

IT a anatomie firmy

(Velkoobchodní firma)

(pracovní dokument)



Martin Janda

VŠE Praha, 2022

Mapa oblastí řízení velkoobchodní firmy podle kapitol textu (s odkazy)

[1] Strategické řízení velkoobchodní firmy				
[2] Finanční řízení firmy	[3] Závazky	[4] Pohledávky	[5] PAM	[6] Personál
[7] Doprava	[8] Nákup	[9] Prodej	[10] Sklady	
[11] Řízení logistických služeb		[12] Řízení zásobování odběratelů		[13] Řízení distribuce



Poznámky k textu:

- **Obsah jednotlivých komponent řízení**, které jsou náplní každé kapitoly ve vztahu ke každé oblasti řízení, je uveden v dokumentu „AF II.2: IT a anatomie firmy: Komponenty a souvislosti“, dále jen „**AF II.2: Komponenty**“
- **Odkazy** (CTRL/ Klik) na jiné podkapitoly v rámci tohoto textu jsou standardně uvedeny **v hranatých závorkách**, např. [2.3.4]. (Návrat v PDF: „ALT / ←“).
- Odkazy na kapitoly v navazujícím textu „**AF II.2: Komponenty**“ jsou označeny symbolem „→“.
- V úvodu každé kapitoly je pro rychlejší orientaci uvedena „**mapa**“ **jednotlivých podkapitol** s číselnými odkazy.
- Principy a standardy řešení jsou obsahem kapitoly **Úvod**.
- Vzhledem k tomu, že analytik bude pravděpodobně využívat pouze některé oblasti řízení a tedy kapitoly, případně pouze některé komponenty řízení, **musí se nutně některé části kapitol opakovat**, a to s případnými modifikacemi.

Obsah

A) Úvod	4
A.1) Úroveň 1: AFI	5
A.2) Úroveň 2: AF II	5
A.2.1) AF II.01. IT a anatomie firmy: Oblasti řízení	5
A.2.2) AF II.02. IT a anatomie firmy: Komponenty a souvislosti	7
A.2.3) AF II.03. IT a anatomie firmy: Řízení IT.....	7
A.2.4) AF II.04. IT a anatomie firmy: IT aplikace, nástroje, koncepty.....	8
A.2.5) AF II.05. IT a anatomie firmy: Podniková analytika	8
A.3) Úroveň 3: AF III.01 – AF III.0n	8
Řízení velkoobchodu	9
1. Strategické řízení	11
2. Finanční řízení	12
3. Řízení závazků	13
4. Řízení pohledávek	14
5. Řízení práce a mezd	15
6. Řízení lidských zdrojů	16
7. Řízení dopravy	17
8. Řízení nákupu	19
9. Řízení prodeje	21
10. Řízení skladů	23
11. Řízení logistických služeb	25
12. Řízení zásobování odběratelů	26
13. Řízení distribuce	28
14. Závěry	29
15. Zdroje	30

A) Úvod

Předkládaný text představuje součást souboru postupně připravovaných textů s názvem „**IT a anatomie firmy**“ jejímž společným záměrem je prezentovat **otázky analýzy a návrhu informačních systémů zejména vzhledem k obsahu řízení** firem a organizací. Tyto texty jsou s ohledem na rychlost využití realizovány na bázi **stejných formálních i strukturálních pravidel**. Každý z jednotlivých textů se chápe primárně jako **podklad pro řešení** problémů a projektů, s kterými se analytik, nebo manažer v praxi obvykle střetává.



Cílem tohoto textu je poskytnout **základní přehled** o řízení velkoobchodní firmy podle jednotlivých **oblastí řízení** rozdělených na standardní a specifické, a to na základě **vybraných komponent** řízení. Pro **detailní vymezení** těchto komponent se text odkazuje na informace uvedené v přílohách tohoto dokumentu, případně v ostatních dokumentech této řady.

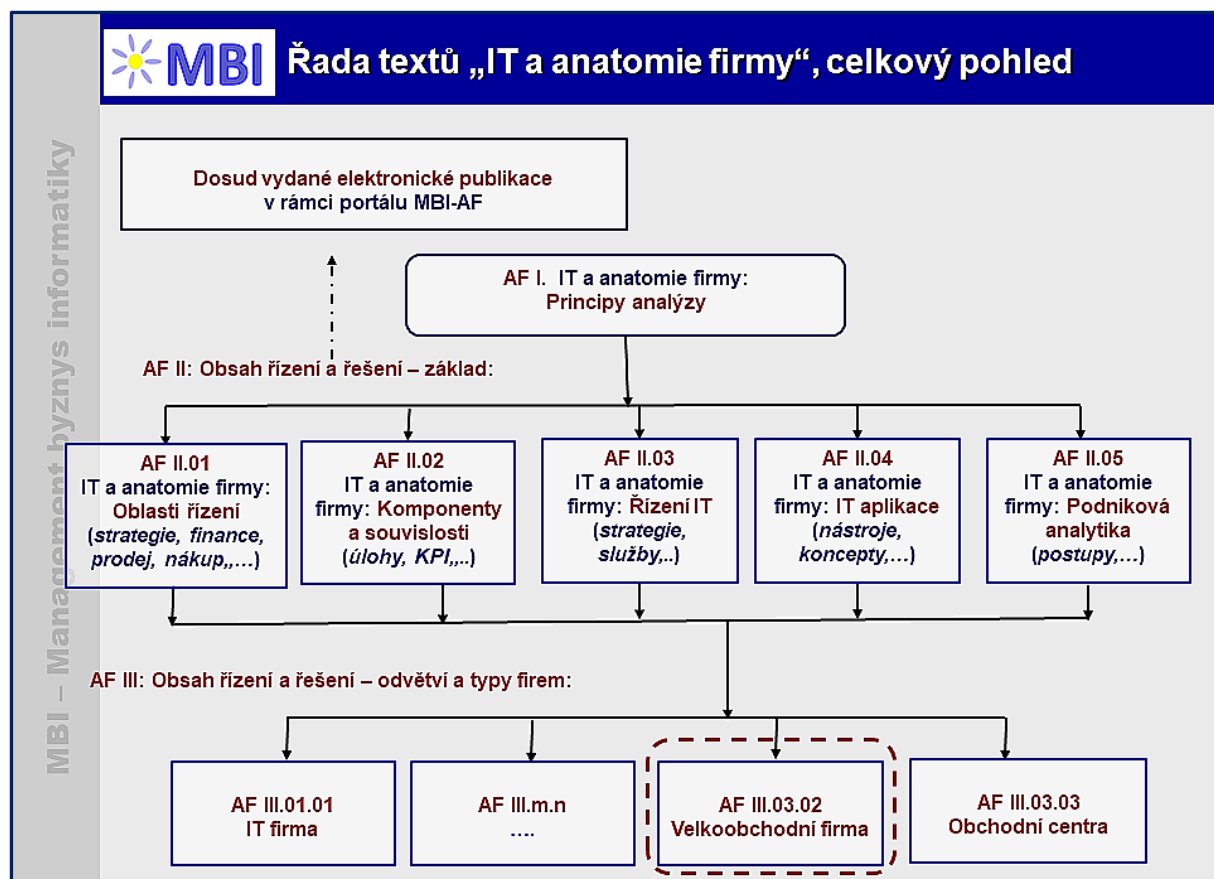
S rychlostí využití textů souvisí i začlenění tzv. „**map**“ na úvod celých dokumentů a jednotlivých kapitol, obsahujících jejich obsah s číselnými odkazy na příslušné části. **Odkazy** na jiné podkapitoly v rámci tohoto textu jsou standardně uvedeny **v hranatých závorkách**, např. [2.3.4]. Odkazy na kapitoly v jiných textech nebo dokumentech nejsou automatické a jsou označeny symbolem „→“.

Obsahem jsou vzájemně na sebe navazující texty vycházející většinou ze stránek obdobného portálu MBI, který je na adrese <https://mbi.vse.cz>, ale ten je však **momentálně z bezpečnostních důvodů přístupný** uživatelům využívajících **pouze doménu vse.cz**. V obrázcích a dokumentech se proto můžeme setkat s logem portálu MBI a s kódy objektů, které se na MBI používají.

Vzhledem k otázkám rychlého vývoje v byznysu i IT prostředí, jsou jednotlivé texty dostupné **pouze elektronicky**. Předpokládáme tak, že se jednotlivé části budou **průběžně aktualizovat** a umisťovat na daný portál.

Ještě terminologická poznámka: V textu jsou použity termíny „**podnik**“ i „**firma**“ ve stejném nebo obdobném smyslu. Termín „**firma**“ pokládáme za základní, ale v mnohém kontextu je využití termínu „**podnik**“, „**podnikový**“ apod. přirozenější. Využíváme je tak podle obvyklých použití v praxi.

Celkový pohled na řadu dokumentů dokumentuje Obrázek A-1.



Obrázek A-1: Řada textů "IT a anatomie firmy"

Ke schématu a *uspořádání* řady doplníme *několik poznámek* s rozdělením na výše uvedené *úrovně*. Na nejvyšší úrovni je speciální *souhrnný dokument nabízející doporučené postupy* při řešení obvyklých analytických nebo manažerských úkolů, a to s využitím dokumentů nebo jejich částí na dalších úrovních, tedy AF I – AF III.

A.1) Úroveň 1: AFI

Nejvyšší „vrstvu“ publikací představuje „**AF I. IT a anatomie firmy: Principy analýzy**“, kde jsou vymezeny **hlavní přístupy a principy** celého konceptu.

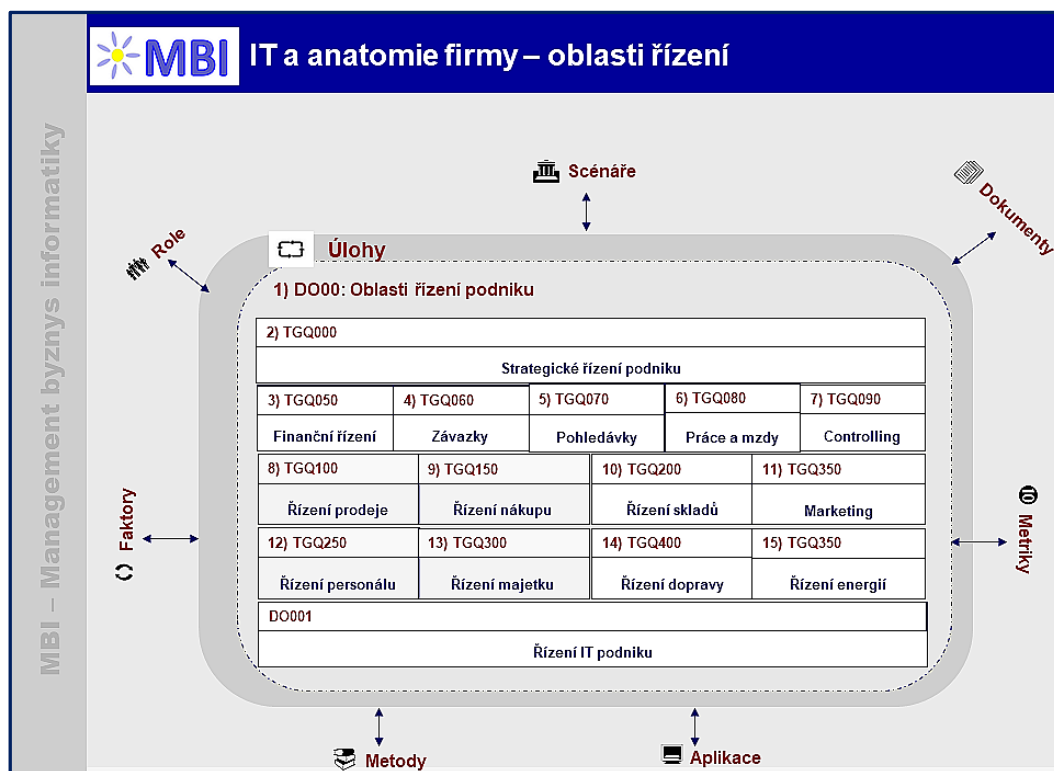
A.2) Úroveň 2: AF II

Texty na úrovni II navazují na „Principy analýzy“ a **charakterizují firmu a její obsah řízení** z analytických pohledů, ale **bez odvětvových specifíků**. Zahrnují dva základní texty, a to:

- „AF II.01: IT a anatomie firmy: Oblasti řízení“.
- „AF II.02: IT a anatomie firmy: Komponenty a souvislosti“.
- „AF II.03: IT a anatomie firmy: Řízení IT“:
- „AF II.04: IT a anatomie firmy: IT aplikace, nástroje, koncepty“.

A.2.1) AF II.01. IT a anatomie firmy: Oblasti řízení

První publikací **na dané úrovni** je „AF II.1. IT a anatomie firmy: Oblasti řízení“. Kapitoly zde představují podstatné aspekty obsahu řízení **podle jednotlivých oblastí řízení** firmy. Oblasti řízení, na které se text orientuje dokumentuje Obrázek A-2.



Obrázek A-2: Oblasti řízení v anatomii firmy






Dokumentace každé z oblastí řízení je založena *na těchto standardních pravidlech*:

- Vlastní obsah každé oblasti řízení je postaven na **charakteristikách komponent**, které jsou v rámci jednotlivých kapitol **prezentovány ve stejném pořadí**, tedy i **se stejnými symboly i čísly** podkapitol (např. x.3).
- Autoři předpokládají, že uživatel může využít **samostatně pouze informace pro jednu oblast řízení**, a tedy pouze jednu z kapitol. Proto se využívá jejich standardní struktury, a navíc se řada částí mezi kapitolami **může ve své podstatě opakovat**, i když s modifikacemi odpovídajícími dané oblasti řízení.
- Oblast **řízení IT** má speciální postavení, a následně i **speciální text** „AF II.03. IT a anatomie firmy: Řízení IT“.

Pohled na strukturu jednotlivých kapitol podle oblastí řízení dokumentuje následující tabulka:

Tabulka A-1: Přehled komponent řízení a jejich symbolické značení

	Přehled a obsah úloh tvořících oblast řízení, jsou náplní každé oblasti řízení a vymezují její hlavní obsah .
	Řízení oblasti v kontextu řízení celé firmy, tj. vazby k ostatním oblastem řízení , včetně řízení IT.
	Metriky a KPI využívané především v reportingu, analytických a plánovacích úlohách. <ul style="list-style-type: none"> Jsou součástí obsahu každé oblasti řízení. Celkový přehled metrik řízení firmy a jejich vymezení nabízí dokument „AF.II.02: Komponenty a souvislosti“ v kapitole 2. Celkový přehled analytických dimenzí a jejich vymezení nabízí dokument „AF.II.02: Komponenty a souvislosti“ v kapitole 3.
	Přehled hlavních dokumentů a dat využívaných v jednotlivých úlohách dané oblasti řízení. <ul style="list-style-type: none"> Celkový přehled dat a dokumentů řízení firmy a jejich vymezení nabízí dokument „AF.II.02: Komponenty a souvislosti“ v kapitole 4.

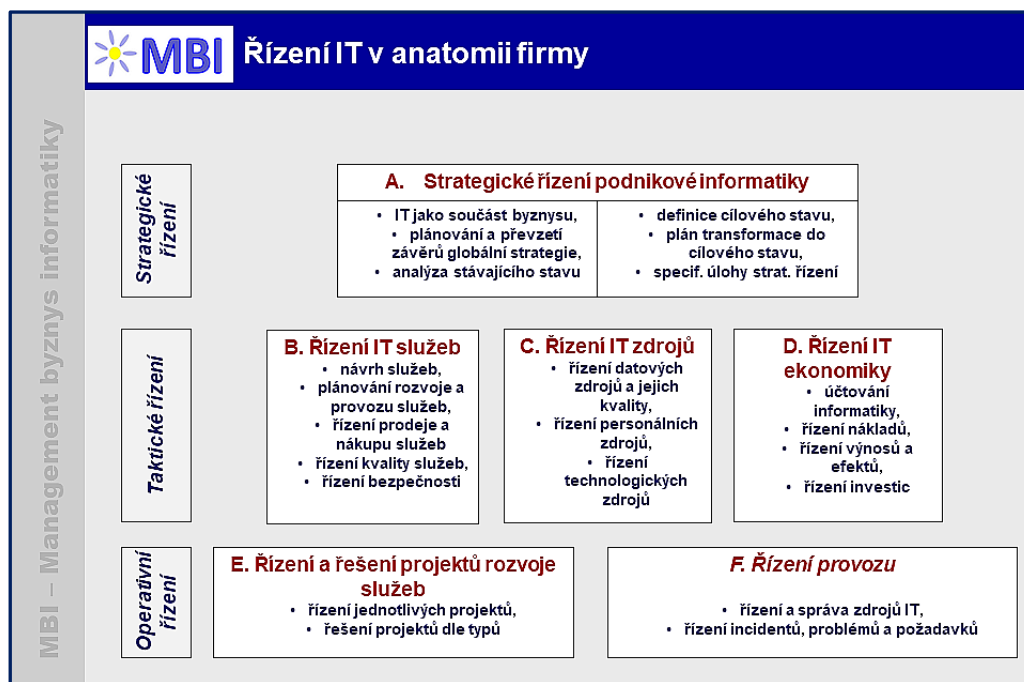
	<p>Role zajišťující úlohy řízení firmy.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Celkový přehled rolí řízení firmy a jejich náplň nabízí dokument „AF.II.02: Komponenty a souvislosti“ v kapitole 5.
	<p>Možnosti využití IT aplikací, zejména aplikací, jejich výhody a nevýhody.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Celkový přehled aplikací v řízení firmy a jejich charakteristiky, výhody a nevýhody nabízí dokument „AF.II.04: IT aplikace“.
	<p>Podstatné faktory ovlivňující řízení, její rozvoj, celkový charakter i úspěšnost daného typu firmy.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Celkový přehled faktorů řízení firmy a jejich vymezení nabízí dokument „AF.II.02: Komponenty a souvislosti“ v kapitolách 6 a 7.
	<p>Scénáře představující analytické otázky k řešení problémů a projektů v oblasti řízení, orientované na hlavní nebo potenciální problémy dané oblasti.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ S ohledem na specifický charakter pro každou oblast řízení jsou uvedeny v rámci kapitol každé jednotlivé oblasti řízení.
	<p>Hlavní doporučení k analýze a návrhu řešení informačního systému pro danou oblast řízení.</p>

A.2.2) AF II.02. IT a anatomie firmy: Komponenty a souvislosti

V daném případě je text „**AF II.2. IT a anatomie firmy: Komponenty a souvislosti**“ založen **na specifikaci jednotlivých komponent** anatomie firmy a jejich vzájemných vazbách (viz předchozí tabulka). V tomto dokumentu je obsahem jejich **detailnější specifikace a přehledy** napříč firmou.

A.2.3) AF II.03. IT a anatomie firmy: Řízení IT

Dokument obsahuje vyčleněné řízení IT rozdělené do celé řady specifických domén a oblastí, kde každé z nich odpovídá jedna kapitola, a to ve stejné struktuře a se stejnými symboly jako v případě dokumentu „**AF II.01 Oblasti řízení**“.



Obrázek A-3: Oblasti řízení IT v anatomii firmy

A.2.4) AF II.04. IT a anatomie firmy: IT aplikace, nástroje, koncepty

Dokument pokrývá přehled a podstatné charakteristiky zejména jednotlivých typů aplikací, nástrojů a konceptů. Ne zahrnuje konkrétní produkty, pouze odkazy na analytické portály, kde jsou tyto informace k dispozici. Charakteristiky IT produktů jsou pojaty z analytického pohledu, tedy kromě základní specifikace i potenciální efekty a na druhé straně problémy, které uživateli přinášejí.

A.2.5) AF II.05. IT a anatomie firmy: Podniková analytika

Dokument podává analýzu nástrojů, konceptů a doporučených postupů v oblasti podnikové analytiky. Charakteristiky IT produktů jsou pojaty z analytického pohledu, tedy kromě základní specifikace i potenciální efekty a na druhé straně problémy, které uživateli přinášejí. Dokument je rozdělen na „základní podnikovou analytiku“ (business intelligence, self service business intelligence, competitive intelligence) a „pokročilou podnikovou analytiku“. Součástí jsou i doporučené postupy implementací u vybraných typů aplikací.

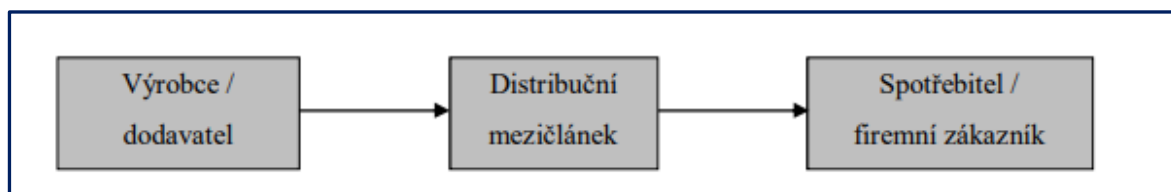
A.3) Úroveň 3: AF III.01 – AF III.0n

Texty na úrovni 3 vycházejí a navazují na dokumenty na prvních dvou úrovních ovšem se zaměřením na **určité typy firem a vybraná odvětví ekonomiky** (výroba, maloobchod atd.). To znamená, že staví **na společném základu** oblastí řízení firmy v dokumentu „AF II.1 IT a anatomie firmy: Oblasti řízení“ a **využívají komponenty** definované v textu „AF II.2. IT a anatomie firmy: Komponenty a souvislosti“. Předmětem jsou zde zejména obsahová specifika u **standardních oblastí řízení** (jako např. finance, personalistika, majetek apod.) doplněné o **specifické oblasti řízení** (jako např. u výroby operativní řízení výroby apod.). Specifické oblasti řízení jsou dokumentovány ve stejné struktuře a na základě stejných pravidel, jako u společného základu.

Řízení velkoobchodu

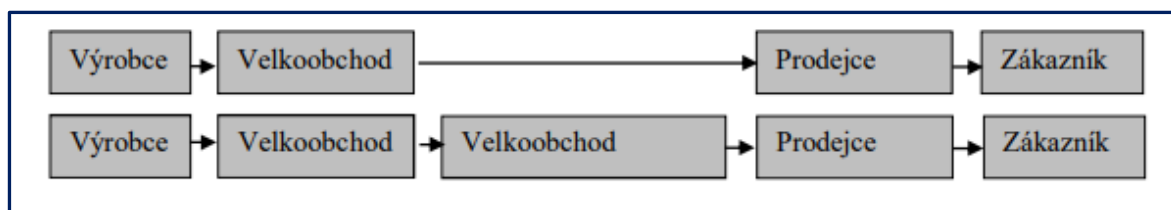
V této kapitole je nejprve krátce popsána základní podstata velkoobchodu a dále jsou analyzovány oblasti řízení velkoobchodu rozdělené do tří kategorií. Standardní oblasti řízení se objevují ve většině podniků v téměř všech odvětvích. Další kategorií jsou klíčové oblasti řízení, které je stále možné nalézt v jiných typech podniků, ale z jednotlivých oblastí řízení jsou pro velkoobchod jednoznačně nejdůležitější. Poslední z vybraných kategorií jsou některé ze specifických oblastí řízení velkoobchodu. Při analýze je využíváno struktury oblastí řízení z portálu MBI (2015).

Velkoobchod je typicky distribučním mezičlánkem v dodavatelském řetězci (viz obrázek). Jedná se o tzv. nepřímou distribuci (Solomon et al., 2006), tj. velkoobchod nakupuje výrobky od výrobce nebo dodavatele za účelem jejich dalšího prodeje jiné firmě, většinou maloobchodní, která zboží prodává koncovým zákazníkům.



Obrázek: Zjednodušené schéma dodavatelského řetězce (zdroj: Solomon et al., 2006, vlastní zpracování)

Obecně však nemusí platit, že by velkoobchod byl jediným mezičlánkem v distribuční cestě. Na schématu níže (viz další obrázek) je zobrazeno, že velkoobchod může zboží prodávat i jinému velkoobchodu nebo obchodní společnosti, a takto se postup v řetězci může opakovat vícekrát.



Obrázek: Možnosti distribuční cesty v dodavatelském řetězci s velkoobchodem (zdroj: Solomon et al., 2006, vlastní zpracování)

V obou případech přináší velkoobchod pro výrobce a jiné dodavatele řadu výhod. Umožňuje jim totiž řídit efektivněji distribuci a správu zásob, díky čemuž je dodání zboží rychlejší. Zároveň zařazení velkoobchodu do distribučního řetězce snižuje výrobcům náklady, a hlavně rizika spojené s distribucí, neuhrazenými pohledávkami atd.

Dle ČSÚ je velkoobchod, kromě motorových vozidel, klasifikován jako CZ-NACE 46. Ze statistik tohoto úřadu vyplývá ukazatel počtu aktivních podniků, tedy velkoobchodních společností v České republice. Ačkoliv ostatní ukazatele přirozeně rostou, počet aktivních podniků klesá (viz tabulka).

Tabulka: Počet aktivní podniků dle klasifikace CZ-NACE 46 v letech 2010–2019 (data ČSÚ, vlastní zpracování)

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
69 945	77 003	83 250	85 579	87 356	88 987	82 904	82 403	77 133	75 792

Počet aktivních velkoobchodů rostl až do roku 2015, kde nastal zlom trendu, který se obrátil a v roce 2019 klesl oproti maximu o přibližně 13 000. Primární důvod a faktory působící klesající trend nebyly dohledány. Autor se domnívá, že hlavními faktory mohou být fúze podniků na trhu, hospodářský cyklus společně s možnou klesající potřebou výrobců daného mezičlánku v distribučním řetězci, v důsledku nových technologií umožňujících přímou distribuci.

Jedním z důležitých právních předpisů upravujících velkoobchody je Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, jelikož velkoobchodem je zpravidla právnická osoba, a to společnost s ručením omezením nebo akciová společnost. Je však možné, aby byl velkoobchod provozován na živnost, jejíž

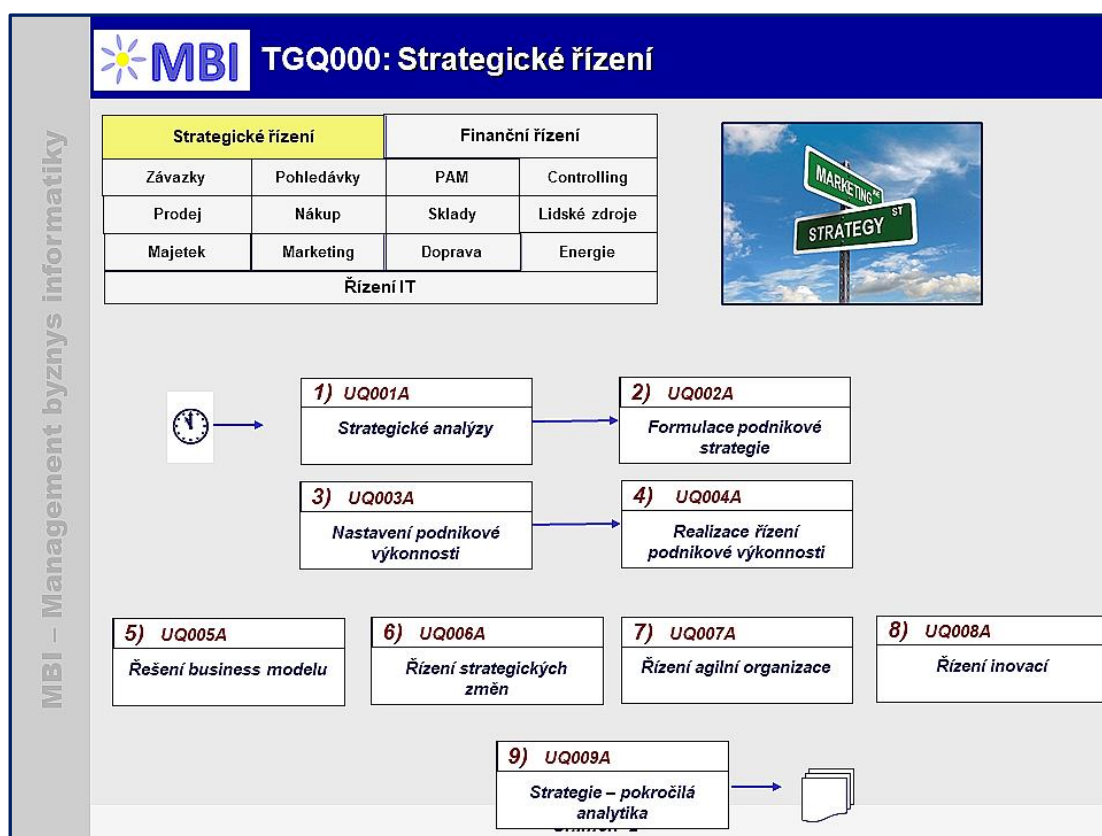
náplní jsou činnosti spojené s nákupem a prodejem zboží za účelem jeho dalšího prodeje k další podnikatelské činnosti dle Nařízení vlády č.278/2008 Sb.

1. Strategické řízení



Základním pilířem je strategické řízení firmy, které definuje **dílčí strategie pro jednotlivé oblasti řízení**, čímž nastavuje byznys model s podnikovými plány a projekty. Tato oblast řízení je spojena s nejvyšším vedením podniku, které tak podniku udává hlavní vize, cíle a poslání.

Celkový přehled úloh strategického řízení firmy dokumentuje (Obrázek 1-1).



Obrázek 1-1: Přehled úloh strategického řízení



Základní přehled a obsah úloh strategického řízení firmy – viz „AF II.1: Oblasti“, kapitola 1.

U **strategického řízení velkoobchodu** nenajdeme mnoho rozdílů od standardního strategického řízení napříč všemi druhy podniků. Důležitým **faktorem je však sezónnost**, která se u velkoobchodu přejímá z maloobchodního prostředí. Samotná sezónnost se však může u různých velkoobchodních společností poměrně lišit, což je podstatou prodávaného sortimentu zboží.

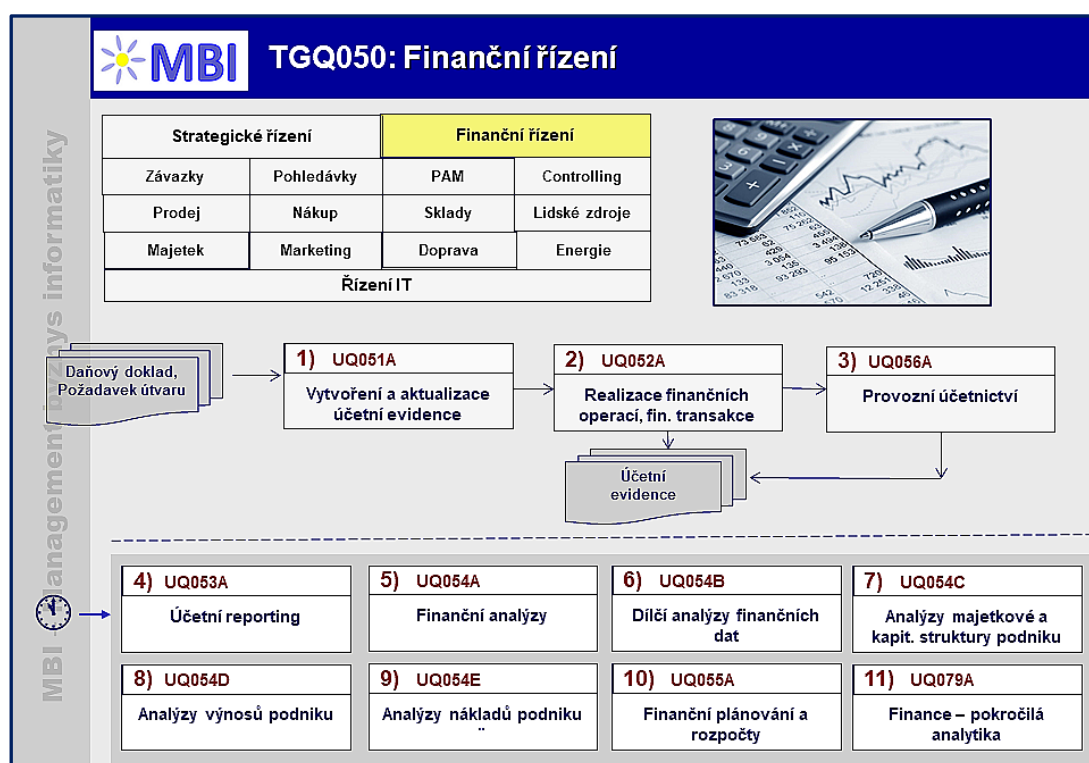
Z tohoto titulu je nutné operovat s byznys modelem, **hlavními plány a dílčími cíli mimo sezónní období**, aby se nenarušil chod a provoz podniku při nečekaných událostech, a **zachovala se tak koordinace** nákupu, skladování, prodeje a expedice zboží s co největší efektivitou celého procesu.

2. Finanční řízení



Manažeři a finanční analytici podniku jsou odpovědní za finanční řízení, jehož účelem je **zajištění rentability, solventnosti a likvidity** podniku, spolu s **maximalizací hodnoty majetku**, realizováním úspěšných účetních a finančních operací. Dostatečně dobré hodnoty zmíněných ukazatelů vedou k stabilitě daného podniku, vedoucí k lepší konkurenceschopnosti na trhu.

Celkový přehled úloh finančního řízení firmy dokumentuje (Obrázek 2-1).



Obrázek 2-1: Přehled úloh finančního řízení firmy



Základní přehled a obsah úloh finančního řízení firmy – viz „AF II.1: Oblasti“, kapitola 2.

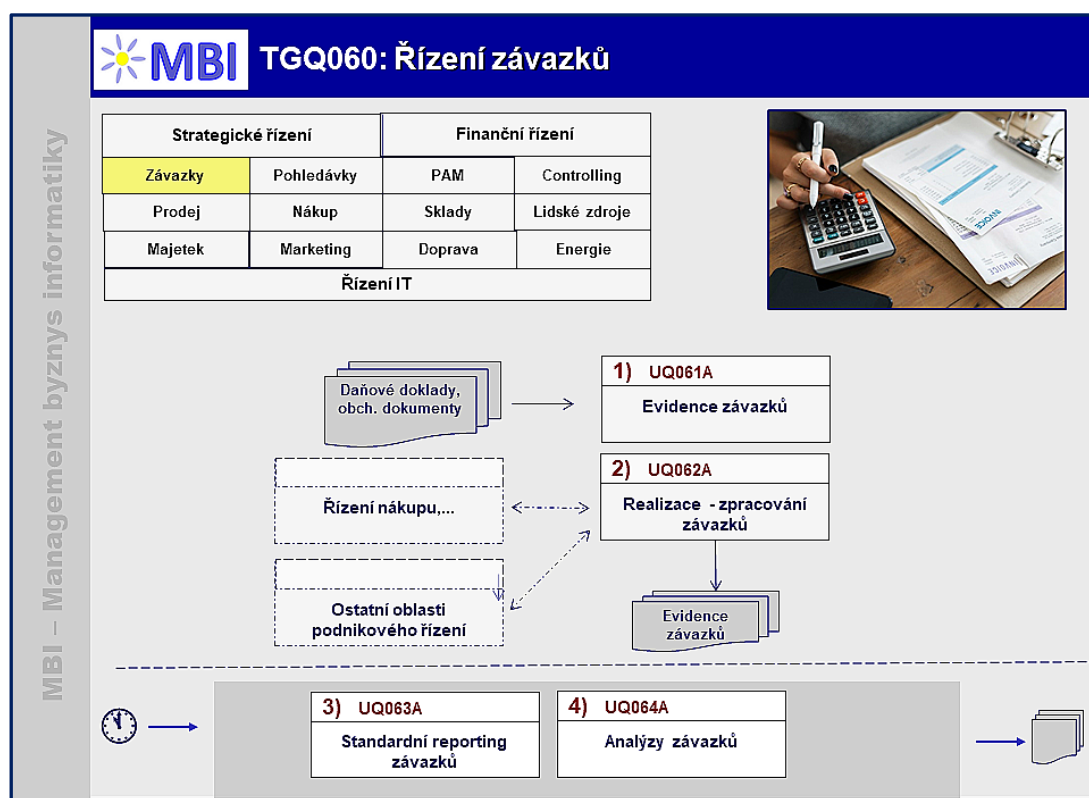
Nezbytným základním prvkem je evidence a **vedení účetnictví v souladu s platnou legislativou** tak, aby odpovídalo účetním a daňovým předpisům. Častým jevem jsou **devizové účty**, které jsou potřebné jak z pohledu nákupu zboží od zahraničních dodavatelů, tak z pohledu prodeje zboží zahraničním odběratelům. Důležitá je v rámci finančního řízení **analýza obratu a výnosů**, která je více vypovídající s analýzou veškerých nákladů ovlivňujících prodejní marži, přesněji přímých provozních nebo nepřímých režijních nákladů.

3. Řízení závazků



Řízení závazků spočívá v **efektivním řešení závazků firmy k dodavatelům a ostatním partnerům** podniku, kdy na základě dostupných a kvalitních informací je potřeba závazky evidovat, kontrolovat a plnit v termínech splatnosti.

Celkový přehled úloh řízení závazků firmy dokumentuje (Obrázek 3-1).



Obrázek 3-1: Přehled úloh řízení závazků firmy



Základní přehled a obsah úloh řízení závazků firmy – viz „AF II.1: Oblastí“, kapitola 3.

Závazky prostupují napříč celým podnikem, počínaje **plněním závazků vůči nejen dodavatelům pořízeného zboží, ale i dopravcům** zodpovědným za přepravu zboží, či **pojišťovnám a bankám**. Existuje celá řada dalších závazků k dodavatelům poskytujících **další služby**, jako je například marketing, kompletační práce nebo fulfillment.

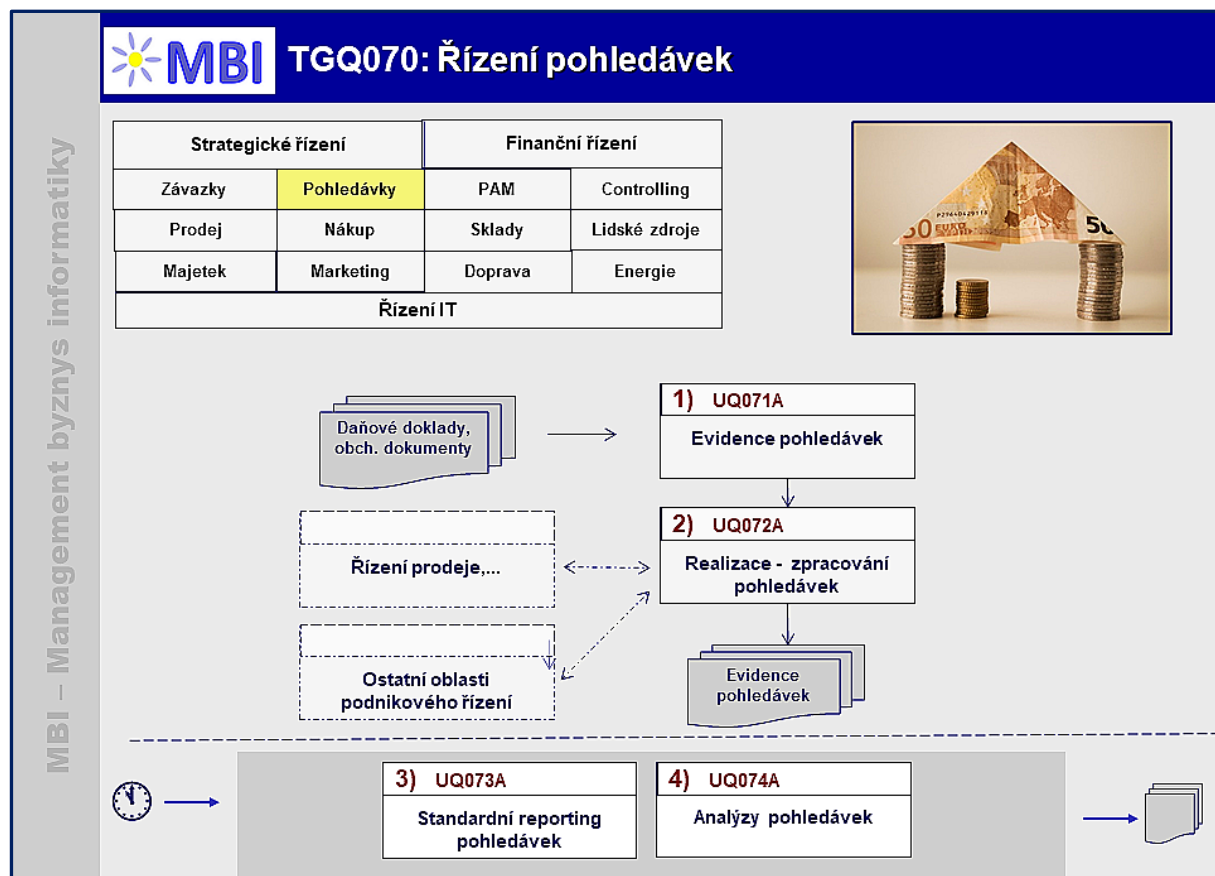
Podstatnými závazky jsou také **odběratelské, které mohou být smluvně sjednané**. Příkladem takového závazku jsou tzv. penále za nedodané nebo chybně dodané zboží odběrateli, čímž se v dodavatelském řetězci klade důraz na vyšší kvalitu dodávek.

4. Řízení pohledávek



Oblast řízení pohledávek zahrnuje formálně opačnou stranou k závazkům. Pohledávky jsou klasifikovány z pohledu dodavatele (velkoobchod) k zákazníkům a ostatním partnerům. Účelem této oblasti je **na základě kvalitních informací pohledávky efektivně řešit** a sledovat jejich plnění převážně **vzhledem ke splatnosti**, a tím se snažit co nejvíce snížit možné ekonomické ztráty.

Celkový přehled úloh řízení pohledávek firmy dokumentuje (Obrázek 4-1).



Obrázek 4-1: Přehled úloh řízení pohledávek firmy



Základní přehled úloh řízení pohledávek firmy – viz „AF II.1: Oblastí“, kapitola 4.

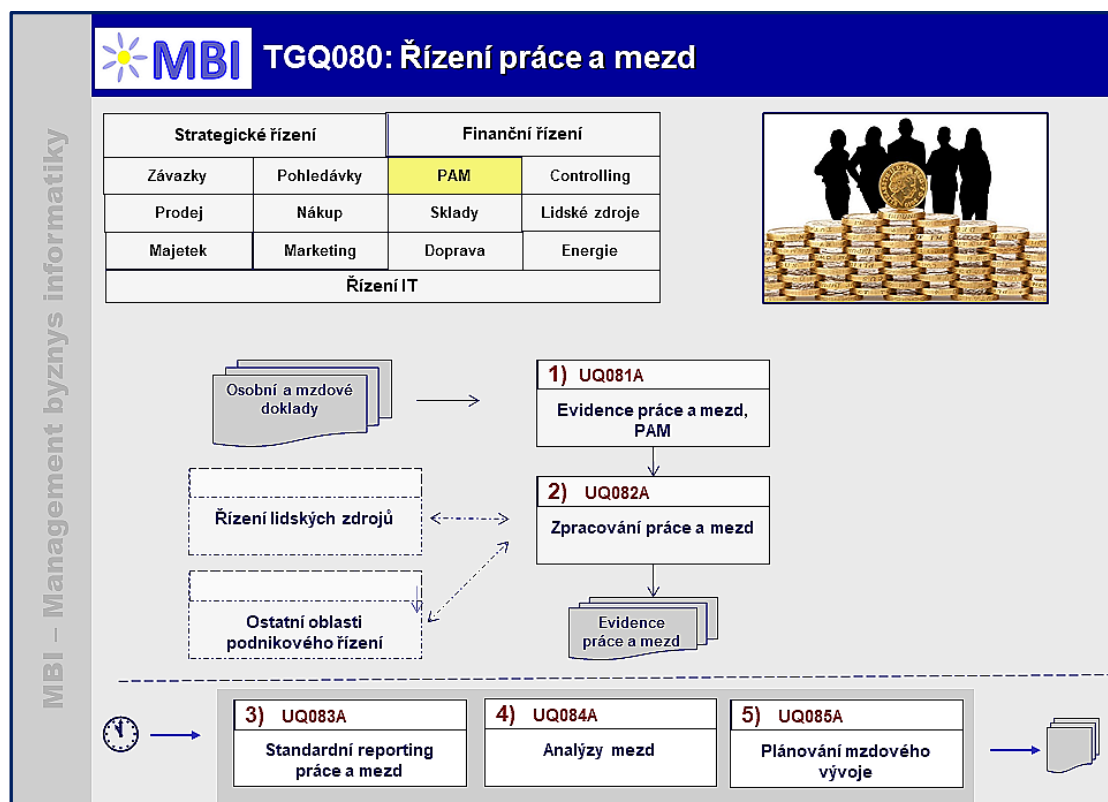
Pomyslným opakem k závazkům jsou pohledávky velkoobchodu vůči zákazníkům. Se zvyšujícím množstvím objednávek **roste pravděpodobnost finanční ztráty** z důvodu nezaplacení daného zboží či služby. Problémem mohou být i **platby po datumu splatnosti**, proto je důležité vyvíjet tlak na evidenci a kontrolu pohledávek zákazníků podniku, aby se udržovalo **správné cashflow** a podnik neměl problémy s likviditou svých zdrojů.

5. Řízení práce a mezd



Ve vazbě na personální řízení je **účelem** oblasti řízení práce a mezd nejen zajištění výpočtů a **vyplácení mezd s průběžnou analýzou mzdového vývoje** vzhledem ke zdrojům a produktivitě práce, ale i plánování samotné práce zaměstnanců podniku.

Celkový přehled úloh řízení práce a mezd dokumentuje (Obrázek 5-1).



Obrázek 5-1: Přehled úloh řízení práce a mezd



Základní přehled úloh řízení práce a mezd firmy – viz „AF II.1: Oblast“, kapitola 5.

Častou zvyklostí v této oblasti je přesun **zpracování mezd na účetní firmu**, která šetří podniku čas a náklady. Části výpočtu se mohou také **dělit mezi účetní firmou konající výpočty dle mzdových výměrů se správou povinností zaměstnavajícího podniku**, jako jsou například odvody sociálního a zdravotního pojištění. Samotný podnik obvykle do své části výpočtu započítává **motivační složku mzdy**, kterou v případě velkoobchodu bývá například odměna za přijaté a vychystané zboží, zároveň s rychlostí a nechybovostí těchto úkonů nebo u administrativních pracovníků odměna z obratu. Dle § 96 pro zaměstnavatele povinné **evidovat pracovní dobu zaměstnanců**, včetně práce přesčas, dovolené a ostatních prostožů. Podnik dále sám provádí **analýzy mzdového vývoje a plánování práce**.

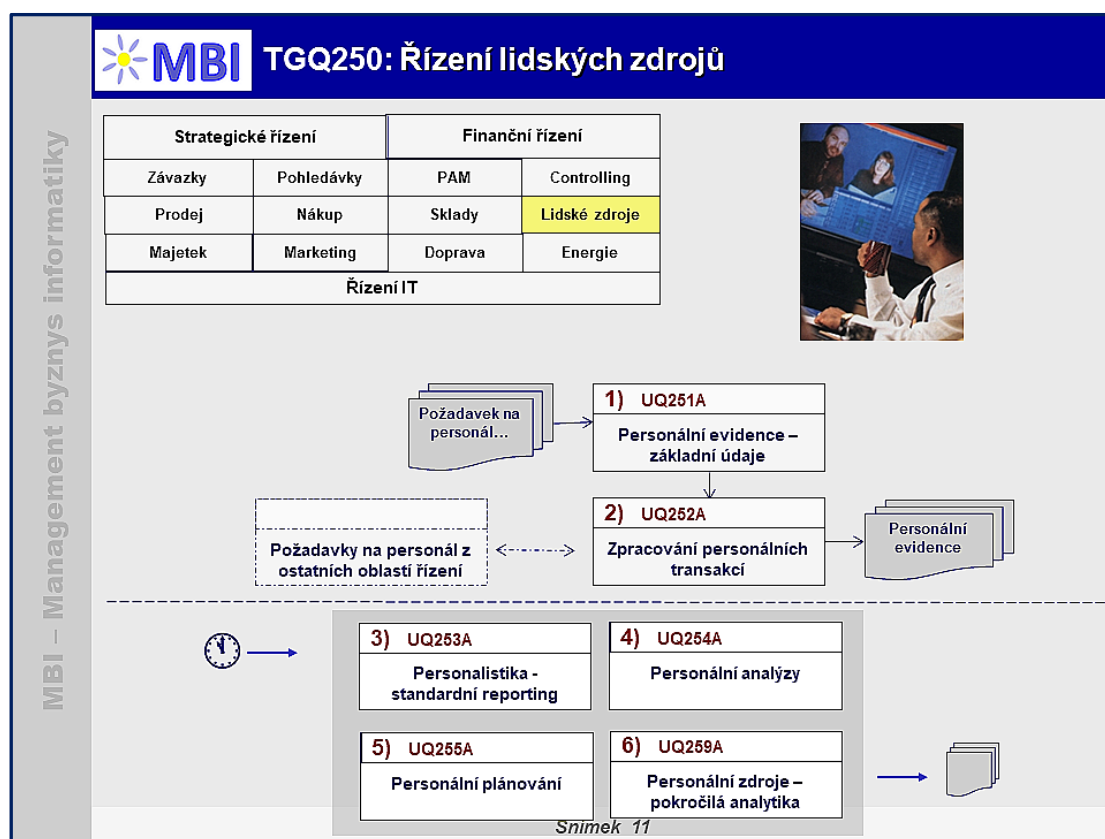
Plánování práce a pracovních kapacit lidských zdrojů je důležité jak z dlouhodobého horizontu na základě zmíněné **sezónnosti**, tak i z toho krátkodobého na základě **náhle vzniklých událostí**. Těmi mohou být výpadky zaměstnanců z důvodu různých prostožů. Je potřeba operovat i s plánovanými absencemi zaměstnanců a výhledy pracovních kapacit na další dny, což se týká v prostředí velkoobchodu převážně skladníků, na kterých je závislá podstatná část procesu odbavení objednávky.

6. Řízení lidských zdrojů



Dosažení počtu zaměstnanců nebo jejich profesní a věkové struktury na základě potřeb daného podniku je cílem oblasti řízení lidských zdrojů. Tato oblast řízení se snaží zajistit flexibilní provádění operací v personálním řízení a realizovat potřebný **kvalifikační rozvoj** zaměstnanců vzhledem k aktuálnímu stavu aktivit firmy a jejímu vývoji.

Celkový přehled úloh řízení lidských zdrojů firmy dokumentuje (Obrázek 6-1).



Obrázek 6-1: Přehled úloh řízení lidských zdrojů firmy



Základní přehled úloh řízení lidských zdrojů firmy – viz „AF II.1: Oblast“, kapitola 10.

V této oblasti řízení není pro velkoobchod nic zvláště specifického. Opět zde vstupuje **faktor sezónnosti**, kdy v sezóně je průměrně více objednávek, tedy je potřeba mnohem více lidských zdrojů na jejich zpracování. U administrativních pracovníků je potřebná vysoká úroveň kvalifikace a odbornosti, tudíž nejsou jednoduše zastupitelní a jejich náhlá absence působí značné problémy. Na druhou stranu **méně kvalifikovaní pracovníci**, například skladníci, jsou z podstaty své náplně práce **lépe zastupitelní**, ale neméně potřební. Lepší zastupitelnost a nižší potřebná kvalifikace umožňuje rychlé přijetí nových pracovníků skladu, například i na částečný úvazek či dohodu o provedení práce, a jejich následné zaučení.

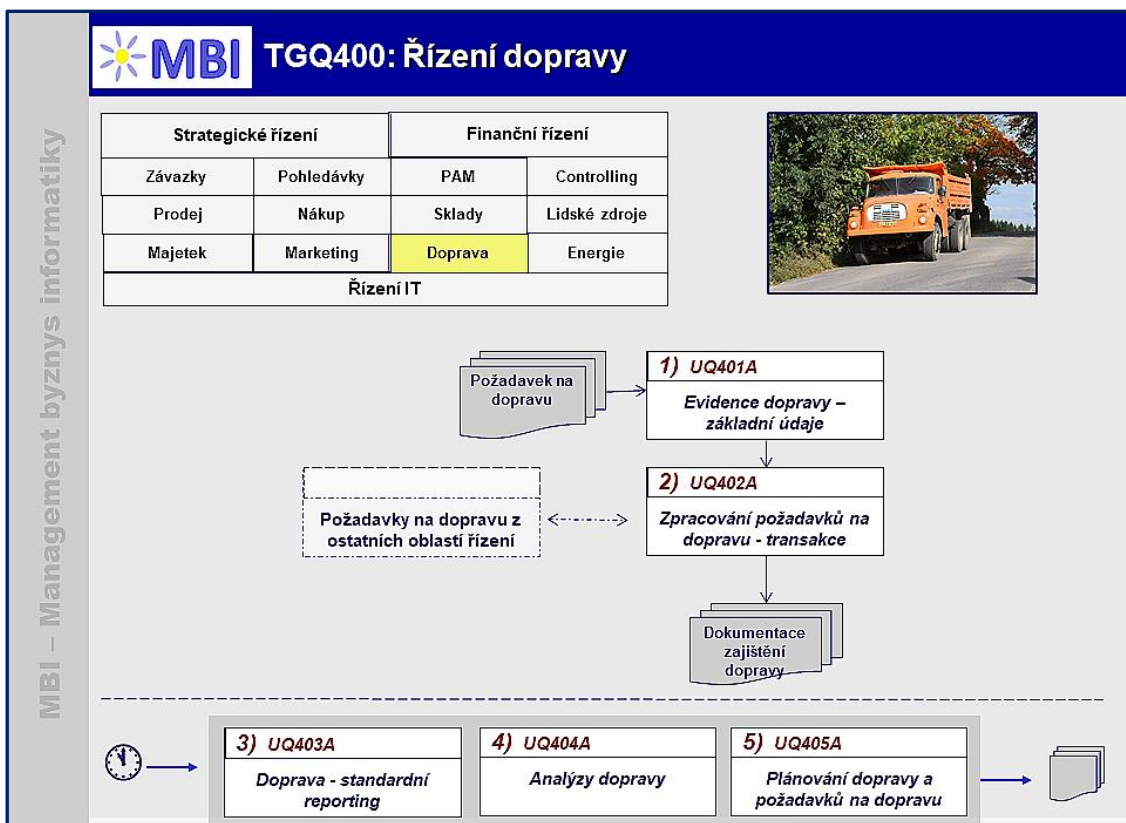
V případě velkoobchodu je důležitou oblastí řízení lidských zdrojů **školení zaměstnanců**, které bývá dvojího typu. Prvním jsou zaměstnanci často **ve spolupráci s výrobcem** školení o prodávaném sortimentu, které se neustále vyvíjí a přichází s novými technologiemi. Druhým typem jsou **školení o vnitropodnikových inovacích**, cílech, technologiích a softwaru, které je určeno spíše pro podporu procesů v ostatních oblastech řízení.

7. Řízení dopravy



Hlavní účel oblasti řízení dopravy je **zajištění** co nejlepších **dopravních potřeb firmy za optimalizace nákladů** na dopravu při zajištění efektivního poměru dopravních požadavků vlastními prostředky a externími dopravci. Zároveň se oblast řízení dopravy snaží poskytnout pracovníkům v této oblasti kvalitní analytické a plánovací podklady pro rozhodování o dopravních kapacitách, případně o externích dopravcích a jejich spolehlivosti.

Celkový přehled úloh finančního řízení firmy dokumentuje (Obrázek 7-1).



Obrázek 7-1: Přehled úloh řízení dopravy firmy



Základní přehled úloh řízení dopravy firmy – viz „AF II.1: Oblast“, kapitola 13.

Oblast řízení dopravy ve velkoobchodě není nestandardní, avšak je velmi důležitá. Rozlišuje se, **zda je doprava zajišťována pro nakoupené zboží**, tedy od dodavatele do velkoobchodu, nebo **pro prodané zboží**, z velkoobchodu k zákazníkům.

U varianty dodávaného zboží od výrobců či jiných partnerů, **může zajistit dopravu samotný výrobce**, ale zpravidla si ji **z důvodu výhodnosti zajišťuje velkoobchod sám**, jelikož nese veškeré náklady včetně celních a ostatních poplatků. Pro tyto účely jsou využíváni **smluvně sjednaní externí dopravci**, kteří nabízejí kompletní službu všech druhů dopravy, včetně standardní silniční, ale i specifické námořní, jež je potřeba v případech mezikontinentálního dovozu zboží. V takové situaci **je objednáváno a přepravováno zboží ve větších množstvích** v lodních kontejnerech, čímž se snižují náklady na přepravu, která zároveň může v dnešní době trvat i několik měsíců.

Naopak **u prodávaného zboží** se nabízí **více možností dopravy**. Nejjednodušší možnost nastává v momentě, kdy si **odběratel vyzvedne zboží vlastními prostředky** nebo svým externím dopravcem.

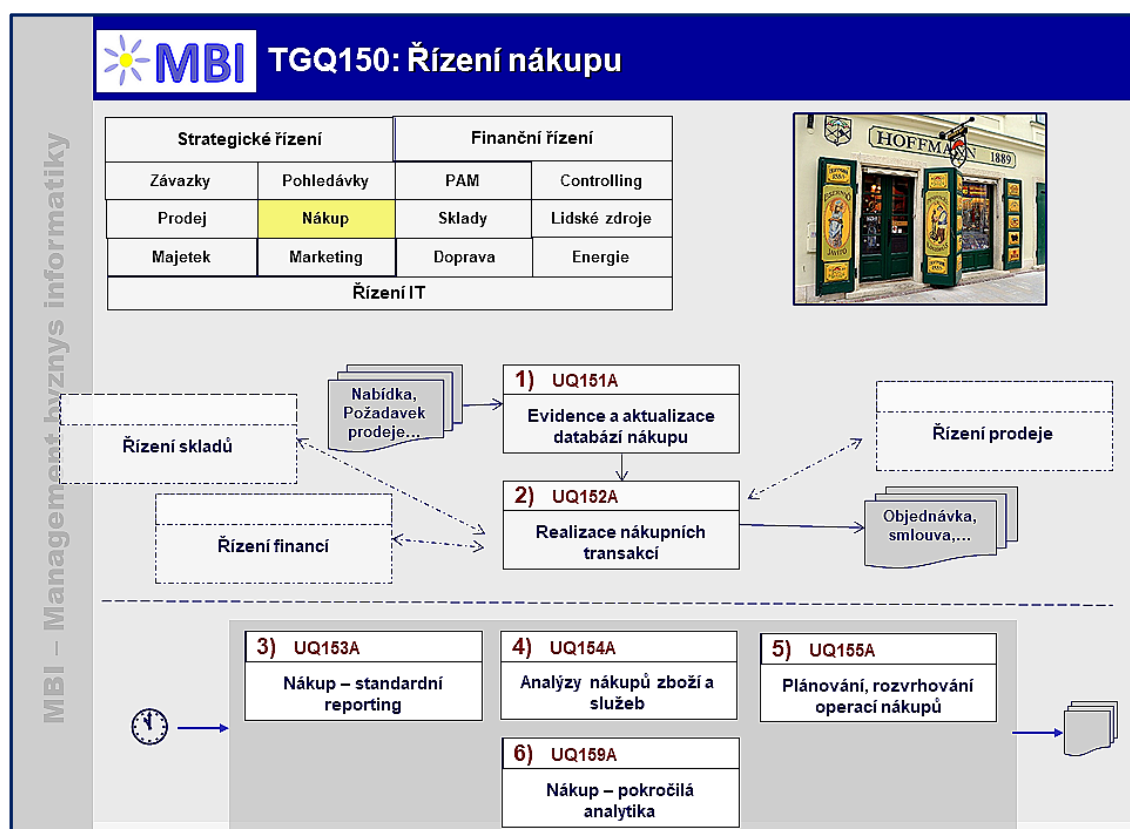
Jestliže zákazník takovou možnost nemá, pak se zboží **v závislosti na množství a velikosti odesílá balíkovou či kurýrní službou** v případě menších objemů nebo **při větších objemech se využívá opět externích dopravců**. Velkoobchod může disponovat i vlastními dopravními prostředky, které se často využívají pro zásobování daného okruhu odběratelů.

8. Řízení nákupu



Účelem řízení nákupu je poskytnutí nákupčím **kvalitní analytické a plánovací podklady** pro rozhodování o celkové orientaci nákupů firmy a o realizaci jednotlivých nákupních operací, na základě čehož se tato oblast orientuje na **dosažení ekonomické výhodnosti realizovaných nákupů**, při požadované kvalitě, objemu a sortimentu nakupovaného zboží, materiálů a služeb s důrazem na zajištění rychlého provádění nákupních operací s vysokou flexibilitou vzhledem k požadavkům firmy a možnostem dodavatelů.

Celkový přehled úloh řízení nákupu ve firmě dokumentuje (Obrázek 8-1).



Obrázek 8-1: Přehled úloh řízení nákupu ve firmě



Základní přehled úloh řízení nákupu ve firmě – viz „AF II. 1: Oblast“, kapitola 8.

Řízení nákupu je **jednou z klíčových oblastí** řízení, na které závisí **obchodní model velkoobchodu**. Tato oblast je silně propojena s řízením prodeje, od které se řízení nákupu částečně odvíjí.

Tuto oblast řízení ovlivňují **tři podstatné faktory**. Jedním z nich je **faktor obměny** prodávaného, tedy i nakupovaného zboží, které je nutné evidovat. Obměna zboží bývá zapříčiněna **vývojem trhu**, kdy se listují nové položky a staré se naopak vyprodávají.

Objevuje se zde i **faktor relativně častých změn cen zboží** na trhu, uváděných v podobě základních ceníků od výrobců a ostatních dodavatelů, které se mění v dnešní době i několikrát za rok v důsledku zvyšující se inflace. Časté změny cen mohou být **komplikací při prodeji širokého sortimentu**, kterým velkoobchod často disponuje. Posledním **důležitým faktorem je opět sezónnost**, se kterou přichází požadavky na násobně vyšší objemy nakupovaného zboží.

Na základě těchto faktorů, je důležitá **flexibilita možností odběru zboží od různých dodavatelů**. Nejčastěji s dodavateli zboží a služeb bývá uzavřena **smlouva, ve které jsou specifikovány nákupní podmínky a další bonusy**. Jedná se buď o pevně dané netto ceny (konečné nákupní ceny), nebo sjednané slevy ze základních cen na různé rabatové skupiny zboží.

V tabulce jsou uvedeny relevantní úlohy, metriky, role a dokumenty pro řízení nákupu ve velkoobchodě (viz Tabulka 8-1).

Tabulka 8-1: Relevantní úlohy, metriky, role a dokumenty pro řízení nákupu ve velkoobchodě

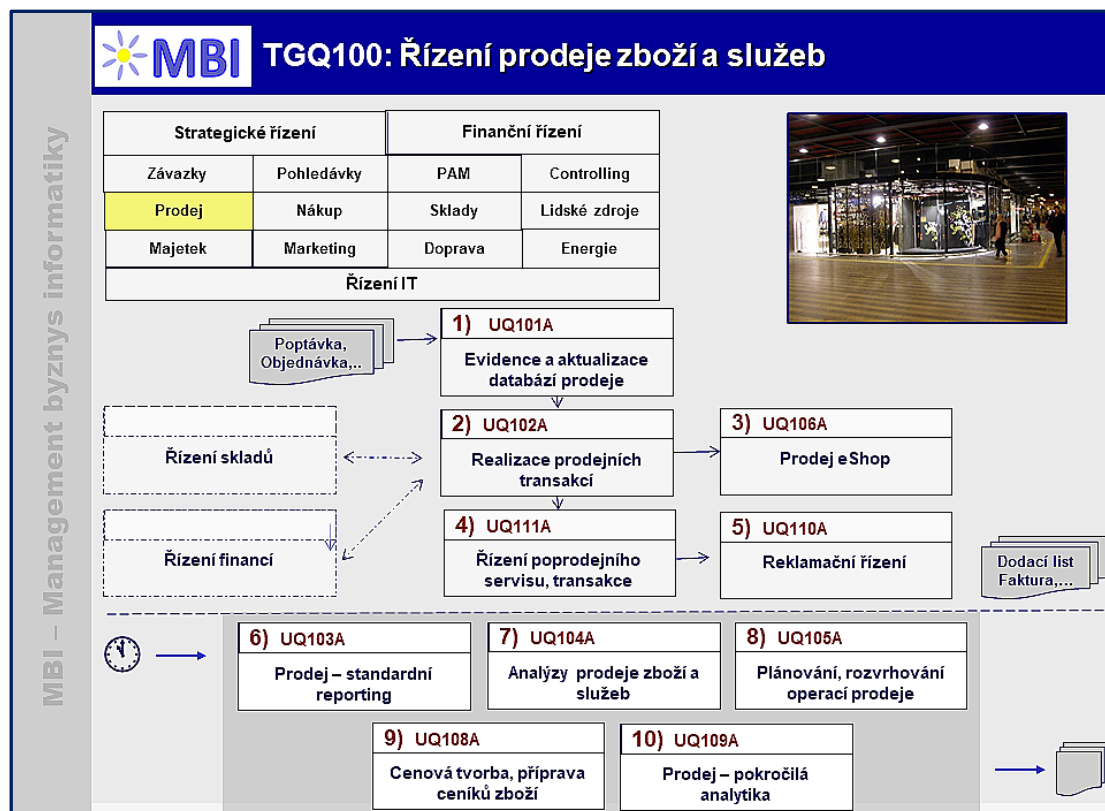
Úlohy	Evidence nákupů a nákupních operací; Realizace nákupních transakcí; Reporting nákupů; Analýzy nákupů materiálů; zboží a služeb; Plánování a rozvrhování nákupních operací.
Metriky	Objem nákupů za stanovený čas; Náklady na zajištění nákupu zboží; Počet dodavatelů; Optimální velikost dodávky; Dodací lhůta nákupu; Počet reklamací a objem reklamovaného zboží.
Role	Nákupčí; Obchodní zástupce.
Dokumenty	Evidence dodavatelů; Evidence dodavatelských cen; Evidence materiálů; Evidence zboží a služeb; Evidence požadavků na nákup; Evidence nákupu; Evidence reklamací na dodavatele; Obchodní dokumenty; Nákupní objednávka; Dodací list přijatý; Nákupní faktura; Výkazy nákupu; Analýzy nákupu; Plány nákupu.

9. Řízení prodeje



Účelem řízení prodeje je **dosažení požadovaných ekonomických výsledků** měřitelných například v tržbách, obratu nebo ziskovosti. Cílem je zajistit **efektivní a rychlé provádění prodejních operací** s vysokou flexibilitou vzhledem k požadavkům zákazníka za podpory analytických a plánovacích podkladů pro rozhodování o celkových prodejních aktivitách firmy poskytnutých obchodnímu oddělení.

Celkový přehled úloh řízení prodeje dokumentuje (Obrázek 9-1).



Obrázek 9-1: Přehled úloh řízení prodeje



Základní přehled úloh řízení prodeje – viz „AF II.1: Oblasti“, kapitola 7.

Řízení prodeje ve velkoobchodě je naopak **spojeno s řízením nákupu**. Velkoobchod k nákupním cenám za zboží přidává **obchodní přírážku**, vzniká tak prodejní cena, čímž podnik generuje hrubý zisk. Velkou důležitostí hraje **naceňování zboží**, aby se ceny potkaly s požadavky zákazníků na trhu, a zároveň velkoobchod neprodával zboží s nevýhodnou prodejní marží.

Velkoobchod **prodává** zboží **několika skupinám zákazníků**. **Největší podílem** je zboží prodáváno **do maloobchodu**, ať už se jedná o kamenné prodejny, e-shopy, nebo maloobchodní řetězce. Další část pomyslného podílu prodávaného zboží je **obchodováno mezi velkoobchody**, které využívají navzájem své vazby na výrobce a jiné obchodní partnery. Dále se zboží **prodává podnikům, které dále zboží neprodávají**, ale využívají jej pro svoji potřebu a do velkoobchodu se častokrát vrací z důvodu údržby svých vlastních zařízení. V případě velkoobchodu mohou být dalšími zákazníky řemeslné profese, kteří instalují zboží svým zákazníkům, kdy z daného zboží generují zisk za obchodní přírážku. Jednou z nejmenších skupin zákazníků, jsou **koncoví zákazníci**, kterými jsou zpravidla právnické osoby a zboží taktéž využívají pro svoji vlastní potřebu.

Stejně jako je tomu u vazby velkoobchodu na výrobce, tak i **z pohledu velkoobchodu a zákazníka existují ceníky**. Obvykle výše popsané skupiny zákazníků mají **různé ceníky s danou slevou** na zboží, například dle odebíraného objemu. Ceníky mohou být stejné pro celou skupinu zákazníků nebo závisí na smluvených obchodních podmínkách.

V závislosti na velikosti velkoobchodu se prodej může uskutečňovat **v rámci tuzemska nebo zahraničí**. Obě formy jsou poměrně podobné, co se týče skupin zákazníků, ale **liší se procesy**, jelikož u prodeje do zahraničí, tedy exportu, se zboží zpravidla ani neuskładňuje, pouze se zpracuje na požadované množství, přebalí a ihned je zasláno zákazníkovi.

V celém řízení prodeje figuruje **několik rolí**, nejvýznamnějšími jsou **obchodní zástupci**, kteří obhospodařují svůj okruh zákazníků. Mohou se specializovat na prodej dané značky nebo druh zboží. Druhou rolí jsou **obchodní referenti**, kteří prodávají zboží ostatním zákazníkům a **poskytují technickou podporu**.

Velkoobchod **nemusí prodávat pouze zboží**, ale díky své specializaci **poskytuje i služby**, často se jedná o kompletní realizaci **ve formě projektu**, který obsahuje v konkrétních případech služby od plánování až po samotnou realizaci.

V tabulce jsou uvedeny opět relevantní úlohy, metriky, role a dokumenty, s úpravami, pro řízení prodeje ve velkoobchodě (viz Tabulka 9-1).

Tabulka 9-1 Relevantní úlohy, metriky, role a dokumenty pro řízení prodeje ve velkoobchodě

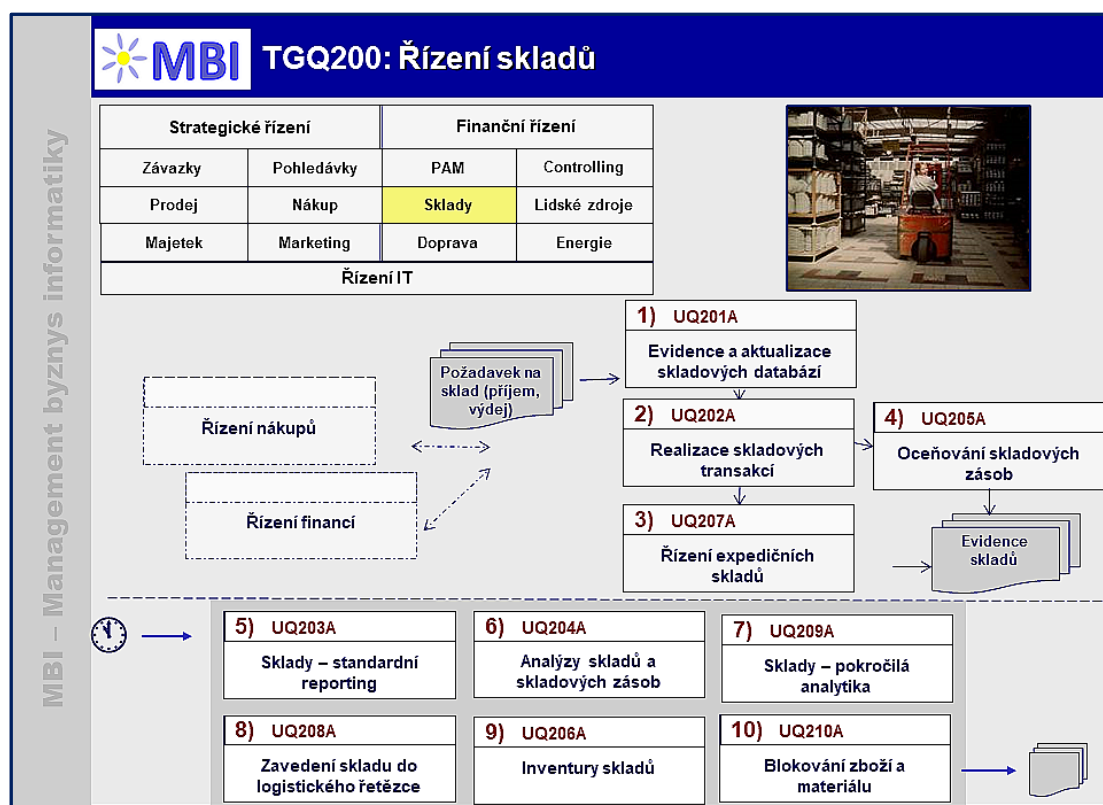
Úlohy	Evidence zákazníků, zboží, služeb, prodejů a prodejních operací; Realizace prodejních transakcí, obchodní případ Prodej; Realizace prodejních transakcí prostřednictvím e-shopu; Řízení poprodejního servisu, transakce; Reklamační řízení; Reporting prodeje; Analýzy prodeje zboží a služeb; Plánování a rozvrhování prodeje; Cenová tvorba; Prodej – pokročilá analytika.
Metriky	Počet zákazníků firmy; Tržní podíl; Tržby z prodeje zboží a služeb; Náklady prodeje zboží a služeb; Prodejní marže; Dodací lhůta; Počet prodaných produktů; Zisk na produkt; Průměrná hodnota objednávky; Počet položek na objednávku; Počet a objem servisních činností; Počet a objem reklamací.
Role	Manažer obchodu; Obchodní zástupce; Obchodní referent.
Dokumenty	Evidence zákazníků; Evidence obchodních případů Prodej; Evidence obchodních příležitostí; Evidence zboží a služeb; Ceníky zboží a služeb; Evidence reklamací zákazníků; Dodací a platební podmínky; Obchodní dokumenty Prodej; Prodejní objednávka; Dodací list vydaný; Prodejní faktura; Výkazy prodeje; Analýzy prodeje; Plány a odhady objemu prodeje.

10. Řízení skladů



Hlavním **účelem** řízení v oblasti skladů je zajištění **efektivního provádění skladovacích operací** podle potřeb podniku s cílem správného **využití skladovacích kapacit** s ohledem na potřeby oblastí řízení nákupu, prodeje a dopravy, za podpory technologií a optimálního rozmístění přesně **identifikovaných skladových zásob a materiálů na unikátních pozicích** s analytickými podklady pro pracovníky ve skladu.

Celkový přehled úloh řízení skladů firmy dokumentuje (Obrázek 10-1).



Obrázek 10-1: Přehled úloh řízení skladů



Základní přehled úloh řízení skladů firmy – viz „AF II. 1: Oblastř“, kapitola 9.

Klíčovým prvkem pro řízení skladů je **koordinace skladových procesů a jejich priorit**. Hlavními procesy jsou příjmy, výdeje a kontroly zboží na skladě. **Příjem zboží od dodavatele** se provádí ve chvíli, kdy je zboží dodavatelem dodáno na podnět docházející skladové zásoby. Příjmem na sklad je tedy zboží uskladněno a připraveno k výdeji podle daného **příkazu, který je generován na základě priority** objednávky. Priority se nejčastěji dělí podle času, zákazníka, svozových dnů nebo jiného upřednostnění. Ke snížení chybovosti se většinou ve velkoobchodech využívá **proces kontroly vydaného zboží**, po kterém teprve následuje **balení a expedice**. Popsané procesy jsou přiřazovány daným skladníkům, kteří je provádějí ve frontě dle zmíněných priorit a požadavků.

S omezením skladové kapacity je nutné efektivně využívat všechny prostory. **Sklad bývá členěn na zóny, uličky, patra, regály a pozice**. Zboží čekající na příjem je často umístěno mimo hlavní sklad do jiných skladových prostor, pouze s označením vyšší měrné jednotky, například palety. Přijaté zboží se obvykle **naskladňuje do tzv. regálových pozic**, které jsou nejpřístupnější, a nachází se tak zde

zboží s největší obrátkovostí. Zbytek zboží se **umísťuje na paletové pozice** ve vyšších patrech, které jsou přístupné pomocí vysokozdvíhových vozíků.

Jednotlivé procesy mohou být částečně **automatizovány warehouse management systémem**, který procesy urychluje a určuje vše od přesné fronty činností po terminálový systém, který **naviguje jednotlivé činnosti skladníka s optimální trasou po skladě**.

Je potřebné řídit i **vedlejší procesy**, kterými mohou být **náhlé události** jako je vydání poškozeného zboží nebo zboží, které není nalezeno. Vedlejším procesem je i **přemísťování zboží** dle požadavků nebo plánovaná **inventura**, která se provádí mimo sezónu.

Zajímavostí je, že ne vždy je skladováno vlastní zboží, ale pro plynulost zásobování jsou tvořeny tzv. **konsignační sklady, ve kterých je formou služby skladováno zboží dodavatele či odběratele**, kteří nemusí vždy disponovat vlastními skladovacími prostory.

Tabulka uvádí další relevantní úlohy, metriky, role a dokumenty pro řízení skladů ve velkoobchodě (viz Tabulka 10-1).

Tabulka 10-1 Relevantní úlohy, metriky, role a dokumenty pro řízení skladů ve velkoobchodě

Úlohy	Evidence skladů a skladových zásob; Realizace skladových transakcí; Řízení expedičních skladů; Oceňování skladových zásob; Reporting skladů; Analýzy skladů a skladových zásob; Pokročilá skladová analytika; Zavedení skladu do logistického řetězce; Inventury skladů; Blokování zboží a materiálu podle požadavků a zakázek.
Metriky	Stav zásob zboží; Náklady na zásoby; Časová norma zásob; Průměrná zásoba; Rychlost obratu zásob; Obrátka zásob; Poměr zásob k prodeji; Zisková marže na jednu korunu investovanou do položky zásob; Dopravní náklady zásob; Inventurní rozdíly.
Role	Vedoucí skladu; Manažer logistiky; Pracovník logistiky; Obchodník; Skladník.
Dokumenty	Evidence skladů a skladových zásob; Evidence ceníků materiálů; Evidence příjmků, výdejků; Skladová evidence na expedičních skladech; Provozní dokumenty řízení skladů; Podklady pro řízení úložných míst, likvidace zásob; Balicí listy, Expediční listy; Výkazy skladu; Soupisky zásob na expedičních skladech; Dokumentace inventur skladů; Analýzy skladů.

11. Řízení logistických služeb



Optimalizované procesy s vysokou úrovní know-how a plně nevyužité zdroje s ostatními prostředky, dovolují velkoobchodu dodávat **logistické služby ostatním zákazníkům**. Tyto logistické služby, také známy jako tzv. **fulfillment**. Využívají je **zákazníci v e-commerce**, tedy s e-shopy, kteří se touto cestou vyhýbají vysokým pořizovacím nákladům. Služby počínají od **naskladnění zboží** od dodavatelů, přes **kontrolu, evidenci**, až po **zabalení zboží s kompletací a expedicí** zásilek objednaného zboží. Služba zahrnuje i odbavení **vratek a reklamační řízení**.

V případě služby fulfillmentu je **potřeba řídit mnoho procesů**, od napojení informačního systému zákazníka včetně e-shop po využití několika dalších procesů z dalších oblastí řízení, jimiž je skladování, doprava a další.

Častou službou je **kompletace zboží**, kterou využívá i samotný velkoobchod. Obvyklou zvyklostí je nákup zboží a materiálů, ze kterých je následně vyroben nový **finální produkt s jinou měrnou jednotkou nebo počtem kusů**. Finální produkt je nakonec zabalen, polepen potřebnými etiketami a uskladněn či rovnou zaslán odběrateli dle požadavků.

Tabulka uvádí další relevantní úlohy, metriky, role a dokumenty pro řízení logistických služeb ve velkoobchodě (viz Tabulka 11-1).

Tabulka 11-1 Relevantní úlohy, metriky, role a dokumenty pro řízení logistických služeb ve velkoobchodě.

Úlohy	Propojení informačního systému s e-shopem partnera; Evidence zboží obchodního partnera; Příjem zboží; Naskladnění a vyskladnění zboží; Inventura zboží; Zpracování objednávky; Konsolidace zboží; Balení a třídění zboží; Realizace logistických transakcí; Zajištění dopravy; Zajištění procesu reklamačního řízení; Analýza efektivnosti dodávaných služeb; Analýzy skladových míst.
Metriky	Průměrná doba procesu naskladnění; Průměrná doba procesu vyskladnění; Počet zákazníků firmy; Vytížení skladových pozic pro daného obchodního partnera; Tržby z poskytnuté služby fulfillmentu; Náklady na dopravu; Počet a objem reklamací zákazníka; Náklady na prodej finálního produktu.
Role	Obchodní zástupce; Manažer logistiky; Řidič; Skladník.
Dokumenty	Přijatá faktura; Vydaná faktura; Podklady pro řízení skladových míst; Expediční listy; Dokumentace inventur skladů; Ceníky zboží a služeb; Evidence reklamací zákazníků; Dodací list; Evidence dodavatelů; Evidence zboží a služeb; Nákupní objednávka z; Obchodní smlouvy; Plány nákupu materiálu.

12. Řízení zásobování odběratelů



Specifickou oblastí řízenou velkoobchodem je **zásobování**. Jedná se o **smluvní vztah mezi danými subjekty, například právníckými osobami**, nejčastěji však mezi velkoobchodními a maloobchodními společnostmi. Účelem řízení této oblasti je zajištění efektivního propojení dalších potřebných oblastí řízení pro potřeby zásobování za podpory optimálních analytických podkladů.

Jedním **typem zásobování jsou tzv. údržby. Smluvní vztah je uzavírán s právníckou osobou**, která může být dokonce spojena se státem. Příkladem jsou instituce jako školy, dopravní podniky a další. Jinými odběrateli v tomto smluvním vztahu jsou nezainteresované právnícké osoby se státem, a to mohou být pro příklad obchodní centra, hotely, restaurace a jiné zařízení podobného typu. Tyto všechny subjekty mají **zajištěné dodávky zboží na základě prováděné údržby**, to znamená, jestliže je potřebné vyměnit daný výrobek, který již dosloužil, dodá se nový náhradní, a starý se případně ekologicky likviduje.

Nejčastějším **předmětem zásobování jsou maloobchodní řetězce**. Ty zboží neuvádějí pro vlastní spotřebu, jako je tomu u prvního případu, ale zboží dále prodávají koncovým zákazníkům. Spolupráce probíhá na základě smluvních obchodních podmínek, a začíná **zalistováním požadovaného vytypovaného zboží** do informačního systému maloobchodního řetězce. Poté nastává **naskladnění zboží** na danou pobočku či prodejnu. Další průběh zásobování zboží je **řízen vybraným způsobem z několika možností pomocí metod dodavatelských řetězců**:

- **VMI (Vendor Managed Inventory)** – Řízení zásob dodavatelem, kdy odběratel poskytuje určité informace dodavateli, který přebírá zodpovědnost za dohodnutou úroveň zásob ve skladu odběratele.
- **CRP (Continuous Replenishment Planning)** – Systém plynulého zásobování zákazníka velkoobchodem.
- **CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment)** – Společné plánování a predikce v dodavatelském řetězci.
- **ECR (Efficient Customer Response)** – Efektivní reakce na požadavky zákazníka (Cimler et al., 2007).

Nehledě na využívanou metodu zásobování v dodavatelském řetězci, je téměř vždy poskytována **služba tzv. regálového servisu**. Ta zahrnuje **stavbu nebo případnou přestavbu** regálového systému s navrhnutím designových prvků a informačních tabulí. Zahrnuto je i **doplňování zboží**, které provádí pracovník najatý velkoobchodem. Tento druh zásobování je poměrně komplikovaný, jelikož kombinuje standardní oblasti řízení, ale jedná se o službu, kterou může velkoobchod využívat jako konkurenční výhodu.

Tabulka uvádí další relevantní úlohy, metriky, role a dokumenty pro řízení zásobování ve velkoobchodě (viz Tabulka 12-1).

Tabulka 12-1 Relevantní úlohy, metriky, role a dokumenty pro řízení zásobování odběratelů ve velkoobchodě.

Úlohy	Plán nákupu zboží pro zásobování; Analýza zásoby zboží; Stavba regálových míst; Údržba regálových míst; Doplnění zboží na pobočce odběratele; Blokování zboží určeného k zásobování; Realizace skladových transakcí; Realizace prodejních a nákupních transakcí; Cenová tvorba; Provedení údržby; Likvidace starého zboží.
Metriky	Analýza penále na nedodané zboží; Stav zásob zboží; Náklady na zásobování; Obrátka zásob; Průměrný objem prodeje zboží; Zisková marže na jednu

Role	korunu investovanou do položky zásob; Dopravní náklady na zásobování; Počet dodavatelů; Dodací lhůta zboží; Počet reklamací a vratek.
Dokumenty	Obchodní podmínky; Evidence zalistovaných položek u odběratele; Přijatá faktura; Vydaná faktura; Ceníky zboží a služeb; Evidence reklamací zákazníků; Dodací list; Evidence dodavatelů; Evidence zboží a služeb; odběratelská objednávka.

13. Řízení distribuce



Velikost, kontakty a know-how umožňují velkoobchodu navázat **pevné vztahy s výrobcem** do té míry, že je **umožněno velkoobchodu stát se výhradním obchodním zástupcem značky** v dané oblasti, většinou na úrovni státu. Jedná se tedy o vztah mezi výrobcem a distributorem, který je podložen smlouvou nastavující podmínky distribuce zboží. Z tohoto vztahu plyne, že kdokoli, kdo v dané oblasti chce **prodávat zboží této značky, musí využít výhradního distributora**. Pro výhradního distributora toto přináší značné výhody, na druhou stranu i nevýhody například v podobě povinnosti minimálního odběru, které musí být dodrženo, či v podobě vyšších nákladů na reklamu a servis ve své oblasti, které většinou obstarává. Hlavním účelem této oblasti řízení je zajištění efektivního provádění distribučních procesů.

Řízení distribuce probíhá **na třech základních úrovních**. První úroveň je tzv. **strategická** distribuce, která se zabývá především **návrhem distribučního systému**, tj. sítě skladů, volby dopravních prostředků a dalších. Na druhé úrovni **taktické** distribuční řízení zabezpečuje optimální využívání všech navržených prvků v první úrovni pomocí střednědobého až dlouhodobého plánování. Krátkodobé plánování je předmětem **operativní** úrovně, která vychází z náhlých odchylek od plánů druhé úrovně.

Nakonec je potřeba dodat, že je opět využíváno kombinací několika standardních a klíčových oblastí řízení, které se prolínají na výše zmíněných úrovních a **plní tak základní funkce distribučního řetězce**. Těmi jsou **obchodní, logistické či jiné podpůrné funkce**, u kterých je díky vztahu mezi výrobcem a distributorem často využívaným prvkem systém výměny elektronických dat (EDI), který usnadňuje komunikaci a administrativu spojenou s distribucí.

Tabulka uvádí další relevantní úlohy, metriky, role a dokumenty pro řízení distribuce ve velkoobchodě (viz Tabulka 13-1).

Tabulka 13-1 Relevantní úlohy, metriky, role a dokumenty pro řízení distribuce ve velkoobchodě

Úlohy	Nastavení distribuční strategie; Zavedení skladu do logistického řetězce; Plánování logistiky; Plánování a rozvrhování nákupních operací; Reporting nákupů; Realizace nákupních transakcí; Řízení poprodejního servisu, Řízení expedičních skladů; Evidence zákazníků, zboží, služeb, prodeje a prodejních operací; Evidence skladů a skladových zásob; Reklamační řízení; Podpora marketingu produktu; Cenová tvorba; Tvorba XML feedů.
Metriky	Tržní podíl; Objem nákupů za stanovený čas; Počet odběratelů; Počet reklamací a objem reklamovaného zboží. Tržby z prodeje zboží a služeb; Náklady prodeje zboží a služeb; Prodejní marže; Dodací lhůta; Počet a objem servisních činností; Stav zásob zboží; Náklady na zásoby; Obrátka zásob; Inventurní rozdíly; Rentabilita marketingových kampaní.
Role	Generální ředitel; Manažer logistiky; Vedoucí obchodu.
Dokumenty	Obchodní podmínky; Přijatá faktura; Vydaná faktura; Ceníky zboží; Evidence minimálního odběru; Evidence reklamací zákazníků; Dodací list; Evidence dodavatelů; Evidence skladů a skladových zásob; Evidence příjemek, výdejek; Provozní dokumenty řízení skladů; Soupisky zásob na expedičních skladech; Analýzy skladů.

14. Závěry

Text tvoří jeden z textů řady III „IT a anatomie firmy“ v tomto případě zaměřený na řízení velkoobchodních firem. Obdobně jako v ostatních textech (I, II a III) **je cílem prezentovat obsah řízení firmy pohledem a potřebami analytika**, případně manažera nebo analytika vývojáře. V dílech I a II, na které tento text navazuje jsme pro to použili termín „*analytická znalost obsahu*“. Jde tu o vymezení charakteristik jednotlivých komponent řízení a jejich vazeb pro potřeby analýzy a návrhu informačních systémů.

Zatímco díl I se zaměřil na vymezení a **objasnění principů analýzy** orientované na firemní obsah, pak díl II prezentoval **základní obsah jednotlivých oblastí** řízení právě na základě zmíněných principů analýzy, ale bez zohlednění specifik jednotlivých odvětví. Díl III již tato specifika respektuje, v tomto případě **v prostředí velkoobchodních firem**.

Je zcela zřejmé, že **text dílu II** vytváří **základ** pro všechny navazující odvětvově orientované texty. Z tohoto důvodu jsme již celou standardní náplň základních komponent řízení neopakovali (i s ohledem na neúměrný rozsah) ale pouze jsme se na ně odvolali.

V souvislosti s ostatními texty jsme uvedli, že smyslem uvedeného pojetí a přístupu k analýze je přispět ke **zvyšování kvality a výkonu** práce analytiků, manažerů a analytiků vývojářů v reálné praxi. V případě tohoto textu to platí nemalou měrou. Jestli i tento text takový příspěvek představuje, pak se jeho smysl podařilo naplnit.

15. Zdroje

MBI, 2015. *MBI - Management Byznys Informatiky* [online] [vid. 2022-04-28]. Dostupné z: <https://mbi.vse.cz/>

POUR, Jan, MARYŠKA, Miloš, STANOVSKÁ, Iva a ŠEDIVÁ, Zuzana, 2018. *Self service business intelligence: Jak si vytvořit vlastní analytické, plánovací a reportingové aplikace*. Praha: Grada Publishing. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-271-0616-5.

PRAŽSKÁ, Lenka a JINDRA, Jiří, 2002. *Obchodní podnikání = Retail management*. 2. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-059-4.

POTANČOK, Martin, POUR, Jan, CHRAMOSTOVÁ, Veronika, 2020. *Business analytika v praxi*. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE. ISBN 978-80-245-2382-8.

EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2021. Velikost trhu s osvětlením ve vybraných oblastech – statistická data vyhledaná dne 20. dubna 2022. In: Passport [online]. ©2022 [vid. 2022-04-20]. Dostupné z: <https://www.portal.euromonitor.com>

MAARTEN, Jan, NIGOHOSYAN, Daniel, FERRER, Jorge, GROSS, Ann-Kristin, KUEHL, Silvia a FLICKENSCHILD, Michael, 2021. *Impacts of the COVID-19 pandemic on EU industries* [online]. Luxembourg: Department for Economic, Scientific and Quality of Life Policies, European Parliament, [vid. 2022-04-28]. Publication for the committee on Industry, Research and Energy, Policy. Dostupné z: https://cdn.g4media.ro/wp-content/uploads/2021/03/IPOL_STU2021662903_EN.pdf

SOLOMON, Michael R., MARSHALL, Greg W. a STUART Elnora W, 2006. *Marketing očima světových marketing manažerů*. Brno: Computer Press. Business books. ISBN 80-251-1273-X.

ČESKO. Nařízení vlády č. 278/2008 Sb. ze dne 23. července 2008 o obsahových náplních jednotlivých živností. In: *Zákony pro lidi* [online]. ©2010-2022. Dostupné také z: <https://www.zakonypro-lidi.cz/cs/2008-278>

MBI, 2015a. Strategické řízení podniku (TGQ000). In: *MBI – Management Byznys Informatiky* [online]. [vid. 2022-4-18]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ000_cs.pdf

MBI, 2015b. Finanční řízení podniku (TGQ050). In: *MBI – Management Byznys Informatiky* [online]. [vid. 2022-4-18]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ050_cs.pdf

MBI, 2015c. Řízení závazků (TGQ060). In: *MBI – Management Byznys Informatiky* [online]. [vid. 2022-4-18]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ060_cs.pdf

MBI, 2015d. Řízení pohledávek (TGQ070). In: *MBI – Management Byznys Informatiky* [online]. [vid. 2022-4-18]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ070_cs.pdf

MBI, 2015e. Řízení práce a mezd (TGQ080). In: *MBI – Management Byznys Informatiky* [online]. [vid. 2022-4-18]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ080_cs.pdf

MBI, 2015f. Řízení lidských zdrojů (TGQ250). In: *MBI – Management Byznys Informatiky* [online]. [vid. 2022-4-18]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ250_cs.pdf

MBI, 2015g. Řízení dopravy (TGQ400). In: *MBI – Management Byznys Informatiky* [online]. [vid. 2022-4-18]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ400_cs.pdf

MBI, 2015h. Řízení nákupu (TGQ150). In: *MBI – Management Byznys Informatiky* [online]. [vid. 2022-4-18]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ150_cs.pdf

MBI, 2015ch. Řízení prodeje zboží a služeb (TGQ100). In: *MBI – Management Byznys Informatiky* [online]. [vid. 2022-4-18]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ100_cs.pdf

MBI, 2015i. Řízení skladů (TGQ200). In: *MBI – Management Byznys Informatiky* [online]. [vid. 2022-4-18]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ200_cs.pdf

CIMLER, Petr, ZADRAŽILOVÁ, Dana, a kol., 2007. *Retail management*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-167-6.

ČSÚ, 2021. Velkoobchod, kromě motorových vozidel (CZ-NACE 46) [tabulka]. In: Český statistický úřad [online]. Praha: Český statistický úřad. Aktualizováno 01.06.2021 [vid. 2022-04-26]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/1-malavfucr_b

BRUCKNER, Tomáš, BUCHALCEVOVÁ, Alena, CHLAPEK, Dušan, ŘEPA, Václav, STANOVSKÁ, Iva a VOŘÍŠEK, Jiří, 2012. *Tvorba informačních systémů: principy, metodiky, architektury*. Praha: Grada. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4153-6.