích prodejů lze zaujmout dobrou vyjednávací pozici s argumentem, že i my máme dodavateli co nabídnout a jedná se o oboustranně zajímavou dohodu.

13.3 Výběrové řízení na přepravní služby

Nákupní oddělení je ve společnosti jedno z těch, které má za úkol ušetřit co nejvíce peněz a pomoci tím ke kladnému ekonomickému výsledku firmy. Jeho členové se vyjednáváním o ceně snaží snížit náklady na zboží, ale i režijní náklady, které mohou zásadně ovlivnit konečnou cenu produktu a tím ovlivnit možnosti prodejního týmu při jednání na trhu zákazníků. Opět je důležité vyhodnotit, na kterou oblast režijních nákladů se zaměřit, v jakém rozmezí by se nacházela úspora a jaký vliv by měla na sledované ukazatele společnosti. V nedávné minulosti proběhlo ve společnosti výběrové řízení na balicí služby, které Bunzl CS pravidelně využíval a využívá pro finalizaci podoby mnoha ze svých výrobků a z dlouhodobého hlediska byl záměr určitě správný, jelikož potenciál úspor byl veliký. I přesto, že objem úspor kvůli snížení obrátu tohoto sortimentu nakonec nedosáhl

předpokládané úrovni, výběrové řízení mělo pro společnosti pozitivní přínos, a to nejen po stránce ekonomické, ale také kvůli navázání kontaktu s novými potenciaálními dodavateli služeb a přínosu informací o dění a možnostech na trhu.

Pokud je pro fungování obchodní nebo výrobní společnosti nezbytně nutné využití nákladní přepravy, pravděpodobně podstatnou část všech režijních nákladů tvoří právě tato. Přepravní náklady mohou mít zásadní vliv na výslednou cenu obchodovaného zboží, a proto by se jim při plánování zásob měla věnovat zásadní pozornost.

Jedním z úkolů oddělení nákupu společnosti Bunzl CS v prvním čtvrtletí 2012 bylo vyhlášení výběrového řízení na přepravní služby, zajišťující transport zboží z různých evropských i českých destinací do hlavního skladu společnosti, jeho vyhodnocení a postupné využití závěrů v procesu řízení zásob.

Na základě zadání výběrového řízení byly z prvních 10 oslovených přepravních společností pozvány do druhého poslední 4, které nejen že splnily všechny předpoklady pro spolupráci, ale také poskytly nejzajímavější cenové nabídky. Ve druhém kole byly vyhodnoceny aktualizované nabídky a porovnány nejen mezi sebou, ale také s daty z v minulosti realizovaných transportů, kde je možnost vyčíslení potenciaální úspory při aplikaci nejlepší nabídky pro celý objem konkrétního měsíce.

Kromě požadavku nejnižší možné ceny byl kladen důraz i na bezvadné plnění požadované úrovně dalších prvků logistických služeb, kterými jsou:

- dodací čas,
- dodací spolehlivost,
- dodací flexibilita,
- dodací kvalita.³⁷

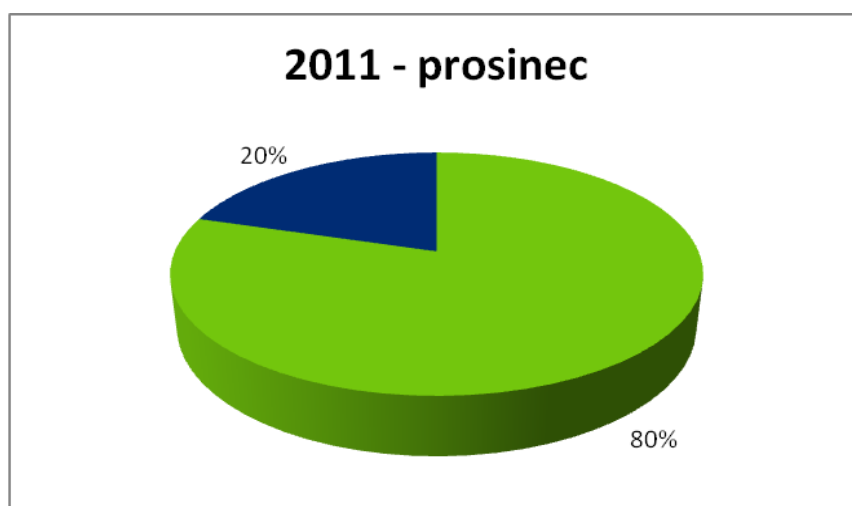
Pro vyčíslení potenciaální úspory byla použita data z měsíců prosince 2011 a února 2012 a porovnána s výslednou cenou při rekalkulaci stejného objemu přeprav totožného charakteru.

³⁷ SCHULTE, CH. Logistika, s. 16

Výsledkem výběrového řízení je ucelená nabídka služeb, pro jejichž použití byla vyčíslena maximální dosažitelná úspora pro měsíc prosinec a pro měsíc leden, pro oba měsíce cca 20 %.

Po vyhodnocení výsledků bylo rozhodnuto, že na základě výběrového řízení bude společnost Bunzl CS využívat služby přepravní společnosti s nejlepší cenovou nabídkou.

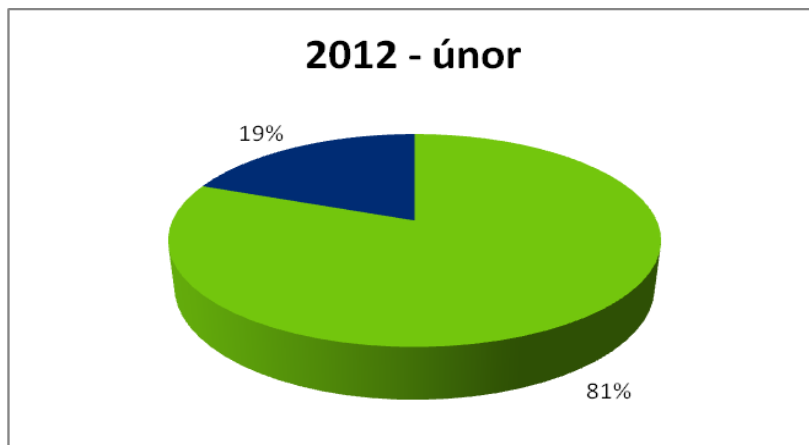
Při aplikaci cen, které byly výsledkem výběrového řízení, na objem přeprav za měsíc prosinec 2011, kde reálné náklady dosáhly výše 643 700Kč, byla vyčíslena úspora přesně 20 %.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 46: Vyčíslení úspory za prosinec 2011

Při stejném vyčíslení za měsíc únor 2012, s reálnými náklady 535 400Kč, je výsledkem úspora ve výši 19%.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 47: Vyčíslení úspor za únor 2012

Závěr

Závěrem mé diplomové práce bych chtěl shrnout všechny důležité poznatky, které byly uvedeny v jednotlivých kapitolách praktické části.

Kategorizace položek ve společnosti Bunzl CS má zásadní vliv na přístup ke konkrétním položkám, což dále ovlivňuje mnoho dalších veličin, které jsou prioritou podniku. Pomocí diferencovaného řízení zásob podnik určuje důležitost a význam položek na základě předem určených kritérií a následné preferování těchto položek.

Velkou prioritou podniku je dostupnost položek A, O, B, C a Y, což má za následek preferování těchto položek v procesu řízení zásob. Společnost Bunzl CS by měla těchto informací využít ve svůj prospěch a kvalitní předpovědi prodejů docílit požadované úspěšnosti týkající se dostupnosti všech kategorií.

Přesnějším plánováním, kterého docílíme také využitím všech dostupných informací ohledně prodejů v budoucím období, by měla společnost vyvíjet mnohem vyšší tlak na snížení zásob klíčových položek na odpovídající úroveň, jelikož právě tyto položky a splnění dílčích požadavků v dané kategorii jsou nejlepší ukázkou úspěšného fungování nákupního procesu.

Více než snižování skladu omezením nákupu je pro podnik zásadní snížení skladu prodejem starých, v mnoha případech téměř nepoužitelných zásob, které nejen že mění pohled na globální výsledek společnosti a má negativní dopad na klíčové ukazatele, ale jejich existence také brání společnosti v rozmachu a velice zmenšuje manévrovací prostor pro využití různých příležitostí kvůli celkově vysoké hodnotě skladu.

Příležitost společnosti Bunzl CS se nachází také ve snižování cen a zvyšování doby splatnosti, efektivní však budou jen při cílení tohoto požadavku na dodavatele a položky, jejichž obrat je v celkovém objemu pro společnost významný až zásadní. Mým doporučením je věnovat se snižování cen a zvyšování dob splatnosti v jednorázových projektech, a to po důkladné analýze situace a určení pro společnost klíčových faktorů.

Jako poslední bych členům jednotlivých oddělení společnosti Bunzl CS zdůraznil nutnost komunikace napříč společnostmi ohledně klíčových položek a kladení mnohem většího důrazu na potřebu včasné znalosti odhadu budoucích prodejů a výrazných změn týkajících se právě důležitých položek, které jsou pro obchod rozhodující. Aktivním přístupem a sběrem pro plánování zásob důležitých informací, ve spojení s ostatními aktivitami, se všechna oddělení mohou podílet na dalším vylepšení výsledků sledovaných ukazatelů a tím i splnění podnikových cílů.

Po důkladné analýze za použití Paretova pravidla 20/80 bylo zjištěno, že téměř ve všech kategoriích, které byly k tomuto účelu vybrány, je pravidlo je opravdu v praxi využitelné a s jeho využitím může společnost snadno určit skladbu portfolia preferovaných položek, kterým bude věnována největší pozornost z důvodu zásadního podílu na výsledcích firmy.

Nákupní oddělení Bunzl CS bych doporučil, aby se zaměřilo na předpověď budoucích hodnot u 20 % položek s největším obratem z celého aktivního sortimentu, ale s následným porovnáním skladby skupiny oproti 20 % největším ziskem. Tím bude docíleno výběru takového portfolia položek, které mají pro společnost zásadní vliv v obou zmiňovaných veličinách a důležitým rozhodnutím bude také to, jak přistupovat v budoucnu k na řízení zásob náročným položkám s vysokým obratem, které však generují minimální zisk.

Určení potřeb pro budoucí období je ve společnosti Bunzl CS využitelné v kombinaci s podnikovým informačním systémem, který umí zohlednit tyto informace při automatickém plánování zásob a s rostoucí mírou objemu a správnosti podkladu roste i úroveň automatizace této disciplíny.

Ze zveřejněných výsledků víme, že největší podíl na celkových veličinách mají položky z kategorie A a O. Při využití Paretova pravidla u celého sortimentu pro určení preferencí bych doporučil zvýšení pozornosti při následném řízení zásob právě na tyto dvě kategorie, i když položky z ostatních kategorií samozřejmě nemohou být opomenuty, jelikož i mezi nimi je mnoho zásadních.

Nabízí se také zvážení možnosti aktivního zapojení Paretova pravidla pro určení nejvýznamnějších položek u hlavních dodavatelů, kde bych doporučil aktivní komunikaci s dodavateli ohledně vývoje skladových zásob u těchto položek a prosazení pojistné zásoby, která bude držena ve skladu dodavatele pro případ zvýšené potřeby.

Pravidlo 20/80 není využitelné jen v oblasti forecastingu, ale při zjišťování skladby položek v jakékoli kategorii a další využití už záleží pouze na kreativitě, přístupu a způsobu použití pracovníky podniku.

Seznam použité literatury:

BRANDEJSKÝ, O. ABC produktová pravidla a kódy. 2012. Interní prezentace společnosti Bunzl CS s.r.o.

BRANDEJSKÝ, O. Kategorizace položek dle obrátkovosti. 2012. Interní prezentace společnosti Bunzl CS s.r.o.

BRANDEJSKÝ, O. Masterplanning, hlavní plánování skladové zásoby. 2012. Interní prezentace společnosti Bunzl CS s.r.o.

BRANDEJSKÝ, O. Základy řízení skladové zásoby. 2012. Interní prezentace společnosti Bunzl CS s.r.o.

COATES, CH. Efektivní řízení. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing. 1997. 280 s. ISBN80-7169-392-8

GROS, I.; GROSOVÁ, S. Tajemství moderního nákupu. 1. vyd. Praha: VŠCHT v Praze, 2006. 184 s. ISBN 80-7080-598-6

HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 2. vyd. Praha: GRADA, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1

<http://bunzlcs.cz/page/cz/6/o-spolecnosti> (14. 3. 2012)

<http://managementmania.com/paretovo-pravidlo> (25. 4. 2012)

<http://media.investis.com/B/Bunzl/investor/repub/presentations/2012/investor-day-2012.pdf> (14. 3. 2012)

http://www.bunzl.com/bunzl/about/company_presentation/company-presentation-11.pdf (14. 3. 2012)

http://www.bunzl.com/bunzl/about/key_facts/ (14. 3. 2012)

http://www.bunzl.com/bunzl/about/our_history/ (14. 3. 2012)

<http://www.marketing.chytrak.cz/?act=dl&file=2O16ZW7tIG7ha3VwdSBw+GVkbuGaa3kuZG9j> (13. 2. 2012)

KAPLAN, M.; ZRNÍK J. Firemní nákup a e-aukce. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-2002-9

LUKOSZOVÁ, X. Nákup a jeho řízení. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6

NAJMAN, T. Strategický vs. Operativní nákup Bunzl CS. 2012. Interní prezentace společnosti Bunzl CS s.r.o.

NAJMAN, T. Supply Chain 2011/2012. 2011. Interní prezentace společnosti Bunzl CS s.r.o.

PERNICA, P.; MOSOLF, J. H. Partnership in Logistics. 1. ed. Praha: Radix, 2000. 447 s. ISBN 80-86031-24-1

SCHULTE, CH. Logistika. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 301 s. ISBN 80-85605-87-2

SIXTA, J. -- MAČÁT, V. Logistika. Teorie a praxe. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 315 s. ISBN 80-251-0573-3.

SYNEK, M. Manažerská ekonomika. 2. vyd. Praha: GRADA, 2000. 480 s. ISBN 80-247-9069-6

SYNEK, M. Nauka o podniku. Učební texty pro bakalářské studium. 4. vyd. Praha: VŠE v Praze, 1998. 383 s. ISBN 80-7079-981-1

SYNEK, M. Podniková ekonomika. 4. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4.

TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. Řízení výroby a nákupu. 1. vyd. Praha: GRADA, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1479-0.

TURNA, D. Výsledky nákupního oddělení v I. čtvrtletí 2012. 2012. Interní prezentace společnosti Bunzl CS s.r.o.

WARD, K. Strategic management accounting. 1. vyd. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993. 307 s. ISBN 0-7506-0110-8