

Logistika v retailu – problematika řízení zásob

Bc. Aneta Lukešová

Diplomová práce
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky
akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Aneta Lukešová**
Osobní číslo: **L17243**
Studijní program: **N3953 Bezpečnost společnosti**
Studijní obor: **Bezpečnost společnosti**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Logistika v retailu – problematika řízení zásob**

Zásady pro vypracování:

1. Sestavte teoretickou část diplomové práce, zabývající se problematikou zvoleného tématu.
2. Popište vybranou společnost, proveďte analýzu současného systému řízení zásob.
3. Navrhněte zlepšení s využitím metod popsanych v teoretické části diplomové práce.
4. Vyhodnoťte navržená zlepšení v kontextu k teorii a praxi.



Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] CIMLER, Petr a Dana ZADRAŽILOVÁ. Retail management. Praha: Management Press, 2007, 307 s. ISBN 978-80-7261-167-6.

[2] HORÁKOVÁ, Helena a Jiří KUBÁT. Řízení zásob: logistické pojetí, metody, aplikace, praktické úlohy. 3. přeprac. vyd. Praha: Profess Consulting, 1999, 236 s. Poradce controllingu. ISBN 8085235552.

[3] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2015, xxviii, 526 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího diplomové práce.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Martin Hart, Ph.D.**
Ústav logistiky

Datum zadání diplomové práce: **30. listopadu 2018**

Termín odevzdání diplomové práce: **15. května 2019**

V Uherském Hradišti dne 30. listopadu 2018

doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka



doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne: 15.5.2019

Jméno a příjmení studenta: Bc. Aneta Lukešová

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Tato diplomová práce je napsána na téma „Logistika v retailu – problematika řízení zásob“. Teoretická část práce obsahuje literární rešerši na dané téma z dostupné odborné literatury. Vysvětleny jsou zde pojmy logistika, postavení logistiky, logistické toky a činnosti, maloobchod a řízení zásob.

V praktické části se práce orientuje na produkty vybrané prodejny Hypermarket Albert v Kunovicích, která je na začátku praktické části představena. Na analýzu produktů byly využity metody ABC, XYZ a kombinace těchto metod.

Klíčová slova: logistika, maloobchod, řízení zásob, analýza ABC, analýza XYZ, matice ABC - XYZ

ABSTRACT

This thesis is written on the topic " The Logistics in the Retail - the Issues of the Management the Inventories". The theoretical part of the thesis contains a literature search on a given topic from the available literature. The terms logistics, logistics status, logistics flows and activities, retail and inventory management are explained.

In the practical part, the work focuses on the products of the selected store Hypermarket Albert in Kunovice, which is introduced at the beginning of the practical part. ABC, XYZ and a combination of these methods were used to analyze the products.

Keywords: logistics, retail, inventory management, ABC analysis, XYZ analysis, matrix ABC - XYZ

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu své práce panu Ing. Martinu Hartovi, Ph.D. za cenné rady a čas, který mi věnoval. Dále pak děkuji manažerce prodejny Albert v Kunovicích za čas, ochotu a poskytnuté informace uvedené v praktické části.

Největší poděkování patří mým rodičům a příteli, kteří mi byli po celý čas oporou a věřili, i když já sama jsem věřit přestávala. Děkuji, že jste to se mnou vydrželi.

"Ať už si myslíš, že to dokážeš, nebo že to nezvládneš, pokaždé máš pravdu."

(Henry Ford)

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 LOGISTIKA.....	12
1.1 HISTORIE LOGISTIKY	12
1.2 LOGISTICKÝ SYSTÉM	13
1.3 LOGISTICKÉ TOKY	14
1.4 LOGISTICKÝ ŘETĚZEC.....	15
1.5 POSTAVENÍ LOGISTIKY	16
1.6 LOGISTICKÉ ČINNOSTI	17
1.7 CÍLE LOGISTIKY.....	19
1.8 ČLENĚNÍ LOGISTIKY	20
2 MALOOBCHOD.....	22
2.1 DĚLENÍ MALOOBCHODNÍ ČINNOSTI	22
2.2 TYPOLOGIE MALOOBCHODNÍCH JEDNOTEK	23
3 ŘÍZENÍ ZÁSOB	26
3.1 VÝZNAM ZÁSOB	26
3.2 KLASIFIKACE ZÁSOB	27
3.2.1 Podle stupně zpracování se zásoby obvykle dělí do těchto skupin:.....	27
3.2.2 Druhy zásob podle funkce podniku.....	27
3.3 ZÁSOBY V OBCHODĚ	31
3.4 ŘÍDÍCÍ HLADINY ZÁSOB	32
3.4.1 Běžná (obratová) zásoba	32
3.4.2 Pojistná zásoba.....	32
3.4.3 Objednací zásoba	32
4 POUŽITÉ METODY	33
4.1 ABC ANALÝZA.....	33
4.1.1 Klasifikace ABC	33
4.2 XYZ ANALÝZA.....	35
4.3 MATICE ABC/XYZ.....	35
II PRAKTICKÁ ČÁST	37
5 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	38
5.1 AHOLD DELHAIZE	38
5.2 SPOLEČNOST ALBERT ČESKÁ REPUBLIKA	38
5.2.1 Značky v Albertu.....	39
5.2.2 Potravinová banka.....	41
5.2.3 Nadační fond Albert.....	42

5.2.4	Politika společenské odpovědnosti	42
5.3	ALBERT HYPERMARKET KUNOVICE.....	46
5.3.1	Organizační struktura	46
5.3.2	Sortiment hypermarketu Albert.....	47
5.3.3	Logistické aktivity.....	48
5.3.4	Informační systém	49
6	ANALÝZA VYBRANÝCH PRODUKTŮ	50
6.1	ANALÝZA ABC PRODUKTŮ S KRÁTKOU TRVANLIVOSTÍ.....	50
6.2	ANALÝZA ABC VYSOKOBRÁTKOVÉHO ZBOŽÍ.....	53
6.3	ANALÝZA XYZ PRODUKTŮ S KRÁTKOU TRVANLIVOSTÍ.....	57
6.4	GRAFY PRODEJŮ PRODUKTŮ S KRÁTKOU TRVANLIVOSTÍ.....	61
6.5	ANALÝZA XYZ VYSOKOBRÁTKOVÉHO ZBOŽÍ.....	69
6.6	MATICE ABC – XYZ PRODUKTŮ S KRÁTKOU TRVANLIVOSTÍ.....	76
6.7	MATICE ABC – XYZ VYSOKOBRÁTKOVÉHO ZBOŽÍ.....	78
6.8	SHRNUTÍ ANALÝZ	80
	ZÁVĚR	81
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	82
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	85
	SEZNAM OBRÁZKŮ	86
	SEZNAM TABULEK.....	87
	SEZNAM GRAFŮ	88

ÚVOD

Tato diplomová práce je zaměřena na téma Logistika v retailu – problematika řízení zásob. Řízení zásob patří mezi klíčové oblasti v každé organizaci. Cílem řízení zásob je koordinovat tento proces tak, abychom dodržovali optimální úroveň skladových zásob. Jedná se především o to, abychom nedrželi příliš vysoké objemy zásob, protože blokují prostředky i prostor. Dále můžeme zmínit, že je důležité zajistit vždy výrobu a zabránit případným výpadkům v důsledku nedostatku vstupů, nakupovat položky podle skutečné potřeby, v požadovaných množstvích, kvalitě a termínech a minimalizovat celkové náklady na tento proces.

Cílem této diplomové práce je představit teoretická východiska z oblasti logistiky, maloobchodu a teorie řízení zásob. Dalším cílem této práce je popis vybrané společnosti, analýza a zhodnocení současného stavu řízení zásob ve vybrané organizaci a poté navrhnout řešení pro vylepšení systému řízení zásob.

V teoretické části se nacházejí čtyři kapitoly. První kapitola je zaměřena na téma logistiky jako takové. Zmíněna je krátká historie logistiky, co to je logistický systém a řetězec a jaké toky zde můžeme definovat. V této kapitole můžeme také najít logistické činnosti, které jsou zde rozebrány a vysvětleny. V další části jsou uvedeny cíle logistiky a její dělení. Logistika je totiž široká disciplína, kterou můžeme nacházet v různých oblastech podniku. Další kapitola je věnována tématu maloobchod. V této části teorie je uvedeno, co konkrétně maloobchod je a jaké druhy a typy maloobchodních jednotek můžeme rozeznávat. Další kapitola je pak na téma řízení zásob. Je důležité vědět, jaký význam zásoby mají a jaké zásoby můžeme rozlišovat nejen v podniku, ale i v maloobchodě. V poslední části teoretické části jsou pak zmíněny metody, které jsou použity v praktické části diplomové práce.

Praktická část je rozdělena na dvě hlavní části. V té první je představena společnost Albert jako nadnárodní společnost i jako společnost na území České republiky, uvedeny jsou zde i informace ke konkrétní vybrané prodejně v Kunovicích. V další části je pak provedena analýza výrobků, které byly rozděleny do dvou kategorií. První kategorie obsahuje deset výrobků a jedná se o produkty s krátkou trvanlivostí. Druhá kategorie čítá dvacet výrobků a jedná se o výrobky, které jsou nejvíce prodávány na vybrané prodejně v Kunovicích. Tyto produkty jsou označeny za vysokoobrátkové zboží pro tuto konkrétní prodejnu. Na tyto dvě části byly provedeny zvlášť analýza ABC, analýza XYZ a kombinace těchto

dvou analýz. Dále zde můžeme najít u kategorie výrobků s krátkou trvanlivostí i grafy objemů prodeje. Z těch nám vyplývá, u kterých výrobků byly prodeje v průběhu roku 2018 stabilní a u kterých produktů dochází k prudkým výkyvům z různých důvodů. Může se jednat o sezónní hity, ovlivnění některými svátky apod. Výsledky analýz jsou uvedeny v každé podkapitole analýz. Na konci praktické části jsou kombinace obou analýz pro jednotlivé kategorie. Je zde uvedeno i na která zařazení v tabulce matice je nejvýhodnější se zaměřit, protože hlavním cílem podnikání je zisk. Analýzy byly provedeny na zmíněných dvou kategoriích, neboť sortiment hypermarketu je velmi široký a k dispozici z vybrané prodejny byly pouze reporty, ze kterých lze vyčíst objem prodeje, přijatého a odepisovaného zboží za jednotlivé dny. Údaje byly použity za předchozí rok 2018, neboť kvůli změně systému má společnost informace o prodeji, příjmech a odpisech pouze za rok 2018.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 LOGISTIKA

Pojem **logistika** jako takový bývá odvozován od řeckých slov **logistikon** nebo **logos**. Pojem **logistikon** označuje **důmysl, rozum**, pojem **logos** pak **řeč, slovo, myšlenku, větu** nebo **rozum**. [2]

Jako vědní obor je logistika poměrně mladá. První logistické myšlenky a koncepty se ve své systematizované podobě objevují teprve od padesátých let minulého století. Nicméně kořeny logistiky jako takové bychom našli už ve starověkých civilizacích. [2]

Existuje celá řada definic logistiky. Podle Pernici (1994) je logistika disciplína, která se zabývá celkovou optimalizací, koordinací a synchronizací všech činností, jejichž řetězce jsou nezbytné k pružnému a hospodárnému dosažení daného konečného (synergického) efektu.

V užším slova smyslu spojujeme logistiku především s činnostmi jako **výroba, zásobování** a **doprava**. Představuje tok materiálu od prvotních surovin až po materiál zpracovaný v podobě výrobku dopravovaného ke konečnému zákazníkovi. [2]

Často je zaměňován pojem „logistika“ s pojmem „doprava“, což vyplývá z toho, že každá logistická firma realizuje do značné míry dopravní činnost, případně je její činnost s dopravou velmi úzce spojena. Přesto **nelze pojmy logistika a doprava zaměňovat**, jelikož doprava je pouze jakýmsi opěrným bodem logistiky. [2]

Ve své podstatě se logistika zaměřuje na to, aby bylo **správné zboží ve správném množství** dodáno na **správné místo ve správném čase** a za **správnou cenu**. Někdy se toto označuje také jako 5 S logistiky. [2]

1.1 Historie logistiky

Historicky se logistika začala vyvíjet především v souvislosti s vojenstvím v **9. století**. Byzantský císař Leontos VI. napsal, že předmětem logistiky je „*mužstvo zaplatit, příslušně vyzbrojit a vybavit ochranou i municí, včas a důsledně se postarat o jeho potřeby a každou akci v polním tažení příslušně připravit, tzn. vypočítat prostor a čas, správně ohodnotit terén z hlediska pohybu vojska i možnosti protivníkovy odporu a tyto funkce zvládnout z hlediska pohybu vojsk i v případě nutnosti jejich rozdělení.*“ Toto je v podstatě první historicky zaznamenaná definice logistiky. [2]

Zatímco v **17. století** byl pojem logistika vnímán jako praktické počítání s čísly, v **19. století** se opět spojil s vojenstvím. V roce 1837 vydal švýcarský generál Antoine-Henri Jomini knihu **Náčrt vojenského umění**. Toto dílo později sloužilo v USA jako základní učebnice logistiky, kterou hojně využívalo americké námořnictvo. [2]

Zhruba kolem roku 1912 se pojem logistika dostal také do **hospodářské sféry**, kdy v souvislosti s přesuny vojsk často na dlouhé vzdálenosti bylo nutné řešit zásobování a složité přesuny zboží. Současné došlo k dalšímu vývoji na poli výpočetní techniky, což umožnilo jednodušší matematické zpracování. Během válečných konfliktů (zejména pak za II. světové války) narůstala potřeba budování infrastruktury a zajištění plynulosti zásobování vojenských jednotek na frontě i v týlu. [2]

Po druhé světové válce se pak vyvinuly matematické metody jako lineární programování nebo **rozvozové plány**, které byly postupně přeneseny **z vojenské sféry do civilní**. Tato plánovací matematika se označovala jako **operační výzkum**, který je v logistických operacích dodnes uplatňován ve vztahu k **zajištění materiálu, přesunu surovin a plánování výroby**. [2]

Informatizace je důležitým předpokladem pro správné fungování všech logistických procesů. Také díky tomu mohla být a stále je realizována technologie Just in time (JIT), tedy realizace dodávek včas na konkrétní místo. [2]

1.2 Logistický systém

Pro logistiku a uplatňování jejích základních principů je typický systémový přístup. To znamená, že veškeré logistické problémy jsou řešeny v podstatných vnitřních a vnějších souvislostech, přičemž hlavním nástrojem je kooperace jednotlivých složek systému. Systémový přístup propojuje strategickou úroveň řízení s úrovní operativního řízení, propojuje zásobování s výrobou a distribucí. V rámci systémového přístupu jsou jevy zkoumány v souvislostech. Současné dochází ke zkoumání vztahů příčina - následek. [2]

Logistický systém jako celek tvoří **informační systém, řídicí systém a materiálový systém**.

1. **Informační systém** – zajišťuje záznam, uložení, zpracování, kontrolu a přenos dat, která souvisejí s logistickým provozem. Data se mohou týkat např. pohybu materiálu nebo dopravních prostředků.

Informační systém se dále člení do tří skupin na plánovací systém, dispoziční systém a vyřizovací systém.

- a) **Plánovací systém** – zabývá se přípravou, utvářením a optimalizací článků logistického řetězce.
 - b) **Dispoziční systém** – zajišťuje hladký provoz logistických systémů.
 - c) **Vyřizovací systém** – podporuje informační řízení materiálového toku.
2. **Řídicí systém** – zabývá se zpracováním informací v místě jejich vzniku nebo realizace, a to v reálném čase. Efektivnost takového řízení je ovlivněna kvalitou informací, jejich dostupností, použitelností a aktuálností. Existují dva typy řídicích systémů:
- a) **informatizovaný** – využití techniky, nižší chybovost, nižší nároky na administraci,
 - b) **neinformatizovaný** – zpracování dat lidmi, rozsáhlá administrativa, pomalé a neefektivní řízení.
3. **Materiálový systém** – zabývá se evidencí materiálu a řízením materiálového zabezpečení. [2]

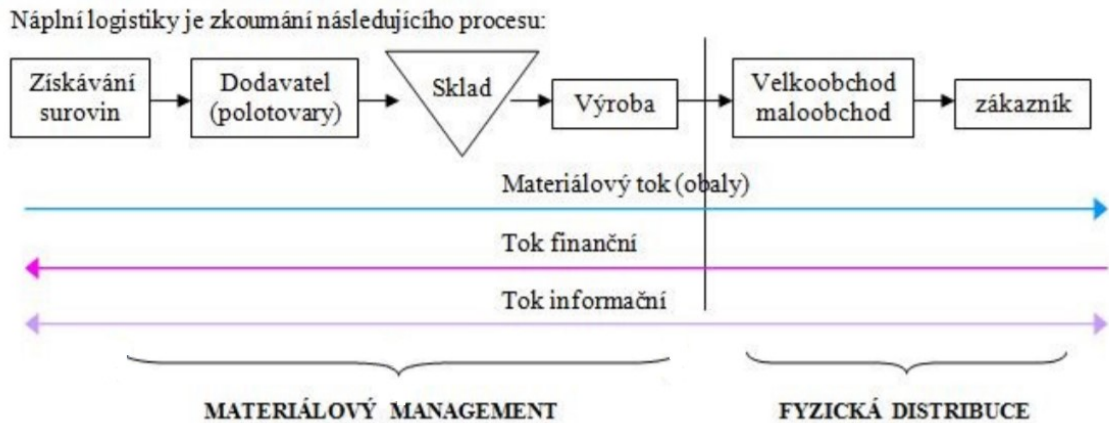
1.3 Logistické toky

Logistické toky představují **vazby mezi jednotlivými prvky daného systému**. Tyto toky mohou mít charakter **fyzický, informační** nebo **ekonomický**. Hlavní dva toky v logistice představují tok materiálový a tok informační.

Mezi oběma toky ovšem existuje jasná a neopominutelná vazba – je to totiž právě informační tok, který uvádí do pohybu tok materiálový.

1. **Informační tok** – abychom vůbec zahájili výrobu, je třeba jasný signál od zákazníka, tj. objednávka. Poté, co je objednávka přijata, je zahrnuta do výrobního plánu a je stanoven závazný termín zahájení výroby tak, aby byla objednávka splněna v požadovaném čase. Následně je objednávka zákazníkovi potvrzena.
Dalším příkladem informačního toku je výrobní plán, který stanovuje, co, kdy a v jakém množství má být vyrobeno s ohledem na přijaté objednávky. Nelze opomenout ani plán potřeby materiálu či objednávky firmy u stálého dodavatele.
2. **Materiálový tok** – zahrnuje tři základní části, kterými jsou vstup, průchod a výstup. Vstup představují suroviny a materiál, které jsou podnikem nakoupeny a zařa-

zeny do výrobního procesu. Poté, co je zahájena výroba, dochází k průchodu nedokončené výroby a polotovarů výrobou. Ve finále jsou vytvořeny hotové výrobky (výstup), které jsou uskladněny a expedovány zákazníkovi.



Obrázek 1 Logistický řetězec. Zdroj: DSpace VŠB-TUO [online]. Copyright ©

Jak materiálové, tak informační toky jsou spojeny nejen s pohyby peněz, ale také s hodnotou. Co se týče pohybu peněz, je pochopitelné, že pro průběh materiálového toku je nutný nákup surovin či pořízení výrobních zařízení. Vedle toho jsou nakoupené vstupy v rámci procesu výroby však přetvářeny a konečný výrobek disponuje oproti původní podobě vstupů tzv. **přidanou hodnotou**. [2]

1.4 Logistický řetězec

Základem logistiky je tzv. **logistický řetězec**. Logistický řetězec je možné definovat jako soubor hmotných i nehmotných toků, jejichž struktura a chování jsou odvozeny od hlavního cíle, kterým je uspokojení potřeby konečného článku logistického řetězce.

Účelem logistického řetězce je **dát do vzájemných souvislostí jednotlivé činnosti**, které tvoří dějový sled.

Logistický řetězec podniku může vypadat například následovně:

nákup materiálu → výroba → uskladnění → expedice

Logistické řetězce se mohou zaměřovat buď na daný dějový sled, nebo mohou zohledňovat také vazby na vnější svět, který na řetězec působí.

Podoba logistického řetězce s vazbou na vnější svět by byla například:

těžba dřeva → doprava → výroba celulózy → výroba papíru → distribuce → konečný zákazník → recyklace

Rozlišujeme logistické řetězce **pořizovací**, **výrobní** a **distribuční**.

1. **Pořizovací řetězce** – zahrnují informační a materiálové toky spojené s pořízením materiálu (od objednávky materiálu u dodavatele přes jeho přepravu až po uskladnění a evidenci).
2. **Výrobní řetězce** – zahrnují veškeré činnosti související s výrobou, včetně uskladnění rozpracované výroby a polotovarů.
3. **Distribuční řetězce** – zahrnují prvky a činnosti, které zabezpečí cestu hotového výrobku od výrobce ke konečnému spotřebiteli, případně dalšímu distribučnímu mezičlánku (maloobchod, velkoobchod).

Průběh logistického řetězce pak může být **kontinuální**, **diskontinuální** a **diskrétní**.

1. **Kontinuální průběh** – řetězec probíhá bez přerušení, časové děje probíhají trvale (využití metody Just in Time).
2. **Diskontinuální průběh** – průběh s přerušením, vyvolané stavy mají dočasný charakter.
3. **Diskrétní průběh** – průběh s opakujícím se přerušením, jsou vyvolány okamžité stavy. [2]

1.5 Postavení logistiky

Předmět a současné postavení logistiky nejlépe charakterizuje velmi podrobná definice formulovaná mezinárodní organizací Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP) z roku 2006: „Logistika je ta část řízení dodavatelského řetězce, která plánuje, realizuje a efektivně a účinně řídí dopředné i zpětné toky výrobků, služeb a příslušných informací od místa původu do místa spotřeby a skladování zboží tak, aby byly splněny požadavky konečného zákazníka. K typickým řízeným aktivitám patří doprava, správa vozového parku, skladování, manipulace s materiály, plnění objednávek, návrh logistické sítě, řízení zásob, plánování nabídky a poptávky a řízení poskytovatelů logistických služeb. V různé míře logistické funkce zahrnují také vyhledávání zdrojů a nákup, plánování a rozvrhování výroby, balení a kompletace a služby zákazníkům. Je zapojena do všech úrovní plánování a realizace – strategické, operativní a taktické. Řízení logistiky je integrující funkcí, která koordinuje a optimalizuje všechny logistické činnosti, stejně jako se podílí

na propojení logistických činností s dalšími funkcemi, včetně marketingu, výroby, prodeje, financí a informačních technologií.“ [1]

1.6 Logistické činnosti

Nedílnou součástí definic dodavatelských nebo logistických systémů je vymezení souboru činností, aktivit, funkcí, které partneři realizují pro splnění požadavků konečných zákazníků. Jsou označovány jako logistické činnosti. Mimo rámec logistiky většinou stojí technologické operace, které mění složení, tvar a vlastnosti zpracovávaných materiálových vstupů. V souladu s definicí logistického nebo dodavatelského řetězce jde o všechny prvky posloupností aktivit, které je tvoří. Jednotná klasifikace logistických činností neexistuje a je dána volbou třídícího kritéria, mírou použitého stupně jejich dekompozice, případně účelu, pro který bude klasifikace použita. Za hlavní logistické činnosti můžeme označit zákaznický servis, prognózování a plánování poptávky, řízení zásob, logistickou komunikaci mezi podnikovými funkcemi a podnikem a jeho okolím, manipulaci s materiálem, přenos a zpracování objednávek, balení, podporu servisu a náhradní díly, lokalizaci výroby a skladování, nákup, zpětnou logistiku, dopravu, přepravu a skladování.

Někdy bývají logistické činnosti označovány jako funkce, případně operace. Funkce se pak dělí podle úrovně řízení na ty, které se uskutečňují na strategické úrovni, úrovni dispoziční, administrativní úrovni a na operativní úrovni. [1]

Základními funkcemi, které každý prvek dodavatelského systému plní, jsou myšleny:

- **Plánování na strategické a operativní úrovni**, kam patří:
 - na strategické úrovni zejména rozhodování o logistických cílech, lokalizaci lidských materiálních a finančních zdrojů v dodavatelském systému, metodách řízení, struktuře dodavatelských systémů,
 - na operativní úrovni jde zejména o příjem, zpracování a sledování procesu vyřizování objednávek včetně vyřizování případných reklamací, předvídaní poptávky, sledování stavu zásob v dodavatelském systému, plánování distribuce, výroby a zásobování v celém dodavatelském systému, operativní rozpis výrobních, manipulačních a přepravních úkolů ve formě objednávek mezi partnery v systému, trvalý monitoring plnění požadavků zákazníků a sledování úrovně poskytnutých služeb aj.
- **Získávání zdrojů**, nákup surovin, materiálů, dílů, komponent, energií, strojů, investičních celků, hotových výrobků aj., pro jejich:

- **transformaci** na výrobky ve výrobě, poskytování služeb,
- **dodávky**, distribuci výrobků zákazníkům,
- **realizaci zpětných toků**, vrácených výrobků, vratných obalů, odpadů. [1]

Pro uskutečnění těchto základních logistických funkcí je třeba realizovat mnoho logistických činností, operací, které jsou nositeli logistických nákladů. Logistické operace jsou zde dále seřazeny podle jejich obvyklého podílu na celkových logistických nákladech:

- činnosti spojené s **dopravou** surovin, polotovarů, dílů a komponent, výrobků, které tvoří největší podíl v logistických nákladech:
 - mezi technologickými operacemi ve výrobě, ve skladech mezi místy příjmu, skladování a kompletačními linkami, tzv. **mezioperační doprava**,
 - mezi objekty v rámci výrobních, distribučních a skladovacích areálů, tak zvaná **meziobjektová, vnitropodniková doprava**,
 - mezi **prvky dodavatelského logistického systému**, výrobci surovin, hotových výrobků, distributory, prodejny a konečnými zákazníky.
- **Manipulační operace:**
 - **ve výrobě** nasazování surovin do reaktorů, upínání dílů do stroje, kontrolní operace, ukládání do manipulačních obalů pro dopravu mezi operacemi, seřizování linek, čištění linek, přemísťování strojů,
 - **ložné operace** v dopravě, nakládka, fixace zboží, vykládka, plnění, vyprazdňování manipulačních obalů,
 - **skladové operace** ve skladech, přejímka zboží, ukládání do manipulačních obalů, vlastní uskladnění, vyskladňování,
 - **kompletační operace** spojené s dělením a sestavováním požadovaného sortimentu na objednávkách.
- **Balení:**
 - hotových výrobků do uživatelských obalů,
 - výrobků do skupinových balení,
 - zkompletovaných objednávek do manipulačních a přepravních obalů.
- **Identifikace zboží** čárovými nebo RFID kódy, vybavení výrobků požadovanými informacemi o složení, návody na použití, nároky na instalaci.
- **Pomocné operace** jako je manipulace s vratnými obaly, jejich mytí, třídění, opravy, prvotní zpracování nevratných obalů aj.

Vyjmenované logistické činnosti se navzájem kombinují při plnění různých funkcí. Převaha zboží jako výsledek splnění požadavku na přemístění zboží mezi dvěma místy je komplexem logistických operací, mezi něž vedle vlastní dopravy patří příjem a zpracování objednávky na přepravu, určení vhodného druhu dopravy, výběr přepravní trasy, balení zboží do přepravních obalů, nakládka na dopravní prostředek, kontrola úplnosti nákladu, zpracování požadované dokumentace, fixace obalů na ložné ploše, vykládka zboží u zákazníka a kvalitativní a kvantitativní přejímka dodávky. Nedílnou součástí moderní přepravy je také on-line poskytování informací zákazníkovi o jejím skutečném průběhu a přesná fakturace. [1]

1.7 Cíle logistiky

Cíle podnikové logistiky musí vycházet z podnikové strategie a napomáhat splňovat celopodnikové cíle. Dále pak musí zabezpečit přání zákazníků na zboží a služby s požadovanou úrovní a to při minimalizaci celkových nákladů. [3]

Základním cílem logistiky je **optimální uspokojování potřeb zákazníků**. Zákazník je nejdůležitějším článkem celého řetězce. Od něj vychází informace o požadavcích na zabezpečení dodávky zboží a s ní souvisejících dalších služeb. U zákazníka také končí logistický řetězec zabezpečující pohyb materiálu a zboží. [3]

Nejdůležitější cíle logistiky se zahrnují cíle **vnější** a **výkonové**. **Vnější logistické cíle se zaměřují na uspokojování přání zákazníků**, kteří je uplatňují na trhu. To přispívá k udržení, případně i dalšímu rozšíření rozsahu realizovaných služeb. Do této skupiny logistických cílů je možno zařadit:

- zvyšování objemu prodeje,
- zkracování dodacích lhůt,
- zlepšování spolehlivosti a úplnosti dodávek,
- zlepšování pružnosti logistických služeb, tzv. flexibility. [3]

Výkonové cíle logistiky zabezpečují požadovanou úroveň služeb (optimální – není důležité vždy dosahovat maximální úroveň služeb pro určitého zákazníka) tak, aby požadované množství materiálu a zboží bylo ve správném množství, druhu a jakosti, na správném místě, ve správném okamžiku. [3]

Mezi sekundární cíle logistiky se zahrnují cíle **vnitřní** a **ekonomické**. **Vnitřní cíle logistiky se orientují na snižování nákladů** při dodržení splnění vnějších cílů. Jde o následující náklady:

- na zásoby,
- na dopravu,
- na manipulaci a skladování,
- na výrobu,
- na řízení apod. [3]

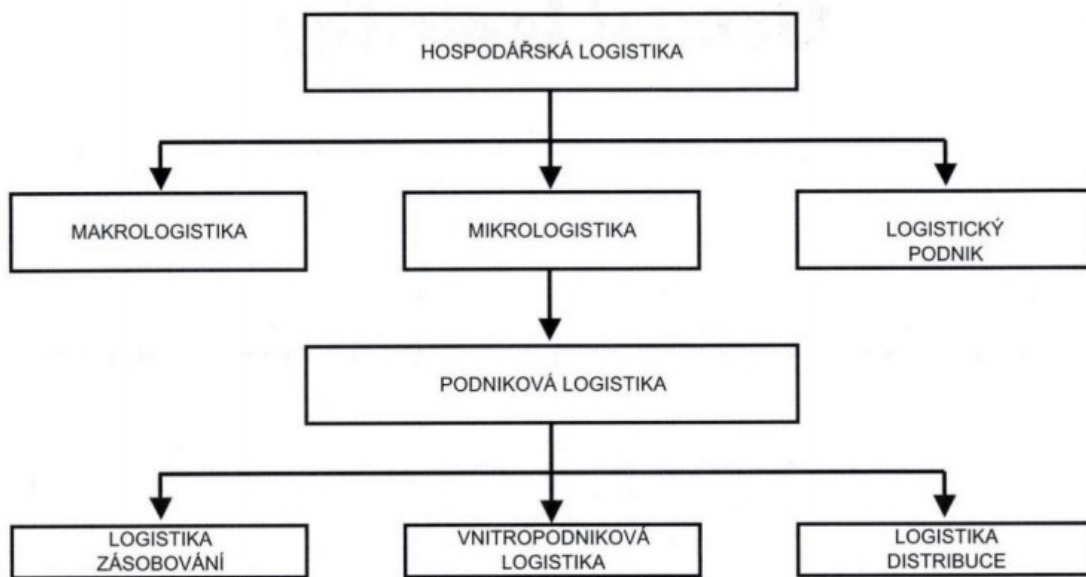
Ekonomickým cílem logistiky je zabezpečení všech zmíněných služeb s přiměřenými náklady, které jsou vzhledem k úrovni služeb minimální. V praxi jejich vyšší úroveň dává naději na větší zájem zákazníků, současně však zvyšuje náklady, které na zákazníky působí opačně. Proto se snaží zabezpečit logistické služby s optimálními náklady. Tyto náklady pak odpovídají ceně, kterou je ještě zákazník ochoten za vysokou kvalitu zaplatit. [3]

1.8 Členění logistiky

Logistiku je možné členit mnoha různými způsoby z pohledu odborníků i z pohledu hospodářských zájmů. Vhodné členění je následující.

1. Podle širě zaměření na studium materiálových toků:
 - a) **Makrologistika** - její pohled překračuje hranice jednotlivých podniků a někdy i států.
 - b) **Mikrologistika** - zabývá se logistickým systémem uvnitř určité organizace nebo její částí.
2. Podle hospodářsko-organizačního místa uplatnění:
 - a) **výrobní logistika** - zaměřuje se na usměrňování všech logistických procesů v oblasti zájmu výrobního podniku,
 - patří sem: **zásobovací logistika** (nákup materiálu, polotovarů),
vlastní výrobní logistika (řízení toku materiálu podnikem),
distribuční logistika (dodávky výrobků zákazníkům). [4]

Další vhodné dělení je na následujícím obrázku.



Obrázek 2 Členění logistiky. [3]

V mnoha publikacích je jako samostatná skupina na stejnou úroveň jako **makrologistika** a **mikrologistika** řazena **metallogistika**. Vzhledem k tomu, že lze definovat metalogistiku jako logistiku působící v oblasti dodavatelsko-odběratelských řetězců se dnes tento název stále více vytrácí ze slovníku a je nahrazován názvem **logistický podnik**. V běžném tisku, ve sdělovacích prostředcích, ale i v odborné literatuře je možné dále najít mnohá sousloví vytvořená slovem logistika (např. vojenská logistika, logistika dopravy apod.). [3]

2 MALOOBCHOD

Maloobchod je **článek logistického řetězce spotřebního zboží**, který jako nejbližší konečným zákazníkům (spotřebitelům) volí strategii zaměřenou alternativně na poskytování komplexních služeb, na nabídku novinek, na nabídku širokého sortimentu anebo na co nejnižší ceny. Určuje tím celkovou strategii logistického řetězce směrem k získání konkurenční výhody na základě vysoké úrovně dodavatelských (logistických) služeb anebo prostřednictvím výhodných cen. S procesem koncentrace obchodních firem roste ekonomická síla maloobchodu vůči dodavatelům. [6]

Významným fenoménem je vytváření **nadnárodních společností (retailing)**, přispívající ke globalizaci obchodního podnikání i logistiky. Retailingové společnosti mají vlastní logistické zázemí (distribuční centra a sklady, eventuálně dopravu, informační systém) přizpůsobené efektivnímu toku širokého sortimentu zboží s velkým podílem rychloobrátkového zboží s výhodou nákupu ve velkém. [6]

Retailingová firma je mezinárodně aktivní maloobchodní firma s vysoce sofistikovaným informačním systémem, vybavený vlastním logistickým zázemím a distribučním systémem. Retailing tedy dnes spojuje funkci maloobchodu a velkoobchodu s funkcí vnitřního a zahraničního obchodu v jednom podnikatelském subjektu. [5]

Maloobchod je **podnik** (nebo činnost) zahrnující nákup od velkoobchodu nebo od výrobce a jeho prodej bez dalšího zpracování konečnému spotřebiteli. Maloobchod vytváří vhodné seskupení zboží – prodejní sortiment – co do druhů, množství, kvality, cenových poloh – vytváří pohotovou prodejní zásobu, poskytuje informace o zboží, zajišťuje vhodnou formu prodeje a předává marketingové informace dodavatelům. [5]

Maloobchod realizovaný v síti prodejen v maloobchodě převažuje a po 2. světové válce představuje v ekonomicky vyspělých státech světa 85-90 % všech maloobchodních tržeb. Základním materiálním instrumentem obchodního podnikání v této hlavní složce retailingu jsou prodejní jednotky – **prodejny**. [5]

2.1 Dělení maloobchodní činnosti

Realizace maloobchodních činností se rozděluje do dvou hlavních skupin:

1. Maloobchod realizovaný v **síti prodejen** (potravinářský maloobchod, nepotravinářský maloobchod, specializovaná a univerzální maloobchod, stánkový prodej).

2. Maloobchod realizovaný **mimo síť prodejen** (prodejní automaty, přímý prodej, zásilkový obchod). [7]

Z hlediska působení v místě či oblasti lze maloobchodní síť členit na **stálou a doplňkovou**.

Stálá maloobchodní síť funguje v dané lokalitě po celý rok, pravidelně, s konstantní zájmovou oblastí.

Doplňková maloobchodní síť je pak tvořena jednotkami používanými pro nabídku při krátkodobém a místním zvýšení poptávky (např. v rekreačních oblastech, při masových akcích apod.).

Z hlediska místa působení lze členit maloobchodní **síť stacionární** s pevným stanovištěm obchodně provozních jednotek a **ambulantní** s jednotkami měnícími své místo působení.

Z hlediska typu osídlení, kde maloobchodní síť působí, lze rozlišit maloobchodní **síť městskou** a **síť působící ve venkovských sídelních útvarech**.

Specifické postavení z hlediska výše uvedeného členění má lokalizace maloobchodních jednotek v **nákupních centrech** mimo sídelní útvary („na zelené louce“). [7]

2.2 Typologie maloobchodních jednotek

Různé varianty sortimentní a provozní specializace, její míra, ale i provozní a stavební řešení i prodejní politika vytvořily pestrou škálu forem nabídky a prodeje zboží a zároveň provozních typů maloobchodních jednotek. Systemizace jako přístup k vymezení profilu (zaměření) a utřídění těchto druhů maloobchodních provozních jednotek tak v sobě zahrnuje celou řadu hledisek, uváděných jako tzv. strukturní a instrumentální znaky, přičemž mezi strukturní znaky lze zahrnout především

- sortimentní profil,
- formu prodeje,
- umístění jednotky,
- velikost jednotky,
- stavební řešení,

tedy znaky, jež je možno označit za statické.

Mezi instrumentální znaky se řadí vesměs cenová politika, kvalita nabízeného zboží a soubor nabízených služeb. Jde o znaky dynamické.

Provozní jednotky, v kterých se realizuje maloobchodní činnost, představují tedy zároveň soubor nástrojů obchodní firmy pro realizaci této činnosti.

Za hlavní typy (druhy) jednotek stálé stacionární maloobchodní sítě se v evropských poměrech všeobecně považují

- *specializované prodejny,*
- *úzce specializované prodejny,*
- *smíšené prodejny,*
- *obchodní domy (plnosortimentní),*
- *specializované obchodní domy,*
- *samoobsluhy s potravinami,*
- *supermarkety,*
- *hypermarkety,*
- *specializované (odborné) velkoprodejny,*
- *diskontní prodejny.*

Na první pohled je zřejmé, že toto členění není založeno na jediném kritériu (jako např. míra specializace), užívá jako východisko celou řadu znaků uvedených v systemizaci – míru sortimentní specializace, provozní charakter, formu prodeje aj. I samo označení provozního typu vyjadřuje jednu míru specializace, podruhé akcentuje velikost (např. supermarket, hypermarket, velkoprodejna), jindy zase stavebně technické řešení (obchodní dům) nebo strategii (diskontní prodejna). [7]

Sortiment **specializovaných prodejen** je úzký a hluboký, pokud jde o určitou sortimentní skupinu či několik podskupin (většinou u nepotravin).

Sortiment **úzce specializovaných prodejen** je výrazně úzkým, ale velmi hlubokým výsekem sortimentního spektra (orientace na sortimentní skupinu, podskupinu i vybrané druhy) a spojen se škálou potřebných služeb.

Smíšené prodejny jsou umístovány především na venkově a v okrajových částech měst. Jejich sortiment zahrnuje jak potraviny, tak nepotraviny, je široký, ale mělký, jde o zboží běžné potřeby.

Samoobsluhy širokého sortimentu potravin s prodejní plochou do 400 m² nabízejí většinou i základní druhy nepotravinářského zboží denní potřeby. Působí jako samostatná pro-

dejna (velmi často v sídlištní zástavbě) nebo jako oddělení větších obchodních jednotek, např. malých obchodních domů nebo venkovských nákupních středisek.

Supermarket je označení pro velkoprodejnu s plným sortimentem potravin a základními druhy nepotravinářského zboží, využívající formu samoobsluhy doplněnou o několik obslužných úseků, s velikostí prodejní plochy nad 400 m². Horní hranice prodejní plochy je až 2500 m², v našich podmínkách většinou v rozmezí od 1200 do 1500 m². V celkovém počtu asi 5000-10000 druhů zboží převažují potraviny, podíl průmyslového zboží je rozhodujícím kritériem pro odlišení od ostatních typů (hypermarketu).

Evropský **hypermarket** je výsledkem rozvoje životní úrovně vyspělých zemí Evropy a růstu obratu od 60. let. Oproti supermarketům dosahují hypermarkety daleko vyššího průměrného rozsahu prodejních ploch a logicky rozšiřují prodej nepotravinářského zboží se zaměřením na zboží s vyšší dynamikou prodeje. Všeobecné rozšiřování nabídky zboží nevyžadující obsluhu vedlo k vývoji obřích halových prodejen, pro něž se vžilo označení hypermarket. Vývoj hypermarketů urychlila nejen potřeba prodejních ploch pro nové druhy především nepotravinářského zboží náročného na výstavní plochu, ale i vysoké nájemné v centrech měst. [7]

3 ŘÍZENÍ ZÁSOb

3.1 Význam zásob

Zásoby chápeme jako bezprostřední přirozený prvek ve výrobních i distribučních organizacích. Zásobami rozumíme tu část užitných hodnot, které byly vyrobeny, ale ještě nebyly spotřebovány.

Předmětem řízení zásob jsou:

- zásoby surovin, základních a pomocných materiálů, paliva, polotovarů, náradí, náhradních dílů a obalů, které přicházejí do podniku k zajišťování základních, pomocných a obslužných procesů;
- zásoby rozpracované výroby (zásoby polotovarů vlastní výroby a zásoby nedokončených výrobků);
- zásoby hotových výrobků (v obchodních podnicích jsou to zásoby zboží).

Zásoby se projevují jak pozitivním, tak negativním způsobem.

Pozitivní význam zásob je v tom, že přispívají

- k řešení časového, místního, kapacitního a sortimentního nesouladu mezi výrobou a spotřebou,
- k tomu, aby se přírodní a technologické procesy mohly uskutečňovat ve vhodném rozsahu (v optimálních dávkách),
- ke krytí nepředvídaných výkyvů a poruch (zajišťují plynulost výrobního procesu, pokrývají výkyvy v poptávce a při doplňování zásoby, aj.).

Negativní vliv zásob spočívá v tom, že váží kapitál, spotřebovávají další práci a prostředky a nesou se sebou i riziko znehodnocení, nepoužitelnosti či neprodejnosti. Zostřující se konkurence na trzích spolu s vysokou úrokovou mírou pro krátkodobé úvěry může vést k tomu, že kapitál investovaný do zásob chybí pro financování technického a technologického rozvoje, ohrožuje likviditu (platební schopnost) podniku a snižuje jeho důvěryhodnost při jednání o úvěrech.

Zásoby jsou činitelem, který významně ovlivňuje hospodářský výsledek každého podniku, i jeho pozici natrhu. Velikost zásob by měla být na jedné straně co nejmenší kvůli vázání kapitálu, ale na druhé straně co největší kvůli dostatečné pohotovosti dodávek. Obě hlediska jsou ovšem protichůdná; proto musí vedení podniku volit mezi nimi určitý kompromis.

Investování do zásob mnohdy představuje jednu z největších finančních položek našich podniků; proto i rozhodnutí týkající se systému řízení zásob patří mezi strategická rozhodnutí.

Tam, kde nejsou zásoby, není potřeba řídit jejich výši a pohyb. Šetří se skladovací plochy, zkracují se časy čekání a tím i průběžné doby ve výrobě, odpadá riziko nepoužitelnosti nebo neprodejnosti zásob. [8]

3.2 Klasifikace zásob

Na přiměřenou velikost jednotlivých druhů zásoby mají vliv různé činitele. Rozeznávat druhy zásob je nezbytné kvůli správné volbě metod jejich řízení.

Druhy zásob podle stupně zpracování

3.2.1 Podle stupně zpracování se zásoby obvykle dělí do těchto skupin:

- výrobní zásoby (zejména suroviny, základní, pomocné a režijní materiály, paliva, polotovary a nakupované díly spotřebovávané při výrobě, náhradní díly, nástroje, obaly a obalové materiály),
- zásoby rozpracovaných výrobků (polotovary vlastní výroby, nedokončené výrobky),
- zásoby hotových výrobků (nazývané též distribučními zásobami),
- zásoby zboží (výrobky nakoupené za účelem jejich prodeje).

Podíl velikosti těchto skupin zásob na hodnotě celkové zásoby závisí zejména na poloze bodu rozpojení objednávkou zákazníka pro jednotlivé výrobky, na typu a organizaci výroby a na rozsahu podnikové distribuční sítě.

U obchodních podniků leží těžiště zásob v zásobách zboží. Charakter výrobních zásob mají hlavně obaly a obalové materiály, jakož i náhradní díly a pomocné materiály. [8]

3.2.2 Druhy zásob podle funkce podniku

Funkce jednotlivých druhů zásob má významný vliv na potřebný způsob jejich řízení. Podle tohoto hlediska rozeznáváme pět skupin, a to zásoby rozpojovací, na logistické trase, technologické, strategické a spekulativní. [8]

1. Rozpojovací zásoba

Častým důvodem vytváření zásob je rozpojování materiálového toku mezi jednotlivými články logistického řetězce nebo dílčími procesy. Rozpojení výstupu z jednoho procesu od vstupu do navazujícího procesu prostřednictvím vloženého vyrovnávacího zásobníku (zásoby) může mít dva cíle: jednak vyrovnávat časový anebo množství nesoulad mezi jednotlivými procesy, jednak tlumit či zcela zachycovat náhodné výkyvy, nepravidelnosti a poruchy. Tím získávají jednotlivé články logistického řetězce či dílčí procesy určitou nezávislost, což usnadňuje řízení.

Rozeznáváme čtyři druhy rozpojovacích zásob: obratovou (běžnou), pojistnou, vyrovnávací a pro předzásobení.

- a) **Obratová zásoba** (nazývaná také **běžná**) je důsledkem nákupu, výroby nebo dopravy v dávkách. Velikost dávky je větší než okamžitá potřeba. Dávka tak pokrývá potřebu výroby či prodeje pro období mezi dvěma dodávkami na doplnění zásoby.

Při stejnoměrné poptávce se za velikost obratové zásoby považuje polovina velikosti objednávací dávky.

- b) **Pojistná zásoba** se vytváří (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 (v termínu dodávky, u některých systému řízení zásob výjimečně i v její velikosti) a na straně výstupu (ve velikosti poptávky). Výše pojistné zásoby závisí na intenzitě výkyvů a na požadované úrovni dodavatelských služeb.

Norma pojistné zásoby se upravuje zpravidla pouze v delších časových odstupech při aktualizaci parametrů systému řízení zásob. Skutečná pojistná zásoba (v minulém období) je rovna průměru zůstatků zásoby těsně před příjmem jednotlivých dodávek do skladu.

- c) **Vyrovňovací zásoba** slouží k zachycování nepředvídaných okamžitých výkyvů mezi navazujícími procesy ve výrobě, které jsou „v průměru“ sladěny. Může jít o výkyvy v množství a/nebo v čase. Taková zásoba se vytváří například před úzko-profilovým či drahými stroji, zejména při technologickém uspořádání výroby (aby se zabránilo jejich prostoji pro okamžitý nedostatek práce), na podvěsných dopravnících či na válečkových tratích.

Do tohoto druhu zásoby patří i vyrovnávací zásobníky, které slouží k řešení nesouladu průměrné výkonnosti navazujících pracovišť v krátkodobém, obvykle denním cyklu (například při práci navazujících strojů na různý počet směn). Taková zásoba se může vyskytnout hlavně u linkové výroby. Poznamenejme, že vyrovnávací zásoba nevystupuje – snad až na výjimky – samostatně. Zpravidla je to součástí zásoby rozpracované výroby.

- d) **Zásoba pro předzásobení** má tlumit předvídané větší výkyvy na vstupu nebo na výstupu. Tato zásoba se vytváří buď opakovaně, pravidelně (každoročně) v souvislosti se sezónním kolísáním poptávky či intenzity výroby, nebo jednorázově. [8]

2. Zásoby na logistické trase

Tuto zásobu tvoří materiály či výrobky, které mají konkrétní určení (například odběratele či výrobní zakázku), už opustily výchozí místo a dosud nedorazily na cílové místo v logistickém řetězci. Do tohoto druhu zásob patří dopravní zásoba a zásoba rozpracované výroby.

- a) **Dopravní zásoba** představuje „zboží na cestě“ z jednoho místa logistického řetězce na místo druhé. Dopravní čas se bere v širším smyslu: od okamžiku, kdy je dodávka připravena k naložení, až do jejího příjmu, uskladnění a zaevidování u příjemce. Dopravní zásoba je významná hlavně u drahého zboží a při delším dopravním čase (při použití dopravního způsobu s malou průměrnou rychlostí – například vodní doprava – a při dopravě na velké vzdálenosti).
- b) **Zásoba rozpracované výroby** (nazývaná též zásobou nedokončených výrobků) zahrnuje materiály a díly, které byly již zadány do výroby a nacházejí se dosud ve zpracování. Průběžná doba výroby (buď pro celý výrobek, nebo pro určitou výrobní fázi) začíná výdejem materiálu a dílů pro výrobní zakázku a končí předáním hotové zakázky do skladu.

Na výši zásob rozpracované výroby má vliv celá řada skutečností, zejména:

- objem výroby,
- sortimentní skladba cyklu,
- velikost výrobních dávek,
- rytmus výroby,
- způsob řízení výroby.

Průběžná doba výroby se skládá z vlastních zpracovacích časů, z přestavovacích (dávkových) časů a z časů čekání na další operaci. S výjimkou linkové výroby bývá podíl čekacích časů značný. U některých typů výroby činí až 90 % z průběžné doby. Úsilí o zkrácení průběžné doby je třeba zaměřovat především na omezení čekacích časů zlepšením organizace a operativního řízení výroby, popřípadě i na zkrácení představovacích časů technickými opatřeními.

Zásoba rozpracované výroby obvykle obsahuje řadu vyrovnávacích zásob mezi pracovišti anebo zásoby v mezioperačních skladech, zejména při kusové či malosériové výrobě s velkým počtem operací na různorodých výrobcích. Vyrovnávací zásoba a čekání na další operaci někdy splývají. [8]

3. Technologické zásoby

Do tohoto druhu zásob patří materiály či výrobky, které před dalším zpracováním, popřípadě před expedováním, z technologických důvodů potřebují jistou dobu skladování (někdy za určitých podmínek), aby nabyly požadovaných vlastností.

Toto skladování je většinou součástí technologického procesu, proto by technologická zásoba vlastně měla být zařazována do zásoby rozpracované výroby. Uvažuje se odděleně jednak z tradice, jednak kvůli své specifčnosti a obvykle dost dlouhé skladovací době. Příkladem může být vysoušení dřeva, zrání odlitků, sýrů, vína, piva nebo některých chemikálií.

Do technologické zásoby by se dala zařadit i zásoba hromadných materiálů, udržovaná s cílem zajistit jejich standardní složení (homogenizaci) směřováním většího počtu dodávek nebo výrobních dávek. Příkladem můžou být skládky železné rudy či jiných surovin, nebo mísiče surovinového železa u vysokých pecí. [8]

4. Strategické zásoby

Strategické zásoby mají zabezpečit přežití podniku při nepředvídaných kalamitách v zásobování, například v důsledku přírodních pohrom, stávek, válek nebo bojkotů. Příkladem je devadesátidenní zásoba ropy, vytvořená v řadě zemí po ropné krizi v 70. letech.

Strategické zásoby nejsou předmětem řízení zásob v obvyklém smyslu. O jejich vytvoření a velikosti rozhoduje vrcholový management na základě jiných než nákladových kritérií. Problematiky operativního řízení zásob se dotýká nejvýše jejich obměna. [8]

5. Spekulační zásoby

Spekulační zásoby se vytvářejí ve snaze docílit úspory při nákupu. Bývají to základní suroviny pro výrobu. Takové materiály se nakupují (obvykle ve velkých dávkách a z hlediska řízení zásob předčasně) kvůli očekávanému budoucímu zvýšení ceny. Spekulační zásoba tak představuje specifický druh zásoby pro předzásobení a může být předmětem řízení zásob v obvyklém smyslu. [8]

3.3 Zásoby v obchodě

Význam zásob pro řízení toku zboží je dán tím, že vyrovnávají časový nebo množství nesoulad mezi jednotlivými procesy (nabídkou a poptávkou) a tlumí či zachycují náhodné výkyvy v procesu nabídky a poptávky.

Díky zásobám získávají jednotlivé články logistického řetězce, resp. Dílčí procesy nákupu a prodeje, relativní nezávislost – mohou pracovat v rozdílném režimu. V logistice se hovoří o tzv. rozpojování materiálového toku.

Existence zásob umožňuje strukturální změny v sortimentu, tj. změnu výrobního sortimentu na sortiment obchodní (na stupni velkoobchodu), zásoby zabezpečují pohotovou nabídku pro okamžitý prodej (zejména na stupni maloobchodu).

Z pojetí logistiky jako souhrnu dodavatelských služeb vyplývá zásadní význam zásob pro dodací spolehlivost, rychlost dodávek i pružnost dodavatele.

S ohledem na úlohu zásob při „rozpojení“ toku zboží je lze dělit na:

- **zásoby s tzv. rozpojovací funkcí** (obratová neboli běžná, pojistná, zásoba pro předzásobení) a
- **zásoby bez rozpojovací funkce**, tj. zásoby na cestě, strategické zásoby (pro případ kalamitních situací), spekulační zásoby (vytvářené za účelem spekulace na zvýšení ceny) a zásoby bez funkce (s nulovou spotřebou).

Zásoby lze členit taktéž na **zásoby okamžité** a **zásoby průměrné**.

Okamžitá zásoba je informací nezbytnou pro zpracování objednávek i formulací potřeb (dodávek). Přitom fyzická zásoba udává velikost skutečné zásoby ve skladu. Tato zásoba se mění při příjmu nebo výdeji. Disponibilní (dispoziční) zásoba se rovná fyzické zásobě zmenšené o velikost uplatněných a dosud nevyřízených odběratelských požadavků. Někdy se chápe disponibilní zásoba v předchozí výši zvětšené navíc o velikost zadaných objedná-

vek. Disponibilní zásoba by se tedy v tomto pojetí zvyšovala při potvrzení objednávky dodavatelem, naopak snižovala při uplatnění požadavků na dodávku (výdej), tj. při přijetí objednávky. Toto pojetí bývá označováno jako zásoba bilanční.

Průměrná zásoba má význam především pro posouzení vázanosti finančních prostředků v zásobách.

Základem řízení zásob jsou jednotlivé tzv. **hladiny**, tj. **úrovně zásob**. [7]

3.4 Řídící hladiny zásob

Řízení zásob představuje soubor řídicích činností spočívající v analýze, hodnocení, rozhodování a kontrole, jejichž smyslem je stanovit a zajistit takovou výši (hladinu) zásob jednotlivých druhů zboží, agregovaných skupin nebo zásoby celkové, která umožní plynulý průběh distribučních procesů.

Metodou řízení zásob se rozumí určitý pracovní postup, který se týká jak činností hmotného pohybu zboží (manipulace, skladování), tak řídicích (analytických, kontrolních, rozhodovacích). [7]

3.4.1 Běžná (obratová) zásoba

Základní hladinou je hladina běžné (obratové) zásoby a její střední hodnota označovaná jako průměrná běžná zásoba. Určuje, po jakou dobu kryje zásoba v daných podmínkách průměrnou potřebu.

3.4.2 Pojistná zásoba

Pojistná zásoba má značný význam zejména v podmínkách kolísání spotřeby, výše dodávek i délky dodacího cyklu. Tato zásoba má tedy krýt případné výkyvy ve spotřebě, výkyvy ve výši dodávky a výkyvy v dodacím cyklu.

3.4.3 Objednací zásoba

Další užívanou hladinou je tzv. signální (objednací) zásoba, tj. taková hladina zásoby, při níž je s ohledem na objednáci, dodací a příjmové podmínky nutné vyhotovit a předložit objednávku tak, aby dodávka došla nejpozději v okamžiku, kdy skutečná zásoba dosáhne úrovně minimální (pojistné) zásoby. [7]

4 POUŽITÉ METODY

4.1 ABC analýza

Paretova nebo také **ABC analýza** je velice jednoduchým, ale přesto efektivním nástrojem, který umožňuje podnikům matematicky se soustředit na to, co je pro ně opravdu důležité. Tuto metodu je možné přitom použít na zákazníky, vlastní výrobky a služby či třeba na skladové zásoby. Můžeme ji využít ale i na propouštění zaměstnanců, rozprodávání firmy a i na rozhodování celé řady dalších věcí. [9]

Metoda ABC je jednou z neznámějších a nejčastěji používaných klasifikačních metod. Umožňuje podniku vhodně rozdělit skladované položky do tří základních skupin: A, B a C. Klasifikovat zásoby lze dle různých kritérií, nejčastěji se však jedná o podíl na hodnotě obratu či spotřeby. [10]

Vzhledem k tomu, že podniky mají zpravidla velké množství zásob, není možné všem položkám věnovat stejnou pozornost a každou položku detailně zkoumat. Proto je vhodné tyto položky rozdělit do jednotlivých skupin a tyto skupiny pak řídit.

Nejčastěji se pro jejich rozdělení používá **metoda ABC**, která člení sortiment do tří kategorií - A, B a C. [11]

4.1.1 Klasifikace ABC

Metoda ABC se nepovažuje přímo za metodu řízení zásob, ale jde zde především o diferenciaci (neboli rozdělení) jednotlivých položek do větších skupin. [12]

Klasifikace ABC vychází z tzv. **Paretova pravidla**, které říká, že 80 % důsledků pramení přibližně z 20 % možných příčin.

Metoda je založena na Paretově pravidle 20:80 a vychází tedy z toho, že přibližně 10 až 20% zásob odpovídá 60-80% nákladů s nimi spojenými. Zásoby, které toto splňují, jsou zařazeny do kategorie A. Skupina B představuje zásoby tvořící 20 až 30% celkového objemu zásob a skupina C zbývající položky. [26]

V souvislosti s řízením zásob lze toto pravidlo interpretovat následovně.

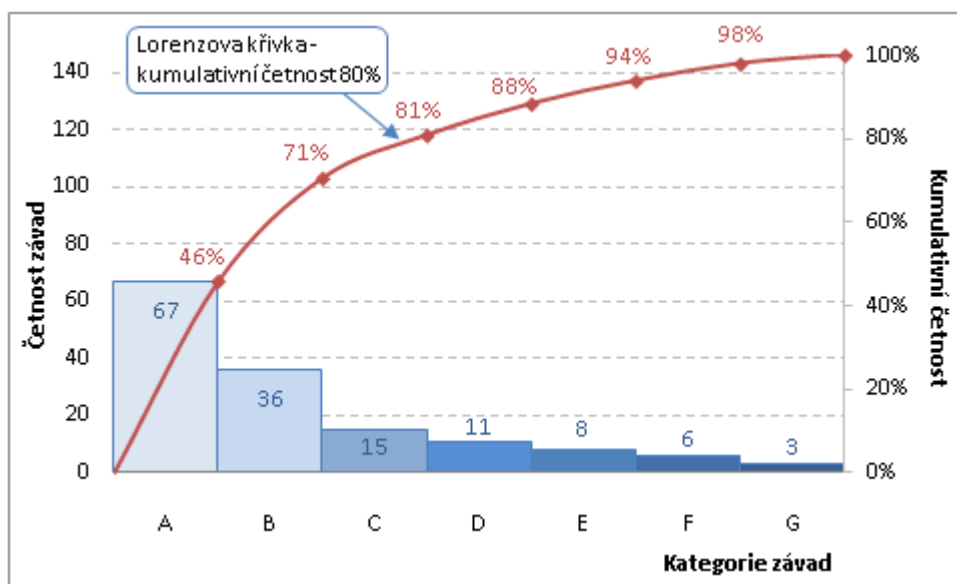
- Velkou část hodnoty spotřeby/prodeje tvoří pouze malá část počtu položek.
- Velká část nakupovaných položek pochází od malého počtu dodavatelů.

Při řízení zásob je proto potřeba věnovat nejvíce pozornosti omezenému počtu položek a dodavatelů, které však mají největší vliv na celkový výsledek. [11]

Pro sestavení ABC analýzy je nutné mít k dispozici údaje o spotřebě každé položky za sledované období, poté stanovit procentní podíl na celkové spotřebě, určit procentní podíl na celkovém počtu položek a určit hranice pro zařazení položek do jednotlivých kategorií. [14]

Sledovaným obdobím se rozumí zpravidla 12 až 24 měsíců. V kratším období mohou být údaje zkreslené v důsledku sezonních vlivů, v období delším pak může dojít ke zkreslení údajů například změnami výrobního programu. [13]

Graficky se ABC analýza znázorňuje pomocí **Lorenzovy křivky**. [14]



Obrázek 3 Paretův diagram. [Zdroj: Paretova analýza. Dostupné z: <https://lorenc.info/3MA381/graf-paretova-analyza.htm>.

Kategorie A zahrnuje nejdůležitější položky zásob. Tyto položky tvoří zhruba 80 % hodnoty spotřeby nebo prodeje. Je nutné je pořad sledovat, věnovat jim velkou pozornost a propočty pro jejich optimalizaci často aktualizovat. Vzhledem k tomu, že toto malé procento položek představuje největší objem zásob, tudíž jde o zásoby, které váží značnou část kapitálu, je vhodné objednávat tyto položky v menším množství při vyšší frekvenci dodávek (samozřejmě je nutné brát v úvahu i další faktory, například typ výroby nebo vzdálenost dodavatele). [11]

Kategorie B obsahuje středně důležité položky zásob, které zaujímají asi 15 % hodnoty spotřeby nebo prodeje. Pro jejich řízení je možné volit jednodušší metody než u kategorie

A, objednávku lze často provést pro několik různých položek najednou a dodávek za kalendářní rok je zpravidla méně než u kategorie A. Velikost dodávky i velikost zásoby je u této kategorie často vyšší. [13]

Kategorie C je reprezentována položkami, které jsou málo důležité a reprezentují asi jen 5 % hodnoty spotřeby nebo prodeje. Tato kategorie čítá největší počet položek, pro jejich řízení se používají jednoduché metody, například metody založené na odhadu podle průměrné spotřeby v minulých obdobích. Zásoba se udržuje spíše vyšší, aby se tyto položky nemusely objednávat příliš často. Při řízení zásob lze uplatnit například systém dvou zásobníků. [11]

Někdy je uváděna i kategorie D, kterou lze označit jako nepoužitelnou zásobu. Jedná se o položky s nulovou spotřebou či prodejem, které je potřeba odepsat nebo prodat za sníženou cenu. [13]

4.2 XYZ analýza

Analýza XYZ je doplňkem k analýze ABC a umožňuje tak přiřadit jednotlivým položkám (skupinám ABC analýzy) statistické váhy. Kritériem je spotřební struktura položek, tedy míra pravidelnosti jejich spotřeby. Lze říci, že analýza XYZ se zaměřuje na průběh materiálového toku v čase. [10]

Pomocí této metody tedy lze členit položky podle rozdílného průběhu jejich spotřeby v čase. Pro **položky** označované písmenem **X** je typický **rovnoměrný průběh spotřeby**, přičemž přesnost předpovědi je poměrně vysoká (synchronní plánování nákupu). U **položek Y** je predikční schopnost značně menší a jejich fluktuace dosahuje vyšší úrovně. Může se jednat o položky sezónního charakteru či výrobky ovlivněné různými trendy. Ve **skupině Z** pak nalezneme položky se silnými výkyvy ve spotřebě a v důsledku toho s takřka nulovou možností předpovědi. [16]

4.3 Matice ABC/XYZ

Kombinace ABC analýzy s analýzou XYZ je možné znázornit maticí s devíti poli.

Výsledky těchto klasifikačních analýz často slouží jako podklady pro výběr diferencovaných logistických technologií, projektování skladu či tvorbu manipulačních skupin. [10]

Největší pozornost při skladování zásob by měla být věnována položkám z buňky AX, nejmenší naopak položkám z buňky CZ. Z hlediska manipulačních pohybů jsou důležitou skupinou prvky celého sloupce X.

Tabulka 1 Matice kombinace ABC a XYZ. [Zdroj: vlastní]

	A	B	C
X	velký podíl na obratu pravidelná spotřeba	střední podíl na obratu pravidelná spotřeba	malý podíl na obratu pravidelná spotřeba
Y	velký podíl na obratu spotřeba s výkyvy	střední podíl na obratu spotřeba s výkyvy	malý podíl na obratu spotřeba s výkyvy
Z	velký podíl na obratu nepravidelná spotřeba	střední podíl na obratu nepravidelná spotřeba	malý podíl na obratu nepravidelná spotřeba

Vzhledem k častému spojení s ABC analýzou vytváříme doporučení pro skupiny materiálů, které jsou tříděny od AX až po CZ. Pro skupinu AX se doporučuje využití metody Just-In-Time v důsledku vysoké obrátkovosti. Doporučený cyklus je v řádu minut, nebo maximálně v řádu hodin. Pro skupiny typu AZ a BZ se dále doporučuje dodržovat dodávkový cyklus v řádu hodin. Pro skupinu CZ se vytváří zásoba jen v případě náhodných zakázek. V případě této skupiny se materiály při dlouhodobém nevyužití ze skladu odstraní.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

5.1 Ahold Delhaize

Ahold Delhaize je jednou z největších světových maloobchodních potravinářských skupin, lídrem v supermarketech a elektronickém obchodu a společností v čele udržitelného maloobchodu.

Společnost Ahold Delhaize vznikla v červenci 2016 fúzí společností **Ahold** a **Delhaize Group**, maloobchodních inovátorů téměř 150 let. Zaměstnávají přibližně 372 000 lidí v 6 769 místních obchodech s potravinami, malém formátu a specializovaných prodejnách.

Značky Ahold Delhaize jsou určeny k tomu, aby pomáhaly zákazníkům nakupovat kdykoliv, kdekoli a jakkoliv.

Mezinárodní sídlo společnosti Ahold Delhaize je v holandském Zaandamu. Tyto značky působí v Belgii, České republice, Německu, Řecku, Lucembursku, Nizozemsku, Rumunsku, Srbsku a Spojených státech a podílí se na společných podnicích v Indonésii a Portugalsku. [17]

5.2 Společnost Albert Česká republika

Společnost **Albert** vstoupila na český trh v roce 1990 jako Euronova, a.s. a v roce 1991 otevřela svůj první supermarket Mana v Jihlavě, který byl historicky vůbec prvním supermarketem v České republice. V roce 1999 již provozovala hypermarkety Hypernova a supermarkety, které byly přejmenovány na název Albert. V roce 2005 upevnil Albert své postavení na českém trhu převzetím 57 prodejen společnosti Julius Meinl. Aby se firma prezentovala jednotně, došlo roku 2009 ke sjednocení značky na Albert supermarket a Albert hypermarket. Dne 1. srpna 2014 byla uzavřena akvizice, kdy obchodní řetězec Albert převzal SPAR ČOS. Tímto krokem se tak stal jedním z lídrů maloobchodního trhu v České republice. V roce 2016 se Albert sloučil se společností Delhaize Group.

Obchody Albert najdou zákazníci ve všech krajích po celé České republice. Mottem Alberta je „Stojí za to jíst lépe“ - ukazuje tím, že vychází vstříc měnícím se potřebám zákazníků.

Společnost se rovněž zabývá zkvalitňováním komunikace se zákazníky. V roce 2012 spustila své oficiální stránky Albert ČR na sociální síti Facebook a v roce 2014 stejnojmenný účet na Twitteru.

Albert provozuje v České republice síť více než 300 supermarketů a hypermarketů. Obchody Albert působí na českém trhu již od roku 1991. Vůbec první obchod, novodobý supermarket Mana, přivítal zákazníky 6. června 1991 v Jihlavě. Albert patří mezi největší soukromé zaměstnavatele v Česku, o zákazníky se denně stará 17 000 zaměstnanců v obchodech, distribučních centrech a v centrální kanceláři.

Albert je držitel řady ocenění. Již třikrát získal například Národní cenu kvality ČR a jako první tuzemská firma se v roce 2016 dostal do finále evropské úrovně soutěže. V Diamantové lize kvality 2018 si nejvyšší ocenění odnesl hypermarket Albert na pražském Chodově, který se tak stal nejlepším obchodem v Česku. [18]

5.2.1 Značky v Albertu

Obchody Albert nabízí zákazníkům několik privátních značek. Nejširší z nich je řada Albert, která zahrnuje výrobky srovnatelné se značkovými, ale za nižší ceny. Řada Albert Excellent nabízí špičkové produkty, které už zákazníci nemusí hledat ve specializovaných prodejnách. V řadě AH Basic jsou pak produkty denní spotřeby za skvělé ceny.

Exkluzivně v Albertu najdeme produkty značky Česká chuť, která garantuje český původ, všechny výrobky této řady splňují definici české potravin, kterou stanovuje Zákon o potravinách. Exkluzivní řada Nature's Promise zahrnuje produkty, které vychází vstříc potřebám současných zákazníků i těch, kteří musí, či chtějí jíst bez lepku, laktózy nebo hledají veganské či bio výrobky. Albert Fresh Bistro je nejen ucelená řada výrobků, ale unikátní koncept rychlého a zdravého stravování z kvalitních čerstvých surovin. V Albertu naleznou zákazníci také produkty americké módní značky Cherokee a kosmetiku Etos s více než stoletou tradicí. [18]

Albert – kvalita značkových výrobků za přijatelnou cenu

Produkty, které známe pod privátní značkou Albert Quality, se postupně mění na značku Albert. Pod značkou Albert můžeme najít nejširší paletu výrobků ze všech důležitých kategorií, které jsou kvalitativně srovnatelné s výrobky ze specializovaných prodejen jako například masny nebo pekařství. Je možné je pořídit za daleko přijatelnější cenu.

Veškeré produkty Albert stále procházejí přísným sensorickým kontrolám, které zaručují, že je zboží kvalitní a čerstvé.



Obrázek 4 Logo značky Albert. Zdroj: Albert | Naše značky Albert. Albert - Stojí za to jíst lépe [online]. Copyright © 2019 Albert Česká republika, s.r.o.

Výrobky Albert můžeme vidět napříč všemi sortimenty - mezi pečivem, masem, hotovými jídly, ovocem a zeleninou, v úseku mléčných výrobků, mezi mraženými potravinami, nápoji i v drogistickém zboží. [19]

Albert Excellent

Pro slavnostní příležitosti i zpestření všedního dne nabízí prémiová řada Albert Excellent luxusní uzeniny, paštiky, kávu i sladkosti. V období Vánoc a Velikonoc se jedná o "sváteční limitovanou edici" - například na výborné italské dezerty. [20]



Obrázek 5 Logo značky Albert Excellent. Zdroj: Albert | Naše značky Albert. Albert - Stojí za to jíst lépe [online]. Copyright © 2019 Albert Česká republika, s.r.o.

AH Basic

Výrobky z nové produktové řady AH Basic jsou určeny pro zákazníky, kteří hledají ten nejlepší poměr mezi skvělou kvalitou a přijatelnou cenou. V současné době je k dostání v prodejnách Albert celkem 251 produktů s logem AH Basic a do konce roku by jich mělo být kolem čtyř set. Tyto výrobky splňují ty nejnáročnější požadavky na kvalitu, zároveň jsou v prodeji za diskontní cenu. Diskontní cenou rozumíme takovou cenu, která je výrazně nižší než cena jiného srovnatelného produktu na trhu.

V případě, že zákazník není s výrobkem spokojen, je mu garantované okamžité vrácení peněz. [21]



Obrázek 6 Logo značky Albert AH Basic. Zdroj: Albert | Naše značky Albert. Albert - Stojí za to jíst lépe [online]. Copyright © 2019 Albert Česká republika, s.r.o.

Albert chce být odpovědným podnikatelem ve všech komunitách, kde působí a podporuje rozvoj lokálních komunit včetně spolupráce s českými dodavateli i potravinovými bankami, stejně jako zdravý životní styl. CSR aktivity Alberta zastřešuje Nadační fond Albert, který již od roku 2009 podporuje jak vzdělávání, integraci a rozvoj dětí ze sociálně znevýhodněných skupin, tak zdravý životní styl dětí i jejich rodičů. Zdravé stravování podporuje Nadační fond Albert prostřednictvím vzdělávacího programu Zdravá 5, který přibližuje dětem principy zdravé výživy a zdravého životního stylu. Sociálně znevýhodněné děti fond podporuje prostřednictvím hlasování zákazníků v rámci programu Bertík pomáhá a projekty Obchůdky s Albertem a Do Alberta na praxi. [18]

5.2.2 Potravinová banka

Potravinová banka je nezisková organizace, která zdarma shromažďuje potraviny, skladuje je a přiděluje humanitárním nebo charitativním organizacím. Ty dále poskytují potravinovou pomoc potřebným lidem.

První spolupráce společnosti Albert s potravinovou bankou začala v roce 2011, do které se zapojil hypermarket Albert v Ostravě. Od té doby se spolupráce úspěšně rozšířila i do dalších krajů. V současnosti s touto neziskovou organizací spolupracují už více než dvě desítky hypermarketů a do budoucna se mají přidat i další. Nejintenzivnější spolupráce probíhá v hypermarketech ve Frýdku-Místku, Krnově, Brně-Modřicích, Opavě a v Ostravě.

V listopadu roku 2013 se uskutečnila první Národní potravinová sbírka, do které se zapojily hypermarkety Albert. Během této sbírky mohli lidé zakoupit vybrané trvanlivé potraviny. Ty následně potravinové banky darovaly azylovým domům, domovům pro seniory

a lidem, kteří se ocitli v komplikované životní situaci. Obchodní řetězec Albert v rámci Národní potravinové sbírky 2013 věnoval 8,6 tun potravin.

V rámci druhého ročníku Národní potravinové sbírky, která se konala v listopadu roku 2014, bylo vybráno celkem 173 tun potravin. A jen obchodní řetězec Albert, který je strategickým partnerem této akce, vybral neuvěřitelných 17 tun jídla. [22]

5.2.3 Nadační fond Albert

Sociálně odpovědné aktivity obchodního řetězce Albert sjednotilo založení Nadačního fondu Albert v roce 2009.

Ten v rámci grantových výzev finančně podporuje projekty neziskových organizací, které se týkají dvou hlavních oblastí. Sociální sféry, kam spadá vzdělávání, integrace a rozvoj sociálně znevýhodněných dětí, a zdravého životního stylu dětí. V obou těchto oblastech fond rovněž realizuje vlastní projekty. Nadační fond Albert každoročně přerozdělí neziskovým organizacím několik milionů korun.

Zakoupením čaje nebo kávy ve vybraných remodelovaných hypermarketech mohou zákazníci Alberta finančně přispět na podporu projektů, které pomáhají dětem ze sociálně ohroženého prostředí v blízkosti dané prodejny. [23]



Obrázek 7 Logo Nadačního fondu Albertu. Zdroj: Nadační fond Albert | Společenská odpovědnost Albert. Albert - Stojí za to jíst lépe [online]. Copyright © 2019 Albert Česká republika, s.r.o.

5.2.4 Politika společenské odpovědnosti

Veškeré činnosti a postupy v rámci společenské odpovědnosti společnosti Ahold Czech Republic, a.s. vychází z poslání a vize skupiny Global Ahold a jsou nedílnou součástí řídicí strategie organizace v oblasti sociální, environmentální a ekonomické. Pracovníci společ-

nosti je provádí dobrovolně a nad rámec zákonných povinností, s motivací přispět ke zlepšení podmínek ve vlastní společnosti a v prostředí ve kterém společnost podniká.

Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v České republice definuje společenskou odpovědnost jako „*odpovědnost organizací za dopady jejich činností na okolní společnost.*“ Interní politika společenské odpovědnosti skupiny Ahold podporuje tento dokument v celém rozsahu a zahrnuje oblasti týkající se lidských práv, péče o zaměstnance, tvorby pracovních míst, kulturní, národní a politickou diversitu, rovného přístupu k zaměstnancům, celoživotního vzdělávání, prevence znečištění životního prostředí, využívání obnovitelných zdrojů, úspory energií, vody a ostatních zdrojů, boje proti korupci, transparentnosti či kvality produktů a služeb. [24]

Strategie firemní odpovědnosti:

Základem strategie společnosti Ahold je udržitelný a odpovědný obchod – je to způsob jakým společnost podniká, víra v hodnoty a dělání toho, co je správné pro naše zákazníky, zaměstnance a prostředí ve kterém se společnost nachází. Dále pak můžeme zmínit podporu zdraví a spokojenost zákazníků, zaměstnanců a komunit, prodávání výrobků, které jsou vyrobené a dodávané trvalé udržitelným způsobem. Zaměstnanci společnosti jsou motivováni k tomu, aby uplatňovali zásady odpovědného maloobchodu při své každodenní práci.

Image odpovědného obchodníka společnost Ahold dosahuje vyváženým souborem jasných ambicí, cílů a kroků ve čtyřech pilířích firemní odpovědnosti:

- zdravý život,
- ochrana klimatu,
- udržitelný obchod,
- angažovanost v komunitách.

Tyto čtyři pilíře stojí na zodpovědné, motivované a angažované práci našich lidí – což představuje de facto pilíř pátý. [24]

Firemní hodnoty:

- Každý den se zlepšovat.
- Realizovat nápady.
- Vítězit společně.
- Dělat to, co je správné.
- Klást zákazníka na první místo.



Obrázek 8 Hodnoty společnosti Ahold. Zdroj: Politika společenské odpovědnosti | Společenská odpovědnost Albert. Albert - Stojí za to jíst lépe [online]. Copyright © 2019 Albert Česká republika, s.r.o.

Firemní sliby:



Obrázek 9 Sliby společnosti Ahold. Zdroj: Politika společenské odpovědnosti | Společenská odpovědnost Albert. Albert - Stojí za to jíst lépe [online]. Copyright © 2019 Albert Česká republika, s.r.o.

Společnost slibuje tři základní věci. Ahold chce pro zákazníky vytvořit lepší místo k nákupu, pro zaměstnance lepší místo pro práci a v lokalitách, kde působí, chce být lepším sousedem. [24]

Cíle společnosti:

Společnost Ahold se jak celosvětově, tak i v České republice zabývá prodejem především potravin. Hlavním a dlouhodobým cílem je obchodovat s potravinami a dalšími komoditami takovým způsobem, aby obchod jak směrem k nákupu a distribuci od dodavatelů, tak i ve vztahu se zákazníkem, byl spravedlivý a oboustranně výhodný.

Pro jednotlivé oblasti Politiky společenské odpovědnosti jsou nastaveny konkrétní a měřitelné cíle. Průběh plnění těchto cílů je pravidelně reportován s použitím metodiky GRI na centrálu společnosti. Dosažené výsledky jsou auditovány systémem interního auditu společnosti Ahold. [24]

Poslání společnosti:

Úkolem společnosti je svojí každodenní prací podporovat zlepšování kvality ve všech oblastech života společnosti, rozvoj inovací a dodržování zásad společenské odpovědnosti organizací.

Ahold spolupracuje s dalšími společnostmi v oblasti maloobchodu a potravinářství, s vládními a nevládními organizacemi institucemi tak, aby pomohli obecnému zvýšení standardu odpovědného podnikání v celém odvětví.

V roce 2010 se Ahold stal jeden z iniciátorů vytvoření dohody o spolupráci mezi největšími a nevýznamnějšími nadnárodními společnostmi a NNO (Nestátní nezisková organizace) se zastoupením v Holandsku (Sustainable Trade Action Plan 2011-2015, přijatý v rámci The Sustainable Trade initiative).

Ahold je členem nebo/a spolupracuje s:

- RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil),
- RTRS (Round Table Responsible Soy),
- MSC (Marine Stewardship Council),
- UTZ Certified, Fair Trade.

V roce 2010 se vedení společnosti Ahold zavázalo integrovat zásady UN Global Compact do svoji strategii udržitelného rozvoje. V roce 2011 Ahold Czech Republic, a.s. získal Národní cenu za společenskou odpovědnost. V roce 2014 společnost Ahold Czech Republic, a.s. svým podpisem podpořila Chartu kvality ČR. [24]

5.3 Albert hypermarket Kunovice

Praktická část této práce se zaměřuje na konkrétní filiálku hypermarketu Albert se sídlem v Kunovicích na Třídě Vítězství.

Albert hypermarket, Kunovice

Adresa: Třída Vítězství 841, 686 04 Kunovice

5.3.1 Organizační struktura

V čele prodejny stojí manažer prodejny, který je zodpovědný v oblasti řízení prodejny. Mezi hlavní povinnosti manažera prodejny patří kontrolovat náklady, aktivně pracovat s manuály a využívat předepsané standardy a procesy a aktivně spolupracovat s orgány PČR, v oblasti řízení a rozvoje zaměstnanců se musí podílet na školení personálu ve všech oblastech, kontrolovat práci zaměstnanců a předávat získané informace správným cílovým skupinám.

V oblasti služeb zákazníkům musí aktivně dodržovat kontakt se zákazníky za účelem přímého nákupu, vyřizovat stížnosti zákazníku a být viditelným reprezentantem firmy pro zákazníky a okolí. Příímým podřízeným je zástupce manažera prodejny, který je spoluodpovědný za celkové řízení prodejny a za dosažení cílů. Zároveň vykonává činnosti vedoucího dne. V případě nepřítomnosti zastupuje manažera prodejny. Administrátor, který zodpovídá za administrativu prodejny a zadávání dat do IS.

Dalšími podřízenými jsou Team Leader SALES, Team Leader REPLENISH a Team Leader CHECK OUT. Každý Team Leader zodpovídá za svůj úsek. Na starost mají objednávky, kontrolu dodržování procedur, správné používání systému a předcházení rozdílům a podvodům na pokladnách a v trezoru dále dohlížet na práci zaměstnanců a je nutno dbát na kvalitu zboží a neporušenost obalů a dále vykonávají vedoucího dne.

Mezi další rozdělení funkcí Albertu v Kunovicích můžeme zmínit, že pro každý sektor je zodpovědný manažer a ten má k sobě vždy jednoho zástupce – senior prodavače.

- 7 sektor manažerů s následující zodpovědností:
 - sektor manažer oddělení masa, lahůdek + 1 senior prodavač;
 - sektor manažer oddělení ovoce/zeleniny, mléčných výrobků + 1 senior prodavač;
 - sektor manažer oddělení pečiva, mražených výrobků + 1 senior prodavač;

- sektor manažer oddělení DRY food + 1 senior prodavač pro koloniál (suché, trvanlivé potraviny), 1 senior prodavač pro nápoje, 1 senior prodavač pro drogerii;
- sektor manažer oddělení EBF (nepotraviny – průmyslové zboží) + 2 senior prodavači;
- sektor manažer pro logistiku (provoz ve skladě, zpracování účetních dokladů, zajištění a zpracování roční inventury);
- sektor manažer pokladen + 2 hlavní pokladní;
 - 8 senior prodavačů – ti zastupují sektor manažery daného úseku v případě jejich nepřítomnosti. [interní informace]

5.3.2 Sortiment hypermarketu Albert

Albert má velmi rozmanitý sortiment prodáváného zboží. Velký důraz je kladen na kvalitu a čerstvost potravin a na spolupráci s regionálními dodavateli. Neodmyslitelnou součástí sortimentu je zboží pod vlastní značkou, které se kvalitou i cenou odlišuje od ostatních výrobků v prodejní nabídce.

1. Nápoje

- alkoholické nápoje,
- nealkoholické.

2. DRY - tato část zahrnuje výrobky jako:

- rýže, těstoviny, luštěniny,
- oleje,
- sypké směsi – mouky, cukry,
- konzervy, hotová jídla, paštiky, rybičky,
- polévky – instantní polévky, nudle, bujony,
- kečupy, hořčice, dressingy, octy, koření,
- slané pečivo – chipsy, křupky, tyčinky, oříšky,
- dětská výživa – sunary, přesnídávky, kašičky,
- sterilovaná zelenina, kompotované ovoce, zeleninové směsi, sušené ovoce,
- zdravá výživa,
- cukrovinky čokolády, bonboniéry, sušenky, oplatky, perníky,
- čaje – porcované, granulované, sypané, káva – instantní, cappuccina, kapsle do kávovarů, kakao, mléko – trvanlivé mléko, smetany do kávy, šlehačky.

3. Ovoce a zelenina
4. Lahůdky, uzeniny, maso
5. Mléčné výrobky a chlazené zboží
6. Pečivo
7. Mražené zboží
8. Drogerie
9. Oddělení domácích potřeb (úsporné žárovky, baterie, vonné a hřbitovní svíčky, psací potřeby, dárkové tašky a mycí prostředky).

5.3.3 Logistické aktivity

Strukturu logistických aktivit v Albertu tvoří:

- **objednání zboží u dodavatelů nebo z distribučního centra,**
- **doprava zboží,**
- **příjem zboží na prodejnu,**
- **skladování a řízení zboží,**
- **výdej zboží ze skladu,**
- **informační a komunikační systém.**



Obrázek 10 Logistické aktivity společnosti Albert. [vlastní zpracování]

Logistické procesy jsou v prodejně Albert velmi důležitou aktivitou, protože zásoby zajišťují chod daného subjektu a ovlivňují jeho hospodářský výsledek. [interní informace]

Obchody Albert mají své centrální sklady, které zajišťují plynulé a efektivní zásobování prodejny za co nejnižší náklady, včas a v požadované kvalitě. Distribuční centrum zásobuje prodejnu veškerým potravinářským i nepotravinářským zbožím kromě mraženého zboží, které zajišťuje HOPI a čerstvého pečiva, které je dodáváno od lokálních výrobců nebo dopékáno přímo na prodejně. Prodejnu zásobuje distribuční sklad v Olomouci.

V roce 2005 bylo otevřeno Distribuční centrum v Olomouci, které se řadí mezi hlavní distributory zboží. Distribuční centrum je provozováno 7 dní v týdnu, zaměstnává okolo 500 zaměstnanců, denně vyjede z každého distribučního centra na prodejny 230 ná-

kladních vozů a vychystá se přibližně 170 tisíc kartonů. Prodejny Albert v Čechách zásobuje Distribuční centrum v Klecanech u Prahy. [25]

5.3.4 Informační systém

Hypermarket Albert používá systém EDI, který zprostředkovává elektronický přenos dat mezi prodejny, centrálou a distribučním centrem. Největším přínosem této komunikace je rychlost a korektnost informací a také obsahuje důležitá data pro porovnání efektivnosti a úspěšnosti jednotlivých prodejen, stejně tak jako pro efektivní objednání zboží.

Prodejny, které využívají komunikaci EDI, mají možnost propojení mezi odděleními v jednotlivých obchodech. Prostřednictvím systému se mohou pracovníci oddělení příjmu zboží podle potřeby podívat na stav objednávek a porovnat jej spolu s lhůtou dodání příslušného zboží.

Další velkou výhodou je propojení mezi jednotlivými prodejny, dodavateli a distribučními centry, které umožňují zadávání on-line objednávek. Bez komunikace EDI byl celý proces objednávání a uskutečňování objednávky komplikovanější a pomalejší.

Jako výhodu, můžeme také uvést to, že manažer, zástupce a TL prodejny mají svůj pracovní e-mail pomocí kterého komunikují se zaměstnanci z různých prodejen a oblastními manažery. Prostřednictvím emailu dostávají různá upozornění, nařízení nebo urgentní zprávy například o stáhnutí zboží z prodeje. [interní informace]

6 ANALÝZA VYBRANÝCH PRODUKTŮ

Podkladem pro analýzu produktů byly reporty, které mi poskytla manažerka z prodejny Albert v Kunovicích. Z důvodu opravdu velkého sortimentu prodejny hypermarket Albert, jsem po uvážení s manažerkou prodejny vybrala jen některé položky. Tento vybraný sortiment jsem rozdělila do dvou částí. V jedné kategorii je 10 produktů, které mají krátkou trvanlivost. V druhé kategorii je 20 produktů, které jsou trvanlivé a jsou označovány jako vysokoobrátkové zboží vybrané prodejny Albert v Kunovicích. Pro přehlednost bylo nejvhodnější použít MS Excel pro každý produkt.

Při klasifikaci těchto kategorií zboží metodou ABC jsem vycházela z kritéria obratu prodeje v českých korunách, ale je možné na sledované zboží pohlížet z různých hledisek. Pro potřeby analýzy ABC byla data od 1. 1. 2018 do 31. 12. 2018 seřazena od největšího přírůstku. Data byla k dispozici pouze za rok 2018 z toho důvodu, že veškeré prodejny měnily informační systém na prodejnách.

6.1 Analýza ABC produktů s krátkou trvanlivostí

V této podkapitole praktické části bude vyobrazena ABC analýza deseti vybraných produktů s kratší trvanlivostí. Analýza nebude provedena v plném rozsahu, jelikož hypermarket obsahuje velké množství položek v každém sektoru. Bude tedy naznačen způsob, jak postupovat na vybraných položkách.

V tabulce níže je uvedeno číslo výrobku, název položky, objem prodeje každé položky za rok 2018, uveden buď v počtech kusů, nebo kilogramech. Dále je uvedena cena za kus nebo kilogram, roční obrat je uveden v korunách a také jakou procentuální částí se podílí na celkovém obratu z deseti vybraných položek.

Mezi vybrané položky jsou zahrnuty produkty, které patří mezi základní produkty potřeby v každé domácnosti. Vybrané položky jsou banány, z chlazeného zboží byl vybrán bílý jogurt, Eidam plátky, jogurt Florian, kuřecí prsní řízky, máslo, šunka nejvyšší jakosti a vysočina. Z pečiva byl vybrán chléb a rohlíky.

Bílý jogurt a sýr Eidam jsou dva výrobky značky Albert.

Tabulka 2 Tabulka vybraných produktů s kratší trvanlivostí. [Zdroj: vlastní zpracování]

Číslo výrobku	Název položky	Objem prodeje [ks,kg]	Cena [Kč]	Roční obrat [Kč]	Podíl obratu [%]
1	Banány premium	32374,380	32,900	1065117,102	18,148
2	AQ Bílý jogurt Bifido 150g	1336,000	7,900	10554,400	0,180
3	AQ Eidam 30% plátky 200g	2627,000	34,900	91682,300	1,562
4	Chléb Šumava 1200g	19983,000	28,900	577508,700	9,840
5	Jogurt Florian lesní směs 150g	1587,000	13,900	22059,300	0,376
6	Kuřecí prsní řízky chlazené	4523,000	174,000	787002,000	13,409
7	Máslo 250g	40731,000	44,900	1828821,900	31,160
8	Rohlík 43g	678155,000	1,900	1288494,500	21,954
9	Šunka nejvyšší jakosti 80g	435,000	31,900	13876,500	0,236
10	Vysočina	1088,740	169,000	183997,060	3,135
ε		782840,120		5869113,762	

Dále je uvedena tabulka s analýzou ABC. Položky jsou seřazeny od největšího podílu na obratu vybraných položek, dále je uveden roční kumulativní obrat položek v peněžní hodnotě i v procentuálním vyjádření. Dále je v tabulce uvedeno rozdělení do kategorií ABC a tyto kategorie jsou barevně odlišeny.

Tabulka 3 Analýza ABC výrobků s krátkou trvanlivostí. [Zdroj: vlastní zpracování]

Číslo výrobku	Název položky	Roční obrat [Kč]	Roční obrat kumulativní [Kč]	Kumulativ z celkového prodeje [%]	Klasifikace
7	Máslo 250g	1828821,900	1828821,900	31,160	A
8	Rohlík 43g	1288494,500	3117316,400	53,114	A
1	Banány premium	1065117,102	4182433,502	71,262	A
6	Kuřecí prsní řízky chlazené	787002,000	4969435,502	84,671	B
4	Chléb Šumava 1200g	577508,700	5546944,202	94,511	B
10	Vysočina	183997,060	5730941,262	97,646	C
3	AQ Eidam 30% plátky 200g	91682,300	5822623,562	99,208	C
5	Jogurt Florian lesní směs 150g	22059,300	5844682,862	99,584	C
9	Šunka nejvyšší jakosti 80g	13876,500	5858559,362	99,820	C
2	AQ Bílý jogurt Bifido 150g	10554,400	5869113,762	100,000	C
ε		5869113,762			

Z výsledků ABC analýzy uvedené v tabulce je patrné, že zde platí Paretovo pravidlo. To znamená, že zhruba 80 % peněžního obrátu je dosaženo 20 % z prodaných položek. V tomto případě můžeme vyčíst z tabulky, že 71,262 % obrátu bylo dosaženo prvními třemi produkty v tabulce.

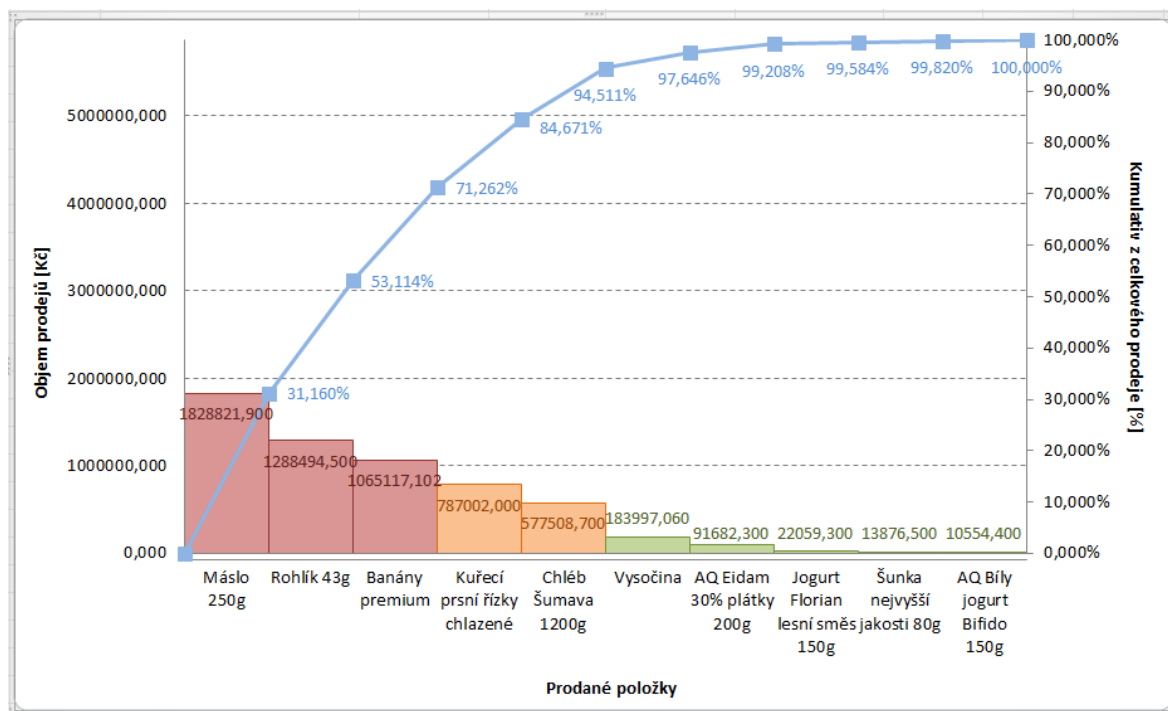
Tato analýza ABC může sloužit jako podklad k optimalizaci jednotlivého zboží. Na základě výsledků této analýzy je možné se rozhodnout, které produkty patří k nejprodávanějším. Podle toho se můžeme zaměřit na to, jestli zásoba dané položky je dostatečná. Naopak u položek zařazených do skupiny C je nutné ohlídat, aby nedocházelo k tomu, že by byly naskladňovány ve velkém množství. Většinou právě z toho důvodu, že je na skladě nadbytečná zásoba zboží, která se neprodá v krátkém časovém horizontu a zabírá tak zbytečné místo. Na základě této analýzy se můžeme také rozhodnout, které zásoby přinášejí nejvyšší tržby.

Tabulka 4 Shrnutí analýzy ABC výrobků s krátkou trvanlivostí. [Zdroj: vlastní zpracování]

Skupina výrobků	Čísla výrobků	% podíl hodnoty obrátu
A	7, 8, 1	71,262
B	6, 4	23,249
C	10, 3, 5, 9, 2	5,489

Produkty jako máslo, rohlíky a banány byly zařazeny do kategorie A. Jejich podíl na tržbách je z největší části 71,262 %. Do kategorie B byly zařazeny kuřecí prsní řízký a chléb Šumava, které se podílely na tržbách z 23,249 %. V kategorii C najdeme pět položek, které se podílely na tržbách z 5,489 %.

K analýze ABC produktů s krátkou trvanlivostí je vytvořen i Paretův diagram s Lorenzovou křivkou. Jsou zobrazeny jednotlivé položky i s údaji o peněžitých tržbách. Na Lorenzově křivce jsou body s kumulativní četností obrátu.



Obrázek 11 Paretův diagram – produkty s krátkou trvanlivostí. [Zdroj: vlastní zpracování]

6.2 Analýza ABC vysokoobrátkového zboží

V další podkapitole praktické části bude vyobrazena ABC analýza dvaceti produktů, které jsou označeny jako vysokoobrátkové zboží ve vybraném Albertě v Kunovicích. Analýza nebude provedena v plném rozsahu, jelikož hypermarket obsahuje velké množství položek v každém sektoru. Bude tedy naznačen způsob, jak postupovat na vybraných položkách.

V tabulce níže je také uvedeno číslo výrobku, název položky, objem prodeje každé položky za rok 2018, uveden v počtech kusů. Dále je uvedena cena za kus, roční obrat je uveden v korunách a také jakou procentuální částí se podílejí na celkovém obratu z dvaceti vybraných položek.

Mezi vysokoobrátkové položky jsou zahrnuty produkty, které patří mezi TOP 20 prodáváných položek. Najdeme zde položky, jako jsou základní produkty do domácnosti. Jedná se například o hladkou a polohrubou mouku, sůl, olej, ocet a mléko. Z drogerie jsou zde papírové kapesníky v balíčcích i v boxech. Dále jsou zde cukrovinky jako Lentilky, Horalky, Sójový špalek, Mila, Orion čokoládová vajíčka nebo lískooříškové oplatky. Najdeme zde i nealkoholické pivo Birell nebo vanilínový cukr.

Pod značkou prodejce Albert tady najdeme produkty jako mléko, mouky, ocet, olej, oplatky lískooříškové, papírové kapesníky v balíčcích i v boxech, dále sterilované zelí a okurky, tyčinku Sojový špalek a vanilínový cukr.

Tabulka 5 Tabulka vysokoobrátkového zboží. [Zdroj: vlastní zpracování]

Číslo výrobku	Název položky	Spotřeba [ks]	Cena [Kč]	Roční obrat [Kč]	Podíl obratu [%]
1	Birell světlý 0,5l	15347,000	14,900	228670,300	3,347
2	Bonbony Lentilky 28g	3513,000	8,900	31265,700	0,458
3	Mila oplatka 50g	15666,000	9,900	155093,400	2,270
4	AHB Mléko trvan. 1,5% 1l	207020,000	15,900	3291618,000	48,182
5	AHB Mouka hladká 1kg	18139,000	10,900	197715,100	2,894
6	AHB Mouka polohrubá 1kg	6590,000	10,900	71831,000	1,051
7	AHB Ocet 1l	4605,000	8,900	40984,500	0,600
8	AQ Olej slunečnicový 1l	16806,000	26,900	452081,400	6,617
9	AHB Oplatky lískooříškové 40g	4706,000	4,900	23059,400	0,338
10	Orion vajíčka čokoládová 15g	6073,000	8,900	54049,700	0,791
11	AHB Pap. kapesníčky 10x10ks/2V	5197,000	17,900	93026,300	1,362
12	AHB Pap. kapesníky box 100ks 2V	6683,000	16,900	112942,700	1,653
13	ALB Pap. kapesníky 150ks box 3V	4042,000	34,900	141065,800	2,065
14	Sedita Horalky 50g	14655,000	10,900	159739,500	2,338
15	AHB Steril. okurky 670/350g	2473,000	19,900	49212,700	0,720
16	AHB Steril. zelí bílé 670/340g	3076,000	19,900	61212,400	0,896
17	Sůl kam. jemně ml. s jodem 1kg	4785,000	6,500	31102,500	0,455
18	Trvan. mléko 1,5% 1l různé druhy	94974,000	16,900	1605060,600	23,494
19	AQ Tyčinka Sójový špalek 50g	2496,000	4,500	11232,000	0,164
20	AHB Vanilínový cukr 20g	5304,000	3,900	20685,600	0,303
ε		442150,000		6831648,600	

Dále je uvedena v této části tabulka s analýzou ABC. Položky jsou opět seřazeny od největšího podílu na obratu vybraných položek, pak je uveden roční kumulativní obrat položek v peněžní hodnotě i v procentuálním vyjádření. V tabulce je uvedeno i rozdělení do kategorií ABC a barevně jsou tyto kategorie odlišeny.

Tabulka 6 Analýza ABC vysokoobrátkového zboží. [Zdroj: vlastní zpracování]

Číslo výrobku	Název položky	Roční obrat [Kč]	Roční obrat kumulativní [Kč]	Kumulativ z celkového prodeje [%]	Klasifikace
4	AHB Mléko trvan. 1,5% 1l	3291618,000	3291618,000	48,182	A
18	Trvan. mléko 1,5% 1l různé druhy	1605060,600	4896678,600	71,676	A
8	AQ Olej slunečnicový 1l	452081,400	5348760,000	78,294	A
1	Birell světlý 0,5l	228670,300	5577430,300	81,641	B
5	AHB Mouka hladká 1kg	197715,100	5775145,400	84,535	B
14	Sedita Horalky 50g	159739,500	5934884,900	86,873	B
3	Míla oplatka 50g	155093,400	6089978,300	89,144	B
13	ALB Pap. Kapesníky 150ks box 3V	141065,800	6231044,100	91,208	B
12	AHB Pap. kapesníky box 100ks 2V	112942,700	6343986,800	92,862	B
11	AHB Pap. kapesníčky 10x10ks/2V	93026,300	6437013,100	94,223	B
6	AHB Mouka polohrubá 1kg	71831,000	6508844,100	95,275	B
16	AHB Steril. zelí bílé 670/340g	61212,400	6570056,500	96,171	C
10	Orion vajíčka čokoládová 15g	54049,700	6624106,200	96,962	C
15	AHB Steril. okurky 670/350g	49212,700	6673318,900	97,682	C
7	AHB Ocet 1l	40984,500	6714303,400	98,282	C
2	Bonbony Lentilky 28g	31265,700	6745569,100	98,740	C
17	Sůl kam. jemně ml. s jodem 1kg	31102,500	6776671,600	99,195	C
9	AHB Oplatky lískooříškové 40g	23059,400	6799731,000	99,533	C
20	AHB Vanilínový cukr 20g	20685,600	6820416,600	99,836	C
19	AQ Tyčinka Sójový špalek 50g	11232,000	6831648,600	100,000	C
ε		6831648,600			

Z výsledků ABC analýzy uvedené v tabulce je patrné, že zde platí Paretovo pravidlo. To znamená, že zhruba 80 % peněžního obrátu je dosaženo zhruba 20 % z prodaných položek. V tomto případě můžeme vyčíst z tabulky, že 78,294 % obrátu bylo dosaženo prvními třemi produkty v tabulce.

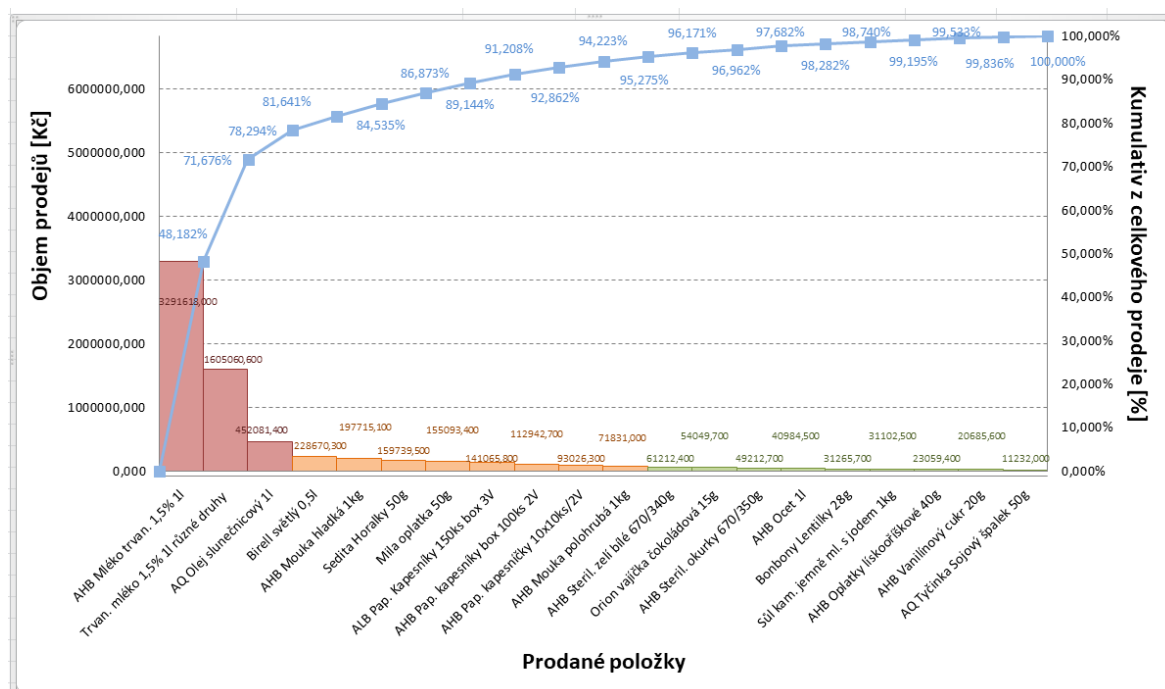
Tato analýza ABC může opět sloužit jako podklad k optimalizaci jednotlivého zboží. Na základě výsledků této analýzy je možné se rozhodnout, které produkty patří k nejprodávanějším z nejvíce obrátkového zboží. Podle toho se můžeme zaměřit na to, jestli zásoba dané položky je dostatečná. Naopak u položek zařazených do skupiny C je nutné ohlídat, aby nedocházelo k tomu, že by byly naskladňovány ve velkém množství. Z tohoto důvodu se často stává, že je na skladě velká zásoba zboží, které se neprodá v krátkém časovém horizontu a zabírá tak zbytečné místo ve skladových prostorech. Na základě této analýzy se můžeme také rozhodnout, které zásoby přinášejí nejvyšší tržby, což je hlavní účelem tohoto podnikání.

Tabulka 7 Shrnutí analýzy ABC vysokoobrátkového zboží. [Zdroj: vlastní zpracování]

Skupina výrobků	Čísla výrobků	% podíl hodnoty obratu
A	4, 18, 8	78,294
B	1, 5, 14, 3, 13, 12, 11, 6	16,981
C	16, 10, 15, 7, 2, 17, 9, 20, 19	4,725

Produkty jako polotučné mléko značky Albert, trvanlivé mléko různé druhy a slunečnicový olej byly zařazeny do kategorie A. Jejich podíl na tržbách je z největší části 78,294 %. Do kategorie B byly zařazeny položky jako nealkoholické pivo, hladká a polohrubá mouka, z cukrovinek pak Horalky a Mila, dále pak papírové kapesníky v balíčcích i v boxech v různých počtech kusů. Tyto položky se podílejí na tržbách z 16,981 %. V kategorii C najdeme pak dalších devět položek, které se podílejí na tržbách ze 4,725 %.

K analýze ABC vysokoobrátkového zboží je také vytvořen Paretův diagram s Lorenzovou křivkou. Jsou zobrazeny jednotlivé položky i s údaji o peněžitých tržbách. Na Lorenzově křivce jsou body s kumulativní četností obratu.



Obrázek 12 Paretův diagram – vysokoobrátkové zboží. [Zdroj: vlastní zpracování]

6.3 Analýza XYZ produktů s krátkou trvanlivostí

V této podkapitole praktické části je provedena analýza XYZ produktů s krátkou trvanlivostí. Jak již bylo uvedeno u analýzy ABC, analýza nebude provedena v plném rozsahu, jelikož hypermarket obsahuje velké množství položek v každém sektoru. Bude tedy naznačen způsob, jak postupovat na vybraných položkách.

V tabulce níže je uvedeno číslo výrobku, název položky, objem prodeje každé položky za jednotlivé měsíce roku 2018, uveden buď v počtech kusů, nebo kilogramech. Dále najdeme v tabulce objem prodeje za jednotlivé měsíce roku 2018, který je uveden v korunách.

Jak již bylo uvedeno u analýzy ABC, mezi vybrané položky jsou zahrnuty produkty, které patří mezi základní produkty potřeby v každé domácnosti. Vybrané položky jsou banány, z chlazeného zboží byl vybrán bílý jogurt, Eidam plátky, jogurt Florian, kuřecí prsní řízky, máslo, šunka nejvyšší jakosti a vysočina. Z pečiva byl vybrán chléb a rohlíky.

Bílý jogurt a sýr Eidam jsou dva výrobky značky Albert.

Tabulka 8 Tabulka vybraných výrobků s krátkou trvanlivostí a údaje o spotřebě a obratu. [Zdroj: vlastní zpracování]

Číslo výrobku	Název položky/Časové období	01/2018	02/2018	03/2018	04/2018	05/2018	06/2018	07/2018	08/2018	09/2018	10/2018	11/2018	12/2018
1	Banány premium												
	Objem prodeje [kg]	2681,33 0	2215,12 0	2989,60 0	2624,67 0	3253,30 0	2942,34 0	1259,90 0	1510,62 0	2892,94 0	2874,61 0	2592,93 0	4537,02 0
	Objem prodeje [Kč]	88215,7 57	72877,4 48	98357,8 40	86351,6 43	107033, 570	96802,9 86	41450,7 10	49699,3 98	95177,7 26	94574,6 69	85307,3 97	149267, 958
2	AQ Bílý jogurt Bifido 150g												
	Objem prodeje [ks]	108,000	101,000	119,000	112,000	147,000	92,000	184,000	91,000	90,000	119,000	96,000	77,000
	Objem prodeje [Kč]	853,200	797,900	940,100	884,800	1161,30 0	726,800	1453,60 0	718,900	711,000	940,100	758,400	608,300
3	AQ Eidam 30% plátky 200g												
	Objem prodeje [ks]	198,000	185,000	222,000	196,000	209,000	218,000	225,000	245,000	202,000	203,000	204,000	320,000
	Objem prodeje [Kč]	6910,20 0	6456,50 0	7747,80 0	6840,40 0	7294,10 0	7608,20 0	7852,50 0	8550,50 0	7049,80 0	7084,70 0	7119,60 0	11168,0 00
4	Chléb Šumava 1200g												
	Objem prodeje [ks]	1620,00 0	1563,00 0	1704,00 0	1763,00 0	1909,00 0	1923,00 0	1776,00 0	1725,00 0	1596,00 0	1441,00 0	1396,00 0	1567,00 0
	Objem prodeje [Kč]	46818,0 00	45170,7 00	49245,6 00	50950,7 00	55170,1 00	55574,7 00	51326,4 00	49852,5 00	46124,4 00	41644,9 00	40344,4 00	45286,3 00
5	Jogurt Florian lesní směs 150g												
	Objem prodeje [ks]	293,000	261,000	121,000	47,000	165,000	30,000	78,000	62,000	76,000	97,000	166,000	191,000
	Objem prodeje [Kč]	4072,70 0	3627,90 0	1681,90 0	653,300	2293,50 0	417,000	1084,20 0	861,800	1056,40 0	1348,30 0	2307,40 0	2654,90 0

6	Kuřecí prsní řízky chlazené												
	Objem prodeje [kg]	384,346	292,201	698,618	350,783	285,759	453,972	407,998	363,002	260,105	266,039	343,505	416,672
	Objem prodeje [Kč]	66876,204	50842,974	121559,532	61036,242	49722,066	78991,128	70991,652	63162,348	45258,270	46290,786	59769,870	72500,928
7	Máslo 250g												
	Objem prodeje [ks]	964,000	4250,000	4603,000	1926,000	2417,000	937,000	1481,000	3617,000	3592,000	5911,000	4573,000	6460,000
	Objem prodeje [Kč]	43283,600	190825,000	206674,700	86477,400	108523,300	42071,300	66496,900	162403,300	161280,800	265403,900	205327,700	290054,000
8	Rohlík 43g												
	Objem prodeje [ks]	55888,000	51973,000	60550,000	53608,000	56782,000	57070,000	58238,000	60569,000	52692,000	54211,000	53404,000	63170,000
	Objem prodeje [Kč]	106187,200	98748,700	115045,000	101855,200	107885,800	108433,000	110652,200	115081,100	100114,800	103000,900	101467,600	120023,000
9	Šunka nejvyšší jakosti 80g												
	Objem prodeje [ks]	30,000	42,000	32,000	27,000	36,000	72,000	37,000	22,000	64,000	23,000	29,000	21,000
	Objem prodeje [Kč]	957,000	1339,800	1020,800	861,300	1148,400	2296,800	1180,300	701,800	2041,600	733,700	925,100	669,900
10	Vysočina												
	Objem prodeje [kg]	67,674	68,324	107,918	87,388	126,402	96	69,446	114,556	82,044	67,582	115,268	86,138
	Objem prodeje [Kč]	11436,906	11546,756	18238,142	14768,572	21361,938	16224	11736,374	19359,964	13865,436	11421,358	19480,292	14557,322

V další tabulce níže jsou uvedeny výpočty potřebné pro analýzu XYZ. V tabulce můžeme najít aritmetický průměr každého výrobku počítaný z objemu prodeje a také z objemu obratu za každý měsíc roku 2018. Dále k analýze XYZ je potřeba znát směrodatnou odchylku. Z těchto dvou čísel jsme pak získali variační koeficient, který je uvedený již v procentech. Variační koeficient byl upraven pro jednotlivé kategorie tak, že kategorie X má variační koeficient do 30 %, kategorie Y je v rozpětí 30 – 50 % a kategorie Z obsahuje výrobky s variačním koeficientem nad 50 %.

Tabulka 9 Analýza XYZ produktů s krát. trvanlivostí. [Zdroj: vlastní zpracování]

Číslo výrobku	Název položky/Časové období	Aritm. průměr	Směrodatná odchylka	Variační koeficient [%]	Rozdělení
1	Banány premium				
	Objem prodeje [kg]	2697,865	797,504	29,561	
	Objem prodeje [Kč]	88759,759	26237,876	29,561	X
2	AQ Bílý jogurt Bifido 150g				
	Objem prodeje [ks]	111,333	28,055	25,199	
	Objem prodeje [Kč]	879,533	221,631	25,199	X
3	AQ Eidam 30% plátky 200g				
	Objem prodeje [ks]	218,917	34,057	15,557	
	Objem prodeje [Kč]	7640,192	1188,605	15,557	X
4	Chléb Šumava 1200g				
	Objem prodeje [ks]	1665,250	158,765	9,534	
	Objem prodeje [Kč]	48125,725	4588,311	9,534	X
5	Jogurt Florian lesní směs 150g				
	Objem prodeje [ks]	132,250	80,733	61,046	
	Objem prodeje [Kč]	1838,275	1122,192	61,046	Z
6	Kuřecí prsní řízky chlazené				
	Objem prodeje [kg]	376,917	113,816	30,197	
	Objem prodeje [Kč]	65583,500	19803,999	30,197	Y
7	Máslo 250g				
	Objem prodeje [ks]	3394,250	1782,318	52,510	
	Objem prodeje [Kč]	152401,825	80026,096	52,510	Z
8	Rohlík 43g				
	Objem prodeje [ks]	56512,917	3408,675	6,032	
	Objem prodeje [Kč]	107374,542	6476,482	6,032	X
9	Šunka nejvyšší jakosti 80g				
	Objem prodeje [ks]	36,250	15,514	42,798	
	Objem prodeje [Kč]	1156,375	494,900	42,798	Y
10	Vysočina				
	Objem prodeje [kg]	90,728	20,198	22,262	
	Objem prodeje [Kč]	15333,088	3413,504	22,262	X

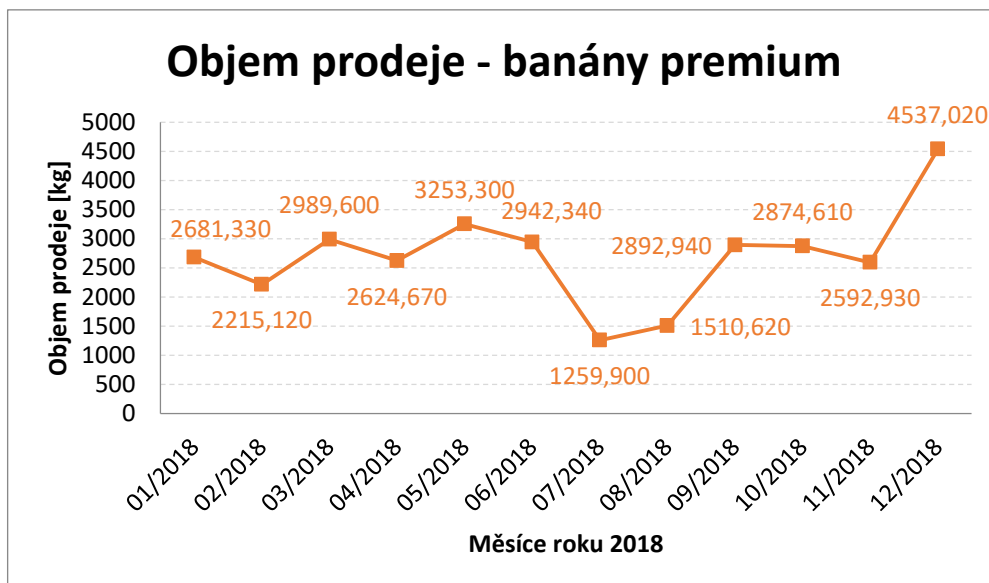
V další tabulce shrnutí analýzy XYZ jsou uvedeny čísla výrobku podle toho, do které kategorie analýzy spadají. Do kategorie X patří šest výrobků, které měly variační koeficient do 30 %. Jedná se především o produkty pravidelné spotřeby, kde je průběh spotřeby po celý rok rovnoměrný a přesnost předpovědi prodeje je poměrně vysoká. Jedná se o banány, bílý jogurt, sýr Eidam, chléb, rohlíky a vysočina. Tyto výrobky tvoří 60 % z celkového počtu vybraných produktů. Do kategorie Y jsou zařazeny dva výrobky. U těchto dvou výrobků je přesnost predikce značně menší a spotřeba se v průběhu roku může různit. V některých případech se může jednat o položky sezónního charakteru nebo výrobky ovlivněné různými trendy. Tato kategorie má podíl 20 % z celkového počtu výrobků. Do kategorie Z patří také dva výrobky a to jogurt značky Florian a máslo. V některých případech se může jednat o položky se silnými výkyvy ve spotřebě a v důsledku toho s takřka nulovou možností předpovědi. Tato kategorie také tvoří 20 % podílu z celkového množství vybraných výrobků.

Tabulka 10 Shrnutí analýzy XYZ produktů s krátkou trvanlivostí. [Zdroj: vlastní zpracování]

Skupina výrobků	Čísla výrobků	Variační koeficient	% podíl hodnoty prodeje
X	1, 2, 3, 4, 8, 10	do 30%	60,000
Y	6, 9	30% - 50%	20,000
Z	5, 7	nad 50%	20,000

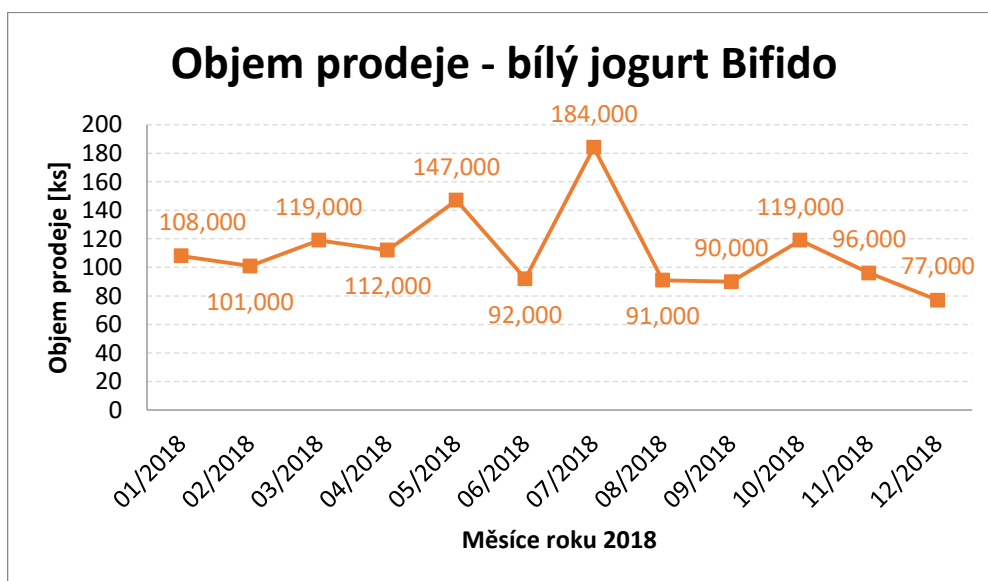
6.4 Grafy prodejů produktů s krátkou trvanlivostí

V následující podkapitole můžeme najít grafy výrobků s kratší trvanlivostí. Z grafů lze vyčíst, jak spotřeba v průběhu kolísá nebo jak jsou prodeje ustálené. U některých výrobků dochází v průběhu roku k větším výkyvům v prodeji, u jiných pak nikoliv. Například u pečiva jako jsou zde rohlíky a chléb jde vidět, že objem prodeje dá se říct v průběhu celého roku stabilní. U některých produktů lze zaznamenat výkyvy na jaře roku 2018 v období svátků velikonočních a další pak na závěr roku v období svátků vánočních. V létě v období teplých dní naopak u některých výrobků můžeme zaznamenat prudké poklesy v objemech prodejů.



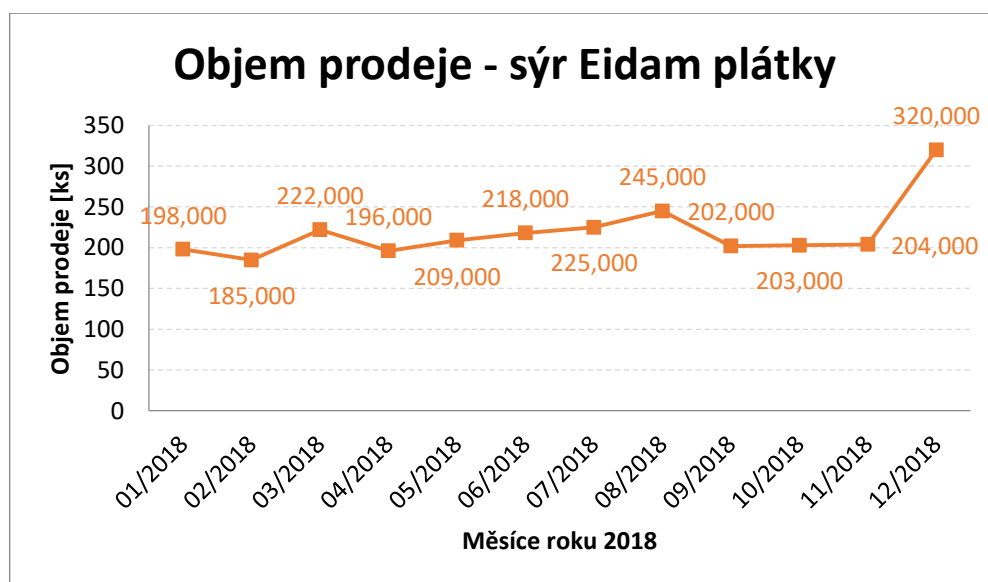
Graf 1 Objem prodeje banánů za rok 2018. [Zdroj: vlastní zpracování]

Z grafu objem prodeje banánů můžeme jasně vidět, že spotřeba v první polovině roku 2018 mírně stoupala i klesala. K prudkému poklesu došlo v letních měsících roku 2018, především v měsících červenci a v srpnu. Na podzim roku 2018 se dále prodeje dostaly na podobnou hranici jako v první polovině roku a to na prodeje kolem cca 3000 kg za měsíc. K dalšímu viditelnému nárůstu dochází v prosinci 2018, kdy jde vidět, že v období Vánoc se objem prodeje zvýšil na objem prodeje 4537 kg banánu za měsíc.



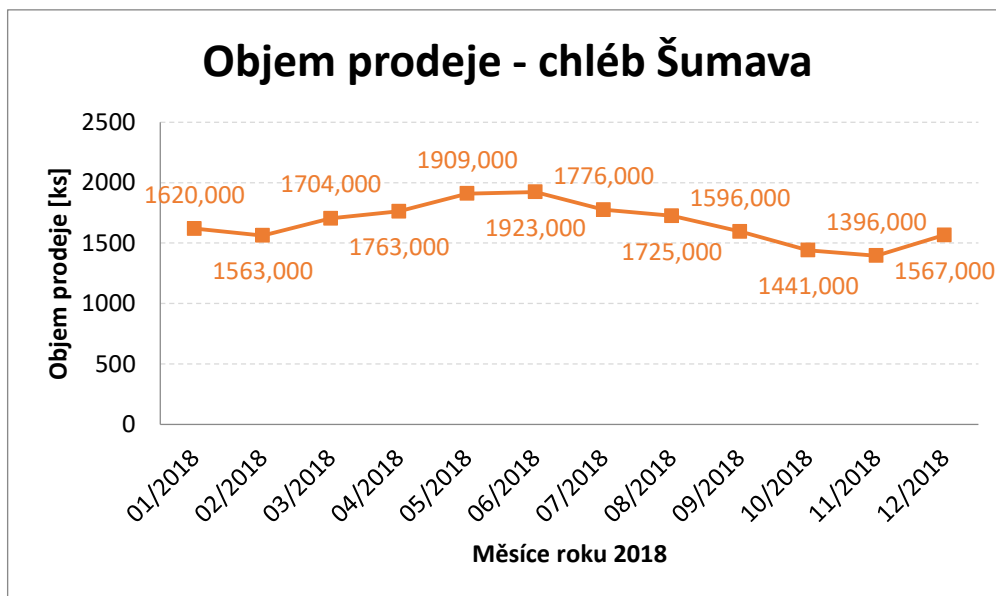
Graf 2 Objem prodeje bílého jogurtu za rok 2018. [Zdroj: vlastní zpracování]

Na následujícím grafu vidíme objem prodeje bílého jogurtu Bifido, kde se objem prodeje v průběhu roku také mění. V měsíci lednu a únoru roku 2018 je objem prodeje podobný. V březnu a v dubnu objem prodeje bílého jogurtu mírně roste. První větší nárůst prodeje můžeme zaznamenat v měsíci květnu 2018, kdy se za tento měsíc prodalo 147 ks. V měsíci červnu objem prodeje jogurtu klesá. Největší objem prodeje pak můžeme zaznamenat v červenci, kdy se prodalo 184 ks. V srpnu pak z grafu můžeme vyčíst propad prodeje na téměř totožné množství jako v červnu 2018. Podobné prodeje jako v srpnu byly i v září. V říjnu si můžeme všimnout mírného nárůstu objemu prodeje, který je v rámci roku 2018 již poslední. V listopadu a prosinci 2018 objem prodeje klesá, v prosinci v období svátku prodej bílého jogurtu klesl dokonce na 77 ks.



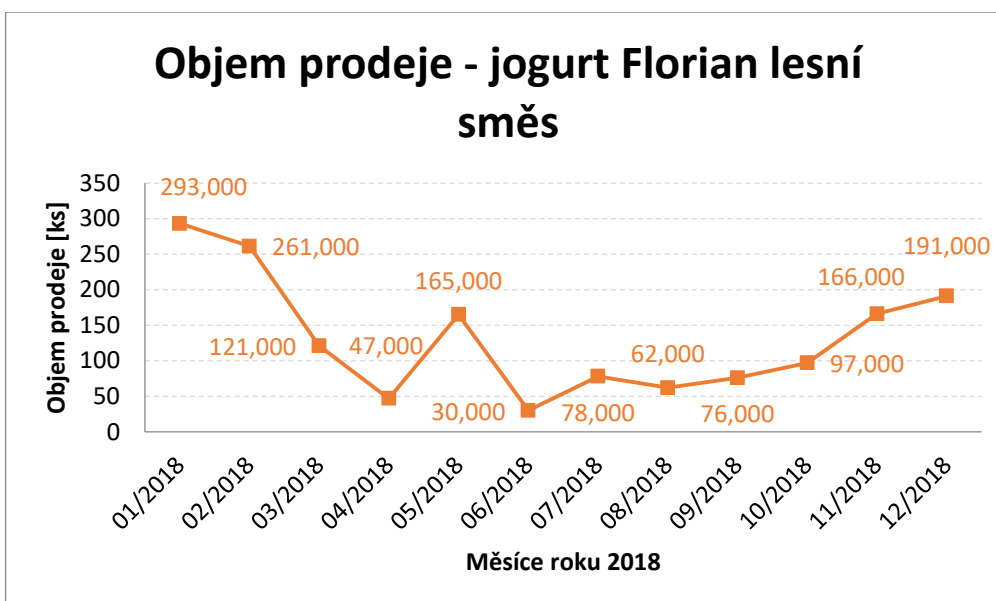
Graf 3 Objem prodeje sýru Eidam za rok 2018. [Zdroj: vlastní zpracování]

V dalším grafu můžeme pozorovat vývoj prodejů sýru Eidam plátky 200g. Objem prodeje přes rok 2018 je víceméně stabilní, nejsou zde žádné větší výkyvy. Mírný nárůst je zaznamenán v měsíci srpnu, kdy se prodalo 245 kusů. Další největší výkyv je vidět až na konci roku 2018 v prosinci. Zde opět dochází k prudkému nárůstu objemu prodeje v období vánočních svátků.



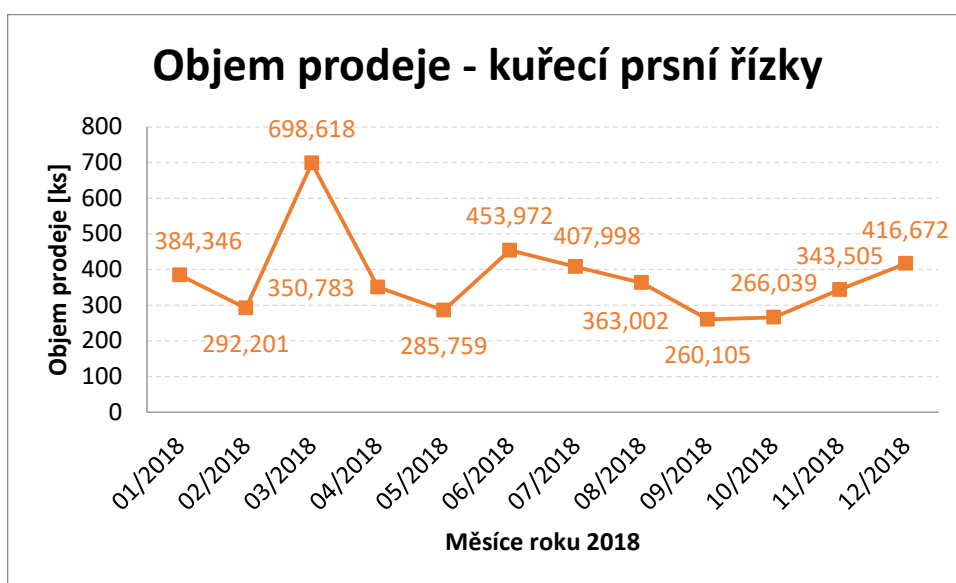
Graf 4 Objem prodeje chleba za rok 2018. [Zdroj: vlastní zpracování]

V tomto dalším grafu můžeme pozorovat objem prodeje chleba Šumava v průběhu roku 2018. Objem prodeje tohoto výrobku v průběhu roku klesá i stoupá. Největší nárůst prodeje chleba můžeme vidět v měsíci květen a červen, kdy objem prodeje dosáhl nejvyššího bodu v červnu, kdy se prodalo 1923 kusů. Po zbytek roku objem prodeje mírně klesá. Nejnižší úroveň bylo dosaženo v listopadu 2018, kdy bylo prodáno 1396 kusů chleba. V závěru roku, kdy se blíží Vánoce, pak objem prodeje vzrostl na 1567 kusů.



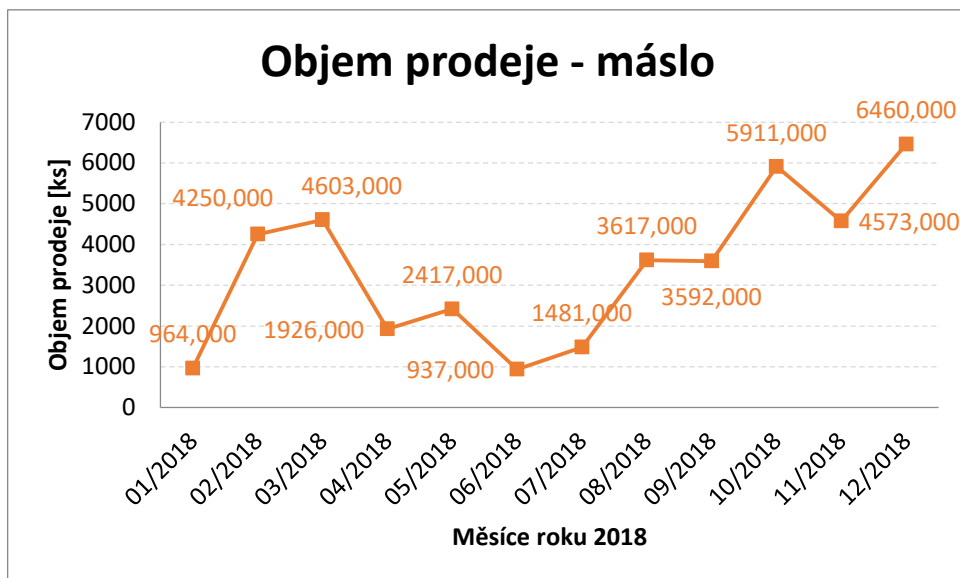
Graf 5 Objem prodeje jogurt Florian za rok 2018. [Zdroj: vlastní zpracování]

Objem prodeje jogurtu Florian lesní směs se v průběhu roku 2018 výrazně liší. Nejvyšší úroveň prodeje bylo dosaženo v měsíci leden, prodalo se 293 kusů. Pak v dalších měsících objem prodeje klesal. První největší pokles pak nastal v měsíci duben, kdy objem klesl na 47 kusů. V květnu pak objem prodeje vzrostl na 165 kusů. V červnu 2018 následoval pokles objemu prodeje na nejnižší úroveň. V tomto měsíci se prodalo 30 kusů jogurtu. Dále pak v dalších měsících objem prodeje rostl. Největší nárůst byl v měsíci listopad, kdy se prodalo 166 kusů. Prodej pak v prosinci ještě vzrostl na 191 kusů.



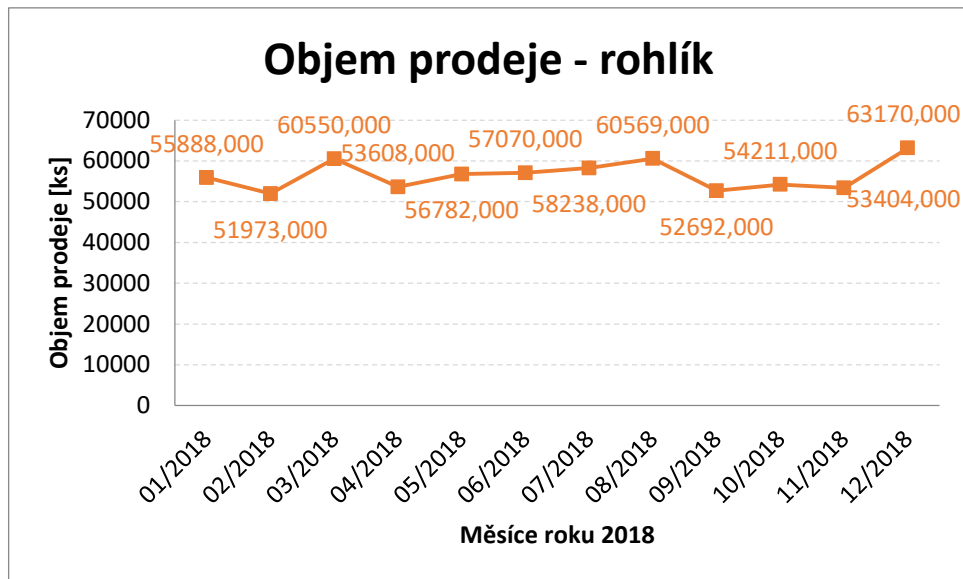
Graf 6 Objem prodeje kuřecích prsních řízků za rok 2018. [Zdroj: vlastní zpracování]

Z dalšího grafu objemu prodeje kuřecích prsních řízků za rok 2018 můžeme vypočítat několik výkyvů v prodejích. Objem prodeje kolísá v průběhu celého roku. Největší nárůst prodeje můžeme zaznamenat v březnu 2018. V tomto měsíci bylo prodaných necelých 699 kg prsních řízků. Další větší nárůst byl červnu a pak až v prosinci. V ostatních měsících dochází v poklesu. Nejnižší prodej můžeme zaznamenat v září 2018, prodalo se zhruba 260 kg kuřecích řízků. Od září se objem prodeje mírně navyšoval až do konce roku 2018.



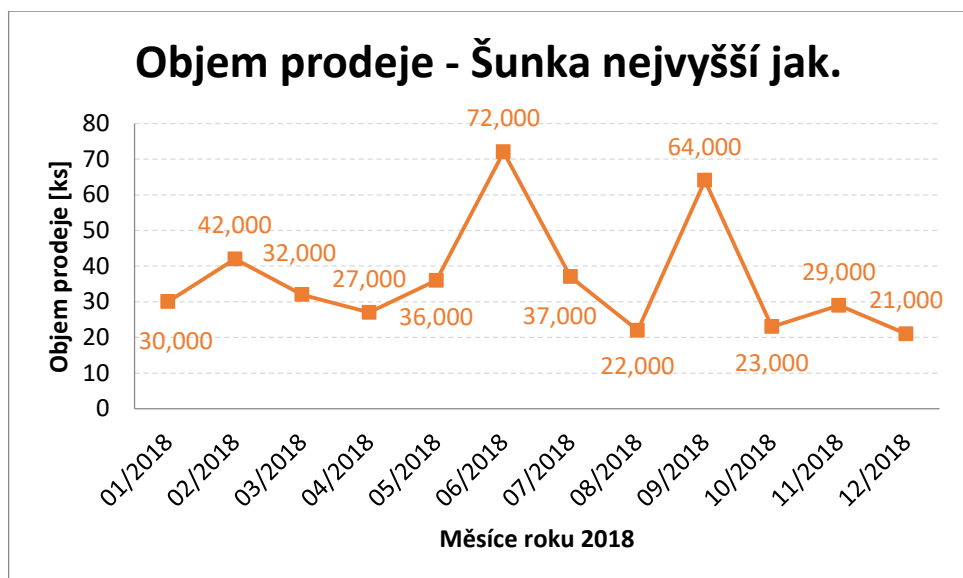
Graf 7 Objem prodeje másla za rok 2018. [Zdroj: vlastní zpracování]

V dalším grafu objemu prodeje za rok 2018 obyčejného másla je několik výkyvů. Objem se měnil v průběhu celého roku. V lednu byl objem prodeje jedním z nejnižších v roce 2018. V únoru a březnu pak prodej másla prudce vzrostl. V dalších měsících dochází k poklesu prodeje másla. Nejnižší úroveň prodej dosáhl v červnu, kdy bylo prodáno 937 kusů. Od června pak prodej prudce vzrůstá nahoru. Jedním z největších objemů prodeje je prodej v říjnu, kdy se prodalo 5911 kusů másla. V listopadu prodej klesl na 4573 kusů a v prosinci vzrostl objem prodeje na nejvyšší úroveň roku 2018. V tomto měsíci na závěru roku se prodalo 6460 kusů másla, kdy se opět připravujeme na vánoční svátky a spotřeba je vysoká i kvůli pečení cukroví.



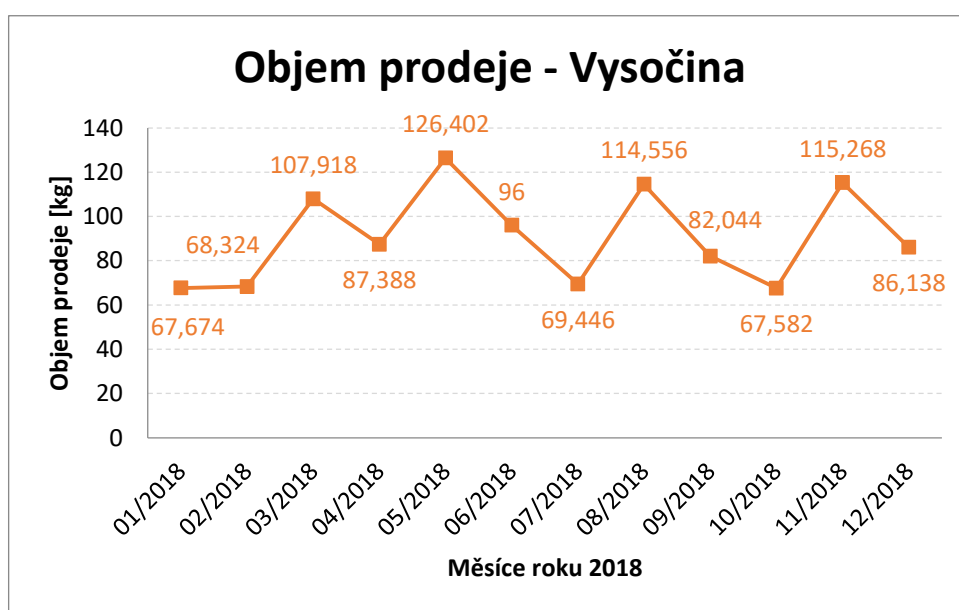
Graf 8 Objem prodeje rohlíků za rok 2018. [Zdroj: vlastní zpracování]

V dalším grafu můžeme vidět objem prodeje rohlíků za rok 2018, kdy na křivce prodeje nejsou žádné větší výkyvy. Rohlík je základní potravinou. Objemy prodeje jsou v tedy přibližně v rozmezí 50 000 až 60 000 kusů. Nejnižší objem prodeje byl zaznamenán v únoru, kdy se prodalo necelých 52 000 rohlíků. Největší objem pak můžeme zaznamenat v prosinci, kdy se prodalo přes 63 000 kusů rohlíků. Tento nárůst opět můžeme zase přisuzovat vánočním svátkům, kdy se sejde celá rodina.



Graf 9 Objem prodeje šunky nejvyšší jakosti za rok 2018. [Zdroj: vlastní zpracování]

V předposledním grafu objemu prodeje šunky nejvyšší jakosti za rok 2018 můžeme pozorovat nepravidelnost v objemech prodejů. V prvních pěti měsících roku 2018 je objem prodeje celkem nízký. První mírný nárůst prodeje je v únoru. Pak prodej v dalších měsících klesá. Největší nárůst prodeje je v měsíci červnu, kdy bylo prodáno 72 kusů balené šunky. V červenci a v srpnu opět objem prodeje klesá a další větší výkyv můžeme zaznamenat v září. V tomto měsíci objem prodeje vzrostl na 64 kusů. Pak objem prodeje šunky do konce roku prudce klesal. Nejnižší objem prodeje byl v prosinci, kdy se prodalo pouhých 21 kusů, což je nejnižší prodej za celý rok 2018.



Graf 10 Objem prodeje Vysočiny za rok 2018. [Zdroj: vlastní zpracování]

V posledním grafu objemu prodeje, můžeme vidět, jak se objem prodeje Vysočiny v průběhu celého roku 2018 měnil. V lednu a v únoru byl objem prodeje nízký a dosahoval přibližně prodeje 68 kg. V březnu objem vzrostl na necelých 108 kg. Pak prodej Vysočiny klesl. Nejvyšší úroveň dosáhl prodej v květnu, kdy se prodalo více jak 126 kg Vysočiny. Pak prodej v dalších měsících klesal. Další výkyvy objemu prodeje můžeme zaznamenat v srpnu a pak v listopadu, kdy se v tyto měsíce prodalo cca 115 kg.

6.5 Analýza XYZ vysokoobrátkového zboží

V této další podkapitole praktické části je provedena analýza XYZ vysokoobrátkového zboží. Jedná se o analýzu dvaceti produktů, které jsou označeny jako vysokoobrátkové zboží ve vybrané prodejně Albert v Kunovicích. Jak již bylo uvedeno v předchozích kapitolách, bude naznačen způsob, jak postupovat při analýze.

V tabulce níže je uvedeno číslo výrobku, název položky, objem prodeje každé položky za jednotlivé měsíce roku 2018, uveden buď v počtech kusů, nebo kilogramech. Dále najdeme v tabulce objem prodeje za jednotlivé měsíce roku 2018, který je uveden v korunách.

Jak již bylo zmíněno u ABC analýzy, mezi vysokoobrátkové položky jsou zahrnuty produkty, které patří mezi TOP 20 prodávaných položek. Najdeme zde položky, jako jsou základní produkty do domácnosti. Jedná se například o hladkou a polohrubou mouku, sůl, olej, ocet a mléko. Z drogerie jsou zde papírové kapesníky v balíčcích i v boxech. Dále jsou zde cukrovinky jako Lentilky, Horalky, Sójový špalek, Mila, Orion čokoládová vajíčka nebo lískooříškové oplatky. Najdeme zde i nealkoholické pivo Birell nebo vanilínový cukr.

Tabulka 11 Tabulka vysokoobrátkového zboží a údaje o spotřebě a obratu. [Zdroj: vlastní zpracování]

Číslo výrobku	Název položky/Časové období	01/2018	02/2018	03/2018	04/2018	05/2018	06/2018	07/2018	08/2018	09/2018	10/2018	11/2018	12/2018
1	Birell světlý 0,5l												
	Objem prodeje [ks]	525,000	594,000	814,000	4159,00 0	1381,00 0	1194,00 0	1663,00 0	1597,00 0	877,000	1130,00 0	771,000	642,000
	Objem prodeje [Kč]	7822,50 0	8850,60 0	12128,6 00	61969,1 00	20576,9 00	17790,6 00	24778,7 00	23795,3 00	13067,3 00	16837,0 00	11487,9 00	9565,80 0
2	Bonbony Lentilky 28g												
	Objem prodeje [ks]	221,000	249,000	418,000	277,000	316,000	322,000	239,000	462,000	271,000	209,000	215,000	314,000
	Objem prodeje [Kč]	1966,90 0	2216,10 0	3720,20 0	2465,30 0	2812,40 0	2865,80 0	2127,10 0	4111,80 0	2411,90 0	1860,10 0	1913,50 0	2794,60 0
3	Míla oplatka 50g												
	Objem prodeje [ks]	1004,00 0	1286,00 0	2145,00 0	492,000	1067,00 0	1358,00 0	1963,00 0	1080,00 0	384,000	1327,00 0	3135,00 0	425,000
	Objem prodeje [Kč]	9939,60 0	12731,4 00	21235,5 00	4870,80 0	10563,3 00	13444,2 00	19433,7 00	10692,0 00	3801,60 0	13137,3 00	31036,5 00	4207,50 0
4	AHB Mléko trvan. 1,5% 1l												
	Objem prodeje [ks]	10242,0 00	11580,0 00	26188,0 00	13721,0 00	21420,0 00	11520,0 00	5932,00 0	23436,0 00	18988,0 00	17960,0 00	29330,0 00	16703,0 00
	Objem prodeje [Kč]	162847, 800	184122, 000	416389, 200	218163, 900	340578, 000	183168, 000	94318,8 00	372632, 400	301909, 200	285564, 000	466347, 000	265577, 700
5	AHB Mouka hladká 1kg												
	Objem prodeje [ks]	597,000	2038,00 0	2110,00 0	553,000	921,000	417,000	2192,00 0	1499,00 0	2721,00 0	358,000	2288,00 0	2445,00 0
	Objem prodeje [Kč]	6507,30 0	22214,2 00	22999,0 00	6027,70 0	10038,9 00	4545,30 0	23892,8 00	16339,1 00	29658,9 00	3902,20 0	24939,2 00	26650,5 00

12	AHB Pap. kapesníky box 100ks 2V												
	Objem prodeje [ks]	821,000	561,000	663,000	500,000	426,000	436,000	396,000	423,000	480,000	536,000	558,000	883,000
	Objem prodeje [Kč]	13874,900	9480,900	11204,700	8450,000	7199,400	7368,400	6692,400	7148,700	8112,000	9058,400	9430,200	14922,700
13	ALB Pap. Kapesníky 150ks box 3V												
	Objem prodeje [ks]	290,000	436,000	499,000	246,000	364,000	318,000	193,000	308,000	263,000	434,000	91,000	600,000
	Objem prodeje [Kč]	10121,000	15216,400	17415,100	8585,400	12703,600	11098,200	6735,700	10749,200	9178,700	15146,600	3175,900	20940,000
14	Sedita Horalky 50g												
	Objem prodeje [ks]	1227,000	435,000	1048,000	1223,000	3112,000	908,000	1006,000	1714,000	1437,000	1496,000	342,000	707,000
	Objem prodeje [Kč]	13374,300	4741,500	11423,200	13330,700	33920,800	9897,200	10965,400	18682,600	15663,300	16306,400	3727,800	7706,300
15	AHB Steril. okurky 670/350g												
	Objem prodeje [ks]	283,000	286,000	452,000	243,000	217,000	155,000	111,000	135,000	116,000	76,000	97,000	302,000
	Objem prodeje [Kč]	5631,700	5691,400	8994,800	4835,700	4318,300	3084,500	2208,900	2686,500	2308,400	1512,400	1930,300	6009,800
16	AHB Steril. zelí bílé 670/340g												
	Objem prodeje [ks]	247,000	226,000	341,000	272,000	312,000	156,000	159,000	198,000	211,000	309,000	259,000	386,000
	Objem prodeje [Kč]	4915,300	4497,400	6785,900	5412,800	6208,800	3104,400	3164,100	3940,200	4198,900	6149,100	5154,100	7681,400
17	Sůl kam. jemně ml. s jodem 1kg												
	Objem prodeje [ks]	416,000	336,000	334,000	228,000	370,000	385,000	482,000	404,000	411,000	407,000	462,000	550,000
	Objem prodeje [Kč]	2704,000	2184,000	2171,000	1482,000	2405,000	2502,500	3133,000	2626,000	2671,500	2645,500	3003,000	3575,000

18	Trvan. mléko 1,5% 1l různé druhy												
	Objem prodeje [ks]	9851,00 0	7207,00 0	6293,00 0	10610,0 00	8941,00 0	9144,00 0	14651,0 00	7497,00 0	5750,00 0	3018,00 0	4192,00 0	7820,00 0
	Objem prodeje [Kč]	166481, 900	121798, 300	106351, 700	179309, 000	151102, 900	154533, 600	247601, 900	126699, 300	97175,0 00	51004,2 00	70844,8 00	132158, 000
19	AQ Tyčinka Sójový špa- lek 50g												
	Objem prodeje [ks]	139,000	142,000	447,000	379,000	213,000	253,000	262,000	220,000	174,000	96,000	93,000	78,000
	Objem prodeje [Kč]	625,500	639,000	2011,50 0	1705,50 0	958,500	1138,50 0	1179,00 0	990,000	783,000	432,000	418,500	351,000
20	AHB Vanílinový cukr 20g												
	Objem prodeje [ks]	243,000	414,000	348,000	383,000	665,000	701,000	411,000	212,000	390,000	399,000	561,000	577,000
	Objem prodeje [Kč]	947,700	1614,60 0	1357,20 0	1493,70 0	2593,50 0	2733,90 0	1602,90 0	826,800	1521,00 0	1556,10 0	2187,90 0	2250,30 0

V další tabulce níže jsou uvedeny výpočty potřebné pro analýzu XYZ. V tabulce můžeme najít aritmetický průměr každého výrobku počítaný z objemu prodeje a také z objemu obrátu za každý měsíc roku 2018. Dále k analýze XYZ je potřeba znát směrodatnou odchylku. Z těchto dvou čísel jsme pak získali variační koeficient, který je uvedený již v procentech. Variační koeficient byl upraven pro jednotlivé kategorie tak, že kategorie X má variační koeficient do 30 %, kategorie Y je v rozpětí 30 – 50 % a kategorie Z obsahuje výrobky s variačním koeficientem nad 50 %.

Tabulka 12 Analýza XYZ vysokoobrátkového zboží. [Zdroj: vlastní zpracování]

Číslo výrobku	Název položky/Časové období	Aritm. průměr	Směrodatná odchylka	Variační koeficient [%]	Rozdělení
1	Birell světlý 0,5l				
	Objem prodeje [ks]	1278,917	942,612	73,704	
	Objem prodeje [Kč]	19055,858	14044,922	73,704	Z
2	Bonbony Lentilky 28g				
	Objem prodeje [ks]	292,750	76,328	26,073	
	Objem prodeje [Kč]	2605,475	679,323	26,073	X
3	Mila oplatka 50g				
	Objem prodeje [ks]	1305,500	762,266	58,389	
	Objem prodeje [Kč]	12924,450	7546,434	58,389	Z
4	AHB Mléko trvan. 1,5% 1l				
	Objem prodeje [ks]	17251,667	6707,822	38,882	
	Objem prodeje [Kč]	274301,500	106654,368	38,882	Y
5	AHB Mouka hladká 1kg				
	Objem prodeje [ks]	1511,583	849,908	56,226	
	Objem prodeje [Kč]	16476,258	9263,996	56,226	Z
6	AHB Mouka polohrubá 1kg				
	Objem prodeje [ks]	549,167	247,255	45,024	
	Objem prodeje [Kč]	5985,917	2695,074	45,024	Y
7	AHB Ocet 1l				
	Objem prodeje [ks]	383,750	88,261	23,000	
	Objem prodeje [Kč]	3415,375	785,524	23,000	X
8	AQ Olej slunečnicový 1l				
	Objem prodeje [ks]	1400,500	1006,516	71,868	
	Objem prodeje [Kč]	37673,450	27075,269	71,868	Z
9	AHB Oplatky lískooříškové 40g				
	Objem prodeje [ks]	392,167	68,134	17,374	
	Objem prodeje [Kč]	1921,617	333,859	17,374	X

10	Orion vajíčka čokoládová 15g				
	Objem prodeje [ks]	506,083	249,770	49,353	
	Objem prodeje [Kč]	4504,142	2222,950	49,353	Y
11	AHB Pap. kapesníčky 10x10ks/2V				
	Objem prodeje [ks]	433,083	82,104	18,958	
	Objem prodeje [Kč]	7752,192	1469,663	18,958	X
12	AHB Pap. kapesníky box 100ks 2V				
	Objem prodeje [ks]	556,917	150,699	27,060	
	Objem prodeje [Kč]	9411,892	2546,816	27,060	X
13	ALB Pap. Kapesníky 150ks box 3V				
	Objem prodeje [ks]	336,833	133,470	39,625	
	Objem prodeje [Kč]	11755,483	4658,111	39,625	Y
14	Sedita Horalky 50g				
	Objem prodeje [ks]	1221,250	693,422	56,780	
	Objem prodeje [Kč]	13311,625	7558,298	56,780	Z
15	AHB Steril. okurky 670/350g				
	Objem prodeje [ks]	206,083	106,887	51,866	
	Objem prodeje [Kč]	4101,058	2127,059	51,866	Z
16	AHB Steril. zelí bílé 670/340g				
	Objem prodeje [ks]	256,333	68,382	26,677	
	Objem prodeje [Kč]	5101,033	1360,796	26,677	X
17	Sůl kam. jemně ml. s jodem 1kg				
	Objem prodeje [ks]	398,750	77,810	19,513	
	Objem prodeje [Kč]	2591,875	505,763	19,513	X
18	Trvan. mléko 1,5% 1l různé druhy				
	Objem prodeje [ks]	7914,500	2955,114	37,338	
	Objem prodeje [Kč]	133755,050	49941,428	37,338	Y
19	AQ Tyčinka Sójový špalek 50g				
	Objem prodeje [ks]	208,000	109,702	52,741	
	Objem prodeje [Kč]	936,000	493,658	52,741	Z
20	AHB Vanilínový cukr 20g				
	Objem prodeje [ks]	442,000	147,284	33,322	
	Objem prodeje [Kč]	1723,800	574,409	33,322	Y

V další tabulce shrnutí analýzy XYZ jsou uvedeny čísla výrobku podle toho, do které kategorie analýzy spadají. Do kategorie X patří sedm výrobků, které měly variační koeficient do 30 %. Jedná se především o produkty pravidelné spotřeby, kde je průběh spotřeby po celý rok rovnoměrný a přesnost předpovědi prodeje je poměrně vysoká. Jedná se o Lentilky, ocet, oplatky, jedny papírové kapesníky v boxech i v balíčcích, sterilované zelí a sůl. Tyto výrobky tvoří 35 % z celkového počtu vybraných produktů.

Do kategorie Y je zařazeno šest výrobků. U těchto výrobků je přesnost predikce značně menší a spotřeba se v průběhu roku může různit. V některých případech se může jednat o položky sezónního charakteru nebo výrobky ovlivněné různými trendy. Tato kategorie má podíl 30 % z celkového počtu výrobků. V tomto případě se jedná o mléko, polohrubou mouku, čokoládová vajíčka Orion, papírové kapesníky v boxu a vanilínový cukr.

Do kategorie Z patří také sedm výrobků. V některých případech se může jednat o položky se silnými výkyvy ve spotřebě a v důsledku toho s takřka nulovou možností předpovědi. Tato kategorie tvoří 35 % podílu z celkového množství vysokoobrátkového zboží. Konkrétně se jedná o nealkoholické pivo, oplatek Mila, hladká mouka, slunečnicový olej, Horalky, sterilované okurky a sójový špalek.

Tabulka 13 Shrnutí XYZ analýzy vysokoobrátkového zboží. [Zdroj: vlastní zpracování]

Skupina výrobků	Čísla výrobků	Variační koeficient	% podíl hodnoty prodeje
X	2, 7, 9, 11, 12, 16, 17	do 30%	35,000
Y	4, 6, 10, 13, 18, 20	30% - 50%	30,000
Z	1, 3, 5, 8, 14, 15, 19	nad 50%	35,000

6.6 Matice ABC – XYZ produktů s krátkou trvanlivostí

Kombinací dvou předchozích analýz dostaneme matici o devíti polích. Největší pozornost při skladování zásob by měla být věnována položkám z buňky AX, nejmenší naopak položkám z buňky CZ.

V poli AX můžeme najít položky s vysokou roční spotřebou a pravidelnými požadavky bez výrazných výkyvů. Konkrétně sem byly zařazeny dva výrobky banány a rohlíky. Tyto výrobky mají pravidelnou spotřebu a podílejí se na velkou částí na obratu.

V poli matice AY jsou položky s vysokou roční spotřebou a průměrně kolísavými požadavky v čase a množství. Do tohoto pole nebyly zařazeny v rámci této analýzy žádné výrobky.

Nicméně by se jednalo o výrobky, u kterých spotřeba kolísá, ale mají velký podíl na obratu.

Do políčka matice AZ se zařazují položky s vysokou hodnotou roční spotřeby a těžkou předvídatelností na požadavky. Jelikož se jedná o položky, s nejvyšší hodnotou, je nutné, aby kapitál v nich vložený byl minimální. Konkrétně se jedná o produkt máslo. Výrobek má sice velký podíl na obratu, ale spotřeba je nepravidelná.

Do pole BX, řadíme položky, které jsou středně důležité s pravidelnými požadavky bez výrazných výkyvů. Konkrétně se jedná o jednu položku a to je chléb Šumava. Dle výsledků analýz se jedná o produkt, kde je spotřeba pravidelná, ale podíl na obratu je na střední úrovni.

Do pole BY, můžeme zařadit položky, které jsou středně důležité s průměrně kolísavými požadavky v čase a množství. V této analýze se jedná o produkt číslo 6 kuřecí prsní řízek chlazené. Tato položka má střední podíl na obratu a zároveň spotřebu s výkyvy.

Do poslední kategorie BZ patří položky středně důležité s těžkou předvídatelností na požadavky. Z výsledků předchozích analýz nebyl do této kategorie zahrnutý žádný produkt. V případě, kdyby nějaká položka byla zahrnuta, jednalo by se o položku s nepravidelnou spotřebou a podílem na obratu na střední úrovni.

Do další kategorie CX můžeme zahrnout položky s nízkou hodnotou roční spotřeby a pravidelnými požadavky bez výrazných výkyvů. V rámci této analýzy se jedná konkrétně o tři produkty. Jsou to bílý jogurt Bifido, sýr Eidam plátky v balení 200g a Vysočina. Jedná se sice o výrobky, které mají malý podíl na obratu, ale za to jsou pravidelně spotřebovávány.

V dalším poli matice CY je možné najít položky s nízkou hodnotou roční spotřeby a průměrně předvídatelnými požadavky v čase a množství. Konkrétně se jedná o jeden produkt a to o šunku nejvyšší jakosti 80g. Tato položka má malý podíl na celkovém obratu a spotřeba je s výkyvy.

V posledním devátém poli matice analýzy CZ najdeme položky s nízkou hodnotou roční spotřeby a těžkou předvídatelností na požadavky. V rámci analýzy byla do této kategorie zařazena jedna položka – jogurt Florian lesní směs. V tomto zařazení se jedná o produkty s nepravidelnou spotřebou a zároveň malým podílem na obratu.

Tabulka 14 Matice ABC – XYZ produktů s krátkou trvanlivostí. [Zdroj: vlastní zpracování]

	A	B	C
X	1, 8	4	2, 3, 10
Y	∅	6	9
Z	7	∅	5

6.7 Matice ABC – XYZ vysokoobrátkového zboží

Kombinací dvou předchozích analýz dostaneme matici o devíti polích. Největší pozornost při skladování zásob by měla být věnována položkám z buňky AX, nejmenší naopak položkám z buňky CZ.

V poli AX můžeme najít položky s vysokou roční spotřebou a pravidelnými požadavky bez výrazných výkyvů. Konkrétně sem nebyly zařazeny žádné výrobky. V případě, že by do této kategorie byly zařazeny některé výrobky, jednalo by se o produkty s pravidelnou spotřebou a zároveň zboží, které se podílí velkou částí na obratu.

V poli matice AY jsou položky s vysokou roční spotřebou a průměrně kolísavými požadavky v čase a množství. Do tohoto pole byly zařazeny v rámci této analýzy dva výrobky. Jedná se o trvanlivé polotučné mléko 1l značky Albert a trvanlivé mléko různých druhů. Jsou to výrobky, u kterých spotřeba kolísá, ale mají velký podíl na obratu.

Do políčka matice AZ se zařazují položky s vysokou hodnotou roční spotřeby a těžkou předvídatelností na požadavky. Jelikož se jedná o položky, s nejvyšší hodnotou, je nutné, aby kapitál v nich vložený byl minimální. Konkrétně se jedná o slunečnicový olej. Výrobek má sice velký podíl na obratu, ale spotřeba je nepravidelná.

Do pole BX, řadíme položky, které jsou středně důležité s pravidelnými požadavky bez výrazných výkyvů. Konkrétně mluvíme o dvou položkách – kapesníky v boxu 100ks a papírové kapesníčky v balíčcích. Dle výsledků analýz se jedná o produkty, kde je spotřeba pravidelná, ale podíl na obratu je na střední úrovni.

Do pole BY, můžeme zařadit položky, které jsou středně důležité s průměrně kolísavými požadavky v čase a množství. V této analýze se jedná o produkty číslo 6 a 13, což je polo-

hrubá mouka značky Albert a třívrstvé kapesníky 150 kusů v boxu. Tyto položky mají střední podíl na obratu a zároveň spotřebu s výkyvy.

Do poslední kategorie BZ patří položky středně důležité s těžkou předvídatelností na požadavky. Z výsledků předchozích analýz byly do této kategorie zahrnuty čtyři výrobky. Konkrétně sem byly zařazeny výrobky jako nealkoholické pivo Birell, Mila, hladká mouka značky Albert a Horalky. V tomto případě hovoříme o položkách s nepravidelnou spotřebou a podílem na obratu na střední úrovni.

Do další kategorie CX můžeme zahrnout položky s nízkou hodnotou roční spotřeby a pravidelnými požadavky bez výrazných výkyvů. V rámci této analýzy se jedná o největší počet zařazených produktů do kategorie. Jsou to výrobky jako Lentilky, ocet značky Albert, lískooříškové oplatky, sterilované bílé zelí a sůl kamenná. Jedná se sice o výrobky, které mají malý podíl na obratu, ale za to jsou pravidelně spotřebovávány.

V dalším poli matice CY je možné najít položky s nízkou hodnotou roční spotřeby a průměrně předvídatelnými požadavky v čase a množství. Konkrétně se jedná o dva produkty - Orion čokoládová vajíčka a vanilínový cukr značky Albert. Tyto dvě položky mají malý podíl na celkovém obratu a zároveň jejich spotřeba je s výkyvy.

V posledním devátém poli matice analýzy CZ najdeme položky s nízkou hodnotou roční spotřeby a těžkou předvídatelností na požadavky. V rámci analýzy byly do této kategorie zařazeny opět dvě položky, konkrétně o sterilované okurky a tyčinku sójový špalek. V tomto zařazení se jedná o produkty s nepravidelnou spotřebou a zároveň malým podílem na obratu.

Tabulka 15 Matice ABC – XYZ vysokoobrátkového zboží. [Zdroj: vlastní zpracování]

	A	B	C
X	∅	11, 12	2, 7, 9, 16, 17
Y	4, 18	6, 13	10, 20
Z	8	1, 3, 5, 14	15, 19

6.8 Shrnutí analýz

Z výsledků ABC analýzy výrobků s krátkou trvanlivostí je patrné, že zde platí Paretovo pravidlo. To znamená, že zhruba 80 % peněžního obratu je dosaženo 20 % z prodaných položek. V tomto případě můžeme říct, že 71,262 % obratu bylo dosaženo prvními třemi produkty v tabulce. Výrobky v kategorii A jsou nejdůležitější položky. Je nutné je pořád sledovat, věnovat jim velkou pozornost a propočty pro jejich optimalizaci často aktualizovat. Vzhledem k tomu, že toto malé procento položek představuje největší objem zásob, tudíž jde o zásoby, které váží značnou část kapitálu, je vhodné objednávat tyto položky v menším množství při vyšší frekvenci dodávek (samozřejmě je nutné brát v úvahu i další faktory, např. vzdálenost dodavatele). Výrobky v kategorii B jsou středně důležité položky zásob, které zaujímají asi 15 % hodnoty spotřeby nebo prodeje. Velikost dodávky i velikost zásoby je u této kategorie často vyšší. Kategorie C je reprezentována položkami, které jsou málo důležité a reprezentují asi jen 5 % hodnoty spotřeby nebo prodeje. Tato kategorie čítá největší počet položek, pro jejich řízení se používají jednoduché metody, například metody založené na odhadu podle průměrné spotřeby v minulých obdobích. Zásoba se udržuje spíše vyšší, aby se tyto položky nemusely objednávat příliš často. To samé platí u výsledků analýzy ABC u vysokoobrátkového zboží. V tomto případě můžeme říct, že 78,294 % obratu bylo dosaženo také prvními třemi produkty v tabulce.

Co se týče shrnutí analýzy XYZ, výrobky jsou rozděleny podle spotřeby, jak se vyvíjí a zda je ovlivněna nějakými trendy či sezónními výkyvy.

Nejcennějšími výstupy je asi kombinace dvou předchozích analýz. Největší pozornost při skladování zásob by měla být věnována položkám z buňky AX, nejmenší naopak položkám z buňky CZ. Pro vybraný podnik jsou nejdůležitější položky AX, AX a AZ s nejvyšší hodnotou. Bylo by vhodné, aby kapitál vložený do těchto položek byl minimální.

Rozdělení produktů BY a CY jsou předvídatelné pouze částečně. Optimálním řešením by mohlo být objednávání na základě odhadů a plánů prodeje podle empirických dat z minulosti. Stejně tak pro kategorii BZ.

Skupiny BX a CX jsou složeny z položek pravidelně spotřebovávaných, proto je dobré je objednávat pravidelně v menších množstvích a sledovat úroveň jejich prodeje.

CZ kvůli dost těžké předvídatelnosti a nízké obratovosti položek je vhodné udržovat nějakou minimální úroveň zásob, abychom mohli případně reagovat na potřeby zákazníků.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce pojednává o tématu Logistika v retailu – problematika řízení zásob. Cílem této diplomové práce bylo představit teoretická východiska z oblasti logistiky, maloobchodu a teorie řízení zásob. Dalším cílem této práce bylo popis vybrané společnosti, analýza a zhodnocení současného stavu řízení zásob ve vybrané organizaci a poté navrhnout řešení pro vylepšení systému řízení zásob.

V teoretické části byly ve čtyřech kapitolách rozebrány pojmy související s tématem této diplomové práce. V poslední části teoretické části jsou pak zmíněny metody, které jsou použity v praktické části diplomové práce.

V praktické části byla představena společnost Albert a pak následně provedena analýza výrobků, které byly rozděleny do dvou kategorií. První kategorie obsahuje deset výrobků a jedná se o produkty s krátkou trvanlivostí. Druhá kategorie čítá dvacet výrobků a jedná se o produkty, které byly označeny za vysokoobrátkové zboží pro konkrétní prodejnu. Na tyto dvě části byly provedeny zvlášť analýza ABC, analýza XYZ a kombinace těchto dvou analýz. Dále následovaly grafy objemů prodeje. Z těch nám vyplývá, u kterých výrobků byly prodeje v průběhu roku 2018 stabilní a u kterých produktů dochází k prudkým výkyvům z různých důvodů. Na konci praktické části jsou kombinace obou analýz pro jednotlivé kategorie. Ve shrnutí analýz je uvedeno, na která zařazení v tabulce matice je nejvýhodnější se zaměřit a jakou strategii volit.

S výsledky analýz byla vybraná prodejna seznámena. Management uvažuje o změně objednávacích množství pro některé výrobky. Nicméně vzhledem k šíři sortimentu hypermarketu je jasné, že analyzovat postupně všechny výrobky je časově velmi náročné, i když analýzy mohou představovat cenná data.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] GROS, Ivan. Velká kniha logistiky. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2016, 507 s. ISBN 978-80-7080-952-5. Dostupné také z: http://vydavatelstvi.vscht.cz/katalog/publikace?uid=uid_isbn-978-80-7080-952-5.
- [2] OUDOVÁ, Alena. Logistika: základy logistiky. Kralice na Hané: Computer Media, 2013, 104 s. ISBN 978-80-7402-149-7.
- [3] SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. *Logistika: teorie a praxe*. Brno: CP Books, 2005, 315 s. Praxe manažera. ISBN 80-251-0573-3.
- [4] ČLENĚNÍ LOGISTIKY: - Logistika. *Logistika - Vše co student potřebuje vědět* [online]. Copyright © 2019. Všechna práva vyhrazena. [cit. 04. 01. 2019]. Dostupné z: <http://logistika-cz.studentske.cz/2008/11/lenn-logistiky.html>.
- [5] CIMLER, Petr a Dana ZADRAŽILOVÁ. *Retail management*. Praha: Management Press, 2007, 307 s. ISBN 978-80-7261-167-6.
- [6] PERNICA, Petr. *Logistika (supply chain management) pro 21. století*. 3. díl. Praha: Radix, 2005, s. 1096-1698. ISBN 8086031594.
- [7] PRAŽSKÁ, Lenka a Jiří JINDRA. *Obchodní podnikání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2002, 874 s. ISBN 80-7261-059-7.
- [8] HORÁKOVÁ, Helena a Jiří KUBÁT. *Řízení zásob: logistické pojetí, metody, aplikace, praktické úlohy*. 3. přeprac. vyd. Praha: Profess, 1999. Poradce control-lingu. ISBN 80-85235-55-2.
- [9] *Paretova (ABC) analýza – mocný nástroj v logistice, marketingu i obchodu* - BusinessVize.cz. Informace pro vaše podnikání - BusinessVize.cz [online]. Copyright © 2010 [cit. 07. 05. 2019]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/paretova-abc-analyza-mocny-nastroj-v-logistice-marketingu-i-obchodu>.
- [10] VIESTOVÁ K. *Lexikón logistiky*. 2. vyd. Bratislava: Iura Edition. 2007. 204 s. ISBN 978-80-8078-160-6.
- [11] SIXTA, Josef a ŽIŽKA, Miroslav. *Logistika: metody používané pro řešení logistických projektů*. Brno: Computer Press, 2009. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978- 80-251-2563-2.

- [12] TOMEK, Gustav a VÁVROVÁ, Věra. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1479-0.
- [13] PLEVNÝ, Miroslav a ŽIŽKA, Miroslav. *Modelování a optimalizace v manažerském rozhodování*. Vyd. 2. Plzeň: Západočeská univerzita, 2010. 296 s. ISBN 978-80-7043-933-3.
- [14] DANĚK, Jan a PLEVNÝ Miroslav. *Výrobní a logistické systémy*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2005. ISBN 80-7043-416-3.
- [15] Paretova analýza - graf. 403 Forbidden [online]. Copyright © 2007 [cit. 07. 05. 2019]. Dostupné z: <https://lorenc.info/3MA381/graf-paretova-analyza.htm>.
- [16] STEHLÍK, A. *Logistika I*. vyd. Brno: Vydavatelství Masarykovy univerzity, 1995, s. 84. ISBN 80-210-1217-X.
- [17] About us | Ahold Delhaize. Object moved [online]. Copyright © 2019 Ahold Delhaize [cit. 08. 05. 2019]. Dostupné z: <https://www.aholddelhaize.com/en/about-us/>.
- [18] O společnosti | O nás Albert. Albert - Stojí za to jíst lépe [online]. Copyright © 2019 Albert Česká republika, s.r.o. [cit. 08. 05. 2019]. Dostupné z: <https://www.albert.cz/o-nas/o-spolecnosti>.
- [19] Albert | Naše značky Albert. Albert - Stojí za to jíst lépe [online]. Copyright © 2019 Albert Česká republika, s.r.o. [cit. 08. 05. 2019]. Dostupné z: <https://www.albert.cz/nase-znacky/albert>.
- [20] Albert Excellent | Naše značky Albert. Albert - Stojí za to jíst lépe [online]. Copyright © 2019 Albert Česká republika, s.r.o. [cit. 08. 05. 2019]. Dostupné z: <https://www.albert.cz/nase-znacky/albert-excellent>.
- [21] AH Basic | Naše značky Albert. Albert - Stojí za to jíst lépe [online]. Copyright © 2019 Albert Česká republika, s.r.o. [cit. 08. 05. 2019]. Dostupné z: <https://www.albert.cz/nase-znacky/basic>
- [22] Potravinová banka | Společenská odpovědnost Albert. Albert - Stojí za to jíst lépe [online]. Copyright © 2019 Albert Česká republika, s.r.o. [cit. 08. 05. 2019]. Dostupné z: <https://www.albert.cz/o-nas/spolecenska-odpovednost/potravinova-banka>.

- [23] Nadační fond Albert | Společenská odpovědnost Albert. Albert - Stojí za to jíst lépe [online]. Copyright © 2019 Albert Česká republika, s.r.o. [cit. 08. 05. 2019]. Dostupné z: <https://www.albert.cz/o-nas/spolecenska-odpovednost/nadacni-fond-albert>.
- [24] Politika společenské odpovědnosti | Společenská odpovědnost Albert. Albert - Stojí za to jíst lépe [online]. Copyright © 2019 Albert Česká republika, s.r.o. [cit. 08. 05. 2019]. Dostupné z: <https://www.albert.cz/o-nas/spolecenska-odpovednost/politika-spolecenske-odpovednosti>.
- [25] Kariéra. Albert - Stojí za to jíst lépe [online]. Copyright © 2019 Albert Česká republika, s.r.o. [cit. 09. 05. 2019]. Dostupné z: <https://www.albert.cz/kariera/o-praci-u-nas>.
- [26] GREASLEY, A. *Operations management*. 2th. ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2009. 562 s. ISBN 978-0-470-99761-1.
- [27] CHRISTOPHER, Martin. *Logistics & supply chain management*. Fifth edition. Harlow: Pearson, 2016, xiv, 310 s. ISBN 978-1-292-08379-7.
- [28] SYNEK, M.; KISLINGEROVÁ, E. *Podniková ekonomika*. 6. vyd. Praha: C.H. Beck, 2015. s. 344 ISBN 978-80-7400-274-8.
- [29] Logistika nákupu a řízení zásob | Logistická akademie. Školení a kurzy logistiky | Logistická akademie [online]. Dostupné z: <https://www.logisticaakademie.cz/blog/diskutovana-temata/logistika-nakupu-a-rizeni-zasob>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

aj.	a jiné
a.s.	akciová společnost
CSCMP	Council of Supply Chain Management Professionals
IS	informační systém
JIT	Just In Time
MSC	Marine Stewardship Council
PČR	Policie České republiky
RFID	Radio Frequency Identification
RSPO	Roundtable on Sustainable Palm Oil
RTRS	Round Table Responsible Soy
s.r.o.	s ručením omezeným
tj.	tj.
TL	Team Leader
UN	United Nations
UTZ	Certified, Fair Trade

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Logistický řetězec. Zdroj: DSpace VŠB-TUO [online]. Copyright ©.....	15
Obrázek 2 Členění logistiky. [3].....	21
Obrázek 3 Paretův diagram. [Zdroj: Paretova analýza. Dostupné z: https://lorenc.info/3MA381/graf-paretova-analyza.htm	34
Obrázek 4 Logo značky Albert. Zdroj: Albert Naše značky Albert. Albert - Stojí za to jíst lépe [online]. Copyright © 2019 Albert Česká republika, s.r.o.	40
Obrázek 5 Logo značky Albert Excellent. Zdroj: Albert Naše značky Albert. Albert - Stojí za to jíst lépe [online]. Copyright © 2019 Albert Česká republika, s.r.o.	40
Obrázek 6 Logo značky Albert AH Basic. Zdroj: Albert Naše značky Albert. Albert - Stojí za to jíst lépe [online]. Copyright © 2019 Albert Česká republika, s.r.o.	41
Obrázek 7 Logo Nadačního fondu Albertu. Zdroj: Nadační fond Albert Společenská odpovědnost Albert. Albert - Stojí za to jíst lépe [online]. Copyright © 2019 Albert Česká republika, s.r.o.	42
Obrázek 8 Hodnoty společnosti Ahold. Zdroj: Politika společenské odpovědnosti Společenská odpovědnost Albert. Albert - Stojí za to jíst lépe [online]. Copyright © 2019 Albert Česká republika, s.r.o.....	44
Obrázek 9 Sliby společnosti Ahold. Zdroj: Politika společenské odpovědnosti Společenská odpovědnost Albert. Albert - Stojí za to jíst lépe [online]. Copyright © 2019 Albert Česká republika, s.r.o.....	44
Obrázek 10 Logistické aktivity společnosti Albert. [vlastní zpracování].....	48
Obrázek 11 Paretův diagram – produkty s krátkou trvanlivostí. [Zdroj: vlastní zpracování]	53
Obrázek 12 Paretův diagram – vysokoobrátkové zboží. [Zdroj: vlastní zpracování]	56

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Matice kombinace ABC a XYZ. [Zdroj: vlastní]	36
Tabulka 2 Tabulka vybraných produktů s kratší trvanlivostí. [Zdroj: vlastní zpracování]	51
Tabulka 3 Analýza ABC výrobků s krátkou trvanlivostí. [Zdroj: vlastní zpracování].....	51
Tabulka 4 Shrnutí analýzy ABC výrobků s krátkou trvanlivostí. [Zdroj: vlastní zpracování]	52
Tabulka 5 Tabulka vysokoobrátkového zboží. [Zdroj: vlastní zpracování]	54
Tabulka 6 Analýza ABC vysokoobrátkového zboží. [Zdroj: vlastní zpracování].....	55
Tabulka 7 Shrnutí analýzy ABC vysokoobrátkového zboží. [Zdroj: vlastní zpracování]	56
Tabulka 8 Tabulka vybraných výrobků s krátkou trvanlivostí a údaje o spotřebě a obratu. [Zdroj: vlastní zpracování]	58
Tabulka 9 Analýza XYZ produktů s krát. trvanlivostí. [Zdroj: vlastní zpracování]	60
Tabulka 10 Shrnutí analýzy XYZ produktů s krátkou trvanlivostí. [Zdroj: vlastní zpracování]	61
Tabulka 11 Tabulka vysokoobrátkového zboží a údaje o spotřebě a obratu. [Zdroj: vlastní zpracování]	70
Tabulka 12 Analýza XYZ vysokoobrátkového zboží. [Zdroj: vlastní zpracování].....	74
Tabulka 13 Shrnutí XYZ analýzy vysokoobrátkového zboží. [Zdroj: vlastní zpracování]	76
Tabulka 14 Matice ABC – XYZ produktů s krátkou trvanlivostí. [Zdroj: vlastní zpracování]	78
Tabulka 15 Matice ABC – XYZ vysokoobrátkového zboží. [Zdroj: vlastní zpracování]	79

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Objem prodeje banánů za rok 2018. [Zdroj: vlastní zpracování]	62
Graf 2 Objem prodeje bílého jogurtu za rok 2018. [Zdroj: vlastní zpracování]	62
Graf 3 Objem prodeje sýru Eidam za rok 2018. [Zdroj: vlastní zpracování]	63
Graf 4 Objem prodeje chleba za rok 2018. [Zdroj: vlastní zpracování]	64
Graf 5 Objem prodeje jogurt Florian za rok 2018. [Zdroj: vlastní zpracování]	64
Graf 6 Objem prodeje kuřecích prsních řízků za rok 2018. [Zdroj: vlastní zpracování]	65
Graf 7 Objem prodeje másla za rok 2018. [Zdroj: vlastní zpracování]	66
Graf 8 Objem prodeje rohlíků za rok 2018. [Zdroj: vlastní zpracování]	67
Graf 9 Objem prodeje šunky nejvyšší jakosti za rok 2018. [Zdroj: vlastní zpracování]	67
Graf 10 Objem prodeje Vysočiny za rok 2018. [Zdroj: vlastní zpracování]	68