

Obsah

TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ.....	2
TRHY ORGANIZÁCIÍ A NÁKUPNÉ SPRÁVANIE ORGANIZÁCIÍ.....	2
Trhy organizácií	2
Model nákupného správania organizácií	5
Nákupné správanie sprostredkovateľa.....	6
NÁKUP V LOGISTICKOM POŇAŤÍ	10
Nákup maloobchodu	11
Organizácia nákupu.....	13
ZÁSObY A ZÁSObOVANIE.....	14
Potreba zásob a ich rozloženie v logistickom reťazci	15
Riadenie a kontrola zásob	16

www.euroekonom.sk

TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

Trhy organizácií a nákupné správanie organizácií

Mnoho veľkých firiem, a to nielen priemyselných, predáva väčšinu svojich produktov určitým spôsobom ostatným organizáciám a veľkému počtu malých či veľkých firiem. Dokonca aj veľké podniky, ktoré vyrábajú spotrebné predmety, nevynechávajú marketing orientovaný na organizácie. Organizácie tak vytvárajú trh pohlcujúci množstvo peňazí a druhov výrobkov, ktoré tvoria spotrebiteľské trhy. Pre jediný súbor nákupov spotrebiteľov je nevyhnutné uskutočniť veľa súborov nákupov organizácií, čo vysvetľuje existenciu väčšieho počtu organizovaných nákupov v porovnaní s počtom spotrebiteľských nákupov.

Nákup organizácií je rozhodovací proces, v ktorom si formálne organizácie spresňujú požiadavky na nákup výrobkov a služieb, identifikujú, posudzujú a vyberajú z rôznych alternatív produktov a dodávateľov. Firmy, ktoré predávajú iným organizáciám, sa snažia čo najlepšie pochopiť ich nákupné správanie.

Trhy organizácií

- **Typy trhov**

Rozoznávame trh výrobných faktorov (výrobnej sféry), trh sprostredkovateľov a vládny trh.

1. Trh výrobných faktorov tvoria všetci jednotlivci a organizácie, ktorí nakupujú výrobky a služby určené na vstup do ďalšieho procesu s cieľom produkovať iné výrobky a služby. Tieto sa potom predávajú, prenajímajú alebo dodávajú ďalším zákazníkom. Trh výrobných faktorov je najväčším a najdiverzifikovanejším trhom organizácií.

2. Trh sprostredkovateľov tvoria všetci jednotlivci a organizácie, ktorí nakupujú tovar s cieľom ďalšieho ziskového predaja alebo prenajímania iným so ziskom. Do tohto trhu patria veľkoobchodné a maloobchodné firmy, ktoré nakupujú tovar na ďalší predaj a okrem toho nakupujú výrobky a služby na výkon vlastných funkcií. Vo funkcii nákupných agentov pre svojich vlastných zákazníkov nakupujú širokú paletu tovaru na ďalší predaj. V podstate takmer všetko čo sa vyrobí, prechádza cez niektorý typ tohto trhu.

3. Vládny trh sa skladá z vládnych inštitúcií - federálnych, republikových a miestnych, ktoré nakupujú alebo si prenajímajú výrobky a služby na zabezpečenie výkonu svojich hlavných funkcií. „V niektorých štátoch tvoria tieto trhy takmer 41 % celkových vládnych výdavkov na všetkých stupňoch štátnej správy, a tým sa stávajú najväčším národným spotrebiteľom.“¹ Vládne orgány nakupujú obrovské množstvá rôznych výrobkov a služieb - lietadlá, umelecké diela, nábytok, školské tabule, požiarne autá, pohonné hmoty,

• **Charakteristika trhov organizácií**

Trhy organizácií sa v mnohom podobajú spotrebiteľským trhom. V oboch pracujú ľudia, ktorí preberajú na seba úlohy kupujúcich a ktorí rozhodujú o nákupoch na uspokojenie potrieb. „Základný rozdiel medzi trhom organizácií a spotrebiteľským trhom je v štruktúre trhu a v štruktúre dopytu, v charaktere nákupného orgánu, v druhu rozhodnutí a v rozhodovacom procese.“²

Štruktúra trhu a dopytu

Marketéri na trhoch organizácií sa stretávajú s oveľa menším počtom kupujúcich, ktorí nakupujú vo väčších množstvách, ako marketéri na spotrebiteľských trhoch.

Trhy organizácií sú viac geograficky koncentrované. V každej krajine existuje určitá územná koncentrácia, kde sa sústreďuje početne veľká skupina tých kupujúcich, ktorí nakupujú na výrobné účely.

Dopyt organizácií je odvodeným dopytom, vychádza z dopytu po spotrebných statkoch. Mnohé trhy organizácií možno charakterizovať nepružnosťou dopytu. Celkový dopyt po mnohých skupinách výrobných faktorov nie je v takej miere ovplyvňovaný zmenou cien, predovšetkým nie z krátkodobého hľadiska.

Charakter nákupných orgánov

V porovnaní so spotrebiteľskými nákupmi zamestnáva organizovaný nákup viac nákupcov a nákupy sú charakterizované vyššou profesionalitou. Organizovaný nákup vykonávajú kvalifikovaní nákupní agenti. Čím je nákup komplexnejší, tým viac osôb sa zúčastňuje rozhodovacieho procesu. Nákupný

¹ KOTLER, Ph., AMSTRONG, G.: Marketing. Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1990, s. 153.

² KOTLER, Ph., AMSTRONG, G.: Marketing. Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1990, s. 153.

orgán zložený z technických expertov a vrcholového manažmentu sa dokáže zhodnúť pri nákupe hlavných statkov. Marketéri na organizovaných trhoch musia mať vysokokvalifikovaný obchodný personál, ktorý dokáže komunikovať s dobre vyškolenými nákupcami.

Druhy rozhodnutí a rozhodovací proces

Organizované nákupy sú charakterizované komplexnejšími nákupnými rozhodnutiami ako spotrebiteľské nákupy. Tieto nákupy pohlcujú veľké sumy peňazí, zvažujú sa technické a ekonomické hľadiská a vyžadujú vzájomné vzťahy medzi viacerými pracovníkmi na mnohých stupňoch nakupujúcich organizácií. Pretože nákupy sú komplexnejšie, organizovaný nákup si vyžaduje aj viac času na rozhodovanie.

Proces organizovaného nákupu má črty väčšej formálnosti ako proces spotrebiteľského nákupu. Organizovaný nákup si vyžaduje podrobné špecifikácie produktov, písomné objednávky, pozorný prieskum dodávateľov a formálne schvaľovanie. Proces nákupu môžu predlžovať aj detaily týkajúce sa spôsobu používania.

Proces nákupu na trhu organizácií so vyznačuje veľkou vzájomnou závislosťou kupujúcich a predávajúcich. Pri spotrebných statkoch je táto závislosť menšia. Pri organizovanom nákupe pracovníci marketingu úzko spolupracujú so svojimi zákazníkmi počas všetkých fáz nákupného procesu. Od začiatku pomáhajú zákazníkovi definovať ich problémy, nájsť riešenia a spolupracujú aj po ukončení operácie predaja. Často prispôbujú svoju ponuku individuálnym potrebám zákazníka. Z krátkodobého hľadiska je možné nakupovať od dodávateľov, ktorí dokážu operatívne uspokojiť dopyt kupujúcich po výrobkoch a službách. Na organizovanom trhu je však záujem o vytvorenie dlhodobých vzťahov so zákazníkmi. „Z dlhodobého hľadiska sa nakupuje od firiem, ktoré sú spoľahlivými partnermi, so snahou vyhovieť bežným potrebám a s myšlienkou perspektívnej budúcnosti, to znamená byť ich partnerom aj pri uspokojovaní budúcich potrieb.“³

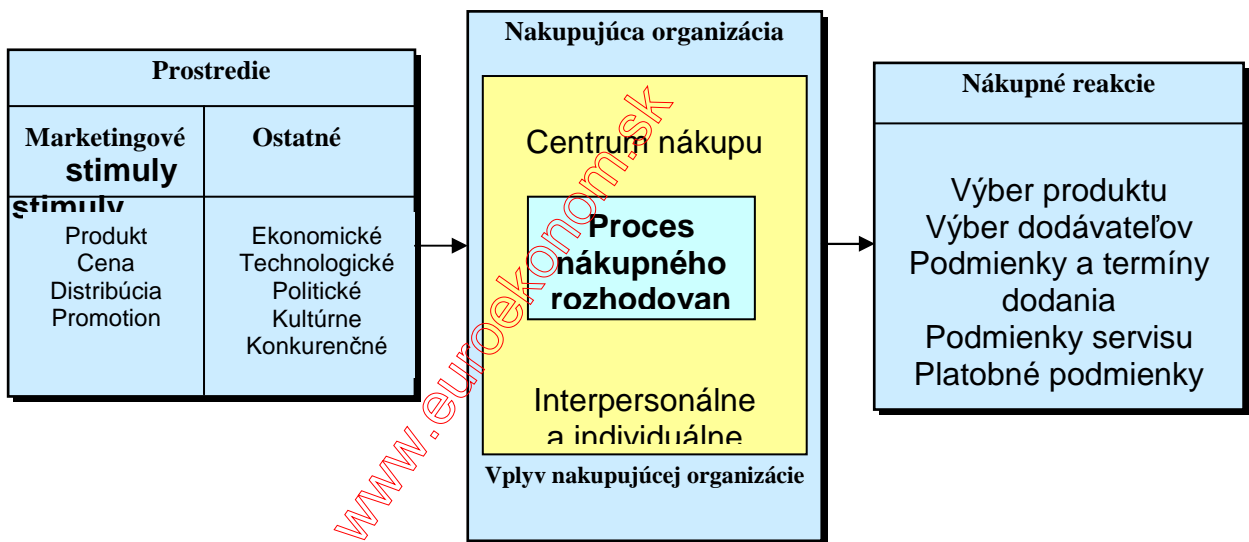
³ KOTLER, Ph., AMSTRONG, G.: Marketing. Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1990, s. 155.

Model nákupného správania organizácií

Pre pochopenie nákupného správania organizácií je potrebné zodpovedať si niektoré dôležité otázky:

- Aké druhy rozhodnutí sa uskutočňujú v rámci organizovaného nákupu?
- Ako sa vyberajú dodávatelia?
- Kto rozhoduje?
- Aký je proces rozhodovania?
- Ktoré faktory ovplyvňujú nákupné rozhodnutia?

Obrázok 1 Model nákupného správania organizácií



Zdroj: KOTLER, Ph., AMSTRONG, G.: Marketing. Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1990, s. 155.

Marketingové a ostatné stimuly ovplyvňujú organizácie a vyvolávajú určitú nákupnú reakciu. Marketingové nástroje sú podobné ako pri spotrebiteľských trhoch: produkt, cena, distribúcia a promotion. Ostatné stimuly sa skladajú z hlavných faktorov prostredia: ekonomických, politických, technologických, kultúrnych a konkurenčných. Pre vypracovanie účinnej stratégie marketingového mixu je potrebné poznať, aké procesy prebiehajú vo vnútri organizácie, kým sa tieto stimuly premenia na nákupnú reakciu.

Vo vnútri organizácie sa nákupné aktivity skladajú z dvoch hlavných častí: z centra nákupu - tvoria ho všetci zamestnanci zúčastňujúci sa rozhodovania o nákupe - a z nákupného rozhodovacieho procesu. Centrum nákupu a proces nákupného rozhodovania ovplyvňujú interné organizačné, interpersonálne a individuálne faktory, ako aj externé faktory prostredia.

Nákupné správanie sprostredkovateľa

Nákupné správanie na trhu sprostredkovateľov je ovplyvnené celým radom rozhodnutí. Počet rozhodnutí závisí od typu nákupnej situácie. Rozoznávame tri základné typy nákupných situácií:

1. Opakovaný nákup bez zmeny - čo je vlastne rutinné rozhodovanie. Pri tomto nákupe si kupujúci objednáva výrobky bez zmeny. Nákup uskutočňuje na báze rutiny nákupné oddelenie. Opiera sa pritom o predchádzajúce skúsenosti a spokojnosť, jednoducho si vyberá z rôznych dodávateľov, ktorých má v zozname. Stáli dodávatelia sa snažia udržiavať kvalitu výrobkov a služieb. Často sa využíva automatický systém znovobjednávania (štandardné objednávky), čím sa ušetrí čas. Noví dodávatelia sa snažia ponúkať niečo nové alebo využiť nespokojnosť s inými dodávateľmi a dostať sa tak do povedomia nákupcov. Táto skupina dodávateľov sa snaží uchytiť najprv malou objednávkou a neskôr rozširovať svoj podiel na nákupe.

2. Modifikovaný opakovaný nákup - pri ktorom je potrebný čiastkový prieskum. Nákupca v tomto prípade vyžaduje zmeny špecifikácie výrobku, cien alebo dodávateľov. Modifikovanému nákupu predchádza rozhodovanie viacerých účastníkov. Doterajší dodávatelia nemajú istotu a snažia sa ponúknuť to najlepšie, aby si ochránili svoje záujmy. Ostatní dodávatelia považujú situáciu modifikovaného nákupu za svoju príležitosť a ponúkajú lepšie výhody, aby si získali nové obchody.

3. Nová úloha - si vyžaduje dôsledný prieskum. Pri novej úlohe nakupuje firma výrobky a služby po prvý raz. Čím väčšie sú následky a riziko, tým viac pracovníkov sa zúčastňuje rozhodovania, a tým väčšie úsilie sa sústreďuje na získanie informácií. Situácia novej úlohy je pre marketérov najväčšou príležitosťou a súťažením, pretože sa snažia získať čo najväčší vplyv na nákupcov a ponúkajú pomoc i informácie.

Organizácie sprostredkovateľov majú svoje nákupné centrá, ktorých účastníci vzájomne komunikujú pri rôznych nákupných rozhodnutiach. Ich proces nákupu začína definovaním problému a končí rozhodnutím o tom, ktoré výrobky nakúpiť od ktorých dodávateľov a za akých podmienok. Nákup ovplyvňujú faktory prostredia, organizačné, interpersonálne a individuálne faktory. Sprostredkovatelia sa členia do rôznych skupín podľa druhu nákupných rozhodnutí, podľa účastníkov rozhodovacieho procesu a podľa spôsobu rozhodovania.

- **Aké rozhodnutia robia sprostredkovatelia?**

Sprostredkovatelia sú nákupnými agentmi pre svojich zákazníkov. Nakupujú výrobky a značky, o ktorých si myslia, že budú príťažlivé pre zákazníkov. Rozhodujú o sortimente, o tom, od ktorého dodávateľa budú nakupovať a aké ceny a podmienky akceptujú. Rozhodnutím o sortimente si sprostredkovateľ vymedzuje svoju pozíciu na trhu. Stratégia sortimentu ovplyvňuje ich výber pri nákupe tovaru i dodávateľov.

Sprostredkovatelia môžu nakupovať tovar od jedného dodávateľa, niekoľko príbuzných druhov tovaru alebo skupín od malého počtu dodávateľov alebo široký sortiment spolu nesúvisiacich druhov tovaru od mnohých dodávateľov.

- **Kto sa zúčastňuje nákupného procesu?**

Kto nakupuje pre veľkoobchodné a maloobchodné organizácie? Rozhodovacie zložky sa označujú ako centrum nákupu a charakterizujú sa ako „všetci jednotlivci a skupiny, ktorí sa zúčastňujú na procese rozhodovania o nákupe, majú spoločné ciele a nesú riziko a zodpovednosť za dané rozhodnutia“.⁴ Centrum nákupu sprostredkovateľov sa môže skladať z jedného alebo viacerých účastníkov, ktorí majú rôzne úlohy. V malých firmách o nákupe rozhoduje vlastník, vo veľkých je nákup špecializovanou funkciou a prácou na plný úväzok. Centrum nákupu a nákupný proces sa menia podľa rôznych typov sprostredkovateľov.

- **Ako uskutočňujú sprostredkovatelia nákupné rozhodnutia?**

Proces nákupu sprostredkovateľa pozostáva z ôsmich fáz. O tom, ktoré fázy sa pri nákupe vynechávajú, rozhoduje typ nákupnej situácie. Pri novej úlohe musí nákupca prejsť všetkými fázami, pri modifikovanom alebo nezmenenom nákupe sa niektoré vynechávajú.

Postup nákupu spotrebného tovaru možno charakterizovať nasledovne:

1. Výber sortimentu - výber takých skupín a takých druhov tovaru, ktoré potrebujeme nakúpiť.

2. Špecifikácia potreby tovaru - má dve súčasti. Jednou je očakávaný predaj, druhou zmena výšky zásob. Pokiaľ neexistujú počiatočné zásoby, potom rozhoduje iba očakávaný predaj. U opakovaného predaja rozhodujú vývojové tendencie, u nových druhov tovaru predovšetkým predaj porovnateľných výrobkov a odborný odhad, u jednorázového predaja najmä skúsenosti a opäť odborné odhady. O tom, aký dôležitý je správny odhad a správna proporcia zásob vo vzťahu k predaju, svedčí každodenná prax našich obchodných organizácií.

3. Vyhľadávanie vhodných nákupných prameňov - pozostáva z prieskumu dodávateľov, ktorý vykonáva nákupca z dôvodu nájdenia najvýhodnejších ponúk a z výberu dodávateľa. Využíva pri tom obchodné zoznamy, počítačový prieskum alebo odporúčania iných firiem. Niektoré firmy vynechá pre ich neschopnosť zásobovať v požadovanom množstve alebo preto, že nemajú dobrú povesť v dodávkach a v servise. Nákupca si nakoniec spracuje krátky zoznam vybraných dodávateľov.

Výber veľkoobchodu je väčšinou otázkou regionálnej povahy, voľba výrobcu býva otázkou celoštátnou, u mnohých sortimentov nemožno prehliadať ani miestnych výrobcov, a to predovšetkým u čerstvého a rýchlo sa kaziaceho tovaru.

4. Formulovanie dopytu odberateľom - nasleduje po vyjasnení dodávateľa. Nákupca požiada vybraných dodávateľov, aby predložili ponukové návrhy.

5. Predloženie ponúk - odpoveďou na dopyt je ponuka dodávateľa. Niektorí pošlú iba katalóg alebo obchodného zástupcu. Výber dodávateľov urobia členovia nákupného centra po posúdení návrhov. Pri výbere zohľadňujú

⁴ KOTLER, Ph., AMSTRONG, G.: Marketing. Englewood Cliffs, Prentice Hall,

technickú kompetenciu rôznych dodávateľov, ich schopnosť dodávať ponúkanú položku včas a poskytovať potrebný servis. Centrum nákupu si môže spracovať kritériá, požiadavky na vlastnosti dodávateľov a ich relatívnu dôležitosť. Na ich základe zatriedi dodávateľov a identifikuje najvhodnejších.

6. Zadanie objednávky - nákupca spracuje záväznú objednávku pre zvoleného dodávateľa alebo dodávateľov, v ktorej sú definované požiadavky na kvalitu, termín dodávky, podmienky vrátenia, garančné lehoty, Objednávanie - vypisovanie nových objednávok zakaždým, keď sa zníži stav zásob je veľmi nákladné a vyžaduje veľa administratívnej práce. Preto nákupcovia uzatvárajú s dodávateľmi väčšinou rámcové zmluvy. Tieto vytvárajú dlhodobý vzťah, v ktorom sa dodávateľ zaväzuje zásobovať firmu podľa potreby a za dohodnuté ceny počas stanoveného časového obdobia. Zásoby skladuje dodávateľ a počítač nákupcu vytlačí automaticky objednávku v prípade potreby. Rámcová dohoda umožňuje nákup i viacerých položiek z jedného zdroja, vytvára úzke väzby medzi dodávateľmi a odberateľmi a sťažuje prístup iných dodávateľov, pokiaľ nenastane stav, že nákupca nie je spokojný s cenami alebo službami.

7. Kontrola dodávky - nespočíva iba v kontrole správnosti množstva a kvality tovaru, ale i v kontrole druhu tovaru, v preverke plnenia zmluvných dohôd, vo vstupe došlého tovaru do evidencie a v spôsobe uhradenia dodávateľskej faktúry.

8. Hodnotenie dodávateľských výkonov - si spracuje nákupca v poslednej fáze nákupného procesu. Môže sa obrátiť na užívateľov, aby oklasifikovali svoju spokojnosť. Hodnotenie výkonov sa využíva ako základ pri rozhodnutí o pokračovaní spolupráce, o vytvorení či zrušení vzťahov s dodávateľom. Úlohou dodávateľa je monitorovať tie isté faktory, aby sa presvedčil, či poskytuje očakávané uspokojenie.

Pri štandardnom tovare sa doobjednáva pri znížení stavu zásob. Objednávky sa posielajú tým istým dodávateľom dovtedy, kým vyhovujú ich podmienky, tovar a služby. Nákupcovia sa snažia dohodnúť ceny, ak sa zníži ich očakávaný dôchodok v dôsledku zvýšenia prevádzkových nákladov. V

mnohých maloobchodných jednotkách je ziskové rozpätie také nízke, že i malý pokles dopytu alebo zvýšenie prevádzkových nákladov môže spôsobiť stratu.

Okrem nákladov zohľadňujú sprostredkovatelia pri výbere tovaru a dodávateľov i mnoho iných faktorov ako napríklad tvorbu cien a rozpätie zisku, unikátnosť tovaru a postavenie tovarovej kategórie, dodávateľovu charakteristiku predpokladanej pozície tovaru na trhu a marketingový plán, výsledky overovacieho testu akceptovania tovaru spotrebiteľmi, reklamu a techniky podpory predaja tovaru, povesť dodávateľskej firmy, a pod.

Najlepšie šance majú dodávatelia vtedy, ak:

- ponúkajú tovar s perspektívou úspešnosti, ktorý má výraznú spotrebiteľskú akceptáciu,
- majú dobre vypracovaný plán reklamy a podpory predaja, ktorý pomôže sprostredkovateľom lepšie obslúžiť zákazníkov.

NÁKUP V LOGISTICKOM POŇATÍ

Významný podiel v nákupe patrí marketingu a komerčnej praxi, ktorá rozhoduje nielen o druhoch tovaru a ich výhodnosti, ale aj o cenovej politike, o reklame, o predajných akciách. Vstup do európskeho systému obchodu a nákupu priniesol do života našich obchodných organizácií výrazné zmeny. Ich zháňanie tovaru, úsilie veľa nakúpiť a naplniť sklady vystriedalo hľadanie lacných zdrojov nákupu, rýchla reakcia na potrebu nákupu, požadovanie spoľahlivosti a pravidelnosti dodávok a zabezpečenie vhodných logistických podmienok.

Nákup v logistickom poňatí rieši predovšetkým tieto otázky:

- kde nakúpiť,
- ako prepraviť,
- ako objednávať,
- ako baliť a vytvárať manipulačné jednotky,
- ako dodávať,
- ako riadiť pohyb tovaru.

Nákup sa realizuje na troch úrovniach:

1. nákup maloobchodu,
2. nákup veľkoobchodu,
3. nákup obchodných centrál národného alebo nadnárodného charakteru.

Nákup maloobchodu

Maloobchod definujeme ako „súhrn všetkých činností, ktoré súvisia s bezprostredným predajom výrobkov alebo služieb konečným spotrebiteľom na ich osobné, nie podnikateľské použitie“.⁵ Väčšinu maloobchodnej činnosti zabezpečujú maloobchodníci – podnikatelia, ktorých tržby pochádzajú primárne z maloobchodnej činnosti.

Základnou požiadavkou maloobchodu pri nákupe je druh, kvalita a cena tovaru. Z logistického hľadiska pristupujú i ďalšie požiadavky na spôsob a zabezpečenie nákupu, a to:

- pohodlný výber,
- malý počet dodávok a ich vhodné časové rozdelenie,
- rýchla reakcia na objednávku,
- potrebná úprava tovaru a prijateľná veľkosť dodávky.

Maloobchod môže nakupovať priamo vo výrobe alebo u dovozcu spotrebného tovaru. Ide o ekonomicky nevýhodný spôsob, ktorý sa uplatňuje najmä v prípade potravín s regionálnym rozložením výroby a u dodávok od miestnych výrobcov.

Druhou možnosťou je nákup od samostatných veľkoobchodných podnikov, kde sa využívajú rôzne spôsoby nákupu:

1. Návšteva obchodného zástupcu veľkoobchodu v predajni - ide o najnákladnejší objednávací systém, ktorého výhoda spočíva v aktívnej, účinnej a aktuálnej ponuke tovaru. Umožňuje riešenie reklamácií, vytvára osobné kontakty a tým i pri serióznom rokovaní stálosť dodávateľsko-odberateľských vzťahov.

2. Telefonická objednávka - sa uplatňuje u špecializovaného veľkoobchodu a pri mimoriadnych akciách, napr. sortiment ovocie, zelenina, dodávky cigariet,

Technickou otázkou je, či telefonuje pracovník maloobchodu alebo veľkoobchodu. Pre obchodné firmy, ktoré používajú tento spôsob vo väčšom rozsahu, je výhodné, aby telefonoval dodávateľ, pretože môže v krátkom čase zásobiť vymedzený rozsah odberateľov zodpovedajúci jednej rozvoznej trase.

⁵ KOTLER, Ph., AMSTRONG, G.: Marketing. Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1990, s. 295.

3. Písomná objednávka - sa používa veľmi často a predstavuje najstaršiu a najrozšírenejšiu formu. Je určená najmä súkromným maloobchodníkom, ktorí nedisponujú dostatočnou výpočtovou technikou. Využívajú sa predtlačené formuláre (reglety), obsahujúce ponuku tovaru.

4. Objednávka pomocou výpočtovej techniky - ide o neustále sa rozširujúci systém náročný na technické vybavenie. Väčšinou sa ako základ celého riešenia používa čiarový kód. EAN kód má dva významy: rieši jednotný spôsob číselného označenia tovaru vyrábaného v Európe a umožňuje presné a jednoduché strojové snímanie, takže spotrebný tovar a manipulačné balenie možno kdekoľvek jednoducho identifikovať.

Rozlišujeme dva spôsoby objednávania pomocou výpočtovej techniky. V prvom prípade ide o plne automatizovaný systém. Predajne sú vybavené terminálovými elektronickými pokladňami s čítacím zariadením, majú súhrnný koncentrátor za niekoľko predajní alebo za jednu veľkú predajňu a zariadenie na diaľkový prenos dát. Veľkoobchod je takisto vybavený zodpovedajúcou výpočtovou technikou. Používa sa prepracovaný systém riadenia. Výsledkom môže byť okamžitá objednávka a väčšinou i okamžitá dodávka. Stav zásob v predajni je evidovaný v počítači a každá dodávka zvyšuje evidovaný stav zásob. Na druhej strane každý predaj prechádzajúci cez pokladničný terminál znižuje zásobu a eviduje rozsah predaja. Počítač sám signalizuje pokles zásob pod určitú, vopred vymedzenú hranicu. To je podkladom pre novú objednávku, ktorú opäť vybavuje automaticky počítač v jednotlivých, väčšinou denných dávkach.

Druhou možnosťou je dodávka tovaru označená čítacím kódom do predajne, avšak maloobchod (MOO) nie je vybavený koncentrátormi a ústredným počítačom, prípadne ani terminálovými pokladňami. Veľkoobchod (VOO) dodáva tovar vždy spolu s príslušnými štítkami na lišty výstavného zariadenia, pretože všade vo svete platí povinnosť označovať vystavený tovar cenou. Na týchto štítkoch býva okrem ceny i identifikácia tovaru, numerická a znaková, veľkosť spotrebného balenia, veľkosť prepravného balenia a záručné lehoty - lehoty použiteľnosti výrobku. Identifikácia slúži zákazníkovi i vedúcemu predajne, ktorý pomocou čítacieho zariadenia spojeného s malým počítačom sníma príslušný štítok, čím objednáva nové prepravné balenie.

5. Objednávky podľa štandardu - ide o určitý variant písomnej objednávky založený na dvoch princípoch:

- vedúci predajne vyplní skutočný stav zásob do predtlačeneho formulára a veľkoobchod mu dopĺňa stav zásob na vopred dohodnutú výšku v dohodnutej štruktúre,
- ide o pravidelnú štandardnú dodávku najfrekventovanejších druhov tovaru, ktorá sa strieda s inou formou objednávky.

6. Vzorkovňa - typická najmä pre nepotravinový tovar. Rozlišujeme:

- a) stála vzorkovňa, kde sa uskutočňuje každá objednávka,
- b) vzorkovňa slúžiaca na pravidelné štvrťročné alebo polročné - sezónne výbery,
- c) predajné akcie ako mimoriadne ponuky, ktoré vopred informujú o pripravovanej väčšinou veľmi rozsiahlej a reklamou zabezpečenej akcii.

7. Nákup v samoobslužnom veľkoobchode - pripomína bežný nákup v hypermarkete. Môžu sa ho zúčastniť prevažne len živnostníci s príslušnou legitimáciou oprávňujúcou na nákup, pričom sú neskôr povinní z nakúpeného tovaru zaplatiť DPH.

8. Nákup v regálovom veľkoobchode - na základe informácií od maloobchodníka príslušný veľkoobchod sám organizuje dopĺňanie príslušných predajných zásob a určuje, ktoré druhy stiahnuť z predaja.

Organizácia nákupu

Pre organizáciu nákupu platia tieto všeobecné zásady:

- ten, kto nakupuje musí ručiť i za predaj, len tak možno pracovať s minimálnymi zásobami,
- pri nákupe je potrebné riešiť i súbor podmienok balenia, záruky kvality, spôsobu dodávky a platenia tak, aby výsledkom boli najnižšie náklady pri dobrom zásobovacom systéme,
- v stále väčšej miere sa používa výpočtová technika, ktorá zabezpečuje rýchlosť, spoľahlivosť a minimalizáciu zásob,
- čím vyšší stupeň integrácie, tým väčšia koncentrácia obchodnej politiky, rozhodovania o nákupe, cenách a predaji,

- nakupovať je možné kdekoľvek, ale najvýhodnejšie sú veľké veľkoobchodné firmy pre maloobchodníkov a nákupné - obchodné centrály pre veľkoobchod,
- je potrebné využívať miestne zdroje nákupu, ale ťažiskom je nákup od veľkých výrobcov na medzinárodnej úrovni s cieľom dosiahnuť bohatý a široký sortiment za konkurencieschopné ceny,
- dodávky, ich balenie a použité prepravné prostriedky musia umožniť racionalizovať manipuláciu a predaj, musia umožniť dobrú prezentáciu tovaru, odstrániť zbytočnú manipuláciu, umožniť zníženie mzdových nákladov.

ZÁSoby A ZÁSObOVANIE

Zásoby zohrávajú významnú úlohu v ekonomickom dianí. Podnecujú výrobu i odbyt, podporujú predaj a obrat, ovplyvňujú náklady a ceny. Zásoby zaťažujú ekonomiku podniku i štátu, a preto ich nemožno ponechať živelnému vývoju. Vyžadujú starostlivé plánovanie ich stavu a vývoja, normovanie ich stavu, pružné dodávky a pevne stanovený kolobeh ich obratu. Zásoby viažu podnikový kapitál a bankové úvery, podnecujú obchod a spotrebu.

Regulačné opatrenia stavu a vývoja zásob môžeme rozdeliť na interné - opatrenia podnikových manažérov - a na externé, na ktorých pôsobenie podniky nemajú vplyv. Vonkajšie regulátory sú primárne, predurčujú podnikové činnosti. Jedným z najdôležitejších externých činiteľov je dopyt, ktorý ovplyvňuje nielen celkový stav zásob, ale i stabilitu trhu zásob. Dopyt, jeho kvantifikácia a predpokladaný vývoj sa stáva rozhodujúcim činiteľom regulácie zásob. Skúmanie zásob teda veľmi úzko súvisí so skúmaním trhu, pre ktorý sú zásoby určené.

Stabilizovaný stav na trhu zásob vzniká vtedy, keď sú ponuka a dopyt v rovnováhe. Stabilizovaný trh sa vyznačuje ustálenosťou potreby a pravidelným zásobovaním. Dá sa ľahko predvídať a možno mu bez problémov prispôbiť stav i obrátku zásob. K takýmto zásobám patria takmer všetky tovary dennej spotreby, potraviny, ale i palivá, sezónny tovar,

Potreba zásob a ich rozloženie v logistickom reťazci

Potreba zásob predstavuje významné hľadisko pre výber zásobovacieho kanála. Jednou stránkou nákupu je cena tovaru, druhou logistické náklady - na dopravu, manipuláciu a predovšetkým na zásoby, ktoré viažu kapitál alebo vyvolávajú vysoké úroky z vypožičaných peňažných prostriedkov.

Zásoba sa všeobecne charakterizuje ako zabezpečenie budúcej potreby. V obchode sa zdôrazňuje význam zabezpečenia pohotového predaja. Rozlišujeme zásobu minimálnu, maximálnu a priemernú.

Minimálna zásoba - je najmenšia racionálna potreba zásob v podniku.

Maximálna zásoba - je najvyššia možná alebo stanovená zásoba obmedzená finančným limitom a technickou kapacitou skladu.

Priemerná zásoba - má vzťah najmä k finančnému zabezpečeniu činnosti.

Zásoby jednotlivých druhov tovaru kolísajú od minima v dobe realizácie ďalšej dodávky do maxima, čo je krátko po realizácii dodávky.

Pretože sa všetky druhy tovaru nedodávajú rovnako často, celková zásoba sa pohybuje okolo priemernej úrovne (napr. mliečne výrobky sa dodávajú denne, cestoviny týždenne a ovocné výrobky mesačne, a okrem toho sa v každej dodávke nedodávajú všetky druhy tovaru z týchto skupín).

Celková úroveň zásob sa pohybuje v určitom rozpätí, ktoré je dané sezónnosťou predaja a zmenami štruktúry predaja ako objektívnymi faktormi i individuálnymi chybami v činnosti jednotlivých subjektov.

Rozloženie zásob v logistickom reťazci určuje požiadavka udržiavať pohotové zásoby na vrchole zásobovacej pyramídy, pretože tá najmenšia zásoba je súčasne i najpohotovejšia pokryť prípadné nerovnomernosti - trend koncentrácie a centralizácie zásob.

Každý článok logistického reťazca chce mať čo najnižšie zásoby, pokiaľ preň nie je výhodné držať tieto zásoby na sklade. Táto kalkulácia výhodnosti vlastných zásob je dopĺňovaná i voľbou najvhodnejšieho dodávateľa.

Medzi základné zložky determinujúce potrebu zásob patria:

1. výška minimálnej zásoby - skúsenosti zo zahraničia ukazujú, že minimálna zásoba v maloobchode predstavuje asi polovicu kapacity výstavného zariadenia, kedy je tovar vyrovnaný na okraji políc. Niektoré firmy udávajú o niečo vyšší podiel zaplnenia výstavného zariadenia, so zásobou mimo

predajnej miestnosti sa však v moderných veľkých predajniach vôbec nepočíta. Je pravda, že predajné kapacity niektorých našich jednotiek sú malé a je potrebné denné zásobovanie predajného priestoru. V tomto prípade sa minimálna zásoba posudzuje individuálne.

2. doba vybavenia objednávky, resp. dohodnutý cyklus dodávky - podľa západného štandardu sa za normálnu dobu dodávky považuje maximálne 48 hodín a veľké firmy vybavené najmodernejšou výpočtovou technikou dosahujú 18 - 24 hodín. Rýchle obrátky zásob, rýchle a pohotovo organizované dodávky sú zárukou úspešného predaja do maloobchodu.

3. indisponibilná zásoba - zásoba, s ktorou nemôžeme disponovať, máme ju však evidovanú v stave zásob a viaže teda finančné prostriedky alebo ju nemáme v stave zásob, ale svojou prítomnosťou v sklade viaže finančné prostriedky tým, že vyžaduje určité skladovacie a manipulačné kapacity. Ide o dobu, kedy sa tovar preberá, kedy sa preveruje správnosť faktúry, kedy sa zabezpečuje počítačové spracovanie, kedy sa čaká na faktúru, kedy leží tovar na príjme. I pri predaji, po ktorom nenasleduje rýchly rozvoz a vyúčtovanie tovaru, ide o nepoužiteľné zásoby. Dobre organizované pracovné postupy a dobrá výpočtová technika sú základným predpokladom likvidácie tejto neefektívnej zložky zásob.

4. poistné zásoby - je potrebné udržiavať z hľadiska nepravidelnosti predaja, nepravidelnosti dodávok alebo sortimentnej nespoľahlivosti dodávateľa. Trh odberateľa a konkurencia medzi dodávateľmi sú hlavným zdrojom likvidácie tejto objektívne zbytočnej zložky zásob.

5. sezónne predzásobenie - zásoby sa zhromažďujú a udržujú väčšinou u dodávateľov. Pokiaľ však dodávateľ poskytuje výrazné zľavy mimo sezóny, je otázkou kalkulácie, za akých podmienok bude sezónne zásoby udržiavať sám odberateľ.

Riadenie a kontrola zásob

Správne určenie optimálnej výšky zásob - aby sa kapitál, ktorý je v nich viazaný, čo najefektívnejšie využil - je jedným z predpokladov úspešného fungovania obchodnej firmy.

- **Obrátka zásob**

Rýchlosť pohybu zásob meria ukazovateľ, ktorý sa nazýva obrátka zásob (1). Táto veličina vypovedá o tom, koľkokrát sa priemerná zásoba kúpi a predá počas určitého časového obdobia. Rýchlejšia obrátka znamená zníženie nákladov, pretože tie sa rozpočítavajú na väčší počet merných jednotiek tovaru. Pomalá obrátka naopak spôsobuje neprimeraný nárast cien. Veľkosť obrátky závisí od mnohých faktorov: od druhu tovaru, formy predaja a obchodu, od oblasti a obdobia, v ktorom sa predaj uskutočňuje, a pod. Vždy však platí, že zásobovanie musí byť efektívne, v tovare v sklade sa nesmie zbytočne dlho viazať prílišné množstvo finančných prostriedkov a súčasne musí množstvo zásob postačiť na pokrytie potrieb zákazníkov. Preto sa aj tu hovorí o riadení - riadení zásob a optimálnej obrátky. Obrátka zásob sa vypočíta tak, že objem predaja tovaru v sledovanom období (spravidla rok) sa delí priemernou zásobou tovaru v tomto období. Rýchlosť obratu zásob tovaru charakterizuje okrem obrátky i doba obratu zásob (2), ktorá udáva dĺžku jednej obrátky, t. j. počet dní, za ktoré sa obráti priemerná zásoba. Doba obratu sa vypočíta ako pomer súčinu priemernej zásoby (Z) a počtu dní v sledovanom období (t) s obratom v tomto sledovanom období (Q). Obe ukazovatele sú v nepriamoúmernom vzťahu. Čím vyšší je počet obrátok, tým kratšia je doba obratu, t. j. dĺžka jednej obrátky a naopak.

$$(1) \text{ obrátka zásob} = \frac{\text{objem predaja v danom období}}{\text{priemerná zásoba v danom období}}$$

$$(2) \text{ doba obratu zásob} = \frac{Z * t}{Q}$$

Na stanovenie optimálneho množstva zásob možno použiť viaceré metódy: metódu základnej zásoby, metódu týždenných dodávok, metódu pomeru zásob k tržbám a pod. Každá z nich pomáha určiť najefektívnejšie množstvo zásob, avšak v rozličných situáciách.

- **Metóda základnej zásoby**

Metóda základnej zásoby je vhodná pri relatívne pomalej rýchlosti obrátky tovaru (nepotravinový tovar strednodobej spotreby). Pri tejto metóde sa vypočíta základná zásoba, ku ktorej sa potom pripočítava dostatočné

dodatočné množstvo tovaru tak, aby bol obchodník schopný pokryť očakávaný dopyt v každom mesiaci. Najprv je potrebné vypočítať priemernú zásobu (3) a to ako pomer celkových tržieb z predaja za určité obdobie a obrátky zásob za určité obdobie (rovnaké obdobie!). Potom sa pristupuje k výpočtu priemernej mesačnej tržby (4) ako pomeru celkovej tržby a počtu mesiacov v danom období. Až keď sú k dispozícii všetky tieto údaje, možno vypočítať základnú zásobu (5) ako rozdiel priemernej zásoby (3) a priemernej mesačnej tržby (4). Obchodník sa však musí zásobiť ešte pred začiatkom obdobia, a tak si pomocou takto vypočítanej základnej zásoby určí potrebnú zásobu na začiatku mesiaca (6) ako súčet základnej zásoby a očakávaných tržieb v danom mesiaci.

$$(3) \text{ priemerná zásoba} = \frac{\text{celkové tržby z predaja za dané obdobie}}{\text{obrátka zásob za dané obdobie}}$$

$$(4) \text{ priemerná mesačná tržba} = \frac{\text{celkové tržby v danom období}}{\text{počet mesiacov v danom období}}$$

$$(5) \text{ základná zásoba} = \text{priemerná zásoba} - \text{priemerná mesačná tržba}$$

$$(6) \text{ celková zásoba potrebná na začiatku mesiaca} = \\ = \text{základná zásoba} + \text{očakávané tržby v mesiaci}$$

- **Metóda týždenných dodávok**

Predchádzajúca metóda bola určená pri pomerne nízkej obrátke tovaru, takže sa zásobovanie mohlo uskutočňovať aj v dlhších intervaloch, aj keď sa sortiment pri každej dodávke obmieňal. Sú však tovary, ktoré obchodník nakupuje stále. Takýmto tovarom sa môže vopred predzásobiť. V tomto prípade sa najčastejšie používa metóda týždenných dávok, podľa ktorej si obchodník vypočíta pomocou predpokladanej priemernej týždennej tržby dostatočné množstvo tovaru, ktoré je schopné pokryť niekoľko týždňov prevádzky. Pri výpočte optimálnej zásoby sa potom postupuje pomocou nasledujúcich vzorcov:

$$(7) \text{ počet týždňov} = \frac{\text{počet týždňov v danom období}}{\text{obrátka zásob}}$$

$$(8) \text{ potrebná zásoba} = \text{počet týždňov} * \text{očakávané týždenné tržby}$$

- **Metóda pomeru zásob k tržbám**

Pri tejto metóde sa pomocou pomeru počiatkovej mesačnej zásoby k tržbe - PMZ (9) - a očakávanej mesačnej tržby určí potrebná mesačná zásoba na začiatku obdobia (10).

$$(9) \text{ PMZ na začiatku obdobia k tržbe} = \frac{\text{mesačná zásoba na začiatku obdobia}}{\text{tržba za mesiac}}$$

$$(10) \text{ potrebná mesačná zásoba na začiatku obdobia} = \\ = \text{PMZ na začiatku obdobia k tržbe} * \text{očakávaná mesačná tržba}$$

- **Finančné ukazovatele zásob**

Pre správne riadenie zásob je však potrebné nielen zásobu vypočítať a nakúpiť, ale aj zistiť, či sa darí dosahovať stanovené ciele obchodu ako celku. To, či sa tieto ciele obchodu darí plniť, sa zisťuje pomocou finančných ukazovateľov. Riadenie zásob v tejto oblasti môže poskytnúť viacero ukazovateľov, pričom najdôležitejšie sú čas obratu zásob tovaru v dňoch (11) a počet obrátok zásob (12).

$$(11) \text{ čas obratu zásob tovaru v dňoch} = \frac{\text{priemerná zásoba tovaru}}{\text{priemerný denný predaj}}$$

$$(12) \text{ počet obrátok zásob} = \frac{\text{predaj za dané obdobie}}{\text{priemerná zásoba za dané obdobie}}$$

Výpočet týchto ukazovateľov sa uskutočňuje za obchod ako celok, ale aj za jednotlivé prevádzky, sortimenty a položky tovaru. Pri výpočtoch sa nesmie zabudnúť na mimoriadne náklady, ako sú úroky zo zásob, straty na zásobách a ostatné náklady na udržanie zásob.