

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Optimalizace logistického systému obchodního řetězce Globus

Vedoucí práce:

Ing. Radek Toušek, Ph.D.

Autorka práce:

Bc. Zdeňka Čížková

2011

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra řízení
Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Zdeňka ČÍŽKOVÁ**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**

Název tématu: **Optimalizace logistického systému obchodního řetězce
Globus**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Analýza logistického systému vybraného subjektu z hlediska materiálových a informačních toků, deskripce kritických faktorů a návrh opatření pro zajištění optimalizace celého systému z hlediska úrovně logistických služeb a logistických nákladů.

Metodika práce:

Prostudovat literární prameny ve vztahu k oblasti logistických systémů. Po stanovení teoreticko metodologických východisek je nezbytné získat podkladová data prostřednictvím řízených rozhovorů, přímého zúčastněného pozorování, časového snímkování, zpracování údajů z provozní evidence zkoumaného subjektu, příp. aplikovat funkčně vypracovaný dotazník. Po utřídění získaných dat se soustředit na deskripci toků uvnitř zkoumaného subjektu včetně komparace relevantních ukazatelů. Závěrem se pokusit o interpretaci zobecněných poznatků pro praxi.

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodický postup (cíl a metodika práce), 4. Charakteristika zkoumaného subjektu, 5. Výsledky (analýza), 6. Diskuze (komparace a syntéza), 7. Závěr, 8. Přehled použité literatury, 9. Přílohy.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 50 - 60

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

BAZALA, J. a kol. *Logistika v praxi. Praktická příručka manažera logistiky*. 1. vydání. Praha : Verlag Dashöfer, 2003. 157 s. ISBN 80-86229-71-8

DRAHOTSKÝ, I. ŘEZNIČEK, B. *Logistika. Procesy a jejich řízení*. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2003. 334 s. ISBN 80-7226-521-0

GROS, I. *Kvantitativní metody v manažerském rozhodování*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2003. 432 s. ISBN 80-247-0421-6

PERNICA, P. *Logistika pro 21. století. Supply Chain Management*. 1. - 3. díl. 1. vydání. Praha : Radix, 2005. 1 718 s. ISBN 80-86031-59-4

SIXTA, J. MAČÁT, V. *Logistika. Teorie a praxe*. 1. vydání. Brno : CP Books, 2005. 311 s. ISBN 80-251-0573-3

VANĚČEK, D. *Logistika*. 1. vydání. České Budějovice : Ekonomická fakulta JU, 2008. 177 s. ISBN 80-7040-323-3

Logistika. Praha : *Economia*. ISSN 1211-0957


Vedoucí diplomové práce: Ing. Radek Toušek, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 16. února 2009

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2010


prof. Ing. Magdalena Hrabáňková, CSc.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 16. února 2009

Prohlášení

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

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce.

Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 30. 8. 2011

.....

Bc. Zdeňka Čížková

Poděkování

Děkuji vedoucímu diplomové práce Ing. Radku Touškovi, Ph.D. za cenné rady, vstřícnost a trpělivost při jejím vypracování. Současně bych chtěla poděkovat společnosti GLOBUS ČR, k. s. za umožnění psát diplomovou práci na zvolené téma.

OBSAH

1 ÚVOD	1
2 LITERÁRNÍ REŠERŠE.....	3
2.1 Logistika.....	3
2.1.1 Vznik a vývoj logistiky	3
2.1.2 Definice logistiky	3
2.1.3 Logistický řetězec	4
2.1.4 Logistický systém podniku.....	5
2.1.5 Logistické činnosti a jejich optimalizace	6
2.2 Logistika v obchodě	7
2.2.1 Struktura distribučních a obchodních řetězců	7
2.2.2 Struktura sortimentu v maloobchodě	10
2.2.3 Metody řízení zásob v obchodě.....	11
2.2.4 ECR	12
2.2.5 Elektronická výměna dat (EDI).....	14
2.2.6 Řízení kategorií (CM)	14
2.3 Zásoby	15
2.3.1 Náklady spojené s tvorbou a využitím zásob	16
2.3.2 Druhy zásob a jejich optimalizace	16
2.4 Skladování.....	18
2.4.1 Sklady v logistickém systému	18
2.4.2 Aktivní prvky ve skladech.....	20

2.4.3 Přepravní prostředky	20
2.5 Reverzní logistika.....	21
2.6 Vývojové trendy v logistice	22
2.6.1 Reverse engineering	22
2.6.2 Outsourcing	23
2.6.3 Řízení dodavatelského řetězce	25
2.6.4 Řízení rizik dodavatelského řetězce	26
3 CÍL A METODIKA PRÁCE	27
3.1 Cíl a obsah práce	27
3.2 Metody sběru dat.....	27
3.3 Metodika práce.....	27
4 CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉHO SUBJEKTU.....	29
4.1 Historie firmy	29
4.2 Působení v České republice a ve světě.....	29
4.3 Skupina Globus	31
5 VÝSLEDKY	32
5.1 Analýza logistického systému.....	32
5.1.1 Analýza informačních toků	32
5.1.2 Řízení vztahu s dodavateli.....	40
5.1.3 Spacemanagement	45
5.1.4 Analýza hmotných toků	47
5.1.5 Příjem zboží.....	58
5.1.6 Skladování	67
5.1.7 Penalizace, archivace listin	76
5.1.8 Kontrolní mechanizmy	79
5.2 Vymezení kritických faktorů.....	82

5.3 Návrhy a doporučení	87
6 DISKUZE.....	90
7 ZÁVĚR.....	93
8 SUMMARY	97
9 PŘEHLED LITERATURY	98
10 PŘÍLOHY.....	102

1 ÚVOD

Logistika je poměrně obsáhlým oborem, který se dotýká každého člověka, jakožto spotřebitele, aniž by si tuto skutečnost na první pohled uvědomoval. Týká se i všech typů organizací a podniků. Je významná nejen pro podnikovou organizaci, ale i, z pohledu makroekonomického, pro společnost jako celek – právě prostřednictvím logistiky je realizován prodej zboží nebo služby. Logistika je tedy pro fungování či vůbec uskutečnění ekonomických aktivit v rámci hospodářství klíčová.

V současné době, kdy je svět zasažen recesí, musí firmy na trhu čelit nejrůznějším problémům. Tyto tkví zejména v přetrvávající nejistotě na trhu, náhlém poklesu obrátu či zisku. Firmy často volí řešení v podobě omezení výroby, v pozastavení investic do nové výstavby či v podobě inovací. Potenciál je ale třeba hledat i v nevyužití výrobní a logistické kapacity. Na tuto situaci nebyly firmy zvyklé a je nasnadě, že pouze úspěšná a rychlá adaptace na aktuální stav ekonomiky, dává firmám možnost uspět a udržet se na trhu jako silní hráči.

Význam logistiky neustále roste spolu s narůstající globalizací. Rychlý rozvoj trhu, konkurence a enormní tlak na konečnou cenu výrobků pro zákazníka nutí neustále podniky hledat cesty, jak snížit náklady, které cenu zboží ovlivňují. Do skupiny těchto nákladů patří i náklady na logistiku, které lze snížit změnou systémového vnímání logistiky v rámci daného subjektu, neboť všechny činnosti jsou ovlivňovány jinými činnostmi, se kterými přichází do styku.

Zárukou propracované logistiky je tedy optimalizace nákladů celého procesu, jinými slovy promyšlené a úspěšné řízení těchto nákladů.

Při aplikaci logistiky v obchodě je třeba mít na paměti, že proces nekončí momentem naskladnění, ale až okamžikem vyrovnání sortimentu do regálu na prodejní ploše. Informační technologie zde hrají svoji nezaměnitelnou roli. Jedná se o nástroj, prostřednictvím jehož lze efektivněji řídit materiálové toky, optimalizovat výši zásob, zkvalitnit zákaznický servis.

Předmětem této diplomové práce je analýza logistického systému zkoumaného subjektu Globus ČR, k. s. a v návaznosti na ni stanovení jeho optimalizace. Jedná se o subjekt zabývající se maloobchodní činností. Právě zde je velmi citlivá hranice mezi dosahováním

efektivitu procesů a poskytováním co možná nejvyššího komfortu pro konečného spotřebitele. Nedostatečná úroveň zákaznického servisu může mít za následek ztrátu zákazníka a tím i ztrátu prodejní příležitosti, kterou představují potenciální nákupy daného zákazníka.

2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 Logistika

2.1.1 Vznik a vývoj logistiky

Logistika je poměrně mladou vědní disciplínou, přestože existuje v různých podobách již po několik staletí. Její vznik je spojován s budováním velkolepých děl, jakými byly např. egyptské pyramidy, nebo s dobou sumerskou a její vojenskou reformou. V obou uvedených případech byla nesmírně důležitá návaznost jednotlivých činností, jejich věcná i časová přesnost [1].

Za vědní obor začala být logistika považována až počátkem 20. století. Velkého významu nabyla během druhé světové války v důsledku nutnosti technicky zabezpečit jednotlivé vojenské operace od materiálu až po lékařské a zdravotnické služby. Po válce se logistice začala věnovat výrazná pozornost, zejména v USA, a postupně pronikla i do civilního sektoru [2].

Nárůst globalizace a s ní spojené konkurenční tlaky s sebou nesou nutnost řešení složitějších výrobních a distribučních procesů. V popředí zájmu stojí zákazník – jen zdokonalením zákaznického servisu bude subjekt schopen dosahovat vyšších zisků. Svoji úlohu zde hraje faktor ekologie, ve smyslu logistiky reverzní, či vývoj informačních technologií [2].

2.1.2 Definice logistiky

První definice logistiky vznikla již v roce 1964 v USA. Autoři přesto stále hledají, jak co nejpřesněji a nejobecněji popsat podstatu tohoto složitého oboru.

Pernica [1] hovoří o logistice jako o jakémsi souhrnu organizačních činností týkajících se zejména materiálových toků, jejich synchronizace a hospodárnosti. Veliký důraz je kladen na fungující řídicí a informační systém. Jiní autoři se snaží v definici logistiky vyjmenovat jednotlivé komponenty, ve snaze nejlépe popsat celkový systém.

Drahotský a Řezníček [2] popisují logistiku následovně: „Logistika se zabývá pohybem zboží a materiálů z místa vzniku do místa spotřeby a s tím souvisejícím informačním tokem. Jejím úkolem je zajistit správné materiály na správném místě, ve správném čase, v požadované kvalitě, s příslušnými informacemi a s odpovídajícím finančním dopadem.“

Stále častěji je vnímána logistika jako strategický nástroj s důrazem na integraci řetězců a partnerství vůbec, při dosahování co největší možné přidané hodnoty pro zákazníka. Christopher [3] považuje dokonce úroveň služeb poskytovaných zákazníkovi, zejména v oblasti distribuce, za kritický faktor úspěchu firmy na trhu.

2.1.3 Logistický řetězec

Logistický řetězec zahrnuje kromě pohybu materiálu i další činnosti – organizaci materiálového toku, plánování, administrativní činnosti, pohyb informací [4].

Dle Pražské a Jindry [5] je logistický řetězec posloupnost navazujících a vzájemně sladěných logistických podsystémů, kterými prochází materiálový tok. Současně poukazují na skutečnost, že optimalizace některého ze subsystémů má smysl jedině při celkovém efektu na konci řetězce a tímto efektem je uspokojení potřeb zákazníka správným zbožím dodaným ve správný čas na správné místo.

Pernica [1] považuje tento pojem za nejdůležitější v oboru logistiky. Jedná se o dynamické propojení trhu spotřeby s trhy surovin, materiálů a dílů, které účelně vychází z poptávky. Hmotná stránka řetězce spočívá v přemístování věcí nebo osob a nehmotná stránka v přemístování informací potřebných k tomu, aby se mohlo přemístování věcí či osob vůbec uskutečnit. Dále souvisí s toky peněz řízenými v zájmu likvidity subjektů podílejících se na uspokojení dané potřeby konečného zákazníka.

V zásadě je možné rozdělit logistické řetězce na tři typy:

- Tradiční typ řetězce s nepřetržitými toky. Tento typ je založen na predikcích prodeje a v návaznosti na ně na následném uzavírání kontraktů s dodavateli, dodávky surovin se uskutečňují ve velkých dávkách (podnik očekává výhody z možného kolísání cen, množstevních rabatů), skladové zásoby jsou objemné, toky nesynchronní. Uplatňován je zde push princip.

- Řetězec s kontinuálními toky – uplatnění pull principu, přičemž je zcela vynechán sklad surovin mezi dodavatelem a výrobou, sklad hotových výrobků je redukován díky Just in time (JIT). Předcházející článek odesílá dávku odebírajícího článku v okamžiku, kdy odebírající článek avizuje připravenost odebrat potřebnou dávku, frekvence toků se zrychluje, dávky jsou menší, toky plynulé. Dochází k pružnější reakci na objednávky zákazníka.
- Řetězec se synchronním tokem. Typ řetězce, pro jehož fungování je nutností tok informací a s ním spojené uplatnění automatické identifikace a elektronické výměny dat, potřebné softwarové a hardwarové vybavení. Výsledkem jeho aplikace je pohyb (uvnitř kteréhokoliv článku) jen takového množství hotových výrobků nebo surovin, které je v daném okamžiku požadováno.

2.1.4 Logistický systém podniku

Logistický systém podniku je „uspořádaná množina umělých (technických) a lidských prvků a vazeb mezi nimi kooperujících při plánování a realizaci logistických řetězců vyvolávaných podnikem.“ [1]

Logistický systém tvoří tři podsystémy:

- Materiálový systém. Zahrnuje procesy od nákupu zboží po prodej konečnému zákazníkovi. Jedná se o manipulaci, dopravu, skladování, balení, vyskladňování, expedici, prodej.
- Řídicí systém – na němž se podílí činnosti plánování, rozhodování, organizování a kontrola celého materiálového toku;
- Informační systém. Pořizuje, zpracovává a přenáší údaje, poskytuje správné informace na správném místě, ve správném čase. Jedná se zejména o zpracování objednávky, informace o stavu zásob apod.

Každý z těchto podsystémů je neméně důležitý. Logistiku je nutno chápat jako účinný nástroj v boji s konkurencí. Nemůže tedy existovat sama o sobě, je propojována se samotnou strategií

podniku. Strategie logistického systému se odvíjí od vnějšího cíle, tj. uspokojení zákazníků při zajištění výkonnosti celkového systému [1].

Synek a kol. [6] vidí řešení logistického systému v optimalizaci harmonizace „míst styku“ navazujících subsystémů, jakými jsou: dodavatel – příjemka – sklad – uskladnění – kompletace – přesun – odpad – recyklace. Zde dochází k hlavním problémům týkajících se výše nákladů, časovým prodlevám, organizace, technického zajištění.

Informace mají pro logistiku klíčový význam, bez nich by nemohl žádný logistický systém fungovat. Přináší s sebou ale i nemalé náklady v podobě pořízení kompatibilního softwarového a hardwarového vybavení. Důležitá je vzájemná důvěra článků logistického řetězce, neboť dané subjekty společně sdílejí data, jejichž únik by mohl znamenat oslabení pozice na konkurenčním trhu. Články vyžadují dlouhodobou spolupráci.

2.1.5 Logistické činnosti a jejich optimalizace

Dle Daňka a Plevného [4] jsou členěny logistické činnosti následovně:

- Dodací lhůty – čas, ve kterém je zahrnuto zpracování objednávky, vyskladnění, expedice, přeprava;
- Dodací spolehlivost – schopnost dodržovat dodací lhůty, obvykle vyjádřena v procentech, zda došlo pouze k nedodržení dodací lhůty nebo nedodání výrobku podle objednávky;
- Dodací pružnost – schopnost systému zareagovat v potřebném čase na změny požadavků zákazníka jak co do množství, tak do času, případně i druhu výrobku;
- Dodací kvalita – kromě již výše uvedeného i neporušenost výrobku.

Cílem logistických procesů je přinášet kvalitní služby zákazníkům efektivně a hospodárně, vynaložené náklady musí být však v souladu s produkovanými příjmy [7].

Logistickými náklady jsou např.: náklady na systém a řízení, na zásoby, na skladování, manipulaci, na přemístění, náklady vně i uvnitř podniku, pojistné, úroky z úvěrů či ztráty.

Tyto náklady se logicky snaží subjekty redukovat (optimalizovat), což může vyvolat protichůdnost či konfliktnost některých cílů. Snižováním nákladů na činnosti se mohou zvýšit náklady z nedostatku.

Velmi častým logistickým cílem bývá snižování zásob, avšak v případě výkyvu v poptávce je subjekt vystaven dlouhým dodacím lhůtám. Subjekt může přijít o množstevní výhody nebo zvýhodněné záruky.

Minimalizovat lze počet lidí zabezpečující proces, a to vyloučením zbytečných úkonů, doplněním chybějících, racionalizací některých činností. Jako efektivní se jeví na některé činnosti uplatnit outsourcing.

2.2 Logistika v obchodě

Předpoklady k uplatnění logistiky v obchodě jsou především dynamika a koncentrace obchodních činností v rámci národní ekonomiky i uvnitř obchodních firem, rychlý rozvoj informačních technologií, rozvoj technologie provozu – především ve smyslu unifikace spotřebitelského balení a standardizace obchodních a dopravních dokladů [5].

2.2.1 Struktura distribučních a obchodních řetězců

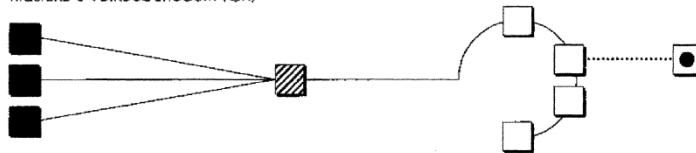
Prostředníci do procesu směny vstupují z důvodu zvýšení výkonnosti tohoto procesu, neboť mohou vyrovnávat nesoulad sortimentu prostřednictvím třídění a sdružování zboží. Firmy mohou zavést rutinní transakce a distribuční kanál spotřebitelům usnadňuje orientaci na trhu. K zefektivnění dochází v rámci celého marketingového procesu, v oblasti výroby dochází k úzké specializaci na produkty [8].

Možné struktury distribučních a obchodních řetězců vystihuje obr. 1.

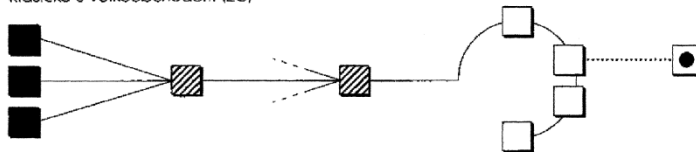
Obr. 1: Varianty uspořádání distribučních a obchodních řetězců

• SKLADOVÉ DODÁVKY

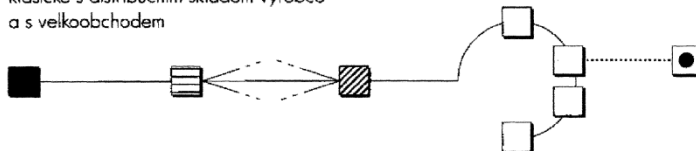
a) klasické s velkoobchodem (ČR)



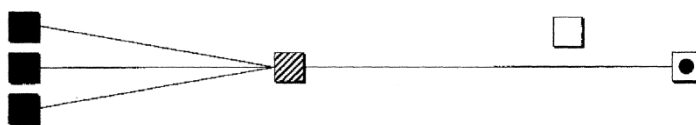
b) klasické s velkoobchodem (EU)



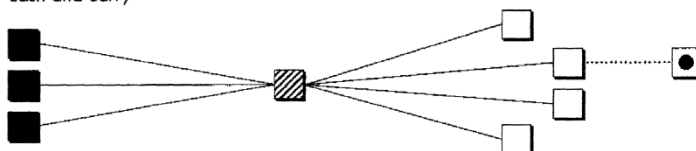
c) klasické s distribučním skladem výrobce a s velkoobchodem

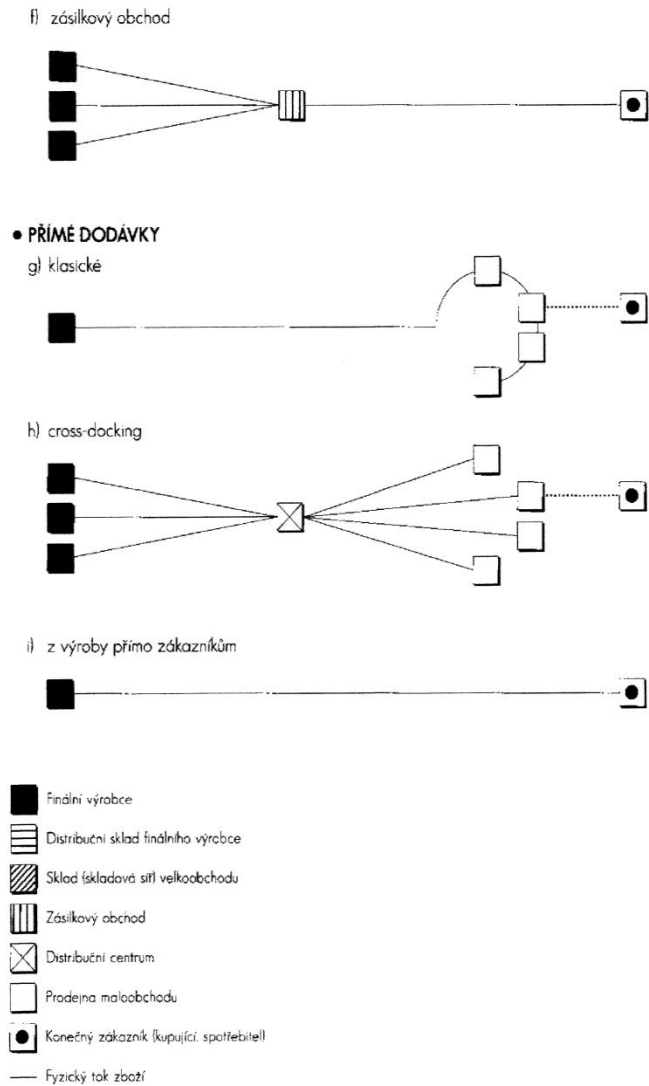


d) prodej podle vzorků



e) cash and carry





Zdroj: [1]

Volba varianty distribučního nebo obchodního řetězce je závislá na typu a povaze sortimentu, regionálních odlišnostech trhu nebo na místních zvyklostech zákazníků.

Nejrozšířenějším typem jsou skladové dodávky do prodejen maloobchodu. Mohou být uskutečňovány klasickou formou, tedy se zapojením velkoobchodu, formou distribučního skladu výrobce nebo s využitím poskytovatele logistických služeb. Prostřednictvím této varianty se ke konečnému spotřebiteli dostává 80 - 97 % zboží. [1]

Druhým typem jsou přímé dodávky z výroby do prodejen maloobchodu. Tato forma je žádoucí u takového typu zboží, jakým jsou mléčné a masné výrobky, pekárenský sortiment, sortiment vyžadující opatrnou manipulaci a dále zásilky objemné a hůře skladovatelné. V poslední době iniciují hypermarkety a supermarkety přímé dodávky formou cross-dockingu.

Nabídka sortimentu je možná i formou Cash and carry. Tento způsob preferují majitelé menších prodejen, restaurací, hoteliéři, drobní výrobci. Zákazníci si zboží sami vyberou, sami odváží. Nemusí čekat na dodávky na základě objednáni, ceny jsou nižší než v maloobchodě. Úhrada faktur probíhá okamžitě. Provozovatelé cash and carry mohou zároveň za odlišných podmínek umožňovat nákup soukromým osobám.

Zásilkový obchod se specializuje převážně na nepotravinářský sortiment. Jeho nevýhodou jsou vysoké náklady na tisk katalogů, možné zastarání (výběr sortimentu do katalogu je obvykle prováděn v předstihu šesti měsíců). Zákazník nemá možnost si zboží před koupí vyzkoušet, často chybí návod v českém jazyce, problematičtější je reklamační řízení. Oproti tomu má zákazník právo do 14 dnů zboží bez udání důvodu vrátit.

Poslední variantou jsou přímé dodávky zboží z výroby k zákazníkům. Jedná se o variantu spíše okrajovou, regionálně zaměřenou.

2.2.2 Struktura sortimentu v maloobchodě

„Jako sortiment bývá označován cílevědomě soustředěný a utříděný soubor výrobků, ale i výkonů a služeb.“ [5]

Třídění může probíhat podle různých hledisek. Standardně se v oblasti obchodu třídí sortiment na tzv. „food“ a „non food“, známé je také členění potravin na „dry goods“ (suchý sortiment) a „perishable goods“ (rychle se kazící sortiment). Nepotravinářské zboží lze také dělit na „soft“ (představuje odívání a obuv), ostatní pak na „hard“ (nábytek, elektronika). Šířka sortimentu je dána počtem skupin zboží, hloubka možností výběru v dané skupině. Začleňováním sortimentu do skupin provádí obchodní jednotka tzv. typizaci podle sortimentu, která je úzce spjata s otázkou rozmístění zboží, šíří poskytování služeb, dispozičním řešením a uspořádáním prodejní plochy, způsobem prodeje. Sortiment s sebou přináší i rozdílnou

pracnost. Určitou roli zde může hrát povaha zboží - křehkost, odpovědnost u klenotů, pomoc zákazníkovi při nákupu (např. u elektroniky) fyzické vlastnosti výrobku apod.

2.2.3 Metody řízení zásob v obchodě

Řízení zásob představuje soubor činností, jakými jsou: využívání informačních zdrojů o potřebách zákazníků, rozhodnutí o druzích a sortimentu zboží, rozhodnutí o šíři a hloubce běžných zásob zboží, stanovení hlavních dodavatelů, plynulé dodávky množství zboží dle potřeb, stanovení cen zboží a kontrola stavu zásob [9].

Pro logistiku v obchodě je základní filozofií metoda řízení zásob JIT. Zaměřuje se na redukcii nadbytečných zásob a tím i na snižování nákladů spojených s držbou zásob. Předpokladem pro uplatnění této metody je časová koordinace a přesně fungující doprava. Pro logistiku v obchodě není pro její nepřesnou plánovatelnost stěžejní.

Velmi dobře lze uplatnit metodu ABC. Je na posouzení konkrétního podniku podle jakých hledisek bude sortiment do jednotlivých skupin třídit. Standardním ukazatelem je obrátové hledisko. Největší význam je přikládán položkám, které se nejvyšší měrou podílejí na ročním obrátu, avšak procentuálně jsou nejméně zastoupeny co do prodaného množství, tedy spadají do položek typu „A“. Naopak položky typu „C“ jsou obvykle levnější, představují větší objem zásob na skladě a mají minimální podíl na ročním obrátu [10]. Členění je možné i dle obtížnosti skladování dané položky (položky častěji odcizené nebo položky spojené s nemalými důsledky plynoucími z nedostatku).

Nejznámější specifickou metodou v logistice obchodu z konce 80. let a začátku let devadesátých je Direct Product Profitability (DPP). Podstatou metody DPP je sledování pohybu zboží od jeho vstupu do oblasti obchodu až po prodej zákazníkovi, přičemž se sleduje čas potřebný k převzetí zboží do skladu, kolik místa ve skladu zaujalo, zda byla nutná překládka, jak dlouho zboží ve skladu setrvalo, kolik času bylo zapotřebí k jeho rozdělení, jaké byly náklady na obaly a přepravní prostředky, čas potřebný na naložení, doba jízdy, vzdálenost, druh použitého vozidla apod. Tyto náklady se pak porovnávají s hrubými výnosy. Na základě těchto údajů firmy rozhodují o velikosti výstavného místa pro zboží s lepšími výsledky, vyřazení některého druhu zboží ze sortimentu, či o tom, co skladovat a co nikoliv.

Údaje mohou sloužit pro potřeby cenové tvorby a při rozhodování o formě podpory prodeje. Tato metoda zpětně působí i na výrobce [5].

2.2.4 ECR

Služby poskytované zákazníkům mohou mít pouze základní (minimální) úroveň. Takovými jsou především spolehlivost, včasnost dodávek, přesnost v jejich plnění dle objednávek. Tato úroveň je v současném konkurenčním prostředí brána jako samozřejmost, je tedy potřeba ji rozšířit o služby v souladu s přáním konečného zákazníka.

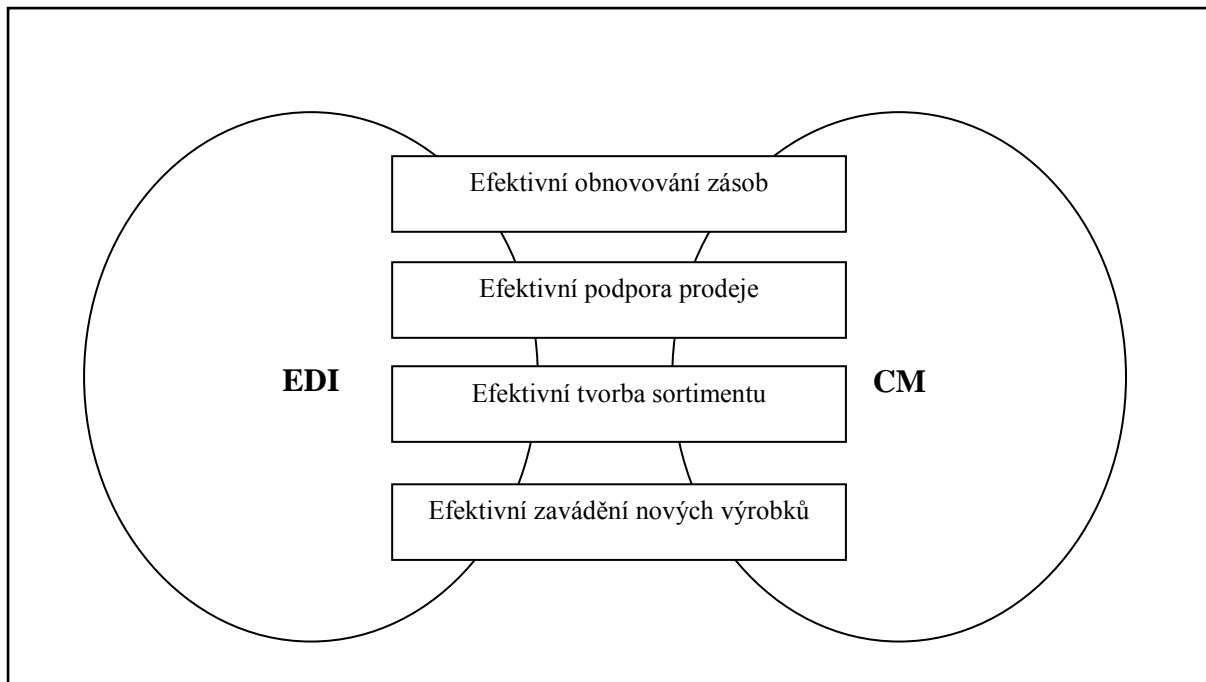
Efficient Consumer Response (ECR) vznikla původně pro potravinářské řetězce. Jedná se o zvláštní variantu systému Quick Response (QR), používanou (v maloobchodu) převážně ve vztahu výrobce – maloobchodník [2]. QR vychází z myšlenky, že informace o oběhu výrobků a stavu zásob jsou plynule předávány mezi jednotlivými členy distribučního řetězce. Jednotlivé články mohou prostřednictvím těchto informací lépe koordinovat svoji činnost, optimalizovat velikost zásob a tím snížit objem takto vázaného kapitálu.

Pro aplikaci ECR je bezpodmínečně nutná aplikace automatické identifikace – čárové kódy, elektronická výměna dat (EDI) či elektronický převod peněz. Podstatou ECR je intenzivní spolupráce průmyslu a obchodu s cílem uspokojení zákazníka rychleji, lépe a s nižšími náklady. Hlavním efektem je stabilita řetězců [11].

Základními strategiemi ECR jsou:

- Efficient Replenishment: stabilizace toků při minimálních zásobách (synchronní výroba, kontinuální doplňování zboží, spolehlivost operací, cross – docking);
- Efficient Assortment: řízení sortimentu dle kategorií, jeho uspořádání dle vnímání zákazníků;
- Efficient Introductions: uvádění nových výrobků na trh, sladění naplánování aktivit;
- Efficient Promotions: podpora prodeje v případě a tak dlouho, aby přinesly maximální užitek, nadměrná zásoba je přesunuta na odběratelské články řetězce pod nabídkou množstevních slev a darů.

Obr. 2: *Komponenty ECR*



Zdroj: [5]

Charakteristickými znaky užití internetu a tedy i elektronické výměny dat (EDI) v době měnících se dodavatelských i odběratelských strategií jsou standardizované kontrakty, dokumenty a výrobky, kvalifikovanost a regulace uživatelů, možnost nahlížení do cenové historie, průhlednost, důvěra, tržní pospolitost [12].

Vlivem těchto informačních technologií je možné dosáhnout nižších nákladů a nižších zásob, či odstranit distribuční bariéry. Informační technologie přispívají ke zvýšení stability a obchodovatelnosti na trhu. Aby mohlo být dosaženo těchto výhod, je nezbytně nutné standardizovat prezentace produktů, jasně definovat pravidla obchodování a vedení dokumentace.

2.2.5 Elektronická výměna dat (EDI)

„EDI – tedy elektronická výměna dat (z anglického Electronic Data Interchange) – je moderní způsob komunikace mezi dvěma nezávislými subjekty, při které dochází k výměně standardních strukturovaných obchodních a jiných dokumentů elektronickou formou.“ [13]

Charakteristickým znakem EDI je přenos strukturalizovaných dat, která podléhají předem stanoveným pravidlům. Bez dohody o formálních standardech mezi obchodními partnery není možná účelná komunikace mezi dvěma aplikacemi, nelze tedy reálně seskupovat jednotlivé položky (název zboží, cena zboží, čárový kód, označení artiklu, datum dodání) do obchodních dokumentů nebo zpráv (objednávka, příjemka, dodací list, faktura apod.).

Historie EDI sahá do 60. let minulého století, kdy začala být aplikována v USA především v automobilovém průmyslu, letectví či zdravotnictví. V současné době podporuje EDI většina obchodních řetězců – standardizována je jak samotná komunikace, tak i jednotlivé procesy.

EDI má své odpůrce i zastánce. Elektronické výměně dat však nelze upřít takové přínosy, jakými jsou:

- podstatné zrychlení obchodního cyklu (nabídka a výběr z katalogu – objednávka – příjemka – dodací list – faktura);
- úzké vztahy a spolupráce obchodních partnerů jako součást konkurenčního boje;
- snížení nákladů na administrativu (poštovné, mzdové náklady);
- urychlení platebního styku;
- snížení chybovosti díky absenci přepisování dat;
- celkově lépe plánovatelné logistické činnosti. [13]

2.2.6 Řízení kategorií (CM)

Category management (CM) se soustřeďuje na řízení poptávky podle výrobních kategorií. Vychází z nákupního a spotřebního chování zákazníků. CM, se zaměřuje na čtyři oblasti:

- efektivní řízení a tvorbu sortimentu;
- optimalizaci aktivit na podporu prodeje;
- uvádění nových výrobků na trh;
- růst loajality zákazníka.

Řízení dle kategorií je iniciativou a společným úsilím retailera, jeho dodavatelů a výrobců, kteří společně vytváří strategii pro danou kategorii. Všechny tyto články mají zájem na zvyšování obratu, vymezení se od konkurence, na efektivnosti zbožových toků a distribuce.

Samotný proces řízení kategorie sestává z níže uváděných činností:

- definování kategorie;
- určení role kategorie;
- hodnocení kategorie;
- sestavení ukazatelů;
- definování strategie kategorie;
- určení taktiky pro kategorii;
- implementace obchodního plánu.

Za přínosy vzájemné spolupráce obchodních firem a výrobců lze považovat:

- na straně obchodních firem: zrychlení oběhu zboží, snížení provozních nákladů, vyřazení položek, které trvale nevykazují obrat, snížení skladových zásob a naopak nechybějící zboží v regálech;
- na straně výrobců: snazší plánovatelnost výroby, snížení zásob, snížení logistických nákladů.

2.3 Zásoby

Důvodů, proč vytvářet zásoby je několik. Podnik se může předzásobit, pokud je očekávána výraznější změna ceny výrobku nebo je očekáván nedostatek výrobku na trhu. Podnik může sledovat spekulativní cíle [14]. Zásoby vyrovnávají nesoulad mezi dodávkou a spotřebou v důsledku místa, pomáhají překlenout dobu mezi objednávkou a dodávkou. Do určité míry má na jejich výši vliv postoj k riziku samotného podniku nebo jednotlivců, kteří se na jejich pořízení podílejí.

Zásoby je nutné řídit, jelikož je do nich vázána podstatná část kapitálu podniku. Jejich snižování nebo naopak zvyšování má svoje pozitiva i negativa a vždy záleží na konkrétní situaci a opodstatněných důvodech takových změn.

2.3.1 Náklady spojené s tvorbou a využitím zásob

Náklady spojené se zásobami je možné rozdělit do tří základních skupin [6]:

- **Objednací náklady.** Zahrnují v sobě náklady na administrativu spojenou s pořízením a doplněním zásoby, náklady na predikci a výzkum, náklady na kontrolu, zavedení do evidence, informační zpracování, úkony spojené s likvidací nebo úhradou faktur.
- **Náklady na skladování.** Rostou se zvyšováním zásoby. Do této skupiny patří především náklady na úroky z kapitálu vloženého do zásob, náklady na skladování a správu zásob, a náklady spojené s rizikem možné neprodejnosti výrobků v důsledku poškození či technické zastaralosti.
- **Náklady vznikající z nedostatku zásob.** Jedná se o náklady při zajišťování náhradního plnění, nevyužití výrobních kapacit nebo vznikající již při vlastním prodeji (ztráta zákazníka, urychlená expedice apod.).

2.3.2 Druhy zásob a jejich optimalizace

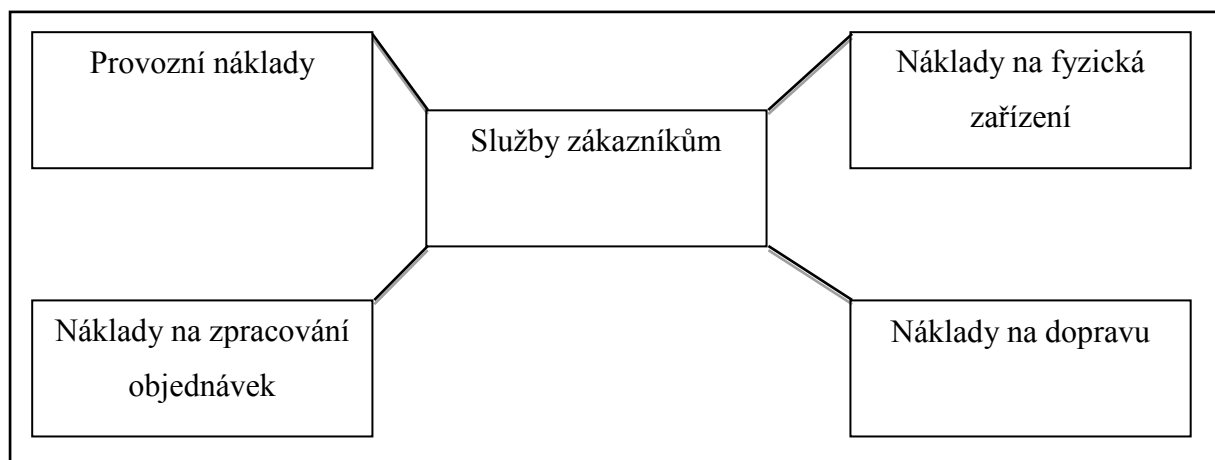
Pro úspěšné řízení zásob je vhodné zásoby rozčlenit z hlediska funkce, kterou v podniku zastávají:

- **Obratová (běžná) zásoba.** Pokrývá potřebu prodeje pro období mezi dvěma dodávkami na doplnění zásoby.
- **Pojistná zásoba.** Je tvořena (převážně v bodu rozpojení objednávkou zákazníka) u běžně spotřebovávaných nebo prodávaných položek za tím účelem, aby do požadované míry zachycovala náhodné výkyvy na straně vstupu i na straně výstupu [15].

- Zásoba pro předzásobení – zejména u sezónního zboží, v době dovolených, inventur u dodavatelů, v době svátků.
- Zásoba strategická – pro překlenutí výjimečných událostí, např.: povodně, stávky, nepokoje.
- Zásoba spekulativní. Bývá vytvářena za účelem vyššího zisku výhodným nákupem (kolísavost cen, pořízení za účelem dalšího prodeje bez zásahu do podstaty výrobku).

Nákup v příliš velkém množství nebo naopak v příliš malém může mít na firmu neblahý vliv. Nadměrné zásoby snižují zisk díky vysokým nákladům, které jsou na zásoby vázané, příliš málo zásob může snížit ziskovost prostřednictvím prodejní ztráty (v důsledku dočasně chybějícího zboží). Obr. 3 znázorňuje efektivní způsob, jak naložit s kompromisy spojenými s pořizováním zásob. Model v podstatě říká, že veškeré náklady nemohou být současně minimalizovány při zachování požadované úrovně zákaznických služeb.

Obr. 3: *Obvyklý model při správě a řízení zásob*



Zdroj: [16]

2.4 Skladování

Podnik musí včasné definovat svůj cíl, v jaké oblasti bude podnikat. Zajímá jej především [5]:

- Jaký sortiment by měl být skladován: skladové podmínky musí odpovídat povaze zboží, aby bylo možné zabránit škodám vzniklým např. nevhodnou teplotou ve skladu (hořlavé látky), vlhkostí (textil), apod.
- Jaká je předpokládaná doba obratu položek: zda existuje předpoklad, že přijaté položky budou ihned umístěny na prodejní plochu a střechy regálů, nebo se část dodávky bude vracet na určitou dobu do skladu.
- Jak bude podnik rozdělovat sklady dle funkce zásob: předzásobení, akční prodej, stálá nabídka.
- Jaké jsou výhody či nevýhody centrálních a regionálních skladů.
- Jaký je postoj k riziku: ponechá si subjekt plošnou rezervu či nikoliv.

2.4.1 Sklady v logistickém systému

Sklady v logistickém systému je možné členit podle funkce, kterou mají zastávat, dle stavebního provedení, výšky objektu, průtoku zboží a stupně mechanizace [5].

Členění dle funkce skladů

- Obchodní sklad: základními funkcemi jsou skladování a přeměna sortimentu.
- Sklad odbytový: je umístěn u výroby. Existuje jeden výrobce a více odběratelů.
- Sklady veřejné a nájemní: dochází k propůjčení skladové plochy s možností využití dané manipulační techniky, přičemž u veřejných skladů sklad zboží přijímá, skladuje a vydává dle pokynů zákazníka, ve druhém případě veškeré další činnosti, vyjma pronájmu, vykonává zákazník sám.
- Sklady tranzitní: se vyskytují na místech veliké překládky – železnice, přístavy. Základní funkcí je přijetí sortimentu, jeho rozdělení a následná nakládka na dopravní prostředek vhodný k dalšímu transportu.
- Konsignační sklady: jsou sklady dodavatele u odběratele, přičemž si odběratel odebírá zboží dle své potřeby a v požadovaných časových intervalech. Riziko plynoucí

z obchodních vztahů nese dodavatel. Využívá se zpravidla při zásobování náhradními díly v oblasti automobilového průmyslu, výpočetní techniky.

Členění dle stavebního provedení

- Uzavřené sklady: zastřešené sklady uzavřené ze čtyř stran.
- Kryté sklady: jsou rovněž zastřešené, ale chráněné z jedné až tří stran.
- Otevřené sklady: slouží pro volné skladování na vyhrazené ploše.

Členění dle výšky objektu

- Výškové sklady: minimální výška se většinou uvádí 8 až 10 metrů, u nové výstavby 15 metrů.
- Halové sklady: jednopodlažní sklady s výškou od čtyř do osmi metrů.
- Přízemní sklady: s výškou do čtyř metrů.
- Etážové sklady: mají svoji kapacitu rozloženou do více podlaží.

Členění dle stupně mechanizace

- Sklady automatizované: část pohybu zboží je řešena automaticky. Jedná se především o vlastní skladování, kdy jsou skladové jednotky ukládány na stanovené místo a následně expedovány.
- Plně automatizované sklady: téměř všechny procesy jsou automatizovány. V obchodní činnosti se většinou nepoužívají pro svoji nákladnost.
- Vysoce mechanizované sklady: sklady, kde při manipulačních činnostech spolupracuje člověk, a vyskytují se prvky automatizace;
- Mechanizované sklady: část pohybu řeší mechanizační prostředky;
- Ruční sklady, kde převažuje ruční manipulace.

Členění dle průtoku zboží

- Průtokový sklad: zboží má ve skladě jednosměrný pohyb, vzájemně se neruší činnosti příjmu a vyskladnění.
- Hlavový sklad: příjem i vyskladnění se provádí na jedné straně. Uplatňuje se u malých skladů nebo u automatizovaných skladů, kde nehrozí možné křížení cest nebo je tato problematika vyřešena.

2.4.2 Aktivní prvky ve skladech

Správný výběr manipulační techniky pro operace ve skladu nebo výrobním podniku má vliv na úsporu nákladů a celkové zvýšení efektivity skladových manipulací.

Nízkozdvížené vozíky

- Ručně vedené vozíky bez pohonu: vhodné především pro krátké dojezdové vzdálenosti.
- Ručně vedené elektrické vozíky: pro snazší manipulaci.

Vysokozdvížené vozíky

- Čelní vozíky s protizávažím: pro všestranné využití.
- Ručně vedené vozíky: pro krátké horizontální transporty.
- Retracky: technika pro obsluhu mezi regálovými konstrukcemi; vozík disponuje posuvným sloupem a tím umožňuje zúžení manipulační uličky.

Regálové zakladače

Regálové zakladače jsou stroje přejíždějící v uličkách, buď po kolejnici v podlaze, nebo po horní části regálové konstrukce. Výsuvná ramena ukládají paletu, kabina manipulanta se pohybuje spolu s paletou vertikálně [17].

2.4.3 Přepravní prostředky

Vhodně zvolené přepravní prostředky mohou znamenat pro podnik úsporu prostoru při převážení nebo skladování, a ochranu proti případnému poškození zboží.

Mezi hlavní druhy přepravních prostředků patří:

- palety;
- přepravky;
- roltejnery;
- kontejnery.

Palety

Paletu lze definovat jako nosnou plošinu s nástavbou nebo bez nástavby, která je uzpůsobena pro manipulaci pomocí mechanizačních vozíků s vidlicemi. Nejvíce rozšířenou je tzv. evropská paleta, s rozměry 800 x 1 200 mm, o výšce 170 mm. Z ní je odvozena tzv. dvojpaleta (1 200 x 1 600 mm) a půlpaleta (600 x 800 mm). Kromě této je využívána, zejména v lodní dopravě, tzv. průmyslová paleta s rozměry 1 000 x 1 200 mm [5].

Podle provedení rozeznáváme palety:

- prostorové: představují plošinu;
- skříňové: mají ohradu a víko;
- ohradové: mají ohradovou část, kdy je stěna sklopná tak, aby byl možný přístup ke zboží.

Přepravky

Přepravky jsou typickým přepravním prostředkem pro lahve, mléčné produkty, pečivo, masné výrobky. Využívají se mezi odběratelem a dodavatelem, kteří vzájemně spolupracují na základě dlouhotrvajícího obchodního vztahu.

Roltejnery

Roltejnery jsou pojízdnými přeprávkami, které se využívají převážně při přepravě zboží z maloobchodu do maloobchodu. Rozměrem odpovídají půlpaletě. Vkládají se do ní kartony a přepravky.

Kontejnery

Kontejner mívá zpravidla tvar skříně s dveřmi. Lze jej stohovat, překládat z jednoho na druhý, ložit na dopravní prostředek. Význam má zejména při užití kombinované dopravy (automobil, vlak, loď).

2.5 Reverzní logistika

Hlavní náplní reverzní logistiky je podpora alternativního využití výrobků a obalů, které již jednou byly použity, nebo nemohou být prodány [18].

Zpětné toky zboží mohou proudit ve směru:

- od konečných zákazníků k dodavatelům (nepřevzaté nebo odmítnuté zboží, reklamované zboží, použité výrobky s ukončenou životností);
- od provozních jednotek maloobchodu k dodavatelům (přepravní prostředky, reklamované zboží, nesprávně dodané zboží);
- toky od recyklačních závodů směrem k prvovýrobcům, spalovnám nebo skládkám (nevratné palety, různý odpad, jednorázové obaly);
- toky z výrobních závodů.

Zpětný odběr je v ČR legislativně řešen Zákonem č. 185/2001 Sb., kde je stanovena povinnost prodejce informovat zákazníka o způsobu a místě vrácení výrobku. Stejně tak jsou zde striktně uvedeny výrobky, které jsou prodejci povinni od zákazníka odebrat: elektrické akumulátory, galvanické články a baterie, výbojky a zářivky, pneumatiky, chladničky používané v domácnostech.

Zpětné toky je možné do určité míry minimalizovat zkvalitňováním výrobků, dostatečnou informovaností - přiloženými návody k použití a manipulaci. Společně se vzrůstající oblibou e-commerce a shovívavější reklamní politikou nadnárodních řetězců je však předpokládán jev opačný.

Reverzní logistika může být předmětem outsourcingu. Rozhodnutí, zda zajistit zpětný odběr a zpracování zboží vlastní firmou či třetí stranou, závisí na konkrétním postoji daného subjektu. Škapa [18] považuje outsourcing za nevhodný u katalogových prodejců, kteří mají se zpětnými toky dostatečné zkušenosti.

2.6 Vývojové trendy v logistice

2.6.1 Reverse engineering

„Cílem zpětného inženýrství je reorganizovat celý řetězec vytváření výrobků a logistických činností a usměrnit jej na specifické požadavky daného tržního a konkurenčního prostředí, přičemž se vychází od konce řetězce.“ [4]

Je tedy zjevné, že veškerá činnost je orientována na zákazníka a na splňování jeho požadavků – jaké vlastnosti by měl výrobek mít, jaká cena výrobku je pro zákazníka akceptovatelná, jak dlouho je ochoten si na výrobek počkat. Firma poté řeší, jaké logistické výkony mají být na daný výrobek vynakládány a s jakou jakostí.

Aplikací zpětného inženýrství dochází ke zvýšené přidané hodnotě pro zákazníka, a to zejména prostřednictvím [4]:

- optimálních lokací prací a jejich přirozenou návazností;
- změnou pracovní náplně od jednotvárných úkonů k rozmanitějším;
- redukcí kontroly na nezbytnou míru;
- permanentního vzdělávání;
- změnou způsobu hodnocení od činností k výsledkům;
- posílením pravomocí;
- týmovou prací;
- změnou organizační struktury od hierarchické k ploché.

2.6.2 Outsourcing

Outsourcing je přenesení činností na externího poskytovatele služeb, čímž se podnik může plně soustředit na svoji hlavní činnost a tím zefektivnit veškeré své činnosti. Předmětem outsourcingu může být pouze některá z dílčích činností (doprava, skladování) nebo celá logistika [4].

V rámci outsourcingu jsou nabízeny služby:

- Služby operátora. Operátor nabízí volnou kapacitu dopravních prostředků cizích subjektů, disponuje kontakty na jednotlivé dopravce, může snížit náklady sloučením zakázek.

- Služby dopravce. Firma je vlastníkem, spoluvlastníkem či provozovatelem dopravních prostředků.
- Služby dopravní sítě. Firma zabezpečuje dopravu s využitím obvykle vlastní existující sítě.
- Služby jednooborové dopravní logistiky. Kromě vlastní dopravy jsou poskytovány i dobrovolné individuální služby (balení, pojištění, celní formality, dílčí distribuce).
- Služby logistického podniku (logistické služby „na míru“) – od přepravy, skladování, třídění, kompletace, až do přebírání plné zodpovědnosti za logistické uspokojování zákazníků.

Vývoj v oblasti logistických služeb směřuje k dlouhodobým, smluvně podloženým vztahům, tzv. strategickým aliancím na základě „win-win“ efektu [4].

Každý z partnerů se zaměřuje na činnosti, ve kterých nejvíce vyniká, dochází k rozložení rizika na více partnerů. Důležitá je vzájemná důvěra a nezbytností je sdílení informací mezi partnery včetně strategických opatření.

Zprávou „Spolupráce v oblasti dopravy v Evropě“ vydanou mezinárodním poskytovatelem distribučních nemovitostí (firmou ProLogis), jejímž výstupem bylo zjištění, že přeprava zboží tvoří 30 % z celkových nákladů dodavatelských řetězců, byly odstartovány úvahy, jak snížit vzdálenosti spojené s distribucí a jak zredukovat náklady na přepravu. V dané zprávě je zmiňován možný nový typ spolupráce v oblasti dopravy, která zahrnuje také obchodní partnery, tedy potenciální konkurenty [19].

Nová forma spolupráce je teprve v počátcích a jako již tradičně jsou pilotními účastníky zejména společnosti v západních zemích Evropy.

Přínosem této varianty je beze sporu ekologický efekt, menší zatížení infrastruktury, zejména dálnic, ale i samotné snížení v oblasti nákladů.

Spolupráce v oblasti dopravy přináší následující:

- efektivní řízení zásob;
- snížení přepravních nákladů;

- zvýšení frekvence dodávek;
- úspory z rozsahu pro malé a střední podniky;
- rozšíření korporátní zodpovědnosti snižováním uhlíkových emisí.

Hlavní překážkou, proč tuto spolupráci nepodstupovat, je otázka důvěry. Společnosti se obávají o diskrétnost či bezpečnost z pohledu zneužití informací. Do budoucna se však jeví tato metoda spolupráce jako perspektivní, zejména mezi konkurenty majícími stejnou tržní sílu.

2.6.3 Řízení dodavatelského řetězce

Řízení dodavatelského řetězce (SCM) tvoří „integrované plánování, simulace, optimalizace a řízení hmotných, informačních a finančních toků podél celého hodnototvorného řetězce od zákazníka až k dodavateli surovin.“ [20]

Pernica [1] definuje SCM jako:

- integrovaný procesní logistický řetězec vedoucí od dodavatelů až ke konečnému zákazníkovi, resp. k recyklaci;
- posloupnost kroků přidávajících hodnotu, vedoucí k uspokojení konečného zákazníka, zprostředkovaných informačními technologiemi, dopravou, sklady atd.;
- zdroj konkurenční výhody zásadního významu.

Cílem SCM je na prvním místě spokojenost zákazníka, snížení objemu zásob podél celého zásobovacího řetězce, zpružnění jednotlivých procesů a uzpůsobení výroby tak, aby došlo k přiblížení se nebo dosažení potřeb či požadavků konečného spotřebitele.

Charakteristické pro SCM je, že všichni interní i externí účastníci daného dodavatelského řetězce jsou spolu ve spojení a vyměňují si informace v reálném čase. Investice do technologií v podobě EDI, ECR a Radio Frequency Identification (RFID) je zde nutností, jejich návratnost je vysoká.

2.6.4 Řízení rizik dodavatelského řetězce

Řízení rizika se v posledních letech zmiňuje díky finanční a hospodářské krizi jako součást aktivit podniků. Při tomto přístupu se rizika spojená s opatřováním, výrobou, prodejem a souvisejícími službami rozdělují mezi jednotlivé články (účastníky) řetězce.

Cíle řízení rizik dodavatelského řetězce (SCRM) jsou [21]:

- včasná identifikace rizik;
- analýza příčin a následků;
- řízení všech rizik podél dodavatelského řetězce.

Konkrétní rizika, kterým může být hodnototvorný řetězec vystaven, jsou závislá na jeho složitosti a struktuře.

Zevrubně lze rizika vymežit následovně:

- Opatřovací rizika na straně dodavatelů: spojená se zvyšováním cen, s výpadkem dodavatele, problémy s kvalitou, neplněním termínů, výpadkem informačních systémů pro opatřování.
- Poptávková rizika na straně zákazníků: neočekávaná či kolísavá poptávka, rizika spojená s dopravou nebo skladováním (přirozený úbytek, krádeže, zničení či poškození, opoždění plateb).
- Procesní nebo řídicí rizika: která jsou primárně vyvolána neefektivními procesy v oblasti plánování, řízení či kontroly [21].

Kritérii pro fungování SCRM jsou:

- jednotné chápání důležitosti SCRM, jednotné strategie;
- definování rizik, jejich hodnocení, řízení a kontrola;
- integrovaný informační systém, standardizace pro výměnu dat;
- organizační model, prostřednictvím kterého lze jasně definovat odpovědnost partnerů.

3 CÍL A METODIKA PRÁCE

3.1 Cíl a obsah práce

Cílem diplomové práce je analýza logistického systému vybraného subjektu, v tomto případě firmy GLOBUS ČR, k. s., z hlediska materiálových a informačních toků, deskripce kritických faktorů, které mohou narušovat plynulost a efektivitu logistických činností daného logistického systému, a návrh opatření pro zajištění optimalizace celého systému z hlediska úrovně logistických služeb a logistických nákladů.

3.2 Metody sběru dat

Pro potřeby vypracování diplomové práce bylo nutné získat podkladová data prostřednictvím několika vybraných metod. Z převážné části bylo využito metody zúčastněného pozorování, doplněné o řízené rozhovory s pracovníky na rozličných úrovních organizace, kteří se podílejí na logistických procesech zkoumaného subjektu. Pro úplnost a ucelenost bylo nutností zpracovat informace z interních materiálů, jakými jsou podnikové směrnice, materiály určené k proškolení zaměstnanců a interní časopis.

3.3 Metodika práce

Diplomová práce byla započata studiem odborné literatury vztahující se k oblasti logistických systémů. Prostudovány byly literární prameny v tištěné i elektronické podobě, prameny, týkající se logistiky jako celku i se specifikací v obchodní činnosti, literární zdroje z pohledu manažerské ekonomiky.

Převážná část dat byla získána metodou zúčastněného pozorování. Přínosem pro diplomovou práci byla praxe autorky na oddělení Autodispo a Dispos. Autorka se postupně seznámila s činnostmi ostatních oddělení zabezpečující jednotlivé logistické procesy.

Řízené rozhovory byly vedeny s pracovníky na různých úrovních organizace. Rozhovory s pracovníky na vedoucích pozicích se týkaly především oblastí vývoje, inovací a cílů

podniku. S pracovníky na ostatních úrovních organizace byly vedeny rozhovory, které sloužily k získání poznatků přímo z provozu jednotlivých oddělení.

Část logistických procesů je zachycena v podnikových směrnicích. Tyto sloužily k porovnání stanovených a aplikovaných postupů v rámci organizace. Aby byla zajištěna jejich aktuálnost, bylo nutné je nejprve utřídit dle data vydání, neboť některé z nich se vztahovaly ke stejné problematice, avšak jednotlivé postupy byly v čase upraveny.

Po získání potřebných informací byla provedena analýza logistického systému obchodního řetězce Globus ČR. Předmětem analýzy byly činnosti jednotlivých oddělení subjektu, která se podílejí na logistických procesech firmy. Smyslem analýzy bylo poznat strukturu systému, definování jednotlivých subsystémů, zkoumání vzájemných vazeb. Analýza logistického systému firmy Globus ČR umožnila odhalit příčiny kritických faktorů, které mohou vést ke snížení výkonnosti podniku či ke snížení konkurenceschopnosti.

Po vymezení kritických faktorů byla navržena opatření pro zajištění optimalizace celého systému z hlediska úrovně logistických služeb a logistických nákladů.

4 CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉHO SUBJEKTU

4.1 Historie firmy

Historie firmy GLOBUS sahá až do roku 1828, kdy podnik založil Franz Bruch v německém St. Wendelu. Již od samého počátku se snažil zaujmout nejen nabídkou sortimentu, ale stavět na filozofii „nízké ceny a spolehlivá obsluha“. Tato myšlenka přetrvává dodnes [22].

Počátky obchodu byly pro tuto dobu typické – zásobování koňským povozem, o sto let později pořízení prvního nákladního automobilu, který fungoval jako pojízdná prodejna. Jméno „Globus“ dostala firma v roce 1966.

Globus je i nadále rodinnou firmou, která se dědí ze syna na syna, a to již pátou generaci. Nyní stojí v čele společnosti Thomas Bruch.

4.2 Působení v České republice a ve světě

GLOBUS ČR, k.s. působí na českém trhu od roku 1996, kdy byl otevřen v tuzemsku první hypermarket v Brně. V současné době zde pracuje přes 6 000 zaměstnanců.

V SRN skupina Globus provozuje:

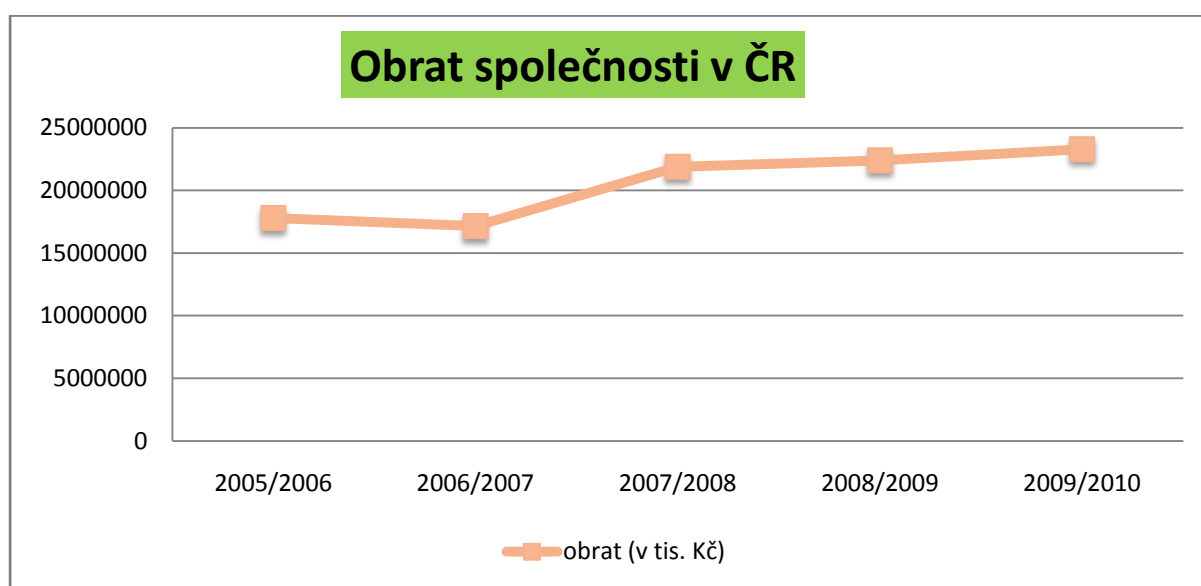
- 40 hypermarketů;
- 78 prodejen Baumarkt (včetně 26 profi center Hela);
- 9 ALPHA-TECC obchodů s elektronikou [22].

V České republice je zastoupen Globus 14 provozovny, které mají podobu Hypermarketů a Baumarktů. V rámci těchto jednotek je zákazníkům nabízeno 15 tisíc druhů potravinářského, 45 tisíc druhů nepotravinářského zboží a 50 tisíc položek Baumarktu, dále výrobky vlastního řeznictví, uzenářství a pekárny. Společnost nabízí také výrobky privátní značky pod logem Globus a „Globe“ (dříve program Nejnižší cena). Při pozitivním vývoji tržeb a dosažení stanoveného podílu na trhu (dle „Vize 2016“) se uvažuje o otevření dalších

tří jednotek na českém trhu. V roce 2010 koupila společnost Praha West Investment sedmihektarový pozemek v Chodově [23] a firma jeví zájem o stavbu ve městě Hradci Králové [24].

V roce 2006 expandovala společnost na území ruské federace [25] (v současnosti zde vlastní 5 maloobchodních jednotek), později i s Baumarkty do Lucemburska (zde vlastní 2 maloobchodní jednotky). Ve fiskálním roce 2009/2010 dosáhla firma světového obratu 5,9 mld. EUR [22]. V České republice se trvale umísťuje v TOP 10 obchodních společnostích (dle dosaženého obratu).

Obr. 4: Vývoj obratu společnosti v České Republice za posledních pět hospodářských let



Zdroj: [26]

Pozn.: r. 2006/2007 – uzavření Baumarktu Plzeň a otevření Hypermarketu Plzeň s integrovaným Baumarktem; r. 2007/2008 – otevření hypermarketu v Liberci a Karlových Varech; r. 2009/2010 – otevření hypermarketu v Ostravě

4.3 Skupina Globus

Níže je uveden přehled všech propojených podniků:

SRN

- Globus Holding GmbH & Co. KG
- Koordination Globus – Betriebe GmbH & Co. KG
- Globus Logistik GmbH & Co. KG
- Globus Handelshof St. Wendel GmbH & Co. KG

ČR

- Praha West Investment, k. s.
- Globus, spol. s r. o.
- Globus Management s. r. o.

Rusko

- OOO Hyperglobus Rusko. [26]

V České republice má Globus právní subjektivitu komanditní společnosti, kde komplementářem je Globus Management, s. r. o. ČR a komanditistou Globus Holding GmbH & Co. KG, Německo. Praha West Investment, k. s. je dceřinou společností společnosti Globus ČR, k. s. Vznikla v roce 1998 za účelem oddělení provozní části firmy a jejích nemovitostí. Hlavní náplní je vyhledávání a získávání vhodných lokalit pro umístění hypermarketů, výběr dodavatelů, subdodavatelů pro realizaci projektu a dozor investora. V současnosti se zabývá odstraňováním záručních a pozáručních závad na nemovitostech a dále pak poradenskou činností při provozu nemovitostí (pro tyto funkce bylo na centrále založeno oddělení Facility Management).

5 VÝSLEDKY

Tato kapitola je věnována zjištěným výsledkům, nalezení problematických míst a navržení možných řešení vedoucí k optimalizaci logistického systému obchodního řetězce.

5.1 Analýza logistického systému

5.1.1 Analýza informačních toků

Informační systém firmy sestává z Portálu B2B sloužícího k mezipodnikové komunikaci a z programu Dispos II, který představuje systém zbožového hospodářství určený výhradně interním uživatelům. Uživatelská oprávnění jsou závislá na roli, kterou uživatel v organizaci zastává, např. výhradně pracovníci centrály mohou provádět zásahy do chodu B2B, ostatní mají možnost pouze nahlížet do sestav a generovat z něj příslušné dokumentace. Pracovníkům na divizi, kteří nemají statut disponenta, nejsou zpřístupněny dialogy týkající se pořizování zboží, dialogy pro zaúčtování, parametry dispozic apod.

Okrajově se k přenosu objednávek využívá formy COMFAX (přenos dat ze zbožového programu Dispos II na fax příjemce) – od této varianty se však postupně opouští a je nahrazována EDI komunikací. Zmíněna bude též aplikace QlikView, která slouží pro potřeby EDI oddělení centrály. Aplikace SAP je prozatím využívána pouze finanční účtárnou.

Portál B2B

B2B je ve společnosti GLOBUS ČR, k. s. provozováno pod označením GROW, vývojový a komerční název je Business-to-Business-for-Customer (B2B4C). Systém byl vyvinut pro společnost na zakázku firmou DELTAX Systems, a. s.

B2B4C systém poskytuje nástroje pro zefektivnění obchodu organizace, mezipodnikové komunikace, vztahů a vzájemné informovanosti, vede ke snížení nákladů na komunikaci a administrativu. Zúčastněným stranám poskytuje informace o kompletní obchodní komunikaci od objednávky přes dopravní avízo, dodací list, příjemku až po fakturu. Vybrané

dokumenty lze generovat přímo na portálu včetně elektronického podpisu. Dále poskytují informace o aktuálním stavu skladových zásob, prodeji zboží atd.

Obchodní případy

V Obchodních případech lze získat přehled o stavu objednávky, která byla vytvořena a uvolněna v systému Dispos II. Číslo obchodního případu je shodné s číslem vystavené objednávky. V jeho detailu lze nahlédnout přímo do objednávky, dodacího listu, příjemky nebo faktury včetně časových údajů – kdy byla objednávka zaslána dodavateli, kdy si ji otevřel, vystavení dodacího listu apod.

Obr. 5: Detail obchodního případu

The screenshot displays the 'Detail obchodního případu' page in a Microsoft Internet Explorer browser. The page header includes the 'globus' logo and navigation tabs like 'Úkoly', 'Obchodní případ', 'Katalog', 'Údálosti', 'Dodavatelé', and 'Nastavení'. The main content area is titled 'Detail obchodního případu a jeho zpráv' and contains a summary of the case with the following data:

Číslo objednávky:	580428672	Datum objednávky:	17.12.2007 11:14	Objednatel:	GLOBUS ČR K.S.ÚSTÍ N.LABEM (65104015)	Položek:	6
Místo dodání:	GLOBUS ČR K.S.ÚSTÍ N.LABE (65104015)	Datum závozu:	19.12.2007 00:00	Dodavatel:	FAST ČR, A.S. (36715)	Stav:	K plnění

Below the summary, there are several expandable sections:

- Objednávka:** A table with columns: Objednávka, Založeno, Datum závozu, Datum platnosti, Znovu odesláno, Akce, PP, Stav. One entry is shown for order 580428672, created on 17.12.2007 11:23, with a shipping date of 19.12.2007 00:00 and status 'Uzavřena'.
- Dodací listy:** A table with columns: Dodací listy, Založeno, Datum závozu, PP, PO, Stav. One entry is shown for invoice 6903224, created on 18.12.2007 15:50, with status 'Vyřízená'.
- Příjemka:** A table with columns: Příjemka, Založeno, Datum příjmu, Dodací list, Znovu odesláno, PP, Stav. One entry is shown for receipt 100288576, created on 19.12.2007 14:15, with status 'Odeslaná'.
- Číslo Avíza:** A table with columns: Číslo Avíza, Založeno, Datum dodání, Stav.

The footer of the page contains the text: 'Copyright © Globus 2006 Powered & Designed by DELTAX Systems a.s. | www.deltax.cz'.

Zdroj: Vlastní výzkum

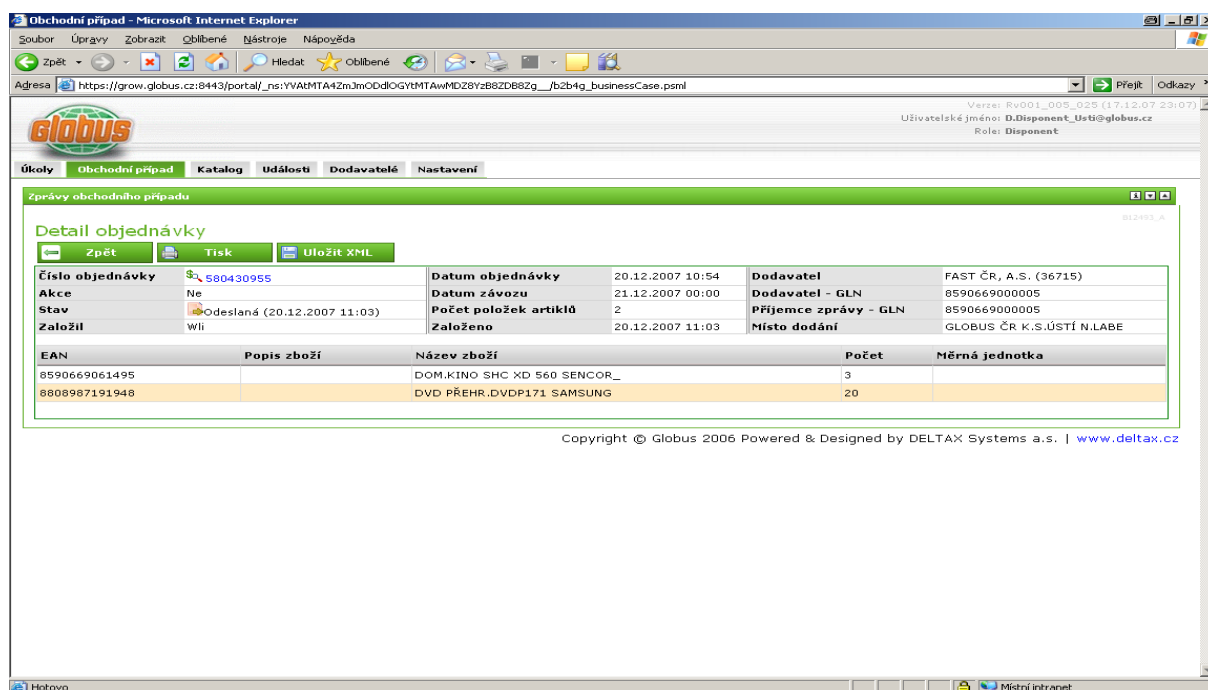
- Objednávky

Do okna Objednávky se automaticky generují objednávky vystavené a uvolněné ze systému Dispos II, které jsou přenášeny formou EDI. Na první pohled je z tohoto okna zřejmé, na jakého dodavatele byla objednávka vystavena, datum objednání, datum závozu, pro jaký hypermarket, zda objednávka obsahuje akční položky a z kolika položek sestává.

Při detailním zobrazení je patrný popis jednotlivých položek, přiřazený čárový kód, počet objednaných kusů, doplňující informace, např. GLN. Pro disponenty (interní uživatelé mající oprávnění obstarávat sortiment za předem stanovených podmínek a postupů) je důležitý stav objednávky, tedy zda je odeslaná, doručená, uzavřená, přijatá, stornovaná nebo ve stavu k odeslání. Důležitost stavu se vztahuje k plnění ustanovení vzájemných obchodních dohod v bodě včasného odesílání objednávky v daný den a hodinu. Zpoždění objednávky může mít za následek její nevykrytí a tím i chybějící sortiment na prodejní ploše. K opoždění objednávky dochází vlivem lidského faktoru nebo, a to z větší části, výpadkem na straně providera (zprostředkovatele EDI služeb).

V okamžiku uvolnění objednávky ze systému zbožího hospodářství je objednávka ve stavu k odeslání. Po přijetí providerem se stává objednávkou odeslanou a v okamžiku převzetí obchodním partnerem doručenou. Někteří obchodní partneři vydávají potvrzení o převzetí, potom hovoříme o objednávkách přijatých. Je-li objednávka vystavena a následně (z jakéhokoliv důvodu) stornována, objeví se ve stavu „stornovaná“. Tento stav si však žádá asistence EDI oddělení na centrále, jelikož na hypermarketu je možné stornovat objednávku pouze v Dispos II – disponenti nemohou do údajů na portále přímo zasahovat. Uzavřenou se stává objednávka po vytvoření dodacího listu dodavatelem.

Obr. 6: Detail objednávky



Zdroj: Vlastní výzkum

- Dodací listy

Nesmírnou výhodou mají přenosy dodacích listů v tomto prostředí, jelikož samotné jeho vystavení (číslo dodacího listu) je automaticky přiřazeno k dané objednávce v Dispos II. Pokud je tedy takto dodací list přiřazen, pracovník příjmu zboží již nemusí číslo dodacího listu manuálně zadávat, čímž dochází k podstatnému zredukování chybovosti v oblasti identifikace. Na dodací list lze volně navázat elektronickou příjemkou a následnou fakturací.

Dodací listy se označují v EDI zkratkou DESADV.

- Příjemky

Příjemka informuje dodavatele o množství, které bylo v dodávce přijato. Následuje vystavení faktury. V EDI prostředí se označují příjemky zkratkou RECADV.

Obr. 7: Přehled příjemek

The screenshot shows a web application interface for managing business cases. The main content area displays a table of invoices (příjemky) with the following columns: Číslo příjemky, Číslo objednávky, Interní DL, Datum příjmu, Místo dodání, Dodavatel, Rozdíl v položkách, and Stav. The table contains 8 rows of data, each representing an invoice with its respective details and status (e.g., Odeslaná, Uzavřená).

Číslo příjemky	Číslo objednávky	Interní DL	Datum příjmu	Místo dodání	Dodavatel	Rozdíl v položkách	PP	Stav
100007063	580304443	6390159	23.02.2007 00:00	GLOBUS ČR K.S.ÚSTÍ N.LABE (65104015)	FAST ČR, A.S. (36715)	Ano	1	Odeslaná
100007099	580303765	67162	23.02.2007 00:00	GLOBUS ČR K.S.ÚSTÍ N.LABE (65104015)	VOG, S.R.O. (30122)	Ano	7	Odeslaná
100007119	580304315	7003825	23.02.2007 00:00	GLOBUS ČR K.S.ÚSTÍ N.LABE (65104015)	HAMÉ, A.S. (32130)	Ano	148	Uzavřená
100007643	580300880	148547	26.02.2007 10:50	GLOBUS ČR K.S.ÚSTÍ N.LABE (65104015)	BRU-SPORT, SPOL. S R.O. (37310)	Ano	2	Uzavřená
100007912	580304632	1042	26.02.2007 07:50	GLOBUS ČR K.S.ÚSTÍ N.LABE (65104015)	A7B BOHEMIA A.S. (34574)	Ano	4	Odeslaná
100008005	580304168	20071812	23.02.2007 00:00	GLOBUS ČR K.S.ÚSTÍ N.LABE (65104015)	US-ACTION S.R.O. (37236)	Ano	46	Odeslaná
100008007	580300927	112001099	26.02.2007 12:04	GLOBUS ČR K.S.ÚSTÍ N.LABE (65104015)	CATHERINE S.R.O. (32033)	Ano	1	Odeslaná
100009714	580301479	85252708	27.02.2007 09:49	GLOBUS ČR K.S.ÚSTÍ N.LABE (65104015)	HENKEL ČR S.R.O. (30217)	Ano	2	Odeslaná

Zdroj: Vlastní výzkum

- Dodavatelé

V záložce Dodavatelé je souhrn všech dodavatelů, kteří spolupracují s obchodním řetězcem. Každý z nich má přiřazeno ID (pětimístné číselné označení), které koresponduje s číslem dodavatele v Dispos II. Nechybí zde ani informace o providerovi, zda je očekáván INVOIC (elektronická faktura), zda je povolen BackOrder (případ, kdy je možné vykrýt objednávku pouze zčásti a zbylé zboží dodat později, aniž by byla objednávka uzavřena a dodavatel penalizován za chybějící část).

Obr. 8: Přehled dodavatelů

Globus ID	GLN	Název	Provider	Očekávaná INVOIC	BackOrder	VMI
30513	8594006090001	CANTO SPOL.S.R.O.	EDITEL - EDIVAN	Ano	Ne	Ne
32610	9005753908024	BANNER BATERIE ČR S.R.O.	Teledin	Ano	Ne	Ne
30570	4035300000005	CONMETALL S.R.O.	Deutsche Telekom	Ano	Ne	Ne
30572	8595004600001	SOARE, A.S.	CCV	Ano	Ne	Ne
30613	8595188699990	CAMPING GAZ CS S.R.O.	EDITEL - EDIVAN	Ano	Ne	Ne
30608	8595005800004	PML PROTEIN.MLÉKO.LA. A.S		Ano	Ne	Ne
31014	8595010100007	D.I.P. S.R.O.	EDITEL - xml2edi	Ano	Ne	Ne
31063	8595019400009	BAPON ŠTEPON S. R. O.	CCV	Ano	Ne	Ne
31561	8594058390005	DACO S. R. O.		Ano	Ne	Ne
30638	8595096300001	PFANNER, SPOL.S.R.O.	EDITEL - EDIVAN	Ano	Ne	Ne
30123	8595072600002	DR. OETKER, SPOL. S R.O.	EDITEL - EDIVAN	Ano	Ne	Ne
30124	8594001190003	ZP ŠUMVALD A.S.	EDITEL - EDIVAN	Ano	Ne	Ne
31101	8590028000004	LONKA PŘÍBOR A.S.		Ano	Ne	Ne
30129	8594004580009	HANÁČKÁ KYSELKA, S.S R.O.	CCV	Ano	Ne	Ne
30673	8594057820008	ED.HAAS CZ S.R.O.	CCV	Ano	Ne	Ne
30502	8595043200002	TENAX S.R.O.		Ano	Ne	Ne
31230	8594027402302	ING.JAROSLAVMIKŠ,M-TEX	CCV	Ano	Ne	Ne
30143	8594012090002	SOLSAN. A.S.	Teledin	Ano	Ne	Ne

Zdroj: Vlastní výzkum

Qlik View

Firma Globus ČR si v oblasti elektronické komunikace stanovila cíl, že bude touto formou komunikovat se 100 % svých dodavatelů. Pro dosažení tohoto cíle byla do smluv s dodavateli zakomponována i část týkající se této komunikace. Součinnost je poskytována ze strany nákupního oddělení při vytváření tlaku na dodavatele, aby elektronickou komunikaci zavedli. Ke zjištění, jaký je aktuální stav zapojení jednotlivých dodavatelů, slouží aplikace QlikView. V jednotlivých částech (dialogích) je možné pak nalézt statistiku počtu zpráv zasílaných prostřednictvím elektronické komunikace, stav o probíhajícím jednání s dodavateli, informace o materiálech předávaných mezi jednotlivými stranami, obsah balíčku elektronické komunikace, sortiment i nákupčí.

Globus ČR změnil během roku 2010 poskytovatele pro EDI komunikaci se svými dodavateli. Po společnosti Telefonica O2 se jím stala společnost CCV Informační systémy.

Globus ČR a ostatní významné obchodní řetězce v České republice podepsaly dohodu o podpoře globální datové synchronizace [28]. Podstatou datové synchronizace je dostupnost stejných kmenových dat o celé hierarchii balení v daný okamžik a ve shodné kvalitě pro všechny účastníky sítě jako součást koncepce snižování nákladů a optimalizace obchodních procesů, zvláště ve smyslu:

- snížení nákladů na výměnu a správu dat;
- jednotného vstupu pro data;
- snížení chybovosti v elektronické komunikaci;
- vyšší rychlosti při uvádění výrobku na trh;
- snazší a efektivnější podpory prodeje;
- zlepšení dostupnosti zboží;
- snížení objemu skladových zásob;
- zvýšení produktivity zaměstnanců;
- optimalizace logistických procesů v oblasti nákupu, prodeje a skladování.

Dispos II

Dispos II je systém zbožového hospodářství obsahující všechna data ohledně dodavatelů, odběratelů (sklady a HM) a sortimentu včetně jeho pohybu (příjmy, výdeje, inventury, odprodeje, apod.).

V tab. 1 je přehled dialogů zbožového programu Dispos II, které jsou nejčastěji používány na provozech.

Tab. 1: Přehled nejčastěji používaných dialogů Dispos II na hypermarketech

MENU	HLAVNÍ DIALOG	PODDIALOG
000 - akce	formulář pro objednání	
	pořízení obj. množství pro akci	
	plánování akcí	
100 - nákup	dispozice	dispozice
		zpracování návrhů objednávek
		správa lokálních parametrů dispozic miniWGR
		správa lokálních parametrů dispozic pro VA
	kmenová data objektů	správa kmenových dat objektů
	listování a sortiment	správa přiřazení sortimentu k dodavateli
cenová označení	tisk etiket a štítků	
300 - oběh zboží	příjem zboží	příjem zboží bez objednávky
		identifikace dodávky
		dobropisy
		přehled dílčích objednávek
		zpracování příjmu zboží
	informace o oběhu zboží	zpráva o stavu / pohybu zboží
		historie o pohybu zboží
		očekávané dodávky podle objednávek
		seznam sortimentu
		zobrazení diferencí podle objednávek
		zobrazení diferencí podle položek
		PZ objednávky
		převzetí objednávky

Zdroj: Vlastní výzkum

Objekty, kterými jsou dodavatel a odběratel, jsou nazývány výkonnými jednotkami.

Každá položka musí mít v Disposu II své označení:

- číslo položky;
- popis zboží;
- EAN kód;
- interní skupina zboží;
- nákupčí, pod něhož sortiment spadá;
- DPH.

Sortiment může mít v Dispos II více variant. Základní varianta je automaticky tvořena při založení položky do systému a je nejmenší konečnou spotřebitelskou jednotkou. Vyšší varianta položky musí oproti předchozí obsahovat také údaj o VPI (objednací varianta – karton, balení) nebo u váhového zboží údaj o PLU (identifikační kód zboží nahrazující EAN kód).

Sortiment se nejprve přiřazuje k dodavateli prostřednictvím kondic a zalistování. Pomocí ošetřování vztahu mezi sortimentem a dodavatelem je umožněno dodavatelům dodávat stejný artikl.

5.1.2 Řízení vztahu s dodavateli

Řízení dodavatelských vztahů představuje možnost, jak zlepšit přesnost a rychlost probíhajících činností mezi nakupujícím a dodavatelem. Přínosy se dějí na obou zmiňovaných článcích logistického řetězce, přičemž dochází k eliminaci celkových nákladů řetězce.

Řízení vztahu s dodavateli prošlo další vývojovou etapou v rozšíření dodavatelско – odběratelského řetězce. Je dalším krokem, jak lépe a efektivněji tento řetězec řídit. Podnět k této etapě dal rozvoj informačních technologií, trendy zefektivnění práce a vnímání času jako nedostatkového faktoru. Řízení vztahu s dodavateli umožňuje interním i externím uživatelům vyhledat takovou informaci, kterou uživatel v danou chvíli potřebuje, a to velmi rychle a efektivně. Jeho cílem je sjednotit několik aplikací, které jsou ve firmě používány, do jedné, aby bylo vše dostupné na určité úrovni oprávnění a na jediném místě [29].

Řízení vztahu s dodavateli pomáhá ve společnosti:

- zkvalitnit obchodní postupy a inovace;
- zvýšit produktivitu a peněžní toky;
- zdokonalit provozní výkonnost a kvalitu;
- zpřehlednit data ze strany dodavatele;
- rychleji reagovat na příležitosti a změny;
- zajistit flexibilitu a podporu zásobování.

Globus si od sjednocení aplikací slibuje dosažení reálných úspor již krátce po zahájení projektu. Na prezentacích projektu byla v této souvislosti zmiňována německá studie Spolkového svazu pro hospodaření s materiálem, nákup a logistiku (BME). Ta udává, že z 300 německých dotazovaných společností téměř každá druhá očekává při zavedení tohoto systému úsporu 10 až 25 procent nákladů na řízení, u materiálových nákladů pak počítá se snížením nákladů o 5 až 10 procent. 85 % společností zmiňuje přínosy v oblasti možnosti lepšího srovnání nabídky od dodavatele, a tím možnost soustředit se na ty nejlepší partnery. Z této myšlenky vychází i zavedení projektu ve zkoumané společnosti [29].

Součástí řízení vztahů s dodavateli je plně automatizovaná elektronická výměna všech potřebných dokumentů mezi zúčastněnými subjekty. Na tento systém pak navazuje automatizované nahrávání a údržba digitálních katalogů pro obchodní sortiment, pomocný materiál i služby.

Před sjednocením aplikací pracovalo v minulosti oddělení Nákupu se zalistovacími kartami dodavatelů, které se zakládaly do příslušných složek. Tento systém byl poněkud zastaralý, netransparentní a celkově nevyhovující. Jiná, související oddělení, potřebovala v důsledku aktuálně vzniklých situací informace o dodavateli a operativně reagovat. Toto však nebylo zcela možné – bylo nutné se na požadovaná data oddělení Nákupu dotazovat. Tím docházelo k časovým prodlevám, zvýšeným nákladům administrativního charakteru a k nepřesným informacím. Systém nebyl zcela vyhovující z pohledu bezproblémové zastupitelnosti ani přímo na oddělení Nákupu.

Druhou etapou elektronické evidence představovalo využívání aplikace ZPELKOM (Zpráva elektronické komunikace). S touto aplikací pracují již oddělení Kontrola faktur, EDI team a další pracovníci Wawi (pracovníci zbožového hospodářství a organizace). Přístup k datům má prostřednictvím intranetu (vnitřní síť internetu) také Nákupní oddělení. Všichni z těchto oddělení mají možnost nahlížet nebo také zapisovat informaci ke konkrétnímu dodavateli. Uživatelé se nemusí dotazovat jednotlivých pracovníků, kteří mají dodavatele na starosti – všechny potřebné informace jsou na jednom místě. Tato aplikace ulehčila fungování zejména EDI oddělení. Zástupci tohoto oddělení oceňují přenos potřebných informací do Dispos II a možnost nalézt ve ZPELKOM:

- kontakty a e-maily na určitou firmu;

- jméno nákupčího, pod kterého dodavatel patří;
- údaje a informace pro fakturační oddělení.

Všechny údaje mají standardní formu a není nutné pracně dohledávat, jak jsou kolegové s dodavatelem domluveni a jak daleko jsou v procesu zavádění dodavatele na EDI. Z pohledu zastupitelnosti na oddělení se jeví ZPELKOM jako vyhovující. Díky online přístupu odpadlo i vypracování sestav v Excelu pro Kontrolu faktur.

Nabídka spolupráce

Dodavatel, který má zájem o spolupráci podává elektronickou nabídku ke spolupráci přímo přes portál GROW. Při registraci vyplňuje základní informace - každý dodavatel by měl zadat svoje GLN (globální lokalizační číslo sestávající z národního prefixu a identifikačního čísla firmy) a přikládá nabídku produktů. Toto jsou aspekty postačující k prvnímu zhodnocení nabídky a sloužící k zabránění zbytečné komunikace mezi nákupčím a dodavatelem v pozdější fázi zalistovacího procesu.

Nákupní oddělení je o nové registraci informováno e-mailem. Zhodnotí-li nákupčí nabídku jako nevýhodnou nebo chce-li z jiných důvodů dodavatele odmítnout, učiní tak prostřednictvím e-mailu vygenerovaného ze systému. Zde má možnost sdělit důvod zamítnutí spolupráce. Pokud se nákupčí rozhodne spolupráci navázat, předá dodavatele dál ke svému asistentovi nebo jej přijme sám. V tomto stavu se nachází dodavatel jako rozjednaný.

Evidence základních údajů

Každému dodavateli je přiřazen základní formulář, do kterého jsou přenesena některá data z Nabídky ke spolupráci. Zbylá data spravuje oddělení Nákupu a v Dispos II upravuje účtárna. Aplikace umožňuje pracovat s těmito údaji i pracovníkům, kteří nepracují v Dispos II. Změnu základních údajů má možnost přes internet iniciovat i sám dodavatel. Následuje schvalovací proces, ve kterém příslušný nákupčí změnu potvrdí a předá k založení změny do Dispos II na účtárnu. O změnách se uživatel dozví prostřednictvím e-mailových upozornění. V této fázi je dodavatel nasmlouvaný.

Evidence účetních údajů

Aktivaci dodavatele může provést pouze účtárna. K této činnosti je zapotřebí vyplnit tři položky: GLOBUS ID číslo, které se přiřazuje dle stanovených pravidel z Dispos II, měnu a způsob platby. Dalšími doplňujícími informacemi mohou být: nastavení BackOrder (= systém, kdy se částečným vykrytím objednávky objednávka neruší, ale přemění se pouze dílčí číslo objednávky. Na zbylé, nevykryté položky se dále čeká, aniž by byl dodavatel sankciován), blokace plateb apod. V této fázi je dodavatel již aktivní.

Kalkulační schéma slouží jako podklad pro výpočet nákupních cen. Toto schéma zakládá operátor dat do Dispos II. Změnu může iniciovat i sám dodavatel – následuje opět schvalovací proces.

Aplikace obsahuje i *údaje o závazcích a pohledávkách* Globusu vůči dodavateli. Tyto informace jsou dostupné rovněž v aplikaci na intranetu jako Vylistování a konkurzy.

Stop plateb

Evidence má zajistit, aby dodavateli nebyly propláceny faktury v případě, že by mohlo dojít k poškození firmy Globus. Nejčastěji se používá u ukončení spolupráce s dodavatelem. Stop plateb lze však také využít při převádění závazků na jiného dodavatele.

Ukončení spolupráce

Záznam o ukončení spolupráce s dodavatelem zakládá oddělení Nákupu. Systém pak sám řídí celý proces a informuje všechny zúčastněné. V rámci ukončení spolupráce může být automaticky založen Stop plateb nebo evidována salda závazků a pohledávek. Ukončení spolupráce s dodavatelem je možné provést formou avíza či přímo realizací. Postupně je tak omezován přístup dodavatele na portál, zasilání objednávek, práce s katalogem apod.

Správa kontaktů

Ve zmiňovaném systému má každý uživatel svoji roli. Díky tomuto určení je jasně definováno, v jaké záležitosti a pro koho je ten který uživatel tou správnou kontaktní osobou (Nákup, Logistika, Reklamace). Správnost vyplněných údajů dodavatelem je kontrolována na základě podání návrhu na změnu ze strany kompetentního uživatele (Nákup, Účtárna,

Manažer komunikace). Ověřuje se důvěryhodnost navrhovatele na základě shody u již dříve existujících kontaktů.

Kontaktní adresy

Výchozí adresou je adresa sídla firmy, dále jsou to adresy pro objednání, dobropisované zboží, reklamace, atd. Změnu opět iniciuje dodavatel.

DataShop

DataShop je prostředek pro sdílení obchodních dat. Na jeho základě jsou zpřístupňovány datové reporty dodavatelům. K dispozici jsou 3 úrovně statistik pro dodavatele – tyto statistiky si již nemusí obstarávat od externích agentur.

Proces vypadá následovně:

- výběr reportu;
- umístění do košíku;
- zvolení periodicity;
- úhrada požadované částky za službu;
- vygenerování smlouvy;
- elektronické podepsání dodavatelem;
- odeslání smlouvy na účtárnu;
- uložení reportu na intranet;
- stáhnutí sestavy.

Zalistování a sortiment

Pro každého dodavatele je vytvořeno zalistování, které je přiřazeno jednomu nebo více provozům (sklad, HM). Přiřazením tohoto zalistování na provoz je definován sortiment na tomto provozu. Zalistování dále určuje, v jakém časovém období a v jaké podobě je sortiment dodavatelem dodáván.

V případě, že má být zboží dodáváno dodavatelem do Globusu, musí být v Dispos II ošetřena následující data:

- založení dodavatele;
- založení sortimentu: základní varianta (nejmenší spotřebitelská jednotka - tedy to, co se bude prodávat), varianta sortimentu (objednací balení, tedy karton, paleta, apod.);
- založení kondic: nákupní cena, rabaty, prodejní cena;
- Zalistování sortimentu: zadání, v jaké podobě a u kterého dodavatele bude sortiment objednán, prodáván u odběratele, v jakém časovém období.

Společnost rozeznává následující typy položek:

- standardní sortiment: všechny položky, které jsou prodávány v předem stanovených rozměrech (ks, bl);
- volné zboží: metrové zboží, zboží na váhu;
- vratný obal: všechny položky zatížené zálohou;
- pomocný dopravní prostředek: všechny prostředky, pomocí kterých dodavatel zboží dodává, ale odběratel je neprodává dále zákazníkům (např. bedny na ryby, nebo CC-kontejnery na květiny).

Jako podklady pro zakládání dat slouží Zalistovací karty k novým výrobkům (viz příloha 1) vyplněné dodavatelem (nákupčí / asistentka doplní interní data).

Jestliže je zboží dodáváno jako importní nebo ze skladu Jirny, pak je nutné dvoustupňové zalistování. Rozdíl v zadávání dat je v kondicích. Je třeba vybrat, k čemu má být kondice založena - zda k položce, skupině položek či pro všechny položky. V druhém stupni budou následně nákupní ceny přeneseny na hypermarkety.

5.1.3 Spacemanagement

V době, kdy se firmy snaží nabídnout zákazníkovi širokou škálu výrobků, které by uspokojily jejich potřeby, je nutné každé umístění takového výrobku řádně naplánovat a řídit jej. I Globus se snaží o efektivní využití prostoru pro každý produkt v závislosti na dosahovaném obratu té které položky.

Důvodů, proč je nutné místa určená sortimentu detailně řídit, existuje několik. Tempo uvádění nových produktů na trh, jejich inovace (změna obalu, gramáže, velikosti apod.) se výrazně zrychluje, stejně tak se mění preference spotřebitelů. Svůj podíl má i marketingová koncepce.

V Globusu se předpokládá spolupráce oddělení Category managementu napříč odděleními Nákupu, Provozu a Spaceplanningu. Vše za jediným cílem – zlepšení výkonnosti kategorie. Část těchto aktivit je přenesena i směrem od dodavatelů.

Plánogramy jsou důležitým nástrojem interní logistiky. Každý výrobek, který je trvale zalistován, má plánogramem přesně stanovené umístění v regálu (stejně jako polici a facing), tj. prostor, jaký má zabírat (viz příloha 2). V souvislosti s umístěním se tvoří tzv. pojistné zásoby u sortimentu.

Sortiment textilu plánogram nemá, tyto položky jsou řešeny layouty. Podstatný rozdíl mezi těmito dvěma pojmy je takový, že zatímco každá položka v plánogramu má svoje umístění v daném počtu řad a polic, u layoutu se v jedné polici nebo na jednom háku vyskytuje hned několik položek, a to zejména kvůli počtu takovýchto položek a faktem, že jedna velikost zboží je vnímána jako jeden samostatný výrobek.

Plánogramy jsou dostupné na Web Publisher. Periodicita jejich změn je 14 dní.

Změny, které mohou nastat:

- nové výrobky = přidaná pozice;
- změna facingu;
- změna pozice.

S plánogramy dále pracuje oddělení Dispos, které na základě e-mailové informace z oddělení Spacemanagementu vytiskne aktualizované plánogramy. Dle uvedených změn vygeneruje nové etikety, které přerozdělí jednotlivým prodejním úsekům. Tyto provedou přestavení regálů a vymění etikety. Oddělení Autodispo souběžně změní postup při pořizování zásob, tj. určí nebo změní (podle toho, zda jde o nový výrobek či nikoliv) pojistnou zásobu nebo minimální a maximální hodnotu pro objednání. Dále podle současného stavu případně doobjedná zboží.

5.1.4 Analýza hmotných toků

Proces pořizování zásob prošel několika vývojovými etapami. Zprvu byla tato činnost pouze záležitostí vedoucích jednotlivých úseků, v případě akčních položek záležitostí vedoucích oddělení. Ti měli na starosti zároveň doplňování sortimentu, personální zajištění svěřených úseků a vyřizování zpětných toků zboží. S ohledem na širší sortimentu a velký objem prací nebylo tedy možné bezchybně zajistit požadovaný komfort pro konečného spotřebitele v podobě plnosti a upravenosti regálů.

Řešením bylo zavedení samostatného oddělení Autodispo, které zajišťuje generování návrhů objednávek pro pravidelné objednávky na základě stavů, prognóz či nejvyššího stavu.

Autodispo vzniklo z myšlenky, že informační systém umí objednávat lépe než člověk – bez emocí. Předpokladem však je, že stavy zboží jsou správné. Jako objednávací média slouží tištěné seznamy – dispa, přičemž se od papírové formy opouští a představou společnosti je, že se veškeré zboží bude v budoucnu objednávat bez písemných podkladů. Disponování je rozděleno mezi více lidí, přičemž způsob a systém rozdělení je na jednotlivých hypermarketech řešen individuálně.

Cílem automatických dispozic je:

- snížení zásob a pořizovacích nákladů;
- zvýšení úrovně servisu;
- pokles případů nedostatečného množství zboží;
- redukce chybovosti zaviněné lidským faktorem.

Cíle v oblasti nákladů:

- redukce pořizovacích nákladů (pokles dispozičních nákladů, četnosti objednávání, skladové manipulace),
- snížení kapitálové vázanosti a skladových nákladů.

Cíle v oblasti servisu:

- zajištění potřebné zásoby zboží (zajištění spokojenosti zákazníka);
- zvýšení čerstvosti a aktuálnosti zboží (méně starého a zkaženého zboží).

Úkolem vedoucích úseků a vedoucího oddělení ve vztahu k Autodispu je zajistit, aby se k disponentovi dostaly veškeré informace důležité z hlediska zajištění objednání správného množství, zejména pak:

- v případě zjištění, že stav zásob nesouhlasí, provést okamžitou opravu těchto stavů;
- vratky vystavovat ihned (pokud nelze, informovat ihned disponenta, aby mohl tuto skutečnost zohlednit při disponování);
- provádět likvidace ihned;
- informovat disponenta o problémových artiklech (krádeže);
- každý den se vyjádřit na základě sestavy o očekávaných dodávkách nad nedodávkami;
- objednávat akce;
- komunikovat s pracovníky Spacemanagementu, Nákupu, Provozu.

Paralelně byly stanoveny denní pracovní postupy AL/FBL (vedoucích oddělení / vedoucích úseků), mezi které patří:

- zajištění přesné správy stavů zboží;
- hlídání nově zalistovaných položek / dodavatelů společně s oddělením Autodispa;
- u nově zalistovaných položek zakládá Autodispo po dohodě s vedoucími jednotlivých úseků (oddělení) prezentační zásoby, minima a maxima, přičemž na layouty textilu stanovuje výchozí hodnoty provoz na centrále, poté Autodispo;
- monitorování objednacích návrhů u nově zalistovaných položek v prvních 2 – 4 týdnech;
- definice akcí a druhotného umístění.

Dále byly stanoveny postupy pro Autodispo:

- monitoring ohrožených položek;
- překontrolování objednacích návrhů u nových položek dle prvních prognóz;
- sledování prognostických varování;
- monitoring vratek;
- uvolňování objednávek;
- provádění opatření k zajištění správné výši stavů u jednotlivých položek.

Důležité pojmy

- Nejvyšší stav: nejvyšší možný stav určitého sortimentu, který může být na hypermarketu k dispozici. Z nejvyššího stavu se v rámci jedné z dispozičních metod (metoda nejvyššího stavu) počítá hladina objednání jako jeho procentuální část.
- Prognóza: odhad budoucích odprodejů v prodejních jednotkách.
- Návrh objednání: systémem navržené objednací množství v nákupních jednotkách.
- Doba obstarání zboží: časové rozpětí mezi uvolněním objednávky a převzetím zboží do provozu.
- Dny kritické zásoby: počet dní (určený na základě prognózy) vyjadřující, kolik dní zbývá do dosažení hladiny objednání.
- Ohrožené položky: položky, u kterých aktuální den není dnem objednání a u kterých již byla dosažena či překročena objednací hladina, či u kterých tato hladina bude pravděpodobně dosažena při obstarávání zboží.
- Pojistná zásoba: jejím hlavním smyslem je zajištění požadované plnosti regálů a ošetření výkyvů v zásobování během obstarávání zboží (neobvykle vysoký odprodej, prodlení v dodávce).
- Hladina objednání: je vypočtena jako pojistná zásoba + prognózované množství prodeje během doby obstarání zboží.
- Variabilní doba zásobení: jedná se o časové rozpětí mezi aktuálním dispozičním dnem a „popříštím“ dodacím termínem. Během tohoto období by měl být sortiment k dispozici. Je generována z ošetřovaného rytmu objednávání.

Příklad disponování na základě prognóz:

Aktuální stav: 23 ks

Pojistná zásoba: 20 ks

Variabilní doba zásobení: 14 dní

Denní prognóza: 4 ks

Doba dodání: 2 dny

Hladina objednáni: $20 \text{ ks} + (4 \text{ ks} \times 2 \text{ dny}) = 28 \text{ ks}$

Objednací návrh: $4 \text{ ks} \times 14 \text{ dní} - 23 \text{ ks} + 20 \text{ ks} = 53 \text{ ks}$, při balení 20 ks v kartonu činí návrh 3 kartony

Příklad disponování metodou nejvyššího stavu:

Aktuální stav: 4 ks

Nejvyšší stav: 15 ks

Hladina objednáni: $33,34 \% = 5 \text{ ks}$

Objednací návrh: $15 - 4 = 11 \text{ ks}$, při balení 15 ks v kartonu činí návrh 1 karton

Počáteční aktivity

Nově zalistované položky je nutno v systému ošetřit, a nastavit u položek, které spravuje Autodispo, prezentační zásobu či minimální nebo maximální zásobu. Po konzultaci s vedoucím úseku je objednáno nově zalistované zboží, avšak až po té, co je určeno místo prezentace daného sortimentu. Dříve nesmí být položka objednána. Místem prezentace může být akční plocha, čelo regálů nebo regál.

Při zavádění nového dodavatele na Autodispo je postupováno následovně:

- ošetření kmenových dat objektů, zpracování dispoparametru pro AV (příznak pro položky spravované Autodispem);
- přiřazení odpovídající miniWGR (podskupiny skupiny zboží) příslušnému dodavateli prostřednictvím dávkového boxu;
- u sortimentu „food“ nastavení prezentační zásoby, u sortimentu „nonfood“ a „baumarkt“ minimálního a maximálního množství;
- založení správy dodacího plánu.

Disponent ošetřuje kompletní plán dodávek dle dat na portálu B2B pro všechny dodavatele (i pro ty, kteří nejsou nastaveni pro Autodispo). Pokud je plán dodávek stejný pro všechny

oblasti sortimentu (např. firma Unilever dodává suché potraviny, drogistické zboží, mléčné produkty a každý takový segment je spravován v Globusu jiným disponentem), zakládá se na kompletního dodavatele, nikoliv na jednotlivé oblasti sortimentu. Plán dodávek se může různit především odlišnou lokací skladů dodavatele nebo odlišnou periodicitou objednávání i dodávání (větší frekvence u čerstvého zboží).

Prezentační zásoby i hodnoty minim a maxim se stanovují s ohledem na umístění v plánogramu či layoutu. Zatímco u layoutu jsou hodnoty stanoveny na centrále oddělení Nákupu a na disponentech leží povinnost je pouze do systému zadat, prezentační zásoby, minima a maxima stanovuje disponent na prodejní jednotce sám.

Stanovení prezenčních zásob je čistě subjektivní záležitostí. Disponent vizuálně odhaduje, při jakém množství položky a v jaké úrovni očí bude na konečného spotřebitele působit regál plně. Přitom se dále zohledňuje výše průměrného obratu položky – pokud je průměrný obrat vyšší než prezentační zásoba, navýší se pojistná zásoba právě na hodnotu tohoto obratu. Zohledňována je i cena položky – při vyšší ceně je kladen důraz na nulové nebo minimální zásoby ve skladě z důvodu možného odcizení či poškození zboží.

Stanovení minim a maxim se řídí obecnou poučkou: minima = 2/3 kapacity regálu, maxima = celá kapacita regálu.

Disponování

Disponováním (pořizováním zásob) se ve firmě zabývá oddělení Autodispo. Toto oddělení má plně v kompetenci veškerý stálý sortiment (mající přiřazené umístění), vyjma sortimentu nápojového centra, řeznictví, pekařství, gastro, stavebnin a metráže. Za tento sortiment odpovídá vedoucí příslušného oddělení. V budoucnu se předpokládá převzetí nápojového centra Autodispem. Tam, kde Autodispo nezodpovídá za stavy zásob, zpracovává Autodispo objednávky dle návrhu vedoucích pracovníků.

Každý den se dle zadaného dodacího plánu vygenerují dispa dodavatelů, která slouží jako podklady pro objednávání, přičemž některá se tisknou a jiná jsou k dispozici pouze v elektronické podobě.

Všechna dispa mohou mít dvě oblasti:

- Oblast základního sortimentu - tuto spravuje oddělení Autodispo.
- Oblast akčních položek, za kterou odpovídá vedoucí úseků.

Zatímco položky v oblasti stálého sortimentu navrhuji požadovaná množství k objednání v důsledku již proběhlé prognózy prodeje a jejich ošetření, v oblasti akčního sortimentu jsou obsaženy jak ošetřené položky (bývají základním sortimentem, ale v dané době jsou v akční nabídce), tak i položky, které nejsou nijak ošetřeny, neboť nemají stálé umístění – u těchto se návrhy pro objednání nevyskytují.

Dispa v tištěné formě v sobě zahrnují informace:

- dispočíslo, které je po uvolnění totožné s číslem objednávky (číslem obchodního případu na portále B2B);
- základní údaje o dodavateli (název dodavatele a jeho ID, adresu dodavatele, telefon, způsob přenosu objednávky - EDI, COMFAX, u centrálního skladu nevyplněno);
- výchozí údaje pro objednání (kdy bude vygenerováno další dispo, datum objednání, datum dodání);
- základní informace o sortimentu (EAN položky, popis zboží, výrobce, číslo varianty položky, VPI, prodejní cenu);
- oblast sortimentu, pod kterou položka spadá;
- odprodeje v periodách týden nebo měsíc (vždy za poslední tři týdny nebo tři měsíce, přičemž perioda „měsíc“ se používá výjimečně, především u finančně hodnotnějšího sortimentu náradí apod., kde je odprodej spíše nahodilou záležitostí);
- stav na hypermarketu;
- doba obratu;
- zůstatek k dodání;
- návrh objednání;
- datum, kdy byla položka naposledy přijata;
- datum posledního prodeje položky.

Dispa v elektronické podobě mají odlišné informace:

- chybí kontaktní údaje na dodavatele;
- chybí informace o datu dalšího objednání;

- chybí údaj o výrobcí;
- chybí údaj o prodejní ceně;
- chybí údaj o posledním příjmu zboží a posledním odprodeji;
- odprodeje jsou zde uvedeny za posledních šest týdnů (šest měsíců);
- pro daný týden, kdy byla položka v akci, jsou pole s odprodeji prázdná (v tištěné podobě není nijak ošetřeno; tímto nemá disponent tendenci návrhy zbytečně navyšovat).

Za ideálního stavu disponent souhlasí s návrhy a uvolněním dispa se z podkladů stane objednávka, která je dále přenesena k dodavateli prostřednictvím EDI komunikace nebo způsobem odeslání COMFAX. U neakčních položek zadává disponent pouze data do systému. U obou variant musí však disponent zohlednit společná ujednání týkající se času, do kdy dodavatel objednávku přijímá a množstevní (finanční) limity. Pozdní obdržení objednávky dodavatelem nebo objednávka pod množstevním či finančním limitem, se dá kvalifikovat jako nesplnění obchodních podmínek ze strany odběratele a dodavatel má právo tuto objednávku ignorovat bez možnosti uplatnění sankce (penále).

Disponent v některých případech s návrhy souhlasit nemusí:

- sezónní charakteristiky – jedná se o případy, kdy zboží „dobíhá“ nebo naopak „nabíhá“ a systém reaguje se zpožděním, než zaznamená klesající nebo vzrůstající tendenci v odprodejích, např. hrabla na sníh, plavky nebo také navýšené návrhy po Vánocích, období zavařování apod.
- předpokládané zvýšené odprodeje v důsledku konaných výstav ve městě nebo státních svátků u zahraničních sousedů, uvedení na trh přeplňované formy položky pod stejným EAN kódem;
- návrhy neodpovídají stavu zásob na domě – zde je nutné překontrolovat nastavení minim, maxim, pojistných zásob a dalších parametrů.
- dle postoje k riziku, který disponent zastává – systém navrhne i v situaci, kdy oproti pojistné zásobě a prognóze byl stav nižší, než je žádoucí (byť o jeden kus). V takovém případě může disponent volit mezi dvěma alternativami – disponent bude předpokládat, že se odprodeje nezvýší a kvůli jednomu kusu neobjedná celé VPI nebo disponent pro jistotu návrh přijme i za cenu, že se poměrná část VPI bude vracet na sklad.

Určitá specifika má vystavení objednávek pro Gastro u EDI dodavatelů, kdy je nutné manuálně vložit odchylnou dodací adresu. K této dodací adrese je zadáno jiné identifikační číslo (ILN) provozu než u běžných EDI objednávek. Vložení odchylné adresy s jiným ILN má za následek:

- v případě, že dodavatel má pro Gastro zboží jiné distribuční místo, objednávky mu dojdou automaticky přímo na místo určení.
- dodavatel ví, ke které rampě Globusu má zboží zavezt.
- statistický program WIS přiřadí zaúčtované příjmy zboží do správné cílové WGR (dle DPH).

Druhotné umístění, akce

Druhotné umístění (viz obr. 8) je umístění sortimentu mimo běžnou prezentaci. Jedná se o aktivitu, jejímž účelem je zvýšení prodeje zboží (např. zboží po akci, které se nevrací a je stálým sortimentem, bylo-li objednáno příliš mnoho, Super ceny neošetřené centrálou apod.). Umístění se většinou děje na paletách a na místech hlavního pohybu zákazníků. Pokud by nebyl sortiment ošetřen akčním příznakem, nebudou odprodeje očištěny a tím může dojít ke značnému zkreslení.

Obr. 8: Druhotné umístění

CHRSEW008: E4HG07 Plánování akcí

Akce: 030915 Druh. UMÍSTĚNÍ 1,2,3 TÝDENN KT 200903 od 13.01.2009 do 18.01.2009 (Cent.)
Druh akce: 15 Druh.UMÍST. 1TÝDENNÍ-DŮN od 13.01.2009 do 18.01.2009 (DŮN)
Počet str. Rozměr Stav 1 v plánu
Datum zveřejnění 13.01.2009 Dat.oc. 15.01.2009
Zák.obl.sort. Stav
Odběratel 65104008 HM OLDMOUC Dat.dod.1 Obj. do
Liefgruppe UK UK übernehen Anz.Artikel 52

SK.	Varianta	Popis artiklu	ZA	PŘ	PL	CEN	AKČNÍ-UK	S.	Dod.	RLF	Dod. varianta	CD	Zákob1	KZ	Zobrazení	U	
CD	ZD	DŮN	E	KT-SK	S	P	F	Obj.Do	Žo	UPI	Hin.nn	II	AktRab	KT	WKZ	Částka	O
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
00601159.00.8		EMCO ZIMNÍ MUSLI300G	1								00601159.00.8		039511				
8505229	004538		0								1						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
00246089.00.7		COFFEETA CLASSIC200G	1					34472			00246089.02.1		039511				
5900910	000433		0								24						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
00315095.00.8		COFFEETA LIGHT 200G	1					34472			00315095.01.5		039511				
5900910	001201		0								20						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
00409322.00.8		COFFEETA 400G	1					34472			00409322.01.7		039511				
5900910	003113		0								6						

Zobrazit OK Storno

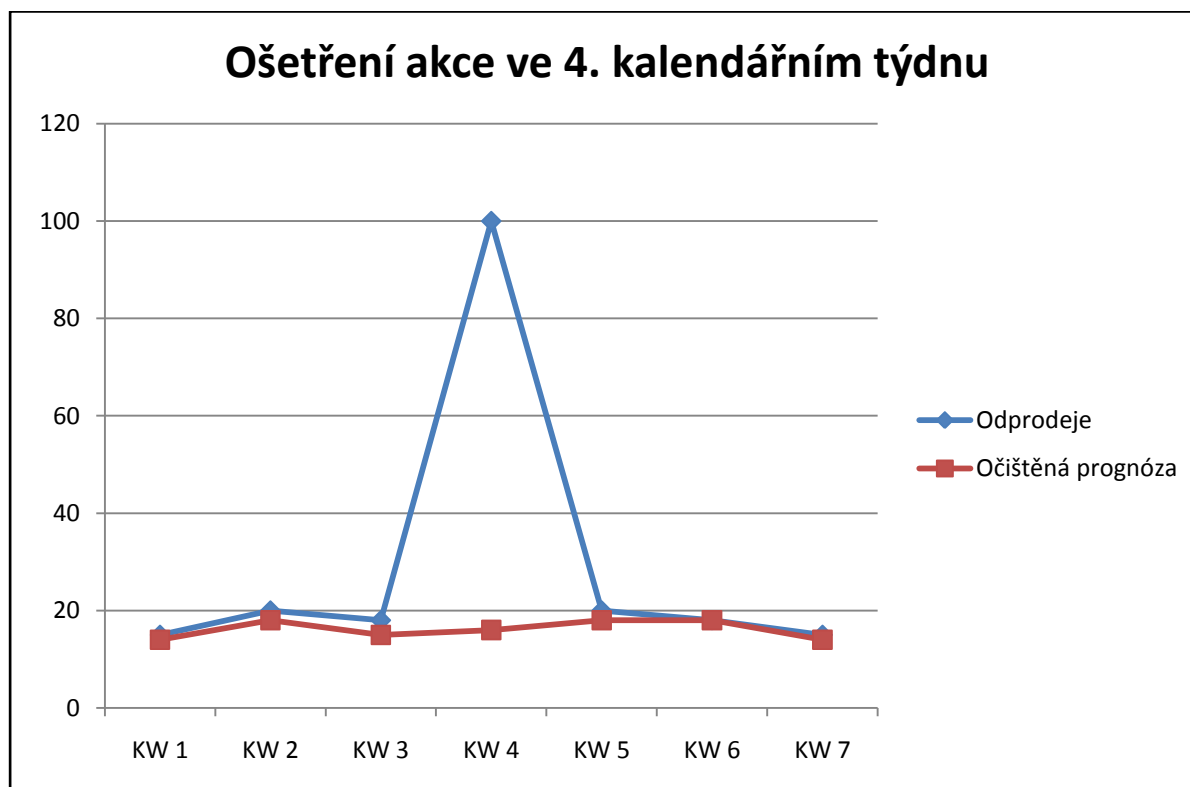
Zdroj: Vlastní výzkum

Druhotné umístění sortimentu není řízeno centrálou a na každém domě jej určuje vedoucí úseku, popř. vedoucí oddělení. Vyplní formulář pro druhotné umístění a odevzdá jej na oddělení Autodispo, kde disponent zadá data do systému. Zadává se období (zpravidla týden), datum zveřejnění, číslo položky nebo EAN výrobku, oblast (FOOD, NONFOOD nebo BAUMARKT).

Každé pondělí je tištěn formulář pro akční zboží dle pokynu oddělení Nákupu. Tento formulář je předán příslušnému vedoucímu oddělení. Ten zapíše požadované množství a dodací termín, pro každou položku – i zde se dodržují dodací dny dle plánu dodávek. Vyplněný formulář odevzdá vedoucí zpět disponentovi k zanesení do systému. Doobjednání akčního zboží probíhá již standardním způsobem.

Způsob, jakým systém ošetří sortiment v akčním prodeji nebo na druhotném umístění, je znázorněn na obr. 9.

Obr 9: Systémové „očistění“ položky od položek s akčním příznakem



Zdroj: Vlastní výzkum

Tab. 2: Přehled odprodejů a očištěných prognóz pro příslušné kalendářní týdny

	KW 1	KW 2	KW 3	KW 4	KW 5	KW 6	KW 7
Odprodeje	15	20	18	100	20	18	15
Očištěná prognóza	14	18	15	16	18	18	14

Zdroj: Vlastní výzkum

Ohrožené položky

Položka je systémem Autodispo označena jako ohrožená, pokud aktuální den není objednacím dnem dané položky a u položky již byla dosažena či překročena objednací hladina nebo bude pravděpodobně dosažena během doby obstarání zboží. Disponent tyto položky zdůvodňuje

a diskutuje s příslušným vedoucím úseku. Důvodem, proč se jeví položka ohroženou, může být:

- disponent nerespektoval návrh a ponížil navrhované množství při disponování;
- u artiklu nebyla nastavena pojistná zásoba, minima či maxima;
- v důsledku zvýšení odprodeje;
- nedodávka nebo jen částečné dodání položky;
- likvidace či zaúčtování krádeže;
- dobropisované zboží.

Očekávané dodávky

V pracovní náplni oddělení Autodispo je i monitoring (ne)dodávek. Z tohoto důvodu disponent denně tiskne Očekávané dodávky podle objednáni – seznam nedodávek z předcházejícího dne. Na základě této sestavy disponent nebo vedoucí zaurgují závoz zboží a to následovně:

- Disponent změní termín závozu dle dohody s dodavatelem. Vyplní formulář Změna termínu závozu a na požádání dodavatele mu jej odfaxuje.
- Stornuje objednávku, není-li vytvořena dle pravidel (limit, mimo dodací plán), vyplní příslušný formulář a na požádání dodavatele mu jej odfaxuje.
- Objednávky z centrálního skladu jsou stornovány pouze se schválením pracovníka HOTLINE CS (telefonní podpora centrálního skladu pro potřeby hypermarketů).
- Provedení nulového příjmu (zaúčtování dodávky s nulovým množstvím položek). Nulový příjem lze provést po sedmi kalendářních dnech u objednávek sortimentu NONFOOD a BAUMARKT, po třech dnech u objednávek sortimentu FOOD, od pevného termínu dodání a to v případě, pokud dodavatel nedodá zboží i po změně termínu závozu zboží, přičemž musí být ověřen den objednání, počet pracovních dní i den dodání a minimální závoz pro objednání. Nulový příjem podléhá souhlasu a podpisu vedoucího oddělení. Důvodem pro provádění nulového příjmu je systém penalizací dodavatelů za nevykrývání objednávek. U storna objednávek není dodavatel penalizován. Nulový příjem se neprovádí u objednávek na centrální sklady Globusu a Biebelhausener (pekárna).

Chybějící zboží

Přínosem optické kontroly regálů je snížení chybějících položek díky včasné doobjednávkě, popř. odhalení chybných stavů zásob. V minulosti probíhalo zpracování chybějících položek tím způsobem, že pracovnice Revize, případně Autodispa, oskenovaly prázdná místa v regále (chybějící položky), poté vytiskly seznam naskenovaných položek a ten obdržela jednotlivá oddělení ke zpracování. V současnosti je postup takový, že Revize a Autodispa nadále skenují chybějící položky, přičemž jsou centrálně přísně stanovené intervaly, kdy je mají zpracovat (v MDE přístroji) – u oddělení FOOD denně, NONFOOD a BAUMARKT 2x týdně. Pracovníci jednotlivých úseků pak tento úkol zpracují přímo u regálů tím způsobem, že si naskenují prázdná místa dle EAN kódu na regálové etiketě a zkontrolují, zda je položka zalistována a zda není na stavu. Pokud je v poli zásob kladné číslo, položka je pravděpodobně na skladu či na druhotném umístění a musí být doplněna do regálu. Pokud ve skladu není k dispozici, pak je nutné provést kontrolu stavu zásob a v případě, že se položka nenachází ani ve skladu, musí být stav zásob opraven. Je-li položka zalistována a není na stavu, je třeba dle data objednání a dodání rozhodnout o dalším postupu (doobjednání položky, pokud dnešní den není dnem objednání, kontrola pojistné zásoby, minim a maxim, objednacích hladin).

Disponent provádí pouze namátkovou kontrolu plánogramů a nezodpovídá za prezentaci zboží v regále dle plánogramu.

5.1.5 Příjem zboží

Příjem zboží v Globusu probíhá dvěma základními způsoby – přímo přes systém Dispos II nebo pomocí MDE přístrojů.

Pro bezproblémové přijetí zboží byly vymezeny určité zásady pro dodavatele:

- Objednávky vykrývat v den závozu.
- Ke každé objednávce vystavit samostatný dodací list (jedna objednávka = jeden dodací list).
- V případě zalistování a zavážení vyšších variant zboží (po kartonech) nechat zalistovat EAN kódy všech variant a tyto EAN kódy na kartonech používat.
- Změnu VPI ihned hlásit na oddělení Nákupu centrály.
- Nesmí být uváděny na kartonech EAN kódy kusů.

- Kartony vyskladňovat na palety tak, aby byly EAN kódy směrem ven.
- V případě vzorků, zákaznických a akčních objednávek uvádět na dodacím listě doplňující text, že se jedná právě o zákaznickou objednávku, vzorky, akci (pokud má dodavatel tuto informaci k dispozici).
- Neslučovat zboží z více objednávek do jednoho kartonu, v případě více objemnějších dodávek neslučovat zboží na paletách.
- Při závozu více objednávek viditelně označit, k jaké objednávce karton (paleta) patří, popř. i číslo z celkového počtu kartonů (palet) k dané objednávce.
- Pokud dodavatel dodává zboží s přelepenými EAN kódy (hojně se vyskytuje v domácích potřebách), je nutné, aby byl původní EAN přelepen kvalitně, popř. znehodnocen, aby nebylo možné jeho oskenování. Totéž platí u příbalů (např. 2+1 zdarma), kdy musí být oskenovatelný pouze EAN kód na celém balení.
- Pokud dodavatel spolu se zbožím zasílá dárky zdarma, které se budou vydávat zákazníkům na informacích (po splnění určitých kritérií Nákupu), tyto dárky musí být v samostatném označeném kartonu a musí mít samostatný dodací list popř. předávací protokol, kde bude výrazně vyznačeno, že se jedná o dárky pro zákazníky.
- Pokud dodavatel spolu se zbožím zasílá i opravené reklamace, je nutné tyto reklamace dávat do samostatného kartonu, který se označí jako reklamace, a taktéž vystavit samostatný dodací list s poznámkou, že se jedná o reklamace. Tento postup je vyžadován i v případě, kdy dodavatel posílá reklamace bez vykrytí objednávky.

V případě využití přepravní služby dodavatelem platí uvedené zásady:

- Každý karton opatřit názvem dodavatele, číslem objednávky, ke které se vztahuje a číslem kartonu z celkového počtu kartonů k dané objednávce.
- Viditelně musí být označen karton, ve kterém je dodací list k dané objednávce.
- Každou objednávku zabalit do zvláštního kartonu (nesmí se stát, že v jednom kartonu bude zboží k více objednávkám).
- Není brán zřetel na žádosti o nafxování potvrzeného dodacího listu. Dodací listy jsou zasílány dodavateli v nadepsané a ofrankované obálce, kterou dodavatel přikládá k dodacímu listu. V tomto případě je nutné, aby dodavatel dodal dodací list ve dvojnásobném vyhotovení (jeden pro potřebu dodavatele a jeden pro potřebu odběratele).

- V případě nedodávky všech balíků k objednavce v jeden termín má odběratel právo odmítnout částečnou dodávku a vrátit zpět na náklady dodavatele.

Příjem zboží v Dispos II

U převážné většiny dodavatelů funguje příjem zboží pomocí MDE přístroje. Příjem je prováděn pracovníky příjmu zboží, u sortimentu NONFOOD pracovníky prodejních oddělení. U příjmů zboží pomocí MDE přístroje oddělení Dispos archivuje do složek zkompletované Potvrzení příjmů zboží a rozesílá případné protokoly o vadách v dodávce.

U příjmů, které nejsou účtovány pomocí MDE přístroje, se postupuje následovně:

- Příjem na Kontrolní listinu příjmu zboží (KLPZ): Systémové zpracování příjmu se provádí na základě fyzické přejímky zboží ve skladu a na oddělení, přičemž se vyplňuje kontrolní listina příjmu zboží (KLPZ) i případné odtížení vratných obalů. Podle vyplněných KLPZ se vyúčtuje příjem do Dispos II. Při rozdílech nebo vadách příjmu vypisuje pracovník provádějící detailní kontrolu protokol o Vadách k dodávce. Důležitá je zde identifikace toho, kdo příjem prováděl a kdo do systému obchodní případ zaúčtoval, pro případ pozdějších dotazů.
- Příjem na dispo: je povolen pouze u pečiva (Biebelhausener), květin na BAUMARKT a víkendových dodavatelů tisku. Údaje na dispu musí být zapsané správně a řádně podepsány, společně s uvedením data příjmu.
- Příjem na WGR (skupinu zboží): je zvláštním případem příjmu zboží, používá se pro řeznictví a fotoslužbu. Oddělení odevzdá na Dispos zkontrolovanou fakturu nebo dodací list, na kterém je uvedena částka bez DPH. Pracovník zaúčtuje přes WGR.
- Nulový příjem: Pracovník oddělení Dispos obdrží od vedoucího oddělení (AL) podepsanou objednávku s poznámkou „nulový příjem“. Objednávka je následně identifikována a do počtu dodaných kusů se zaneše množství „nula“. Elektronicky se následně zasílá informace na Kontrolu faktur, kde je uvedeno číslo objednávky, číslo dodavatele a poznámka, že se jedná o nulový příjem.
- Příjem bez objednávky: provádí se ve výjimečných případech pouze u EDI dodavatelů (a to na zboží, které je dodáno, ale neobjednáno, a vedoucí úseku se rozhodne zboží si ponechat).

- Příjem zboží z přeskladnění: se provádí po doručení e-mailu na určitou osobu s oskenovanou přílohou Přeskladnění z vydávající divize na přijímací divizi. Objednávka se poté dotiskne a předá na Příjem zboží, kde je standardně zpracována jako jakýkoliv jiný příjem zboží. Přeskladnění vyžaduje zvláštní archivaci.
- Příjem naturálního rabatu: situace, kdy dodavatel dodá zboží se slevou oproti nákupní ceně nebo zcela zdarma.

Dobropisy

Dobropisy se vystavují denně na základě podkladů z oddělení. Zboží se vrací z důvodu poškození, krátké doby minimální trvanlivosti, vylistování či zbytku z akcí. Podklad pro dobropis je vytvořen přes MDE přístroje (oskenováním a následně vytisknutím v programu MDE Utility) nebo vyplněním formuláře Podklad pro dobropis. V podkladu pro dobropis musí být vypsáno číslo dodavatele, číslo objednávky, EAN, název výrobku, počet kusů a důvod vrácení zboží. Na základě podkladu je vytvořen dobropis čítající tři kopie: na zboží, na dodavatele, pro vedoucího úseku. Originál je použit pro potřeby oddělení Dispos. Na dokladu pro potvrzení dobropisu musí být razítko, kdo zboží předal a kdo jej převzal. Pracovník oddělení Dispos posílá jednou týdně vedoucímu oddělení přehled o vystavených dobropisech, kde nebylo zboží dosud dodavatelem vyzvednuto.

Likvidace

Ve společnosti se rozlišují dva druhy likvidací, které se odlišují číselným tříděním:

- 03: jedná se o zboží, které je určeno k likvidaci z důvodu poškození, technických závad nebo prošlého data minimální trvanlivosti;
- 14: jedná se o krádeže, které je možno prokázat (prázdný obal, vykradené součásti apod.).

Při likvidaci musí být jasně uveden důvod likvidace, číslo HM, datum likvidace, EAN nebo PLU položky, název položky, množství a podpis pracovníka úseku, který podklad vystavil. Nesmí chybět podpis revize nebo ředitelské služby, která zkontroluje fyzickou likvidaci zboží. Likvidace nesmí být bez těchto údajů evidována do systému. Originály se spárují s proformafakturou a odevzdají k založení na Finanční účtárnu divize, kopie se rozdávají vedoucím úseků.

Přeskladnění

Přeskladnění je možné dvojího typu: přeskladnění zboží mezi divizemi nebo přeskladnění pro vlastní potřebu.

Přeskladnění mezi divizemi

Jedná se o přeskladnění zboží určeného k dalšímu prodeji. Za správnost údajů u přeskladnění odpovídá vedoucí oddělení a ředitelská služba vydávající divize. Na oddělení Dispos se založí výdej a následně vytiskne dodací list s nákupní cenou, který je oskenován a poté zaslán e-mailem na příjmací divizi. Při výdeji zboží potvrdí pracovník příjmu dodací list, kopie potvrzeného dodacího listu odejde jako průvodní list se zbožím, originál je odevzdán na oddělení Dispos, kde se výdej zaúčtuje. Od dopravce se převezme na příjmací divizi zboží s dodacím listem, který se běžným způsobem potvrdí datem a podpisem. Pracovník příjmu zboží provede standardně identifikaci jako u klasické objednávky a následuje detailní přejímka dodaného zboží pomocí MDE přístroje pracovníky příjmu zboží, popřípadě dotyčných oddělení prodeje. Po detailní přejímce se provede zaúčtování.

Přeskladnění pro vlastní potřebu

- Pohoštění: jedná se o veškeré přeskladnění potravin určené ke konzumaci jako občerstvení. Použit je formulář Přeskladnění pohoštění.
- Materiál: jedná se o zboží určené pro vybavení pracovišť kancelářskými potřebami, náradím, pomůckami, případně jiné drobné vybavení. Použije se formulář Přeskladnění materiál.

Pracovníci úseku, kteří formulář potvrzují, odpovídají za úplné a správné vyplnění. Správnost formuláře potvrdí podpisem pracovník z oddělení a následně ředitelská služba na divizi. Pracovník oddělení Informací provede podle formuláře kontrolu druhu i množství zboží. Tuto kontrolu potvrdí podpisem. Pracovník oddělení Dispos vyzvedne vyplněné formuláře na Informacích a jejich převzetí potvrdí podpisem v Přehledu přeskladnění. Založí se výdej zboží v Dispos, zkontrolují se zadané položky a poté je výdej zboží potvrzen do stavu „40“. Originály se spárují s proformafakturou a odevzdají k založení na Finanční účtárnu.

Výměna zboží, finanční náhrady

Pracovník daného oddělení či úseku se může domluvit s dodavatelem na výměně starého, poškozeného či prošlého zboží, pokud jej dodavatel nechce finančně uhradit, a to ve stejné finanční hodnotě. Může se jednat o stejný nebo jiný sortiment, podmínkou však je, že musí být zalistován a je zaručena jeho prodejnost. Tato dohoda musí být písemně stvrzena a vyplněn příslušný formulář. Nahrazeno může být rovnající se množství nebo odlišné množství (v případě odlišného množství je nutné provést inventuru zásob).

Finanční náhrady dodavatelé poskytují obvykle na skladové zásoby při výprodejích. V těchto případech dodavatelé poskytují formou dobropisu skutečnou slevu z nákupní ceny zboží, ale již není prováděna skutečná úprava nákupní ceny v systému Dispos II.

Inventurní činnost

Inventura je řádně konaná jednou ročně (v polovině měsíce června) na veškerý sortiment, který se nachází na prodejně. Tomuto předchází přípravná fáze – spaletování zboží, kde není plánováno jeho doplňování v nejbližší době, zboží určené k vrácení dodavateli, reklamace apod., přičemž je vyvíjen tlak na snižování skladových zásob a vyexpedování dobropisovaného zboží v ještě větší míře, než obvykle. V den řádné inventury nesmí být prováděn žádný příjem, resp. nesmí se žádná objednávka vyskytovat ve stavu „identifikovaná“.

Veškeré buňky ve skladech, regály na prodejní ploše a jiná umístění jsou opatřena štítky s číselným označením, poli pro podpis počítající osoby, skenující osoby a osoby provádějící kontrolu. Totožné údaje jsou zapsány do přehledu složek jednotlivých segmentů, stejně tak na jednotlivé složky. Po spočítání množství, načtení skenerem, vyčtením na sběrném místě a kontrolou pověřené osoby, se vygenerované podklady vkládají do příslušných složek. Případné korekce jsou prováděny disponenty přímo na místě. Některé typy zboží, např. alkohol či sortiment elektra, podléhají kontrole výlučně oddělení Revize. Tyto též bývají často předmětem kontroly auditu. Řádná inventura se provádí v nočních hodinách, aby nebyl narušen chod prodejny. Výjimkou je specifické zboží typu klenoty, kde se oddělení pro zákazníka uzavírá ve stanovený den. Složky s vygenerovanými podklady inventurních množství jsou po předepsanou dobu k nahlédnutí či dohledání markantních rozdílů v kanceláři

vedoucího správy. Po odsouhlasení centrálou jsou spočítané stavy přeneseny do systému zbožího hospodářství Dispos II.

Během hospodářského roku je možné provádět mimořádné inventury. S určitou periodicitou jsou prováděny inventury na úseku Ovoce, zelenina, dále pak na Pečivu. Nutnost provedení mimořádné inventury si žádají záporné hodnoty stavu položek, neboť s těmito stavy pracuje oddělení Autodispo. Do záporných stavů se mohou dostat položky v důsledku chybného příjmu nebo chybným markováním pracovníků pokladen. Ve větší míře se sledují tzv. rizikové položky, tj. takové, které jsou předmětem častých krádeží. Mimořádné inventury jsou prováděny pomocí MDE přístrojů a tam, kde to není možné, se provádějí přímo do systému Dispos II.

MDE přístroje

V současnosti se využívají ve společnosti dva typy MDE přístrojů:

Obr. 10: *Typy MDE přístrojů používané ve společnosti Globus*

Typ Symbol MC70



Typ Falcon



Zdroje: [31], [32]

MDE jsou využívány napříč odděleními zejména pro kontrolní činnost, ale hlavní význam mají v oblasti příjmu zboží (Autodispo využívá MDE pro kontrolní činnost, vedoucí úseků či oddělení pro zadání etiket, zjištění stavů a inventury).

Příjem zboží pomocí MDE přístrojů

Příjem zboží pomocí MDE přístrojů je zaveden u sortimentu FOOD u vybraných dodavatelů, na NONFOOD a BAUMARKT zcela. Problémové příjmy lze řešit starým způsobem – pomocí kontrolní listiny příjmu zboží. S MDE přístroji nejsou prováděny příjmy zboží z centrálních skladů a dále sortiment řeznictví, nápojového centra, benzín, dálniční známky, zlato, stříbro, časopisy, gastro, pečivo a sortiment dodavatelů, u kterých se tisknou odtíženky obalů.

Do zavedení MDE byla vlastní kontrola a příjem zboží rozdělena prostorově i časově. To zvyšovalo náklady na uskladnění a pracnost (každý příjem zboží musel být znovu na oddělení Dispos zpracován). Po zavedení MDE se pořizuje množství skenerem, odpadá porovnávání zboží s kontrolní listinou. Tím dochází ke zvýšení efektivity a kvality příjmu zboží. Příjmy se dějí s denní přesností (jsou tedy též den identifikovány i zaúčtovány), což je předpokladem pro aktuální stavy zásob. Dochází k minimalizaci chyb při příjmu zboží – předpoklad správných stavů (snížení inventurních rozdílů, záporných stavů položek, správné stavy pro správné fungování Autodispa).

Příjem zboží z centrálního skladu

Zúčtování zboží z centrálního skladu se děje pomocí oskenování kódu zasílané jednotky (NVE – Numer der Versandeinheit). Tímto odpadá detailní kontrola, dochází k včasnému příjmu zboží a minimalizaci možných prodlev.

Předpokladem pro výše uvedené je shoda avíza a dodaného zboží, žádná dodávka se nesmí uskutečnit bez avíza.

Každá zakázka z centrálního skladu je rozložena na dvou nebo více paletách (sortiment na nich ložený bývá obvykle rozdělen dle sortimentních oblastí, akcí apod.). Každá taková paleta je pak opatřena štítkem. Všechny tyto štítky patří systémově k sobě a při příjmu zboží musí být všechny oskenovány, jinak nemůže být tato zakázka přijata a zaúčtována.

Průběh dodání:

- závoz z centrálního skladu: převzetí dokladů od řidiče, odplombování kamionu;

- vykládka: vizuální kontrola palet a NVE, pořizování NVE kódů přes MDE přímo na rampě;
- účtování: po oskenování všech NVE se provede zaúčtování, případně se řeší problémy s chybějícími NVE.
- uzavření závozu: potvrzení nákladových listů, případně nakládka vráceného zboží, plombování kamionů;
- kontrola MDE: před koncem pracovní doby AP (Administrativní podpory příjmu) – všechny rozpracované příjmy musí být zaúčtovány;
- kontrola Dispos II: kontrola po poslední dodávce z centrálního skladu, výjimečně druhý den ráno, v příslušném dialogu, řešení problémových objednávek v systému;
- dopřijmy: případné dopřijmy nezavezených NVE z předchozího dne.

Administrativní podpora příjmu zboží

Příjem zboží se uskutečňuje z převážné většiny přes přístroje MDE. S jejich zavedením bylo nezbytné zřídit novou funkci – administrativní podporu příjmu zboží (AP).

Cílem AP:

- zkvalitnění příjmu zboží;
- úbytek případných minusových stavů;
- menší difference;
- správné stavy.

Tyto cíle jsou důležité zejména pro fungování Autodispa.

Hlavní náplň AP:

- zachycování tzv. problémových příjmů: problémové příjmy jsou takové, které zpomalují plynulost a rychlost přejímky zboží od dodavatele (nekompletní nebo nesprávná kmenová data variant artiklů či nekompletní údaje na dodacích listech dodavatelů).

- výpomoc na příjmech zboží FOOD, NONFOOD a BAUMARKT při skenování zboží;
- výpomoc při řešení problémů s MDE přístroji – odmítnuté zboží, naddodávka, dodatečná dodávka;
- hlášení problémů se zbožím zavezeným od přepravní služby na několik termínů závozu k jedné dodávce, stále se opakující nedodávky nebo naddodávky či neobjednané položky u stejných dodavatelů;
- kontrola, zda z předešlého dne nezůstala nějaká objednávka v identifikaci;
- každé pondělí fyzická kontrola plochy k vyjasnění, zdali se zde nenachází nevyřešený sortiment déle než jeden týden.

5.1.6 Skladování

Centrální skladování

Centrální skladování je výrazným krokem směrem k efektivnímu využívání nákladů a jejich snižování, a rovněž krok ke standardizaci. Vychystávání zboží ve skladu probíhá pomocí techniky voice-picking. Voice-picking je bezdrátový informační systém, prostřednictvím něhož je sledován pohyb zboží a jeho přesné umístění ve skladu. Důležitý je zejména při vychystávání zboží, kdy jsou skladníci vybaveni sluchátky s mikrofonom, dostávají pokyny přímo z centrálního informačního systému, kde jsou uloženy informace o objednávkách jednotlivých hypermarketů i informace o umístění zboží. Systém skladníka posílá na konkrétní místa ve skladu a dává mu pokyny, jaké zboží a v jakém množství je třeba vychystat. Skladník prostřednictvím mikrofonu potvrzuje, že je na daném místě a vychystává dané zboží ve správném množství. Pro kontrolu musí přečíst poslední dvojčíslí EAN kódu a teprve pokud toto číslo souhlasí, vyzve ho systém k vychystání určitého množství. Pokud je předmětem vychystání celá paleta, je systémem skladník vyslán k tiskárně k převzetí nálepky s unikátním kódem celé palety.

Dodavatelem softwaru je firma ProLogistic. Tato firma rovněž dodává software pro provoz pojízdných vozíků.

Výhody centrálního skladu:

- sklad zaváží jednotlivé hypermarkety od pondělí do soboty ve vyšších frekvencích.

- doba dodání je jeden den.
- odpadá na hypermarketech detailní kontrola příjmu a ruční zpracování příjmů do Dispos II.

Dopravu na jednotlivé hypermarkety zajišťovala v počátcích centrálního skladování firma Wincatnon.

Přechodem na centrální sklad se změnil i pracovní postupy na hypermarketech.

Centrální sklad Jirny

Jirny byly otevřeny v roce 2005, v roce 2006 byly zásoby rozšířeny o importní sortiment. Centrální sklad umožnil zefektivnit zásobování hypermarketů a také zlepšit spolupráci s dodavateli. Vybrané údaje o centrálním skladu Jirny jsou zmíněny v tab. 3.

Tab. 3: *Vybrané údaje – centrální sklad Jirny*

rozloha skladu	30 000 m ²	FOOD hala	22 000 m ²
		ostatní zboží	8 000 m ²
skladovací kapacita	40 000 polic		
rampy	příjem zboží	14	
	výdej zboží	19	
objem expedice	40 kamionů / den		
hodnota zásob	cca 450 mil. Kč		

Zdroj: [33]

V počátcích spravovala chod tohoto skladu firma Wincanton, od roku 2007 byl centrální sklad v Jirnech převzat pod vlastní režii. Firma si od jeho převzetí slibuje možnost rychlejšího rozhodování a využití všech výhod součinnosti úseků. Společně s převzetím přešla část zaměstnanců logistické firmy pod Globus.

Od Wincantonu bylo převzato 80 pracovníků, veškerá technika (vysokozdvížené vozíky, technika voice-picking) a dodavatelé služeb, které Wincanton využíval. Doprava vychystávaného zboží probíhá ve spolupráci se dvěma novými partnery: Hortim Cargo a Georgi Radev. Hortim Cargo zavází od roku 2004 Centrální sklad Lipence - ovoce, zelenina, a Georgi Radev působil jako dodavatel transportních služeb pro Jirny [34].

Nově se z kapacitních důvodů zavedl v Jirnech poloautomatický systém bezuličkového skladování BT Radioshuttle. Systém je založený na elektricky poháněných nosičích, které přemísťují paletové zboží ve skladovacích tunelech v regálovém systému se speciální konstrukcí. Kromě regálové konstrukce nově do manipulační techniky přibyly satelitní vozíky o nosnosti 1 000 kg, které zajišťují manipulaci uvnitř regálu. Do regálového systému vjíždějí po speciálním vedení těsně pod jednotlivými úrovněmi skladovaných palet. Vozík je řízen bezdrátovým dálkovým ovládním, kontrolu hustoty uskladnění provádí senzory ve skladovacích tunelech. Nový regálový systém umožňuje uskladnit namísto 500 palet až 2 100 palet, přičemž je určen výhradně pro originál palety od výrobce, které distribuční centrum beze změny expeduje dále [35].

Přínosy Centrálního skladu Jirny:

- zlepšení produktivity;
- rytmus objednávání: obvykle 3x týdně, rychloobrátkové zboží 6x týdně, akční zboží 6x týdně;
- dodání následující den vždy ve večerních hodinách, každý den vyjma neděle;
- dodání akčního zboží ve středu a čtvrtek předcházející akci, následně pak v pondělí v týdnu, kdy akční prodej probíhá;
- akční zboží je připravováno zvlášť – přehlednost, rychlejší doplňování;
- snížení počtu kontaktů u ramp příjmů zboží;
- odpadají minimální objednávací množství u dodavatele;
- snížení stavu zásob;
- možnost doobjednání dvaceti artiklů během odpoledních hodin (standardní objednávky na centrální sklad musí být uvolněny do 11 hod.) dle vygenerovaných alertů (upozornění na rozdíly v dodávce) či listin ohrožených položek.

Výchozím předpokladem pro fungování centrálního skladování je, že systém musí být nastaven tak, aby veškeré zboží šlo po příjmu rovnou do regálů na prodejní ploše, přičemž jedním z rozhodujících faktorů jsou správné stavy.

Centrální sklad Dašice

Centrální sklad mraženého zboží (TKK Dašice) byl otevřen roku 2003. Poskytovatelem služby jsou Mrazírny Dašice, které zajišťují firmě plný servis, tj. centrální skladování a následný transport.

Denně je odsud vyexpedováno 100 palet zboží (60 tun). Doprava se uskutečňuje až dvaceti nákladními vozy, přičemž závozy jsou o frekvencích 2x až 3x týdně.

Centrální sklad Lipence

Centrální sklad Lipence je v provozu od roku 2004. Jeho chod zajišťuje společnost Hortim. Jedná se o pronajatou skladovou plochu a velkokapacitní chladicí boxy. Vozový park společnosti Cargo (dceřiná společnost firmy Hortim) umožňuje denní zásobování všech hypermarketů. Denně odchází až 200 palet zboží, v předvánočním období dvojnásobek. Nákup připravuje aktuální týdenní sortiment, objednává zboží ze zahraničí a od tuzemských dodavatelů, sleduje zásoby na skladě.

Centrální sklad Jesenice u Prahy

Po centrálním skladu mraženého zboží v Dašicích (2003), skladu ovoce a zeleniny v Lipencích (2004) a skladu suchých potravin v Jirnech (2005) disponuje od března 2010 Globus také vlastním skladem čerstvých potravin v Jesenici u Prahy. Pronajaté prostory centrálního skladu čerstvých potravin v Jesenici u Prahy se nacházejí v areálu Madety. Madeta je zároveň největším dodavatel čerstvých potravin Globusu. V tab. 4 jsou zmíněny vybrané údaje o tomto centrálním skladu.

Tab 4: Vybrané údaje – centrální sklad Jesenice u Prahy

celková možná skladovací kapacita	2 500 m ²	dosavadní kapacita	1 500 m ²
		opce	1 000 m ²
počet ramp	5		
denní objem expedice	20 000 kartonů		
počet zaměstnanců	35	administrativa	5
		operativa	30

Zdroj: [36]

Výhody centrálního skladu čerstvého sortimentu dle centrály:

- usnadnění a sjednocení kontroly kvality zboží a trvanlivosti pro všechny hypermarkety;
- umožnění lepších vyjednávacích podmínek;
- zvýšení frekvence závozů od dodavatelů = minimalizace výpadků zboží, snížení požadavků na skladovou kapacitu hypermarketů.

Téměř všichni dodavatelé přistoupili na závoz do 24 hodin od doručení objednávky. Hypermarket je tak zásobován nejpozději do dvou dnů.

Přínosy pro dodavatele:

- převzetí prakticky celé logistiky;
- vypadávají zprostředkovatelské firmy;
- možnost rozšíření spolupráce s malými nebo zahraničními dodavateli, pro které bylo zásobování čtrnácti hypermarketů finančně neúnosné nebo nezajímavé;
- úspora dodacích listů: místo 14 se vystaví jen jeden – vychystá se jedna veliká dávka;
- v neposlední řadě pozitivní vliv na životní prostředí: místo dvaceti až třiceti závozů denně stačí dva nebo tři z centrálního skladu.

Ve stanovený den a hodinu (vždy do 10 hod.) si hypermarkety objednají na centrálním skladě požadovaný sortiment a centrální sklad vystaví souhrnné objednávky na jednotlivé dodavatele (princip shodný pro všechny centrální sklady). Dodavatelé dovezou zboží v dlouhodobě rezervovaném závozném okně (dni a čase). Zboží je převzato na centrální sklad a obratem vychystáváno dle objednávek z hypermarketů. Prakticky tedy není zboží skladováno – výjimku tvoří 30 položek rychloobrátkového zboží a některé výrobky vlastní značky, kde se tvoří pojistná zásoba. Vychystávání zboží probíhá opět metodou voice-picking. Palety se zbožím jsou vytížené, až 1,8 m vysoké. Zboží je na nich řazeno dle příbuznosti a dle uliček kvůli zjednodušení práce při vybalování. Během roku 2011 by mělo být touto formou skladováno zboží od více než šedesáti dodavatelů.

Výhledově projekt centrální skladování počítá se sjednocením všech 4 skladů pod jeden.

Cross Docking

Pro úplnost je zde uveden systém Cross Docking. Jeho princip v řetězci Globus je následující:

- v daný den do určité hodiny hypermarkety vyhotoví objednávky na dodavatele;
- objednávky odchází přes centrálu EDI dodavatelům;
- dodavatel pošle dodací list na hypermarkety a do logistického centra (centrálního skladu);
- dodavatel dodá zboží do logistického centra;
- rozvoz na jednotlivé hypermarkety.

Na dodacích listech jsou uvedeny rozměry a počet palet, pracuje se pouze s celými paletami. Tento systém se využívá u větších firem, které mají v nabídce především zboží rychloobrátkového charakteru (Zeko, Hamé, PHT).

Předností Cross Dockingu je:

- eliminace nákladů na skladování;
- rychlost;

- redukce manipulací;
- zvýšení produktivity.

Skladování – hypermarkety

Rampy

Hypermarkety disponují několika rampami příjmu. Svoji vlastní má oddělení Řeznictví z důvodu nutnosti dodržování určitých hygienických norem. Společnou rampu mají oddělení suchých, čerstvých potravin a oddělení NONFOOD. Oddělení BAUMARKT a nápojové centrum mají vzhledem k náročnosti manipulace a odlišné manipulační technice samostatnou rampu. Díky tomu nebrání příjmu ostatního zboží, které je pro HM stěžejní. Na opačném konci hypermarketu se nachází rampa Gastra. Tím nedochází k záměně sortimentu určeného pro restauraci se sortimentem určeným k dalšímu prodeji.

Plochy skladu

Sklad vždy sestává z plochy, kde je prováděn příjem zboží, z plochy k vyjasnění, manipulačních uliček a samotných skladových ploch. Tyto prostory vždy přísluší k daným rampám.

Skladovacími plochami jsou vymezené prostory zvláště pro zeleninu a ovoce, chladicí boxy pro mléčné a masné produkty, mrazicí box a standardní plochy s paletovými regály. Tyto paletové regály jsou určeny ke skladování EUR palet. Manipulační jednotky jsou ukládány na pár ukládacích nosníků, vyskytují se jednořadé i dvouřadé. Mezi nimi se vždy pro každé oddělení vyskytuje skladová buňka, která poskytuje nutné zázemí jednotlivým oddělením po dobu provozu a místo pro složky. Spodní buňky regálů jsou primárně určeny pro palety s dobropisovaným zbožím a pro zboží, které je doplňováno pracovníky dodavatelů nebo pracovníky agentur. Při vyskladňování se nepoužívá výdejek a jiných dokumentů – expeduje se nahodile, dle potřeby. Palety jsou označeny datem, kdy bylo zboží převzato, u palet pro doplňovače dodavatelských firem je značení doplněno o název dodavatele. V praxi tedy pracovník, který zjistí nedostatek zboží na prodejní ploše, sejme příslušný EAN kód MDE přístrojem. Tím si ověří, zda je sortiment na skladě a kdy byl přijat, eventuálně vezme jeden

vzorek k počítači, do kterého zanesete EAN kód a v dialogu Historie pohybu zboží zjistí datum posledního příjmu, množství a stav dané položky.

Plocha k vyjasnění je prostor, který slouží následujícím případům:

- kartony jsou označeny EAN kódy, které nejsou zalistované;
- karton dodán s jiným VPI (počtem kusu v balení), než je zalistováno v Dispos II;
- na kartonech se nachází EAN kódy za základní variantu sortimentu (spotřebitelskou jednotku);
- kartony jsou natočeny EAN kódy směrem dovnitř palety;
- na dodacích listech chybí údaje (EAN kódy kusu či kartonu, nesrozumitelné názvy zboží, chybná čísla dodacích listů, problém s avízem);
- problémoví dodavatelé = soustavně dodávají jiné množství, než bylo objednáno nebo vůbec neobjednané položky;
- jsou porušena pravidla pro doručení prostřednictvím přepravní služby.

Manipulační technika

V Globusu se pro manipulaci používají tyto prostředky:

- ručně vedené vozíky;
- elektrické nízkozdvížné vozíky;
- retraky;
- čelní elektrické vysokozdvížné vozíky (oddělení zahrada, staviva, dřevo).

Obr. 11: Manipulační technika využívaná na hypermarketech Globus

Ručně vedený vozík

Elektrický nízkozdvíhový vozík



Elektrický vysokozdvíhový vozík



Zdroj: [17]

Převážní prostředky

K přepravě sortimentu slouží výhradně:

- přepravky dodavatelů: přepravky na vratné obaly, přepravky dodavatelů pečiva, chlazeného zboží – mléčné a masné výrobky;
- EUR palety;

- Palety z Jiren: CCG1 – paleta s výškou do 105 cm (90 cm zboží plus 15 cm paleta), CCG2 – paleta s výškou do 195 cm (180 cm zboží plus 15 cm paleta).

5.1.7 Penalizace, archivace listin

Penalizace

Penalizace je nedílnou součástí smluv mezi obchodními partnery. Tento nepopulární prostředek nebyl v minulosti zvláště využíván, avšak s příchodem hospodářské krize začala firma více dbát na dodržování smluvních ujednání. Právě ve vztahu k nastalé hospodářské krizi začali někteří dodavatelé nevykryvat objednávky díky nákladům, které by s jejich vychystáváním nastaly, přestože nebyl centrálně domluven finanční či množstevní limit pro takovéto objednávky. Nedodávky by přitom měly za následek výpadek sortimentu, což nutně představuje snížení úrovně nabídky konečnému zákazníkovi a narušení image firmy. Z pohledu řízení podniku nese každá držená pozice pro sortiment s sebou určitou část nákladů. Existuje tedy tlak na dodavatele, aby co možná nejvíce dostáli svým závazkům.

U penalizací se rozlišují následující případy:

- zboží není vůbec dodáno (nedodávka) – penále 10 %;
- zboží je dodáno méně (částečná nedodávka), přičemž dojde-li k dodání ve správném termínu, představuje penále 5 %, dojde-li k dodání po termínu závozu – penále 7 %;
- zboží je dodáno více (naddodávka, neobjednané zboží), přičemž při dodání ve správném termínu – penále 5 %, po termínu závozu – penále 7 %;
- zboží je dodáno ve stanoveném množství, ale po termínu závozu – penále 5 %.

V podniku může nastat situace, kdy je dodavatel neoprávněně zatížen penalizační fakturou, jedná se o tzv. neoprávněnou penalizaci:

- Divize upraví termín dodání oproti dodacímu plánu bez předešlé domluvy s dodavatelem, ten pak není schopen zboží dopravit.

- oprava objednaného množství proběhne pouze telefonicky, v systému zůstane původní objednané množství.
- není provedena identifikace v den skutečného příchodu zboží na market (odchylka od pevného termínu dodání).
- je provedena chyba při příjmu zboží.
- je oddělením Nákupu ujednán náhradní sortiment pro akci po vystavení objednávek (příjem neobjednaného sortimentu, nedodávka objednaného sortimentu).

Neoprávněné penalizaci lze předcházet následujícími zásadami:

- Objednávky vystavovat vždy v den objednání přes systém Dispos II a to na den dodání dle plánu dodávek na intranetu (nikoliv telefonicky s dodavatelem).
- Změnu množství v objednávce vždy řešit stornem objednávky a vystavením objednávky nové, na správné množství (nikoliv pouze telefonickou domluvou s dodavatelem).
- Změnu termínu závozu objednávky provádět pouze v nejnutnějších případech a to vždy v systému Dispos II (u EDI dodavatelů i na portálu B2B) a následně vyplnit formulář Změna termínu závozu. Tento formulář odeslat dodavateli a archivovat na oddělení Dispos. Jelikož mají dodavatelé ošetřeny dodací plány pro jednotlivé divize, změny termínů dodání by měly být akceptovány pouze ve výjimečných případech.
- Identifikaci objednávky provádět bezprostředně po příchodu zboží na market.
- Detailní kontrolu příjmu zboží provádět pečlivě, zvýšená pozornost by měla být věnována VPI a nedodávkám.
- Částečné nedodávky: je-li potvrzeno, že zbytek dodávky zboží ještě bude vykryt (např. dopravce nesložil všechny kartony apod.), řešit výhradně dodatečnou dodávkou.

Řešení neoprávněných penalizací:

Tisk penalizačních faktur probíhá na centrále a to vždy na začátku každého měsíce za měsíc uplynulý. Tyto penalizační faktury se dále zpracovávají na oddělení Financí a účetnictví, centrála je následně odesílá na dodavatele.

- Penalizační faktura je již vytištěna: Pokud divize zjistí případ neoprávněné penalizace v době, kdy je již vytištěna penalizační faktura (tzn.: v jiný měsíc než byl proveden příjem zboží, v němž vznikla neoprávněná penalizace), penalizační faktura bude odeslána na dodavatele. Pokud ji tento neuzná, bude se souhlasem příslušné divize nebo nákupčího stornována.
- Penalizační faktura ještě není vytištěna: Pokud divize zjistí neoprávněnou penalizaci dodavatele ve stejný měsíc, kdy byl proveden příjem zboží, v němž vznikla tato penalizace, je každý takový případ zaznamenán na intranet do složky Neoprávněná penalizace. Zde se uvede období, název a číslo dodavatele, číslo objednávky a druh chyby, kvůli které penalizace vznikla.

U chyby vzniklé při příjmu zboží je nutné zapsat EAN kódy chybně přijatých položek a množství, které bylo chybně přijaté a které mělo být ve skutečnosti platné. U náhradního sortimentu, o němž nedostal Dispos informaci, se vygeneruje penalizační faktura, která je odeslána na dodavatele. Ten vyjádří nesouhlas a po dohodě s nákupním oddělením centrály se povolí storno penalizační faktury.

Archivace

Archivace (dle Zákona o účetnictví č. 563/1991 Sb. a vnitřních nařízeních Globusu, k.s.):

- kontrolní listiny příjmu zboží a dodací listy – 5 let;
- dobropisy, přeskladnění mezi divizemi – 5 let;
- storno vratky – 1 rok;
- sčítací listiny a výsledky inventury – 10 let;
- cenové změny – 1 měsíc;
- změny cen T-PAS – 3 měsíce;
- vyplněné dispolisty – dle individuálních potřeb divizi – minimálně 1 týden;
- volné objednávky – 1 měsíc;
- ohrožené artikly – 1 měsíc;
- objednávky akce – 3 měsíce;
- storno objednávky – 1 rok;
- chybějící artikly – 1 měsíc;

- likvidace, krádeže, interní přeskladnění - archivuje oddělení finanční účtárny 5 let.

Veškeré materiály, u nichž uplynula délka archivace, se likvidují skartováním.

5.1.8 Kontrolní mechanismy

Ve firmě existuje několik kontrolních mechanismů, které vedou k účelnému snižování logistických nákladů a k zajištění spokojenosti zákazníka:

Reichweite

Reichweite je sestavou, která se zabývá obrátkou zásob na provozech. Je zpracovávána jednou týdně oddělením provozu centrály. Tato sestava obsahuje data ze všech divizí, což umožňuje porovnat srovnatelné hypermarkety. Například hypermarkety České Budějovice, Olomouc a Opava jsou považovány za tzv. malé domy, měly by mít tedy (ve finančním vyjádření) přibližně stejné zásoby. Kromě popisu položek, přiřazených EAN kódů, skupin a podskupin zboží, jsou zde uvedeny stavy položek, hodnota pojistné zásoby (minim a maxim), kapacita regálu, stav připadající na sklad, údaj o výši celkového stavu a stavu na skladě za předchozí období, doba obratu udaná ve dnech, stav v nákupních cenách, průměrné odprodeje za měsíc, datum posledního příjmu.

S touto sestavou pracuje oddělení Autodispo a na základě výše zmiňovaných údajů identifikuje položky, u nichž je především nutností změnit výchozí hodnoty pro objednávání, příp. se pokusí o domluvu na vrácení zboží.

Kontrola dobropisů

Dobropisy se kontrolují namátkově při kontrole provozu centrály nebo periodicky jednou za měsíc dle oddělení. Zkoumán je finanční objem zboží, počet a délka tzv. otevřených vratek, popř. při dlouhodobém trendu i důvody, proč k vrácení zboží dochází. Kontrola dobropisů je věcí příslušných vedoucích oddělení a úseků (v naprosté většině se jedná o poškozené zboží ze skladu, zbytky z akcí). Velice důležitá je zde však spolupráce oddělení Dispos i Autodispo.

Plánogramy

Plánogramy jsou nahodile kontrolovány oddělením Revize a dále při návštěvě pracovníků centrály oddělením Provozu centrály a Spacemanagementu. Na první pohled je jejich nedodržení patrné z regálové etikety, kde je zaznamenán facing (počet řad, který má sortiment zaujímat).

Kontrola cen

Oddělení Revize každý den kontroluje, na základě reportů o změnách cen, aktuálnost a značení cen. Veškeré změny musí být brány v potaz do otevření divize, aby nemohlo dojít ke klamání spotřebitele.

Příjem zboží

Oddělením Faktur jsou dle urgencí dodavatelů vznášeny k oddělení Dispos dotazy, které se týkají sporných příjmů. Případy jsou ihned dohledány, ověřena oprávněnost námitky vznesené dodavatelem, popř. zaznamenána chybovost. Na základě této kontroly je nalezen slabý článek v podobě lidského faktoru nebo jsou identifikovány zvláště těžké příjmy, kterým je potřeba věnovat zvýšenou pozornost.

Objem zásob

Pracovníci oddělení Autodispo pracují s několika informativními dialogy v rámci systému Dispos II a dalšími prostředky, kterými sledují vývoj obrátů a objemy zásob. Takovými jsou:

- „Seznam zásob“, ze kterého jsou patrné obraty položek šest týdnů zpětně, doba obratu, kolik je objednáno, aktuální stav, objem zboží na příjmu a dobropisovaného zboží, nákupní a prodejní cena, pozice položky a datum zalistování. Dialog má veliké množství filtrů, podle kterých lze položky třídit dle potřeb disponenta (viz obr. 12).
- „Ohrožené položky“, které upozorní disponenta na nízké stavy vzhledem ke stanoveným výchozím hodnotám a odprodejům.
- „Chybějící položky“ se pořizují pomocí MDE přístrojů v určitých periodách. Vygenerovaný soupis se zdůvodňuje - důvodem může být špatný stav, nedoplnění, zvýšený odprodej, akční položka, dočasné vylistování, novinka, nedodávka, absence vzhledem k limitu. Následně je zasílán centrále pro informaci. Současně jsou kopie předány vedoucím úseků, aby zajistili případné doplnění sortimentu, inventarizaci,

doobjednali akční položky nebo urgovali oddělení Spacemanagementu o změnu plánogramu, pokud se jedná o dlouhodobý výpadek sortimentu ze strany dodavatele.

- „Správa lokálních parametrů dispozic“ se používá průběžně ke kontrole a zpracování pojistných zásob, nastavení minim a maxim.

Obr. 12: Seznam sortimentu

CR005: WTRG26 Seznam sortimentu

skupina zb. [] datum 03.02.05

dodavatel 36938 RINDER CZ S.R.O. číslo akce []

výrobce [] perioda odprodejů 03 t.den

varianta artiklu [] nákupčí []

EAN []

regál od 000 do 999 bez sezóních artiklů jen artikly bez dispo ozn.

reg.jednotka od 00 do 99 jen artikly s dispo označ.

police od 0 do 9 jen artikly s označením FAIR

zobrazit Spanne Aufschlag StNutzen Rohertrag strana 2 / 3

OZNAČENÍ ARTIKLU	APO-6	APO-4	APO-2	APO	DOBA OB.	OBJEDNÁNO	PZ-STAV	EK-KALK.	D E M F W A	DODAVAT.	REGÁL Č.	EAN
	APO-5	APO-3	APO-1			STAV	UZ-STAV	UK-CENA	S/A/SM/R	UÝROBCE	UÝLIST.	UAB
PÁSKA NA OPR. ÚVFKU	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<input type="checkbox"/>	36938		50
TĚSNÍ	0,00	0,00	0,00	9999,99	1,00	0,00	89,50	100,00		36938	13.12.03	000
ROLETKA ZADNÍ 90CM	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<input type="checkbox"/>	36938		90
LICHOBĚŽNÍK	0,00	0,00	0,00	9999,99	1,00	0,00	150,00	100,00		36938	21.08.04	001
ROLETKA ZADNÍ 110CM	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<input type="checkbox"/>	36938		90
LICHOBĚŽNÍK	0,00	0,00	0,00	9999,99	5,00	0,00	170,00	100,00		36938	21.08.04	001
ROLETKA 2 X 45 CM	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<input type="checkbox"/>	36938		90
	0,00	0,00	0,00	9999,99	1,00	0,00	115,00	100,00		36938	21.08.04	001
ROLETKA 2 X 50 CM	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<input type="checkbox"/>	36938		90
	0,00	0,00	0,00	50,00	3,00	0,00	120,00	100,00		36938	21.08.04	001
AUTOLEŠTIČKA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<input type="checkbox"/>	36938		40
220V 190W	0,00	0,00	0,00	9999,99	9,00	0,00	949,00	100,00		36938	21.08.04	003

Zdroj: Vlastní výzkum

5.2 Vymezení kritických faktorů

V předchozí části byl analyzován logistický systém podniku. Bylo možné se seznámit s činnostmi logistického charakteru a jejich výstupy. Propracovanost logistiky je patrná, a vzhledem k odvětví, ve kterém subjekt působí, i žádoucí. Přesto při zkoumání daného subjektu bylo odhaleno několik kritických faktorů.

V oblasti elektronické komunikace byly vymezeny tyto nedostatky:

- EDI objednávka čítající více než 500 položek se nepřenesou prostřednictvím B2B. Objednávku je nutné rozdělit na více částí, což představuje časovou náročnost, zvýšenou chybovost, případně i problém s dodržáním finančního limitu, neboť ten se vztahuje vždy k jedné objednávce, nikoliv k úhrnným objednávkám pro daný závozní den.
- Elektronická výměna dat je obecně vnímána dodavateli jako velmi nákladná záležitost. Nejsou ochotni na tuto formu přenosu sami od sebe přejít, obzvláště menší dodavatelé - musí být řešeno vymezením v obchodních smlouvách. Právě menší dodavatelé, přestože již mají EDI zřízeno, žádají jednotlivé filie o současně jiný možný způsob přenosů dokumentů, neboť je pro ně zaběhlý způsob schůdnější. Není výjimkou, že s EDI u daného dodavatele umí pracovat pouze jeden pověřený pracovník.

Pro oblast nákupu, zalistování a spacemanagementu bylo zjištěno:

- Dodavatel bývá zalistován dříve, než bylo domluveno – tímto dochází k vytvoření objednávky, jejímu následnému nevykrytí a neoprávněné penalizaci, v lepším případě ke stornu objednávky před samotným datem dodání. Časový nesoulad mezi zalistováním dodavatele a možnou první objednávkou přináší zvýšené administrativní náklady a časovou náročnost, a tím klesá produktivita procesu.
- Špatné označení položky pro plánogram, tj. položka má příznak pro plánogram, ale není pro ni plánováno umístění, přičemž položka nemusí být v plánogramu na žádném hypermarketu nebo je zalistována a umístěna pouze pro některé hypermarkety. Zboží

je tedy obstaráno v domnění, že se změna promítne do příští aktualizace. Pokud tomu tak není, vznikají náklady spojené s vrácením zboží či jeho přeskladením na jinou divizi.

- Je zalistována více než jedna varianta položky. Tímto dochází k objednání jak základní spotřebitelské jednotky, tak i varianty s VPI. Stav na domech jsou pak dvakrát vyšší, než je žádoucí. Zvyšují se náklady na manipulaci a skladování, vyšší je i vázanost kapitálu v zásobách.
- Změny plánogramů mají probíhat vždy v periodě 1 krát za 14 dní. Častým jevem jsou však průběžné změny, o nichž nejsou pracovníci hypermarketu informováni. V důsledku tohoto vznikají nesrovnalosti na prodejní ploše a nutnost překontrolovat regálové umístění jako celek, nikoliv jen naposledy změněné pozice.
- Existují položky, které se vyskytují na více pozicích, např. tablety do myčky je možné nalézt v oddělení drogerie, ale také na oddělení elektro u myček. Změna pozice přitom může probíhat pouze v rámci jednoho úseku. Je tedy možné, že pojistná zásoba bude chybně stanovena, neboť oddělení drogerie a elektra spravuje vždy jiný disponent. Chybné nastavení pojistné zásoby či minim a maxim má za následek snížení zákaznického servisu nebo v opačném případě opět vyšší objem zásob než je žádoucí.
- V případě přelistování artiklů z akčního dispa do dispa se stálým sortimentem dochází k časovým prodlevám a vynulování veškerých nastavení nutných k automatickému objednávání dispozic. Disponenti tedy znovu musí opakovat počáteční operace – ošetřit položku prostřednictvím dávkového boxu, stanovit pojistnou zásobu, minima či maxima. Pokud disponent není předvídavý, zaznamená chybu až prostřednictvím MDE přístroje při skenování chybějících položek, což představuje nežádoucí stav v podobě výpadku sortimentu v průměru na 1,5 týdne u standardního dodavatele (u centrálního skladu je díky vyšší frekvenci závozů časové prodlení o poznání kratší).
- Od přechodu na centrální skladování si hypermarkety slibovaly v rámci dvoustupňového zalistování snížení VPI, tedy počtu kusů v balení (jsou položky mající VPI = 48 kusů, přičemž týdenní obrat je např. 5 kusů). VPI se však na centrálním skladu nemění a dodavatelé by změnu VPI promítli do nákupní ceny. Toto zvýšení ceny spotřebitel v takové míře nevnímá u nepotravinářského sortimentu, nicméně u potravin by vyvolalo negativní reakce.

- Při zalistování položek vzniká zcela zbytečně velké množství podskupin zboží, které pak chybí v dávkovém boxu a položky do nich spadající nelze ošetřit pro objednání. Nutná je urgence centrály, aby došlo k nápravě. Změna takovýchto dat si vyžaduje noční přenos. Dochází ke zpoždění objednání sortimentu, a tím i k možnému ušlému zisku.

Níže jsou popsány problémy vztahující se k disponování. Jedná se o situace, které nejsou zohledněny pro Dispos II, a situace, kdy z nějakého důvodu vedoucí úseků či oddělení nerespektují zásady spolupráce mezi specializovaným týmem Autodispo a opomíjejí důležité činnosti a úkony, které mají za následek narušení plynulosti zásobování a efektivitu systému:

- Vedoucí úseků nekonzultují s oddělením Autodispo termín přestavby dle plánogramů. Často provedou přestavbu dříve, než jsou dodány nové položky nebo, v případě změny facingu, dodáno jeho větší množství. Prodejní plocha a regály vypadají v očích zákazníka nevzhledně.
- V systému Dispos II není vyřešena problematika slev (ohrožení MDT), systém je vnímá jako zvýšený odprodej a navrhne objednat o to vyšší množství sortimentu.
- V systému Dispos II nejsou ve stavech zohledněny reklamace.
- Pro Lokální parametry dispozic je zřízen sezónní kalendář, kde je možné pro jednotlivé týdny v roce stanovit příslušné pojistné zásoby, avšak do současnosti nebyl uveden v provoz.
- Při objednávání akčního sortimentu nevěnují vedoucí úseků dostatečnou pozornost disporytmu dodavatele. Výsledkem je časově náročné ověřování platných disporytmů. Pokud nedojde k opravě termínu závozu, je vystavena objednávka v rozporu s ujednáním stran odběratel – dodavatel.
- Autodispo nedostává informaci o budoucím přeskladnění sortimentu. Jelikož Autodispo vychází z běžných odprodejů a daných stavů, dochází při realizaci přeskladnění k výpadku sortimentu nebo jeho nižšímu než žádoucímu množství (častá situace v případě zhotovování dárkových košů pracovníci informací).
- Vedoucí úseků podceňují význam správnosti provedení průběžných inventur. Nezřídka se stává (v případě, že z časových důvodů nemohou nebo nechtějí položku ve skladu hledat), že srovnají stav na hodnotu „0“. Autodispo sortiment doobjedná, ale

fakticky jsou zásoby vyšší, což se promítne do roční inventury. Vedoucí úseků musí difference na svém úseku zdůvodňovat.

- Do stavů se nepromítá služba „půjčování navigací“. Jedná se o artikl, který je umístěn ve vitríně. Zde se nastavují nejnižší možné hodnoty minim a maxim, neboť se jedná o artikly, které mají spíše nahodilý odbyt, jsou vyšší finanční hodnoty a jejich absenci konečný spotřebitel na první pohled prakticky nevnímá. Pokud však dojde k výpůjčce navigace, neodečte se ze stavu – disponent tedy vidí stav v počtu kusů „1“, reálně není sortiment zákazníkovi k dispozici.
- Systémově nejsou ošetřeny odprodeje na základě zákaznických objednávek – návrhy objednání rostou a disponent, ke kterému se informace o důvodu takového zvýšeného odprodeje nedostane, navržené množství akceptuje.
- V případě nevyzvednutí si zákaznické objednávky dochází k zatížení hypermarketu nadměrnou zásobou sortimentu – zákazník neskládá zálohu.
- Oddělení Autodispo nedostává informace o dobropisovaném zboží, které je připraveno k expedici zpět k dodavateli. Pokud vedoucí úseků vrací část sortimentu, který byl v akční nabídce a je i nadále součástí standardního sortimentu, vedoucí úseků téměř vždy stanoví chybně množství, jaké vrátit a vrací zpravidla více. Tím se položka stává ohroženou.
- Oddělení NONFOOD a BAUMARKT podceňují přínosy ošetření položek na druhotném umístění a po celou dobu existence Autodispa opomíjejí vyplnění příslušného formuláře. Vznikají nadměrné zásoby a trvalé pozice na druhotném umístění.

Přechodem na centrální skladování došlo k výrazné eliminaci skladových zásob na hypermarketech a k odbourání limitů pro objednání, avšak:

- U sporných příjmů se čeká někdy i měsíc na vyjasnění. Po celou dobu se vychází z potenciálního množství položky, které nesmí být účetně opraveno, dokud nedojde k přezkoumání dodávky. Tato skutečnost působí problémy při disponování.
- Pokud dojde ke zdržení části dodávky z centrálního skladu, nelze příjem z centrálního skladu jako celek uzavřít. Autodispo nemá v tomto případě dostatečné informace o tom, co a v jakém množství bylo dodáno. Neví tedy, z jakých stavů vycházet pro objednání v následující den.

- Centrální sklad Jirny zaváže veškerý sortiment najednou. Ve skladu na hypermarketu se jeví po tuto dobu plocha na rozpaletování jako nedostačující, stejně tak i množství manipulační techniky.

U příjmu zboží je největším problémem personální zajištění. V případě převzetí zboží přes KLPZ tuto činnost ovládá každý skladník více či méně na dobré úrovni. Bezchybně a bez potíží identifikovat objednávku na směně však uměli pouze dva skladníci. Ti sami pracovníci nyní musí ovládat práci s MDE přístrojem, což si vynutilo vznik Administrativní podpory příjmu.

Dalšími slabými místy jsou:

- Dodavatelé často porušují podmínky dodání (v kartonu jsou rozházené položky více druhů, přestože mají oficiálně zalistováno VPI, příjem zboží je tak časově náročnější, neboť je sortiment nejdříve setříděn a následně přepočteno množství). Vzhledem k tomu, že se jedná o silné dodavatele, situace není řešena.
- Sporná je otázka objednání, příjmu a následné penalizace dodavatele u váhového zboží. Sortiment má nalistovaný určitý kalibr. U převážné většiny váhového zboží není však možné vzhledem k povaze tohoto zboží dodat položku přesně na gram. Dodavateli se poté generuje automaticky penále za rozdíl v dodávce.
- V některých případech je pro dodavatele ekonomicky výhodnější být penalizován za nedodávku zboží, neboť náklady na dopravu jsou vyšší než samotná penalizace.
- Vrácení zboží akceptují dodavatelé pouze v neporušených kartonech. V případě, kdy se připravuje na prodejní ploše prezentace zboží z katalogu a většina zboží musí být vybalena na pódia, dochází při skončení katalogu k problému s nadměrnými zásobami. Částečně je možné tento problém řešit podestami.

5.3 Návrhy a doporučení

Pro oblast maloobchodu je nosný informační systém, který subjekt využívá. Jedná se o účinný nástroj, prostřednictvím něhož probíhá komunikace mezi jednotlivými články řetězce, mezi uživateli rozličných rolí v organizaci. Zároveň je místem všech potřebných informací, ze kterých je v logistických činnostech vycházeno a prostřednictvím kterých je nabízena zákazníkovi požadovaná úroveň servisu či služeb.

Prvním východiskem pro co možná nejvyšší produktivitu systému je zkvalitnění práce v oblasti nákupu, zalistování a spacemanagementu. Špatné načasování zalistování dodavatele, nových položek, absence umístění a podobných situací má vazbu na chybné disponování, neodpovídající objem zásob, neúčelnou manipulaci. Lze namítat, že i zde působí lidský faktor a že při množství spravovaných položek nebo dat obecně nelze chybám v plném rozsahu předcházet. Tyto námitky jsou jistě oprávněné, nicméně eliminace negativních jevů v dané oblasti by měla za následek odbourání takového množství kontrolních mechanismů, kterými divize disponují a v konečném důsledku i zjednodušení následných logistických úkonů. Zde je poté možné hledat i úspory mzdových nákladů, neboť pracovní náplň oddělení Dispos a Autodispo představuje ze 2/3 právě odhalování nedostatků, ověření skutečnosti a odstraňování nastalých chyb.

Pro trh v České republice je typické, že reaguje se zpožděním na vývojové trendy běžné v okolních státech. Firmy jsou zastánci zaběhnutých postupů a velmi nerady je mění, převážně menší firmy bez zahraniční účasti. Globus ČR, k. s. by měl i nadále pokračovat v prohlubování vztahu s dodavateli, zvyšovat povědomí o výhodách EDI pro obě zúčastněné strany. V případě, že dodavatel žádá po divizi jiný přenos dokumentů, je nutná součinnost divize a centrály, aby centrála mohla obratem reagovat a dotazovat se na důvody takovýchto požadavků – zda se jedná o nefunkcionalitu EDI nebo o neopodstatněný požadavek. V případě nefunkcionality je vhodné převést dodavatele na EDI testování do vyřešení problému.

Omezení datové kapacity elektronických dokumentů působí problémy u malého procenta objednávek. Jedná se však o silné dodavatele (Nohel, Euromedia). Lze předpokládat, že daný

dodavatel má tentýž problém i s jinými řetězci, a tedy změna by měla proběhnout právě na straně dodavatele v přenastavení limitu pro objednávku ve zbožíovém programu.

Dispos II, zbožíový program organizace, v sobě nese veliké množství dat (historie půl roku zpětně), stejně tak obsahuje veliké množství dialogů určených ke zpracování i dialogů informativních. V průběhu let byla věnována vývoji dialogů značná pozornost v součinnosti s uživateli na divizích. Přesto se vyskytly situace, které nejsou řádně v systému ošetřeny. Vzhledem k tomu, že firma nyní investuje do vývoje programu minimálně, (uvažuje o přechodu na systém SAP, který je běžně užíván v Německu), není již účelné navrhnout systémovou změnu dialogů. Slevy, které nejsou zaneseny centrálně a jsou výlučně záležitostí divize, stejně tak zákaznické objednávky, lze řešit udělením akčního příznaku prostřednictvím zanesení položek do Druhotného umístění. Tvorba příslušných formulářů, které by se ve vztahu k tomuto archivovaly, je nenáročnou činností. Jednoduché formuláře mohou vzniknout i k reklamacím, půjčování navigací či přeskladnění sortimentu pro vnitřní potřebu. Ty by měl disponent k dispozici, a při obstarávání daných položek by tyto skutečnosti zohlednil.

Centrální skladování vyžaduje větší pružnost v oblasti vyjasnění sporných příjmů. Na každém centrálním skladě funguje služba HOTLINE, která by měla být schopna řešit nastalou situaci, popřípadě zaurgovat kompetentní osoby tak, aby nebyla časově a věcně omezena činnost Autodispa a nebyla blokována plocha na příjmu zboží.

Dále je nutné posílit synergii mezi správou a provozem. Tyto dvě složky jsou od sebe odděleny organizačně, přestože jejich činnosti se propojují, navazují na sebe a právě kooperace mezi nimi má vliv na výsledný efekt fungování logistického systému. Přestože se firma nepřetržitě pokouší na pravidelných poradách, Rundreise i mimořádných sezeních nutnost spolupráce vyzdvihnout, ke zlepšení kooperace stále nedochází. Zavedením chybových protokolů, kde je jasně popsán nedostatek a jeho příčina s následným postihem, lze v současné době přimět pracovníky k dodržování pevně stanovených pravidel.

Nevyzvednutí si zákaznické objednávky představuje pro divizi zatížení ve formě nežádoucích zásob, popř. náklady na vrácení zboží. Je na zvážení firmy, zda tento stav ponechat při zachování stávající úrovně zákaznického servisu nebo úroveň služeb pro konečného spotřebitele snížit a požadovat zálohu.

Na pracovníky příjmu jsou v současné době kladeny vysoké nároky týkající se ovládní informačních technologií, neboť tato pozice není již spojena pouze s ručním příjmem a manipulací se zbožím. Většina tohoto personálu je středního či vyššího věku a z nových technologií má do určité míry obavy. Smyslem zkvalitnění skladových operací je odbourat tyto bariéry, podpora příjmu a častější školení.

Penalizace dodavatelů váhového sortimentu je sporná v těch případech, kdy se dodané množství liší nepatrně od požadovaného množství. Vhodné by bylo stanovení váhové tolerance a ošetření systémem Dispos II.

Rozdílné penalizace u jednotlivých dodavatelů zboží nelze provádět, jelikož by se jednalo o nerovné podmínky pro obchodní partnery. Je jistě rozdíl ve výši penalizace za nedodání drahého spotřebiče a nedodání základních potravin, proto někteří dodavatelé zvažují, zda vůbec dodávku uskutečnit za vynaložení odpovídajících nákladů či nikoliv. Pokud se jedná o dodavatele, který má silné postavení na trhu, je situace neřešitelná. Pokud může být dodavatel nahrazen jiným, jeví se jako řešení ukončení spolupráce s problémovým dodavatelem. Tím je však omezena nabídka pro konečného spotřebitele.

6 DISKUZE

V oblasti maloobchodu je předpokladem k úspěchu vysoká dostupnost sortimentu pro konečného spotřebitele. Pro retail je typická dynamika ve smyslu vysokého počtu položek, různé doby expirací, velkého množství promoakcí a systému doplňování zboží. Na úroveň zákaznických služeb jsou kladeny vysoké nároky, stejně tak na rychlou reakci na změnu v zákaznické poptávce a minimalizaci logistických nákladů.

V logistice obchodu je tedy možné se setkat s konfliktností cílů: na jedné straně tlak na co nejnižší náklady na řízení logistického řetězce a co nejmenší zásoby vázající kapitál, oproti tomu na straně druhé spokojenost zákazníka.

Globus ČR k. s. si vymezil v reakci na snížení koupěschopnosti obyvatelstva jako hlavní cíl maximalizaci tržeb při zachování co nejvyšší úrovně služeb pro zákazníka. Dílčími cíli je snížení provozních nákladů a zajištění tvorby čistého zisku.

Objektivním kritériem pro hodnocení provozu jsou ekonomické ukazatele. Hodnotí se jimi činnost podniku jako celku.

Tržby firmy mají vzrůstající trend, v roce 2010 bylo dosaženo ročního obrátu 23,3 mld. Kč, v roce 2009 měl obrat hodnotu 22,4 mld. Kč a pro rok 2008 činil roční obrat 21,9 mld. Kč. Obrátu bylo dosahováno za zachování průměrné obchodní marže ve výši 17 % a při dosažení zisku.

Klesající tendenci zaznamenala vázanost kapitálu v zásobách. Tato skutečnost vypovídá o efektivním řízení zásob. V roce 2010 tvořily investice do zásob jako procento ze jmění firmy 44 %, v roce 2009 se zásoby na jmění podílely 47 % a v roce 2008 byl podíl na jmění dokonce 50 %. Pro oblast maloobchodu je běžná hodnota 50 % a vyšší.

Účetní přidaná hodnota hovoří o efektivním využití pracovních a kapitálových zdrojů v obchodních procesech. V roce 2010 byl zaznamenán nárůst oproti roku předchozímu o 14 %.

Jedním z klíčových faktorů dosažení stanoveného cíle jsou informační a komunikační technologie. Informační systém firmy je nutný k podpoře firemních procesů. Jeho fungování

je úzce spjato s materiálovým tokem. Globus ČR v současné době usilovně pracuje na projektu zavedení programu SAP, který by měl, oproti stávajícímu Dispos II., nabídnout nástroje pro tvorbu detailních analýz i reportů a tím napomoci k optimalizaci výkonnosti firmy. Program je v současné době užíván ve firmě k výkaznictví.

Mezi ukazatele podmiňující vysoký logistický výkon je možné zařadit používání portálu B2B, elektronickou komunikaci EDI a existující samostatné logistické oddělení Autodispo.

Díky portálu B2B došlo ke snížení nákladů na komunikaci a administrativu. Smyslem je zprůhlednění informací mezi jednotlivými články řetězce, zejména ve vztahu disponibility sortimentu v regálu či doby obratu zásob, informace o odprodejích a stavu jednotlivých položek prostřednictvím DataShopu.

Hlavním nástrojem pro zvýšení hospodárnosti v oblasti spolupráce mezi články logistického řetězce je EDI komunikace. Globus ČR si stanovil cíl komunikovat prostřednictvím této formy komunikace se 100 % svých dodavatelů. V současné době využívá tuto formu 97 % obchodních partnerů (převážná část v maximální míře, u 6 % není využívána možnost zasílání elektronického dodacího listu).

Prostřednictvím řízení vztahu s dodavatelem se zvýšila rychlost zalistovacího procesu mezi nákupem společnosti a dodavatelem (proces byl zkrácen řádově o týdny), zpřehlednila se data. Je možné rychleji reagovat na příležitosti a změny na trhu. V této oblasti došlo ke snížení nákladů na řízení o 18 %.

Pro zvýšení logistického výkonu zavedla firma sankce vůči dodavatelům při nedodávkách nebo rozdílech v dodávkách oproti objednavce. Tyto sankce měly za následek pokles nedodávek o 43%, pokles rozdílů v dodávkách o 17 %, přičemž položky, kde je výpadek delší než 3 týdny, jsou řešeny náhradním sortimentem.

Za pořizování zásob je odpovědné oddělení Autodispo. Jeho existencí došlo k výraznému snížení zásob a pořizovacích nákladů, snížení kapitálové vázanosti do zásob, poklesu skladových manipulací a četnosti objednávek v případě ohrožených položek. Jeho vznik přispěl ke zvýšení úrovně zákaznického servisu spojeného s dostatečným množstvím zboží. Míra vykrytí výkyvů pojistnou zásobou je důležitou součástí stanovení zásob. Ve firmě je tvořena pro případ nedodávky nebo zvýšeného odprodeje položky. U nepotravinářského sortimentu jsou tvořena minima a maxima. Minima jsou stanovena jako počet kusů položky

připadající na 2/3 kapacity regálu, maxima jako plná kapacita regálu. Úpravou stanovení minim na kapacitu 1/2 regálu a maxim na hodnotu 1/2 regálu s připočtením průměrného odprodeje lze optimalizovat zásoby připadající na sortiment nonfoodu a baumarktu. Při pořizování sortimentu je kladena stejná pozornost všem sortimentním položkám. Položky standardních oblastí, které jsou předmětem centrálního skladování, disponent posuzuje 3x do týdne, lhostejno jakou měrou se položka podílí na výši obratu společnosti (do daných oblastí jsou tříděny pouze dle příbuznosti). Průměrně je na hypermarketech denně skutečně vytvořeno 72 % objednávek oproti podkladům k objednání. Vícestupňovým plánováním zásob, např. rozčleněním sortimentu dle podílu na obratu pomocí metody ABC doplněné o XYZ (dle náhodných výkyvů v poptávce) a v návaznosti úpravou disporrytmů by bylo možné dosáhnout větší produktivity v dané oblasti.

Přechod na centrální skladování s sebou přinesl snížení počtu prováděných detailních příjmů (skenuje se pouze kód palety) a zvýšení frekvence závozů. Došlo k úspoře času, který příjem zboží vyžaduje, snížení počtu skladových manipulací (předpoklad okamžitého doplnění na prodejní plochu) a tím i ke snížení škod způsobených během manipulace. U čerstvého zboží došlo ke zvýšení kvality zboží a jeho trvanlivosti. V současné době jsou sklady na hypermarketech využity z 1/3, v období před stavbou katalogu až z 1/2. Denní objem příjmu zboží z centrálního skladu na hypermarketech činí 100 až 120 palet na den při počtu závozů 3, maximálně 5 denně. Stupeň využití mechanizačních prostředků se snížil na 32 % oproti stavu před centrálním skladováním, kdy byla manipulační technika využívána nepřetržitě a jevila se jako nedostačující.

Optimalizací logistického systému bylo dosaženo snížení mzdových nákladů ve výši 39 %, výhledově je možné další snížení o 10 %.

7 ZÁVĚR

Diplomová práce byla zaměřena na optimalizaci logistického systému obchodního řetězce GLOBUS ČR, k. s.

GLOBUS ČR, k. s. působí na českém trhu od roku 1996. Trvale se umísťuje v TOP 10 obchodních společností (dle výše dosaženého ročního obratu). Od svojí konkurence se vymezuje zejména malým počtem prodejních jednotek a jejich velkoplošným formátem.

Pro GLOBUS ČR, k. s. je velmi důležité nabízet svým zákazníkům kvalitní produkty i služby. V reakci na snížení kupní síly obyvatelstva zavedl subjekt do svého portfolia produkty privátní značky. Současně se ukázalo nutností zaměřit se na koordinaci různých logistických činností tak, aby bylo dosahováno příznivého hospodářského výsledku firmy. To vše v součinnosti s ostatními odděleními podniku.

Pro potřeby diplomové práce bylo nutné získat podkladová data organizace. Převážná část dat byla získána metodou zúčastněného pozorování. Řízené rozhovory byly vedeny s pracovníky na rozličných úrovních organizace, přičemž s pracovníky na vedoucích pozicích se týkaly především oblastí vývoje, inovací a cílů podniku. Rozhovory s ostatními pracovníky organizace sloužily k získání poznatků přímo z provozu jednotlivých oddělení.

Po získání potřebných informací byl analyzován logistický systém zmiňovaného obchodního řetězce. Předmětem analýzy byly činnosti jednotlivých oddělení podniku, která se podílejí na logistických procesech firmy. Definovány byly jednotlivé podsystémy, zkoumány byly vzájemné vazby.

Ekonomické ukazatele firmy poukazují na efektivitu procesu. Vzdávající roční obraty při zachování průměrné obchodní marže 17 %, klesající tendence vázanosti kapitálu v zásobách meziročně o 3 % či nárůst účetní přidané hodnoty v roce 2010 o 14 % oproti roku předchozímu hovoří o naplňování cílů podniku.

Podíl na pozitivních výsledcích firmy má přechod logistických funkcí směrem od tradiční organizace k samostatnému útvaru WAWI zodpovědného za logistické řízení. Propojení

logistických činností do jednoho útvaru je významné pro plánování i řízení veškerých logistických činností podniku.

Za pořizování zásob je zodpovědné oddělení Autodispo. Vlivem jeho existence došlo k výraznému snížení pořizovacích nákladů, snížení kapitálové vázanosti v zásobách, poklesu skladových manipulací a četnosti objednávek v případě ohrožených položek. Jeho vznikem bylo možné přejít bez větších problémů od decentralizovaného skladování ke skladování centralizovanému. Snížen byl počet detailních příjmů, zvýšila se frekvence závozu na tři až pět denně při denním objemu 100 až 120 palet, snížil se počet skladových manipulací. Tím bylo možné částečně zamezit případným škodám na zboží způsobených během manipulace. U čerstvého zboží bylo zaznamenáno zvýšení kvality i jeho trvanlivosti. Stupeň využití mechanizačních prostředků se snížil na 32 %.

Ve většině případů je u příjmů zboží užíváno MDE přístrojů. Pomocí této technologie došlo ke snížení chybovosti i k celkovému zrychlení procesu. Již není nutné porovnávat dodací listy s kontrolními listinami příjmu zboží. Zavedení MDE přístrojů si vynutilo zřízení oddělení Administrativní podpory příjmu, které je nápomocné při řešení technických problémů s MDE přístroji nebo při řešení sporných příjmů.

Na zvýšení hospodárnosti v oblasti logistiky se nemalou měrou podílí EDI komunikace, internetový portál B2B a systém řízení vztahu s dodavateli. Právě standardizace dokumentů, sdílení i zprůhlednění informací mezi jednotlivými články řetězce a urychlení zalistovacího procesu mezi oddělením Nákupu a dodavateli snižují náklady na komunikaci a administrativu. Zároveň umožňují pružněji reagovat na příležitosti i změny na trhu. Přestože je možné setkat se s názorem, že EDI komunikace je pro subjekty nákladnou záležitostí, podařilo se firmě GLOBUS zavést tuto formu komunikace u 97 % svých dodavatelů.

Po analýze logistického systému společnosti byly vymezeny kritické faktory, které mohou mít negativní vliv na výkonnost podniku.

V oblasti nákupu, zalistování a spacemanagementu se jednalo zejména o časový nesoulad mezi jednotlivými úkony, chybné označení položek pro plánogram a zalistování více než jedné varianty položky. Jedná se o situace, které jsou zapříčiněny vysokým objemem prací. Ke snížení produktivity procesu dochází tedy vlivem lidského faktoru nikoliv opomenutím zakotvení této problematiky do vnitropodnikových směrnic.

V oblasti pořizování zásob byly za kritické faktory označeny případy systémového charakteru. Systémově není vyřešena problematika slev, které nejsou zadány centrálně. Do stavů se nepromítají reklamace či služba „půjčovna navigací“. Důsledkem jsou neodpovídající stavy zásob.

Kritickými faktory centrálního skladování je nemožnost uzavření příjmů na divizi, dokud nebude zavezena kompletní dodávka, a dlouhé čekací doby u vyjasnění sporných příjmů. Obě skutečnosti působí potíže při následném obstarávání zboží.

Nejzávažnější bariéry, které mají vliv na naplnění stanovených cílů, souvisí s personálními a organizačními otázkami. Představou firmy je vnímání vize podniku jako společný cíl, ovšem seznámeny jsou s ní detailně pouze pracovníci na vedoucích pozicích. Větší pozornost by měla být věnována otázce školení a dalšího vzdělávání zaměstnanců. S určitou periodicitou by mělo být navázáno pravidelným sezením zástupců jednotlivých útvarů majících podíl na logistickém zajištění funkcí. V současné době jsou v tomto směru organizačně odděleny útvary správy a provozu. Pod správou je, kromě jiných, zařazeno oddělení WAWI, které má primární zodpovědnost za logistický proces. Pod provoz spadají oddělení prodeje, která však svojí součinností s logistickým oddělením výrazně ovlivňují následné logistické operace.

V návaznosti na vymezení kritických faktorů byla navržena opatření pro zajištění optimalizace celého systému z hlediska úrovně logistických služeb a logistických nákladů.

Prvním východiskem pro co možná nejvyšší produktivitu systému je zkvalitnění práce v oblasti nákupu, zalistování a spacemanagementu. Jedná se o snížení samotné chybovosti nebo zvýšení počtu pracovníků na centrále společnosti zastřešujících logistické procesy. Výsledkem by mělo být odbourání přílišného množství kontrolních mechanismů, kterými divize disponují. Dalším efektem by mělo být snížení mzdových nákladů, neboť odhalování nedostatků, ověřování dat a odstraňování nastalých chyb na divizích představuje v současné době dvě třetiny pracovní náplně oddělení Dispos i Autodispo.

Doporučeno bylo vícestupňové plánování zásob rozčleněním sortimentu dle podílu na obratu pomocí metody ABC doplněné o XYZ (dle náhodných výkyvů v poptávce). V současné době jsou položky centrálního skladování tříděny do oblastí sortimentu dle příbuznosti. Doporučení

by se mělo pozitivně promítnout do zvýšení produktivity procesu v podobě zvýšení podílu uskutečněných objednávek k podkladům pro objednání.

Ve zbožovém programu organizace dochází k situacím, které nejsou systémově vyřešeny. Podněty k jejich řešení vycházejí průběžně směrem od uživatelů k vrcholovému managementu. Tento přístup se osvědčil a byl vrcholovým managementem podporován. V současnosti je však vývoj stávajícího zbožového programu pozastaven – úsilí je věnováno přípravě pro přechod na systém SAP. Slevy, které nejsou zaneseny centrálně, a zákaznické objednávky lze ošetřit pomocí akčního příznaku v rámci Druhotného umístění. Jednoduché formuláře mohou vzniknout k reklamacím, půjčování navigací či přeskladnění sortimentu pro vnitřní potřebu. Ty by sloužily disponentovi, který by díky nim mohl dané skutečnosti zohlednit. Výslednými efekty by měly být odpovídající stavy zásob, zajištění plnosti regálu a dostupnosti zboží pro konečného spotřebitele.

Centrální skladování vyžaduje větší pružnost v oblasti vyjasnění sporných příjmů. K tomuto slouží služba HOTLINE CS. Ta by však měla změnit své postupy tak, aby nebyla časově a věcně omezena činnost Autodispa a nebyla blokována plocha na příjmu zboží.

Logistický systém obchodního řetězce GLOBUS ČR, k. s. je propracovaný a pozitivně ovlivňuje výkonnost podniku. Většinu kritických faktorů s sebou přináší běžná obchodní praxe. Na procesu zlepšení systému by měla pracovat všechna dotčená oddělení, přičemž připomínky a náměty musí primárně vycházet od běžných uživatelů směrem k vedení společnosti. Jako nezbytně nutné se jeví posílit synergii mezi správou a provozem. Činnosti těchto dvou organizačně oddělených složek se propojují a jejich kooperace má vliv na celkovou kvalitu procesu.

8 SUMMARY

Optimizing the logistics of retail chain Globus.

The aim of this thesis is an analysis of the logistics system of the selected operator, in this case, the company GLOBUS ČR, k. s., in terms of material and information flows, description of the critical factors that can disrupt the continuity and efficiency of logistics activities of the logistics system and to propose measures to ensure the optimization of the entire system terms of the level of logistics services and logistics costs.

For the purposes of the definition of critical design factors and activities leading to the optimization of logistics systems, and it was necessary to analyze individual actions in the logistics.

Critical factors of the system were determined by subjective evaluation. These consisted in finding the bottlenecks and their definition.

Critical factors have been identified for the particular listings, non-system treatment of certain cases and for the lack of cooperation between the administration and operation.

Key words: Logistics; Centralization; Retail; Electronic Data Interchange; Inventory management

9 PŘEHLED LITERATURY

- [1] PERNICA, P. *Logistika pro 21.století. Supply Chain Management*. 1. – 3. díl. Praha: Radix, 2005. 1 718 s. ISBN 80-86031-59-4
- [2] DRAHOTSKÝ, I.; ŘEZNÍČEK, B. *Logistika – procesy a jejich řízení*. Brno: Computer Press, 2003. 334 s. ISBN 80-7226-521-0
- [3] CHRISTOPHER, M. *Logistika v marketingu*. Praha: Management Press, 2000. 166 s. ISBN 80-7261-007-4
- [4] DANĚK, J.; PLEVNÝ, M. *Výrobní a logistické systémy*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2005. 222 s. ISBN 80-7043-416-3
- [5] PRAŽSKÁ, L.; JINDRA, J. a kol. *Obchodní podnikání*. Praha: Management Press, 2006. 874 s. ISBN 80-7261-059-7
- [6] SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2003. 472 s. ISBN 80-247-0515-X
- [7] JUROVÁ, M. *Obchodní logistika*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, 2009. 175 s. ISBN 978-80-214-3852-1
- [8] LAMBERT, D.; STOCK, J. R.; ELLRAM, L. *Logistika*. Brno: CP Books, 2005. 589 s. ISBN 80-251-0504-0
- [9] HES, A. *Velkoobchod a maloobchod*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2004. 138 s. ISBN 80-213-1163-0
- [10] VANĚČEK, D. *Řízení dodavatelského řetězce. Supply Chain Management*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2008. 150 s. ISBN 978-80-7394-078-2
- [11] VANĚČEK, D.; KALÁB, D. *Logistik*. 1. - 2. díl. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2004. 278 s. ISBN 80-7040- 653-4

- [12] SCULLEY, B.; WOODS, A. *B2B Internetová tržiště*. Praha: Grada Publishing, 2001. 192 s. ISBN 80-247-0081-6
- [13] *EdiZone* [online]. 2008 [cit. 2011-02-17]. Dostupné z WWW: <http://www.edizone.cz/>
- [14] DŮMEOVÁ, L.; BERÁNKOVÁ, M. *Modely řízení zásob I*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2004. 56 s. ISBN 80-213-1140-1
- [15] KUBÍČKOVÁ, L. *Obchodní logistika*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2006. 93 s. ISBN 80-7157-952-1
- [16] MASON, B. J.; MORRIS, L. *Modern retailing: theory and practice*. Boston: R.R. Donnelley & Sons Company, 1990. 826 s. ISBN 0-256-07959-5
- [17] *Jungheinrich (ČR)* [online]. 2011 [cit. 2011-04-15]. Dostupné z WWW: <http://www.jungheinrich.cz/cs/no_cache/cz/jungheinrich.html>
- [18] ŠKAPA, J. *Reverzní logistika*. Brno: Masarykova univerzita v Brně – Ekonomicko-správní fakulta, 2005. 82 s. ISBN 80-210-3848-9
- [19] KUČERA, Jiří. *Stavitel - příprava staveb, stroje, technologie a materiály* [online]. 2011 [cit. 2011-02-18]. Převážně zboží tvoří 30 % z celkových nákladů dodavatelských řetězců. Dostupné z WWW: <www.stavitel.ihned.cz>
- [20] VOŠTOVÁ, V.; ALTMANN, V.; FRIES, J.; JEŘÁBEK, K. *Logistika odpadového hospodářství*. Praha: Česká technika – nakladatelství ČVUT, 2009. 349 s. ISBN 978-80-01-04426-1
- [21] O řízení rizika v logistice. *Logistika - doprava, skladování, distribuce, balení* [online]. 2010, n. 9, [cit. 2011-02-17]. Dostupný z WWW: http://logistika.ihned.cz/c4-10006270-46245590-B00000_d-o-rizeni-rizika-v-logistice
- [22] *Globus* [online]. c2011 [cit. 2011-04-15]. Gestern und Heute. Dostupné z WWW: http://www.globus.de/de/globus/ueber-globus/gestern_und_heute.htm
- [23] NOVOTNÁ, Denisa. *E15* [online]. 2010 [cit. 2011-04-15]. Globus koupil areál v Jižním Městě. Dostupné z WWW: <http://zpravy.e15.cz/byznys/reality-a-stavebnictvi/globus-koupil-areal-v-jiznim-meste>

[24] ČERNÝ, Martin. *Rychnovský deník* [online]. 2010 [cit. 2011-04-15]. Po Hradci pošilhá gigant obchodního nebe: Globus. Dostupné z WWW:

http://rychnovsky.denik.cz/podnikani/stavebni_pozemky_globus_20091005-fc74.html

[25] *Globus* [online]. c2008 [cit. 2011-04-15]. Globe v Rusku. Dostupné z WWW:

<<http://www.globus.ru/about/russia/>>

[26] *Justice* [online]. 2011 [cit. 2011-04-15]. Sbíрка listin: Globus ČR, k.s. Dostupné z WWW:

<<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEkSub=80860&sysinf.klic=7fe52c6f0fa4886f161622d8bf4577a2&sysinf.spis.@oddil=A&sysinf.spis.@vložka=16077&sysinf.spis.@soud=M%ECstsk%FDm%20sou-dem%20v%20Praze&sysinf.platnost=15.04.2011>>

[27] *Globus* [online]. c2011 [cit. 2011-04-15]. Ocenění . Dostupné z WWW:

<http://www.globus.cz/cs/oceneni.html>

[28] ČERNÝ, Karel. *ECR Czech & Slovak* [online]. 2010 [cit. 2011-02-17]. Globální datová synchronizace - efektivní řešení procesu zalistování výrobků. Dostupné z WWW: http://ecr-all.org/czech-slovak/2011/01/17/files/casopis_38_FINAL_nahled.pdf

[29] *Supplier Relationship Management*. [Praha] : GLOBUS ČR, k.s., 2009. 7 s.

[30] *Kmenová data, I. část*. Praha: GLOBUS ČR, 2008. 32 s.

[31] *BarcodesInc* [online]. 2011 [cit. 2011-04-15]. Dostupné z WWW:

<http://www.barcodesinc.com>

[32] *Barcoding* [online]. 2011 [cit. 2011-04-15]. Dostupné z WWW:

<http://www.barcoding.com>

[33] Logistika. *GLOBUS A MY : Časopis zaměstnanců obchodní společnosti GLOBUS ČR*, k.s.. 2005, č.3, s. 4-5.

[34] Leden 2007: Přebíráme Jirny. *GLOBUS A MY : Časopis zaměstnanců obchodní společnosti GLOBUS ČR*, k.s.. 2007, č.1, s. 4.

[35] ČERNÝ, Mikuláš. *Logisticsatoz* [online]. 2009 [cit. 2011-04-15]. Regálový systém: DC řetězce hypermarketů radikálně navýšilo skladovací kapacitu. Dostupné z WWW: <<http://www.logisticsatoz.com/praxe/praxe-pripadove-studie/regalovy-system-dc-retezce-hypermarketu--radikalne-navysilo-skladovaci-kapacitu-130.html>>

[36] Čerstvé potraviny už jen z centrálního skladu. *GLOBUS A MY : Časopis zaměstnanců obchodní společnosti GLOBUS ČR, k.s.*. 2010, č.2, s. 4.

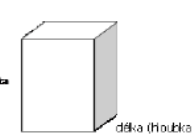
[37] *Penalizace*. Praha : GLOBUS ČR, k.s., 2009. 5 s.

[38] *Globus* [online]. 2001 - 2011 [cit. 2011-02-23]. Dostupné z WWW: <http://www.globus.cz/>

[39] *Wincor Nixdorf Česká republika* [online]. 2010 [cit. 2011-04-15]. Samoobslužné pokladny v hypermarketu Globus Čakovice. Dostupné z WWW: <http://www.wincor-nixdorf.com/internet/site_CZ/sid_4CC1A58E7D3855D0C02A550C3C64041B.live1/CZ/WincorNixdorfCR/Press/pressreleases/2010/Pokladny_Globus.html>

10 PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Zalistovací karta

<p>1 výrobek = 1 list</p> <p>obrázek výrobku (v elektronické podobě) je možnou součástí této karty</p> <p> Dodavatel: <input style="width: 200px;" type="text"/></p> <p><small>obrázek výrobku (v elektronické podobě) je možnou součástí této karty</small></p> <p><small>obrázek výrobku (v elektronické podobě) je možnou součástí této karty</small></p>																																									
<p>Údaje o druhu zboží - spotřebitelské jednotce:</p> <p>1/ Datum platnosti údajů na kartě <input style="width: 100%;" type="text"/></p> <p>2/ Měrový výrobku <input style="width: 100%;" type="text"/></p> <p>3/ Další údaje <input style="width: 100%;" type="text"/></p> <p>4/ Přesný název na etiketě* <input style="width: 100%;" type="text"/></p> <p style="font-size: 8px;">*1 řádek-označení výrobku-max. 20 znaků 2 řádek-výrobce, typ označ.-max.16 znaků 3-8 řádek-techn. údaje-max.12 znaků</p> <p>5/ Zkratka názvu výrobku (max.20 znaků) <input style="width: 100%;" type="text"/></p> <p>6/ Zkratka názvu výrobku pro POS (max. 17 znaků) <input style="width: 100%;" type="text"/></p> <p>7/ Interní číslo zboží dodavatele <input style="width: 100%;" type="text"/></p> <p>8/ Obsah/měrná jednotka <input style="width: 100%;" type="text"/></p> <p>9/ Pevný podíl/měrná jednotka <input style="width: 100%;" type="text"/></p> <p>10/ Trvanlivost ve dnech <input style="width: 100%;" type="text"/></p> <p>11/ Teplota při skladování (°C) <input style="width: 100%;" type="text"/></p> <p>12/ DPH - % <input style="width: 100%;" type="text"/></p> <p>13/ Recyklační poplatek včetně DPH (Kč) <input style="width: 100%;" type="text"/></p> <p>14/ Cena zálohovaného obalu <input style="width: 100%;" type="text"/></p> <p>15/ Zálohovaná přeprava <input style="width: 100%;" type="text"/></p> <p>16/ Výrobek EAN <input style="width: 100%;" type="text"/></p> <p>VÁHA (kg) <input style="width: 100%;" type="text"/></p> <p>ROZMĚRY(mm) <input style="width: 100%;" type="text"/></p> <p>17/ Karton EAN <input style="width: 100%;" type="text"/></p> <p>POČET KUSŮ V KARTONU <input style="width: 100%;" type="text"/></p> <p>VÁHA (kg) <input style="width: 100%;" type="text"/></p> <p>ROZMĚRY(mm) <input style="width: 100%;" type="text"/></p> <p>18/ Paleta POČET KARTONŮ NA PALETĚ <input style="width: 100%;" type="text"/></p> <p>POČET KARTONŮ VE VRSTVĚ <input style="width: 100%;" type="text"/></p> <p>VÁHA (kg) <input style="width: 100%;" type="text"/></p> <p>ROZMĚRY(mm) <input style="width: 100%;" type="text"/></p> <p>TYP PALETY (CCG1, CCG2)* <input style="width: 100%;" type="text"/></p> <p style="font-size: 8px;">*CCG1 - PAL s výškou do 90cm zboží + 15cm paleta CCG2 - PAL s výškou do 180cm zboží + 15cm paleta</p> <div style="display: flex; align-items: center; margin-top: 10px;"> <div style="text-align: center;">  </div> <div style="margin-left: 20px;"> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; font-size: 8px;"> <tr><td>č.dod. - zkratka</td><td><input style="width: 100%;" type="text"/></td></tr> <tr><td>WGR</td><td><input style="width: 100%;" type="text"/></td></tr> <tr><td>ndkupci</td><td><input style="width: 100%;" type="text"/></td></tr> <tr><td>sortdispo</td><td><input style="width: 100%;" type="text"/></td></tr> <tr><td>oblast sort.</td><td><input style="width: 100%;" type="text"/></td></tr> <tr><td>EK brutto (základně, nákupní cena)</td><td><input style="width: 100%;" type="text"/></td></tr> <tr><td>rabat</td><td><input style="width: 100%;" type="text"/></td></tr> <tr><td>rabat</td><td><input style="width: 100%;" type="text"/></td></tr> <tr><td>rabat</td><td><input style="width: 100%;" type="text"/></td></tr> <tr><td>rabat</td><td><input style="width: 100%;" type="text"/></td></tr> <tr><td>EK netto (nákupní cena bez rabatů)</td><td><input style="width: 100%;" type="text"/></td></tr> <tr><td>VK cena (prodejní cena)</td><td><input style="width: 100%;" type="text"/></td></tr> <tr><td>zalistovací dodavatel - HM (od - do)</td><td><input style="width: 100%;" type="text"/></td></tr> <tr><td>údaje pro 2.st. zalistování</td><td><input style="width: 100%;" type="text"/></td></tr> <tr><td>oblast sort. dodavatel/sklad</td><td><input style="width: 100%;" type="text"/></td></tr> <tr><td>zalistovací dodavatel - sklad (od - do)</td><td><input style="width: 100%;" type="text"/></td></tr> <tr><td>zalistování sklad - HM (od - do)</td><td><input style="width: 100%;" type="text"/></td></tr> </table> </div> </div>	č.dod. - zkratka	<input style="width: 100%;" type="text"/>	WGR	<input style="width: 100%;" type="text"/>	ndkupci	<input style="width: 100%;" type="text"/>	sortdispo	<input style="width: 100%;" type="text"/>	oblast sort.	<input style="width: 100%;" type="text"/>	EK brutto (základně, nákupní cena)	<input style="width: 100%;" type="text"/>	rabat	<input style="width: 100%;" type="text"/>	rabat	<input style="width: 100%;" type="text"/>	rabat	<input style="width: 100%;" type="text"/>	rabat	<input style="width: 100%;" type="text"/>	EK netto (nákupní cena bez rabatů)	<input style="width: 100%;" type="text"/>	VK cena (prodejní cena)	<input style="width: 100%;" type="text"/>	zalistovací dodavatel - HM (od - do)	<input style="width: 100%;" type="text"/>	údaje pro 2.st. zalistování	<input style="width: 100%;" type="text"/>	oblast sort. dodavatel/sklad	<input style="width: 100%;" type="text"/>	zalistovací dodavatel - sklad (od - do)	<input style="width: 100%;" type="text"/>	zalistování sklad - HM (od - do)	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; font-size: 8px;"> <tr> <td>zákl. varianta</td> <td><input style="width: 100%;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>zalist. obj. varianta</td> <td><input style="width: 100%;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>plánogramy / datum:</td> <td>ano <input type="checkbox"/> ne <input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	zákl. varianta	<input style="width: 100%;" type="text"/>	zalist. obj. varianta	<input style="width: 100%;" type="text"/>	plánogramy / datum:	ano <input type="checkbox"/> ne <input type="checkbox"/>
č.dod. - zkratka	<input style="width: 100%;" type="text"/>																																								
WGR	<input style="width: 100%;" type="text"/>																																								
ndkupci	<input style="width: 100%;" type="text"/>																																								
sortdispo	<input style="width: 100%;" type="text"/>																																								
oblast sort.	<input style="width: 100%;" type="text"/>																																								
EK brutto (základně, nákupní cena)	<input style="width: 100%;" type="text"/>																																								
rabat	<input style="width: 100%;" type="text"/>																																								
rabat	<input style="width: 100%;" type="text"/>																																								
rabat	<input style="width: 100%;" type="text"/>																																								
rabat	<input style="width: 100%;" type="text"/>																																								
EK netto (nákupní cena bez rabatů)	<input style="width: 100%;" type="text"/>																																								
VK cena (prodejní cena)	<input style="width: 100%;" type="text"/>																																								
zalistovací dodavatel - HM (od - do)	<input style="width: 100%;" type="text"/>																																								
údaje pro 2.st. zalistování	<input style="width: 100%;" type="text"/>																																								
oblast sort. dodavatel/sklad	<input style="width: 100%;" type="text"/>																																								
zalistovací dodavatel - sklad (od - do)	<input style="width: 100%;" type="text"/>																																								
zalistování sklad - HM (od - do)	<input style="width: 100%;" type="text"/>																																								
zákl. varianta	<input style="width: 100%;" type="text"/>																																								
zalist. obj. varianta	<input style="width: 100%;" type="text"/>																																								
plánogramy / datum:	ano <input type="checkbox"/> ne <input type="checkbox"/>																																								
<p>Dohoda o plnění množství: Plán AV v kusech za měsíc: <input style="width: 100%;" type="text"/></p> <p>AV-dosažení díle: <input style="width: 100%;" type="text"/> Měsíčně</p> <p>Dohoda o kvalitě:</p> <p>Právní by nebylo plnění množství dosaženo ve výše uvedeném Esse, platí následující pravidlo o likvidaci:</p> <p>a) Stav v divizích <input type="checkbox"/> Zhodnocení a celkový odpis veškerých stavů na náklady dodavatele</p> <p><input type="checkbox"/> Snížení ceny o <input style="width: 50px;" type="text"/> % při plnění vyrovnání výnosu</p> <p><input type="checkbox"/> Vratky veškerých stavů oproti doprosu</p> <p>b) Odstupné <input style="width: 100%;" type="text"/> Kč</p>																																									

Zdroj: [30]

Příloha č. 2: Vzor plánogramu

tvarohy_cerstve_syry									
BRNO.01.119.01.04									
4200611011002	24%	1250	1500	1500	1500	42000202 F AB	42100001 F	42100002 F	42100003 F
ALPHEA	24%	1250	1500	1500	1500	ABNREE S	ABNREE S	ABNREE S	ABNREE S
24%	1250	1500	1500	1500	1500	COSMO	ABNRE	ABNRE	ABNRE
4200611011003	24%	1250	1500	1500	1500	42000202 F AB	42100001 F	42100002 F	42100003 F
ALPHEA	24%	1250	1500	1500	1500	ABNREE S	ABNREE S	ABNREE S	ABNREE S
24%	1250	1500	1500	1500	1500	COSMO	ABNRE	ABNRE	ABNRE
85040010001	85040010002	85040010003	85040010004	85040010005	85040010006	85040010007	85040010008	85040010009	85040010010
POMAZANKA	POMAZANKA	POMAZANKA	POMAZANKA	POMAZANKA	POMAZANKA	POMAZANKA	POMAZANKA	POMAZANKA	POMAZANKA
1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250
85040020001	85040020002	85040020003	85040020004	85040020005	85040020006	85040020007	85040020008	85040020009	85040020010
FRASCIO	FRASCIO	FRASCIO	FRASCIO	FRASCIO	FRASCIO	FRASCIO	FRASCIO	FRASCIO	FRASCIO
800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
85040030001	85040030002	85040030003	85040030004	85040030005	85040030006	85040030007	85040030008	85040030009	85040030010
DUHO	DUHO	DUHO	DUHO	DUHO	DUHO	DUHO	DUHO	DUHO	DUHO
800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
85040040001	85040040002	85040040003	85040040004	85040040005	85040040006	85040040007	85040040008	85040040009	85040040010
CHEESE	CHEESE	CHEESE	CHEESE	CHEESE	CHEESE	CHEESE	CHEESE	CHEESE	CHEESE
1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800

Segment: 4 of 4		9.9.2006	Plánogram Changes
	Přidána pozice		Změna faktury
	No Change		

Zdroj: Vlastní výzkum

Příloha č. 3: Správa lokálních parametrů dispozic – pojistné zásoby, maxima a minima

CR001: W1RG95 Správa lokálních parametrů dispozic pro VA - nově

Akce Vyběr Menu -F2 Nápověda

Artikluariante **00520025_01_0** JAHODOUÝ KOMPOT S MALINAMI 12X370 ML

Pravidelný dod **65000075** CENTRÁLNÍ SKLAD
 Druh dispozice **2** poloautomaticky
 UPI **12,000**

Chyba
 Parametry dispozic pro další varianty artiklu

Sezónní kalendář
 1
 11
 21
 31
 41
 51

Účpočet objednací hladiny
 Metoda **2** DisposII-operace
 Rytuslupunkt **24,025 P2** **24,000**
 Prezent.zásoba **0,000**
 Prez.sez.zás. **0,000** SSFakt **0,00**

	Normální	Sezónní
Max.zásoba	9999999,999	0,000
Min.zásoba	0,000	0,000

Účpočet termínu objednání
 Metoda **1** úplná kontrola
 Posl.účpočet obj.d **06.08.2007**
 Den objednání **06.08.2007** Objednat
 Den dodání **07.08.2007**
 MaxBr **0**
 Dny dodání **1** Den(y)
 Rezerva dne dodání **0** Den(y)
 Důvod objednání **0** řádná objednávka

Prognostický účpočet
 Metoda **4** exp. vyrovnání, stupe_
 Iden.perioda **03** t_den
 Prog.perioda **20073200**
 Prog.množství **0,175**
 Sezónní prog.nn. **0,000**
 Akční prog.nn. **0,001**
 AMS **-0,118**

Účpočet objednaného množství
 Metoda **20** variable Eindeckzeit
 Feste Eindeckzeit **0**
 Min.objed.množství **0,000**
 Návrh objednávky **1,000** RG
 Pův.návrh objedn. **0,008**

Uvolnění objednávky
 Objednáno
 Poslední objednávka **21.06.2007**

Denní koeficient povolen automatický propoččet
 PO **1,000** ÚT **1,000** ST **1,000** ČT **1,000** PÁ **1,000** SO **1,000** NE **1,000**

Zobrazit parametr?

UK Storno

Zdroj: Vlastní výzkum