

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Olomouc, 2018

Filip Kříž

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav podnikové ekonomiky

**Analýza skladových zásob ve vybrané společnosti**

Stock inventory analysis in the selected company

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Filip Kříž

Vedoucí práce: Ing. Bc. Šárka Papadaki, Ph.D.

Olomouc 2018

Prohlašuji, že předloženou bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně a použil pouze zdroje uvedené v seznamu literatury.

Tištěná verze textu práce je shodná s textem práce na CD nosiči.

V Šumperku 2018

---

Filip Kříž

Moje poděkování patří hlavně společnosti AHOLD Czech Republic a.s.. Jejich district manažerovi za ochotu a pomoc pochopit přiložené informace. Dále paní Ing. Bc. Šárce Papadaki, Ph.D. za vedení méj bakalářské práce a její cenné i odborné rady.

## Obsah

ÚVOD.....	8
1 CÍLE PRÁCE.....	9
2 TEORETICKÁ ČÁST .....	10
2.1 ÚVOD DO TEORETICKÉ ČÁSTI: .....	10
2.2 NÁKLADY .....	10
2.2.1 Vymezení pojmu náklady .....	10
2.2.2 Pojetí nákladů .....	10
2.2.3 Hodnotové pojetí nákladů .....	11
2.2.4 Finanční (pagatorní) pojetí nákladů .....	11
2.2.5 Ekonomické pojetí nákladů .....	11
2.2.6 Klasifikace nákladů.....	12
2.2.7 Druhové členění nákladů .....	12
2.2.8 Účelové členění nákladů.....	13
2.2.9 Kalkulační členění nákladů.....	13
2.2.10 Členění nákladů podle závislosti na objemu výkonů.....	14
2.2.11 Analýza bodu zvratu .....	17
2.2.12 Členění nákladů z hlediska rozhodování .....	18
2.3 ZÁSoby .....	19
2.3.1 Základní definice zásob .....	19
2.3.2 Funkce, výhody a nevýhody zásob .....	20
2.3.3 Dělení zásob.....	21
2.3.4 Skladování .....	24
2.3.5 Ocenění zásob .....	26
2.3.6 Náklady spojené se zásobami .....	26
2.4 ŘÍZENÍ ZÁSOb .....	27
2.4.1 Definice.....	27
2.4.2 Úkoly řízení zásob .....	28
2.4.3 Optimalizace zásob v podniku.....	28
2.5 SHRNUtÍ TEORETICKÉ ČÁSTI: .....	28
3 PRAKTICKÁ ČÁST .....	29
3.1 ÚVOD DO PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	29

3.2	FIRMA – SPOLEČNOST .....	29
3.2.1	O společnosti Ahold Delhaize .....	30
3.2.2	Značky: .....	30
3.2.3	Historie firmy Ahold v České republice .....	31
3.2.4	O společnosti AHOLD Czech Republic: .....	32
3.2.5	Podnik - prodejna.....	32
4	ANALÝZA ŠKOD: .....	33
4.1	ŠKODY V OBLASTI F&V – FRUIT AND VEGETABLE – OVOCE A ZELENINA.....	33
4.1.1	Analýza roku 2016:.....	33
4.1.2	Analýza roku 2017:.....	35
4.1.3	Analýza roku 2018:.....	37
4.1.4	Vyhodnocení F&V .....	39
4.2	ŠKODY V OBLASTI BAKERY – PEKÁRNA – PEČIVO.....	40
4.2.1	Analýza roku 2016:.....	40
4.2.2	Analýza roku 2017:.....	42
4.2.3	Analýza roku 2018:.....	45
4.2.4	Vyhodnocení Bakery: .....	46
4.3	ŠKODY V OBLASTI DELI – OBSLUŽNÝ PULT S UZENINAMI .....	47
4.3.1	Analýza roku 2016:.....	47
4.3.2	Analýza roku 2017:.....	49
4.3.3	Analýza roku 2018:.....	52
4.3.4	Vyhodnocení Deli: .....	53
4.4	ŠKODY V OBLASTI MEAT – MASO .....	54
4.4.1	Analýza roku 2016:.....	54
4.4.2	Analýza roku 2017:.....	56
4.4.3	Analýza roku 2018:.....	59
4.4.4	Vyhodnocení Meat:.....	60
5	NÁVRHY ŘEŠENÍ .....	61
5.1	NÁVRH ŘEŠENÍ PRO F&V .....	61
5.2	NÁVRH ŘEŠENÍ PRO BAKERY: .....	62
5.3	NÁVRH ŘEŠENÍ PRO DELI:.....	63
5.4	NÁVRH ŘEŠENÍ PRO MEAT: .....	63

6	POROVNÁNÍ STARÉHO ŘEŠENÍ A NOVÉHO:.....	65
6.1	POROVNÁNÍ F&V: .....	65
6.2	POROVNÁNÍ BAKERY:.....	66
6.3	POROVNÁNÍ DELI:.....	68
6.4	POROVNÁNÍ MEAT:.....	69
7	VYHODNOCENÍ:.....	70
8	SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI: .....	71
	ZÁVĚR .....	72
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	73
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	75
	SEZNAM GRAFŮ.....	76
	SEZNAM TABULEK.....	77
	SEZNAM PŘÍLOH.....	77

## ÚVOD

Zásoby a s nimi spojené náklady ve velkých firmách se zase tak moc neřeší nebo jsou často ignorovány. Samozřejmě, že firmy se snaží hledat nové způsoby, ale je důležité začít u zaměstnanců, kteří mají tyto úkoly na starost a navrhnout nové návrhy. V této době se lidé v práci moc nesnaží plnit své povinnosti na sto procent, pokud nejsou kontrolováni svým nadřízeným. Přitom přes škody v odepisovaném zboží se dají ušetřit velké finanční prostředky, které si lidé často ani neovědomují. Důsledkem toho se firmy snaží, nějakým způsobem si zaznamenávat tyto škody, aby zachránili alespoň nějakou část těchto utopených nákladů, které leží v zásobách a nakonec se stanou odepsaného zboží. Tedy škodou a ztrátou.

Pro svou bakalářskou práci jsem si zvolil jeden z obchodních řetězců, který je mi blízký, abych se zabýval touto problematikou a dostal také podvědomí o problému s plýtváním zboží. Obchodní řetězec se jmenuje Albert a patří pod společnost Ahold.

Práce je rozdělená na teoretickou část a praktickou. Teoretická část je rozdělená na tři kapitoly, první kapitolou jsou zásoby, dále řízení zásob a náklady spojené s podnikem. Praktická část je rozdělena tak, že se první seznámíme s firmou, o její historii, jaké postavení zastává, co vše pod ni patří. Další kapitolou bude představení prodejny, ve které budeme řešit náš daný problém. Postupně si rozebereme určité úseky, kde se budeme snažit optimalizovat výši zásob a tím snižovat náklady na zásoby a jejich plýtvání. Navrhneme určité kroky k vedení tohoto cíle a následně porovnáme výsledky. Vyhodnotíme, zda byl projekt úspěšný a dosáhli jsme našeho cíle. Nakonec shrneme celou část a vyhotovíme závěr naší práce.



# **1 Cíle práce**

Cílem má bakalářské práce je seznámit vás s pojmy v oblasti zásob a nákladů v podniku.

Hlavním cílem je optimalizovat výši zásob, snížit vynakládané náklady a vypracovat návrhy na snížení plýtvání zboží, tedy snížení nákladů. Vypracovat lepší řešení pro neplýtvání vynaložených nákladů, tímto řešením dosáhnout vyšších zisků firmy.

## 2 TEORETICKÁ ČÁST

### 2.1 Úvod do teoretické části:

V teoretické, tedy první části mé bakalářské práce se budu zabývat náklady v podniku a zásobami podniku, které jsou nepochybnou součástí nákladů. Praktická část se bude zabývat analýzou vynaložených nákladů na zásoby v podniku, proto si vymezíme právě tyto pojmy, které se nám budou hodit.

### 2.2 Náklady

V této kapitole se budu zabývat, co to jsou vlastně náklady a vymezím si je. Určím, jak se náklady klasifikují a určím je podle toho, jaké mají kritéria.

#### 2.2.1 Vymezení pojmu náklady

Vymezení pojmů podle vybraných autorů, pojem lze samozřejmě vymezit různě.

„Náklady podniku můžeme charakterizovat jako peněžně vyjádřenou spotřebu výrobních faktorů účelně vynaložených na tvorbu podnikových výnosů, vč. dalších nutných nákladů spojených s činností podniku.“ [SYNEK, 16, str. 33]

Tato definice nám říká, jak je na náklady hleděno ve finančním účetnictví. Z ekonomického pojetí představují, jaké náklady byly obětovány a zaplacený.

„Náklady se obecně definují jako v penězích vyjádřené vynaložení (obětování) ekonomických zdrojů, uskutečněné za určitým předem vymezeným užitečným účelem.“ [KRÁL, 9, str. 39]

#### 2.2.2 Pojetí nákladů

Náklady se dají definovat ze dvou pohledů. Jednak podle manažerského účetnictví, které se využívá ve vysokém managementu a to manažeři. Druhý pohled je z externího uživatele, ten je dán finančním účetnictvím. [13, 15]

Pojetí nákladů se dá rozlišit do tří skupin.

- Hodnotové
- Finanční (pagatorní)
- Ekonomické [8]

### 2.2.3 Hodnotové pojetí nákladů

Koncept hodnotových nákladů vznikl v závislosti na rozvoji nákladového účetnictví. Zobrazuje informace v běžném řízení a reálný průběh, již uplynulých procesů s kontrolou. Ekonomické vstupy jsou tady spotřebované a vyjádřené v cenách, která vyplívá ze současné reálné hodnoty. [8, 13]

V pojmu hodnotových nákladů se nechovají náklady nejen, jako peněžní zdroj, ale působí zde také faktor, který nemusí být podložen reálným výdajem peněz, díky svým důsledkům však mají vliv a to na danou aktivitu s ekonomickou racionalitou. Do těchto nákladů můžeme zahrnout náklady, které jsou vykazovány v manažerském účetnictví, ty se liší od finančního účetnictví. V hodnotových nákladech jsou náklady finančního účetnictví zahrnuty shodně. V manažerském účetnictví nemusejí být tyto náklady vůbec vykazovány. Jde o kalkulační druhy nákladů. Můžeme, jako příklad uvést Kalkulační úroky, kalkulační nájemné. [3, 8, 13]

### 2.2.4 Finanční (pagatorní) pojetí nákladů

Jak jde vidět z názvu, tento koncept se používá ve finančním účetnictví. Náklady tady jsou v této části zobrazeny, jako úbytek ekonomického prospěchu. Úbytek ekonomického prospěchu může být vnímán, jako přírůstek dluhu či aktiv. V tomto pojetí je hlavním znakem to, že veškeré spotřebované náklady, tedy ekonomické zdroje musí být podloženy reálným výdejem peněz, což se může brát, jako omezení. Mezi další znak patří to, že náklady musí být oceněné v cenách pořízení. [8, 13]

Když se na toto pojetí podíváme z pohledu manažera, tak nám finanční pojetí nevyhovuje, jelikož považuje náklady, které jsou vynaloženy v souvislosti s podnikovou činností, která vznikne budoucím jednáním. Z pohledu externích uživatelů je však vyhovující. [13]

### 2.2.5 Ekonomické pojetí nákladů

Ekonomický koncept má zajistit informace pro potřebu rozhodování a to za účelem pro výběr optimální budoucí alternativy, dále také pro vedení procesů, které probíhají. Pojem ekonomický koncept nákladů můžeme chápat podobně, jako oportunitní náklady. Ty představují ušlý zisk, když není použit na správnou, tedy nejlepší alternativu bohužel ušlou. V tomto pojetí je tedy v nákladech zahrnutý i úbytek ekonomického zdroje a ušlé příležitosti, které nebyly realizovány. [8, 15]

## 2.2.6 Klasifikace nákladů

Aby byl podnik v kvalitní činnosti, musí manažeři řídit, ale i usměrňovat náklady. Manažeři musí tedy znát podrobné třídění nákladů. Je proto vytvořen seznam třídění nákladů pro vyjádření ekonomické podstaty. [4, 15]

## 2.2.7 Druhové členění nákladů

V tomto členění nákladů se náklady soustředí do skupin a to podle spojitosti ve výrobních faktorech. Díky tomu nám toto dělení odpoví na otázku, které vstupy z externího prostředí jsme spotřebovali. [4, 15]

Jako základní členění nákladových druhů můžeme použít členění na:

- a) spotřebu materiálu a energie
- b) použití externích prací a služeb (např. doprava, nájemné, telekomunikační služby)
- c) mzdové a ostatní osobní náklady (včetně sociálního a zdravotního pojištění pracovníků)
- d) odpisy nehmotných a hmotných dlouhodobých aktiv
- e) finanční náklady (pojistné, úroky, poplatky). [4, 5]

Nákladové druhy můžeme charakterizovat třemi základními vlastnostmi:

- a to z hlediska jejich účetního zobrazení jako první, stávají se zobrazením hned při vstupu do podniku.
- jako externí, vznikají se spotřebou materiálu, subdodávek, prací nebo služeb a to od externích, tedy jiných dodavatelů.
- nebo také na jednoduché, které nelze rozlišit na jednodušší složky, z kterých by se tyto náklady skládaly. [4, 8]

Toto členění, tedy druhové je zásadní pro finanční účetnictví. Má za úkol stabilitu a rovnováhu ve spotřebě zdrojů, dále také zabezpečovat je od externího okolí. Přednost tohoto dělení se považuje jeho jednoznačnost a následná prokazatelnost zdrojů podniku, které byly vykázány ve spotřebě. Bohužel se nezabývá, proč jsou vynaloženy náklady, tedy jejich příčina. Díky tomu se nejčastěji používá ve vykazování zisku a ztrát v nákladech, to nám neřekne, jak podnik dosahuje svého prospěchu, lze říct efektivnosti nad konkurencí. [4, 8, 15]

## 2.2.8 Účelové členění nákladů

Toto členění nákladů nám zobrazuje vynaložené náklady ve spojení, proč vlastně tento náklad vznikl. Používá se k určení v jakém vztahu jednotlivé položky nákladu a k výkonu podniku na efektivní provádění operací. Používáme mnoho členění, které jsou odlišné: [4, 13]

### 2.2.8.1 Náklady technologické a náklady na obsluhu a řízení

V tomto členění můžeme vidět zase podle pojmenování, že jde o kritérium vztahu nákladů k činnosti, technologického stupně nebo operace.

Náklady jsou dané technologií určité činnosti či operace. Jelikož jsou dány přímo na výkon. Může se to být spotřeba energie technologického zařízení nebo spotřebování materiálu. [4, 8]

Ostatní náklady, jako náklady pro obsluhu či řízení jsou k doprovodu technologického procesu. Jako příklad jsou zde mzdy zaměstnanců, kteří proces řídí, popřípadě nějaký provoz budovy. [4, 13]

### 2.2.8.2 Náklady jednicové a režijní

Zde jde o vztah nákladů na určitý výkon nebo jednici.

Tyto náklady jsou nákladem technologickým, pokud je přímo součástí s výkonem určitého technologického postupu. Natož u režijních nemůžeme ukázat na přímý vztah u konkrétního výkonu. Mezi režii v nákladech patří náklady na řízení, obsluhu, řízení a technologický proces, který je jako celek procesu. [4, 13,15]

## 2.2.9 Kalkulační členění nákladů

Členění kalkulačních nákladů řeší problém, zda je podnik schopen dát náklady přímo na jeden vymezený předmět kalkulace. Toto přiřazení nákladu se rozkládá na dva způsoby kalkulační jednice a to na:

- Přímé – Jako přímé určitě souvisejí s druhem výkonu kalkulace a tím se určitě přiřazují.
- Nepřímé – Do nepřímého druhu patří více výkonů, které mají za úkol, aby výroba byla zabezpečena, jako jeden celek. [4, 13, 15]

K přímým nákladům, se dá přiřadit určitě jednicový náklad i určitá část režijních nákladů a to ty, které mají co dočinění s určitým výkonem. Naopak u nepřímých nákladů dáváme za režijní náklady, ty které jsou společně u více výrobců. [15]

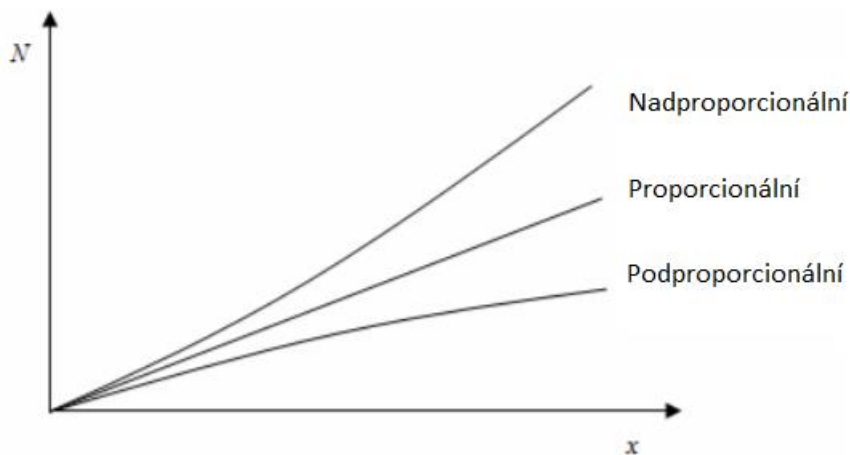
## 2.2.10 Členění nákladů podle závislosti na objemu výkonů

Jak již zase napovídá nadpis naopak od předchozího dělení nákladů, které se zabývalo náklady z minulého období, zde se budeme zabývat náklady, které nám budou zasahovat i do budoucího vývoje a to ve více alternativách. Můžeme v tomto členění vidět, jak se náklady budou měnit se změnou objemu produkce, tedy výkonů. Tyto náklady jsou určeny ve dvou skupinách:

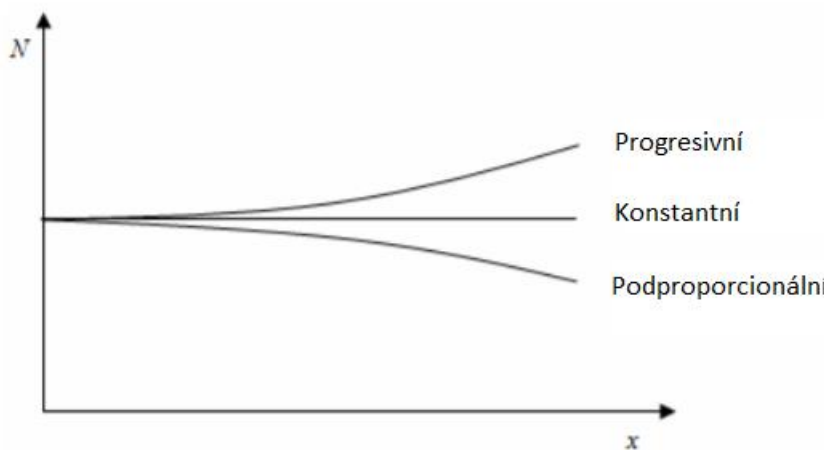
- Variabilní
- Fixní [5, 8, 13]

Jak jistě víme, variabilní náklady se mění v závislosti na objemu produkce na jednotku. Většinou se nám jedná o **proporcionální** náklady. Z čehož můžeme usoudit, že se nám jedná o cyklus stejně rychle se vyvíjejících nákladů, jako objem produkce výroby. Proporcionální náklady, jako celkové mají lineární charakter a podíl, který připadne na jednu jednotku výkonu, bude konstantní. Můžeme sem dát, jako příklad všechny náklady, které jsou jednicové. Poté máme další dvě možnosti a to pokud se náklady tvoří rychleji, než je objem výroby, můžeme tyto náklady nazvat, jako **nadproporcionální**. Což může být způsobeno například mzdou zaměstnancům za příplatky nebo práci přes čas.

Opačným způsobem jsou **podproporcionální** a tato situace nastane, když jsou náklady vyvíjeny pomaleji, oproti objemu výroby. Situace může nastat za předpokladu, že nám při nákupu nového materiálu bude nabídnuta množstevní sleva. [5, 13, 15]



*Obr. 1 Průběh jednotlivých typů celkových variabilních nákladů [8]*



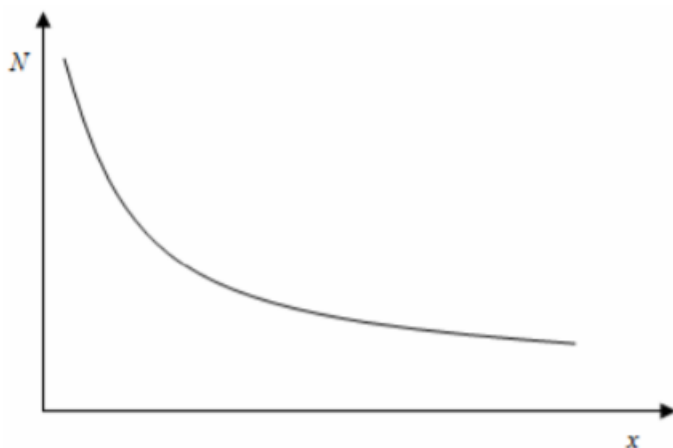
*Obr. 2 Průběh jednotlivých typů průměrných variabilních nákladů [8]*

*Obrázek 1 – průběh jednotlivých typů celkových variabilních nákladů, Obrázek 2 – průběh jednotlivých typů průměrných variabilních nákladů*

Další skupinou nákladů jsou fixní náklady. Tyto náklady mají stejnou hodnotu, jsou tedy od určité chvíle ve výrobě neměnné. Bohužel nám tento náklad vzniká i za předpokladu, že nic nevyrábíme. Můžeme tedy říci, že se jedná o nějaké provozní náklady a připravenosti podniku k výrobě. Jako příklad máme nájem, služby, leasing či mzdu pracovníků, kteří nejsou součástí výroby, ale správy. Proto jsou fixní náklady, při naplnění kapacit stále konstantní. Na jeden kus výrobku se s rostoucí kapacitou snižují a to můžeme označit, jako degeneraci nákladů. Tyto náklady můžeme měnit a to při změně výrobní kapacity, avšak tato změna se nám projeví skokem. [5, 10, 15]



*Obr. 3 Průběh celkových fixních nákladů [8]*



*Obr. 4 Průběh průměrných fixních nákladů [8]*

*Obrázek 3 – Průběh celkových fixních nákladů, Obrázek 4 – Průběh průměrných fixních nákladů*

Může nám nastat situace, kde máme náklady smíšené z obou skupin a to, jak z fixních nákladů, tak i z variabilních. Tuto situaci můžeme nazvat **smíšené náklady**. Máme zde tedy část fixních a variabilních, což je proměnná část. Jde například o energii na správu budovy, jako fixní část a variabilní, jako energie na výrobní stroj či linku. [9, 13]

Takhle se náklady dělí jenom v krátkém období, protože v delším období se mění výrobní kapacita a tyto náklady jsou poté dané za variabilní náklady. [16]

Pokud známe oboje náklady, jak fixní, tak variabilní, lze určit nákladová funkce. Ta nám vyjádří vztahy mezi nákladem a objemem výroby. Má lineární funkci, která zní takto.

$$N = F + b \cdot q \quad (1)$$

Kde:



$N$  = celkové náklady v Kč

$q$  = objem výroby v naturálních jednotkách

$b$  = variabilní náklady na 1 jednotku

$F$  = fixní náklady.

### 2.2.11 Analýza bodu zvratu

Bod zvratu je pro podnik důležité, jelikož nám to poskytne lepší rozhodování, pro budoucí období ve, kterém se budeme moci dobře rozhodnout, díky informacím kolik kusů nám postačí na pokrytí fixních nákladů a také informaci o variabilních nákladech ve, kterých se nám začne tvořit zisk. [10, 11]

Tento bod zvratu nám tedy pojednává o informaci, kdy objem produkce je roven celkovým nákladům, nevykazujeme ztrátu ani zisk, ale máme pokryté veškeré náklady na výrobu a můžeme být připraveni na tvorbu zisku. Pro vypočtení bodu zvratu máme vzorec i graf. [15]

$$T = N \quad (2)$$

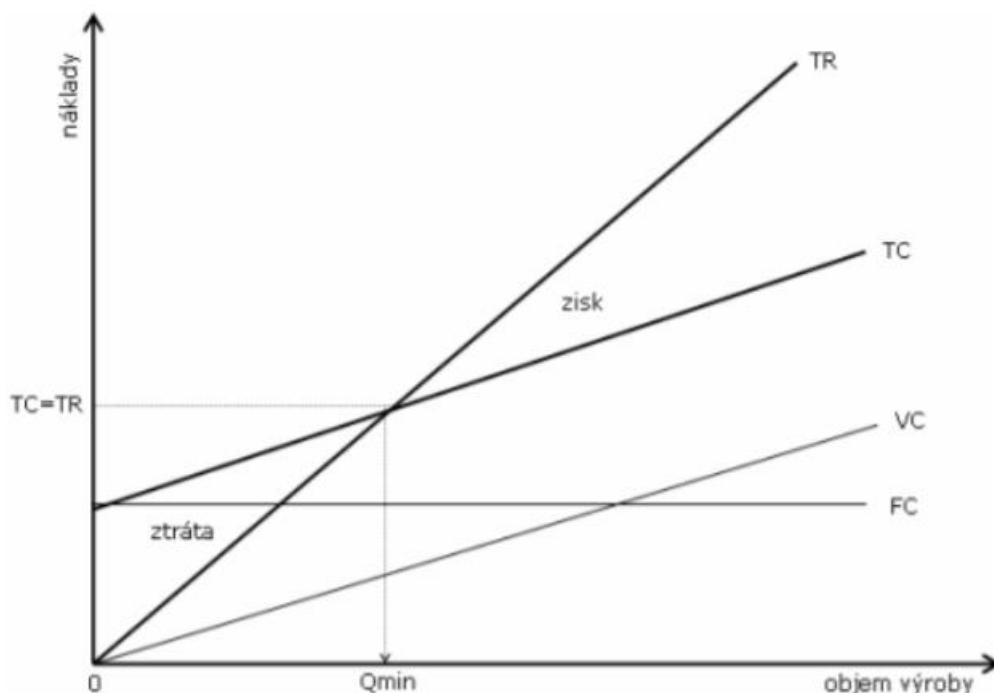
$$pq = F + bq \quad (3)$$

$$q(BZ) = \frac{F}{p-b} \quad (5)$$

V tomto vzorci je jmenovatel rozdíl mezi cenou a variabilními náklady, jde o takzvaný krycí příspěvek. Ukazuje nám, kolik prodané výrobky pokryjí fixní náklady a dále k tvorbě zisku. Samozřejmě musíme nejprve uhradit fixní náklady a až následovně vidíme zisk. [8, 13]

Tento příspěvek je důležitý pro rozhodování v manažerských pozicích, zda máme přijmout, vyrobit nebo nakoupit. Udává nám kalkulaci neúplných nákladů. Můžeme z něj vyjádřit prodejní cenu. [16]

Analýza bodu zvratu je zobrazena na obrázku (Obr. 5).



Obr. 5 Analýza bodu zvratu [12]

Obrázek 5 – analýza bodu zvratu

Podle grafu můžeme vidět, že se nám ztráta tvoří, pokud nevyrábíme, tedy výroba je na nulovém objemu. Když tento objem výroby začneme, zvedat ztráta se nám, začne zmenšovat do bodu zvratu, kde se přímky protnou. V okamžiku, kdy se to stane, ztráta se stává nulovou a začíná se tvořit zisk, který se rostoucí produkcí stále zvětšuje. Tento růst je omezen výrobní kapacitou daného podniku. [10, 15]

### 2.2.12 Členění nákladů z hlediska rozhodování

Náklady v této oblasti nejsou skutečné, ale odhadují se pro budoucí období nákladů. Jsou tedy důležité pro rozhodování a třídíme je podle vztahu k rozhodování. Můžeme zde rozhodnout o budoucí variantě podnikání. [8, 13]

#### **Relevantní a irelevantní náklady**

Relevantní náklady určitě budou z daného rozhodnutí zásadní, jelikož se ve variantách rozhodnutí mění, ale u irelevantních nákladů není rozhodnutí, tak zásadní, protože nedochází ke změně v různých variantách rozhodnutí. [8]

### **Rozdílové náklady**

Udávají možnosti hodnocení a porovnávání v intervalu mezi veličinami. Jde o rozdíl nákladů mezi změnou a po změně, kterou se chystáme udělat, tedy o které uvažujeme. [8, 9]

### **Utopené náklady**

Jedná se o náklady, které jsou mrtvé, neboli utopené. Tyto náklady byly v minulosti vynaloženy a už nemohou být ovlivněny v budoucím rozhodnutí. Jako příklad mohou být odpisy nebo budovy. [9]

### **Náklady připisované danému rozhodnutí**

Dá se říci, že tyto náklady nám ukazují ekonomické důsledky, které vznikly právě rozhodnutím některých variant. Můžeme je označit, také jako imputované náklady. Závěry podniku v širších souvislostech se nám ovlivňují, díky těmto nákladům. [8, 9]

### **Oportunitní náklady**

Při rozhodování podnik uskutečňuje určité plány, ty které neuskuteční, se nazývají oportunitní. Jedná se o náklady obětované příležitosti, protože ukazují ušlé výnosy, které se neuskuteční z důvodu rozhodnutí pro jinou variantu rozvoje firmy. [8, 9]

### **Přírůstkové náklady**

Jde o náklady, které vznikly v přírůstku objemu produkce. Když je vyšší o jednu jednotku, jde o marginální náklady. Což jsou mezní nebo diferenciální náklady. [16]

## **2.3 Zásoby**

### **2.3.1 Základní definice zásob**

Zásoby patří do oběžného majetku podniku. Můžeme je definovat jako „libovolný ekonomický zdroj, který se v určitém časovém intervale trvale nepoužívá“ (KRAJČOVIČ, aj., 2004, str. 234).

V této definici zásob můžeme vidět, že do zásob spadají například: polotovary, výrobky, pomocný materiál nebo materiál pro výrobu.

## 2.3.2 Funkce, výhody a nevýhody zásob

Máme tu tři funkce zásob, které si představíme (Teorie zásob, str. 252):

- **Geografická funkce** – Tato funkce znamená, že si můžeme oddělit část výroby nebo celou výrobu či spotřebu a to podle potřeby za lepšími podmínkami, tedy úspornější na nákladech. Z těchto produktů vyprodukované jinde se stanou zásoby a ty se ocitnou ve skladech nebo meziskladech. Jako příklad můžeme uvést levnou pracovní sílu, dostupnost surovin, dobrá politická situace a dobrá geografická poloha pro skladování.
- **Vyrovňovací technologická** – V této funkci máme dva pohledy. První je z hlediska firmy, která vyrábí. Určuje, aby výroba byla plynulá a zároveň, dává pryč rozdílné kapacitní varianty u výrobních procesů, které jsou jednotlivé. Druhý pohled na funkci je z pohledu firmy, která je distribuční. Stará se o to, aby byly výkyvy mezi dodávkou a poptávkou vyrovnané. Navíc tato funkce zabezpečí náklady na dopravu optimalizované.
- **Spekulativní funkce** – Tento případ spočívá asi v každém obchodníkovi nebo překupníkovi, protože se pojednává o nákupu zboží za nižší cenu na sklad, tedy tvoříme zásoby a očekáváme v budoucnu zvýšení ceny zboží. Jedná se o to, že koupíme za málo a prodáme v budoucnu za hodně.

Se zásobami se můžeme setkat v podniku, který se zabývá výrobním procesem, tedy vyrábí, tak i v podniku distribučním. Ve výrobní firmě se využívají zásoby především pro zajištění plynulé výroby bez toho, aby došlo k výpadku na výrobních linkách. Dále to může být kvůli úsporám v nákladech. V distribučních firmách se zásoby zase používají k vytvoření časových dohadů mezi spotřebitelem a výrobou, směřují tím ke snížení dodací doby. O zásobách je dobré mít přehled a zbytečně je netvořit, jelikož v zásobách máme finanční prostředky, které by se daly použít v jiné oblasti či investici. Kvůli této skutečnosti se firmy snaží zásoby optimalizovat a určit typ zásob takovým způsobem, aby nevázáli na sebe právě moc těchto finančních prostředků. Avšak musíme zároveň myslet na to, jak u toho uspokojit své vnitřní potřeby ve společnosti, tak i na zákazníky s jednotlivým přáním.

Výhody a nevýhody zásob jsou:

Výhody:

- Řeší neočekávané problémy a výkyvy v dodávkách materiálů a polotovarů.
- Úspory při využívání množstevních slev.
- Úspory při investování do zásob v případě, že se očekává růst cen.
- Vyrovnávají se časové odchylky mezi poptávkou a dodávkou.

Nevýhody:

- Náklady spojené se skladováním.
- Vázání kapitálu v zásobách.
- Zakrývání určitých problémů ve výrobě (velké zásoby mohou zakrýt neefektivní procesy ve výrobě).
- Zhoršují platební schopnost (likviditu) podniku.

### 2.3.3 Dělení zásob

Zásoby si rozdělíme, podle toho do jakého hlediska spadají, proto můžeme ve firmě správně zásoby optimalizovat. Rozlišení těchto druhů v zásobách je zásadní. Každý tento druh má však jinou velikost a ovlivňuje ho jiný faktor. Podle těchto zdrojů si je můžeme rozdělit na dvě skupiny, které jsou velké a rozdělují se podle zdrojů. Skupiny zdrojů jsou vnitřní a vnější, začneme tedy **vnitřními zdroji** – Mezi vnitřní zdroje patří zásoby, které se tvoří spíše ve výrobním podniku, jelikož se zásoby vytvářejí ve vlastní režii a to svojí činností. Do této skupiny spadají různé polotovary či již hotové výrobky. Další skupinou je **vnější zdroj** – Pod tuto skupinu zdrojů spadají nejen výrobní podniky, ale také ty distribuční, jelikož se zde zásoby vyskytují pod nákupem od více různých dodavatelů. Jako příklad můžeme mít materiál pro výrobu nebo distribuční produkty pro prodej.

Jako další způsob rozdělení je podle stavu zásoby, tedy zda už máme výrobky hotové nebo stále v polotovaru. Zkrátka podle toho, jakou funkci v podniku mohou vykonávat a jak s nimi firma může naložit.

Tento druh zásob si uvedeme v oběžném majetku podle normy z vyhlášky:

§ 9 vyhlášky 500/2002 Sb.,<sup>1</sup>

- materiál
- nedokončená výroba a polotovary
- výrobky
- zvířata
- zboží.

Místo tohoto běžného rozdělení zásob patří k zásadnějším jejich členění podle zásobovací funkce. Funkce si vysvětlíme a rozdělíme níže.

- **Běžná zásoba** – představuje „tu část zásob, která kryje potřeby (požadavky na výdej materiálu) v období mezi dvěma dodávkami“ (SYNEK, aj., 2007, str. 213).

Určuje velikost, kolik se prodalo či ve výrobě zpracovalo. Vztah běžné zásoby se dá spočítat následným vzorcem a to tak, když je poptávka konstantní, tak velikost této zásoby, tedy běžné je polovinou průměrné dodávky zásob.

$$Z_b = \frac{Q}{2}$$

$Z_b$  – běžná zásoba

$Q$  – velikost jedné dodávky

- **Pojistná zásoba** – tou rozumíme tu část zásoby, která „kryje odchylky od plánované (průměrné) délky dodacího cyklu event. výše dodaného množství“ (SYNEK, aj., 2007, str. 213)

Pojistnou zásobu, lze chápat, jako pojistnou rezervu u běžných zásob a to, jako pokrytí výkyvů v podniku. Výkyvy mohou mít dva charaktery, jeden je ze strany dodavatelů a druhý od zákazníků podniku. První výkyv je v případě nedodání včas zásob, druhý je v případě zvětšeného zájmu zákazníků.

---

<sup>1</sup>Obsah položek zásob § 9 vyhlášky 500/2002 Sb.

- **Zásoby na předzásobení** – Tyto zásoby spadají do zásoby pojistné a to ve chvíli, když čekáme jeden z uvedených výkyvů. Může tak nastat v případě, že dáváme slevu na určitý výrobek, tudíž bude větší poptávka a proto tvoříme více zásob. Nebo druhá možnost ze strany dodavatele, pokud víme, že bude mít dovolenou, popřípadě nějaký výkyv z běžného režimu dodávání zboží.
- **Mrtvá zásoba** – Do mrtvé zásoby patří produkty zboží, které jsou na skladě již delší dobu, tedy není o ně zájem a pouze nás stojí náklady na skladování a berou místo. Může se jednat o zastaralý model výrobku, či produkty, které již nejsou žádané.
- **Technická zásoba** – Jedná se o skupinu, která musí před odejitím ze skladu, projít skladovacím procesem. Může se jednat o dobu zrání whisky, vína nebo jiného produktu.
- **Havarijní zásoba** – Z názvu je zřejmé, že zásoba slouží při haváriích, jako pojistná pro plynulý chod podniku. Nejčastěji při nepředvídatelných událostech.

Dále u řízení těchto zásob je důležité, také sledovat jejich úrovně a to maximální, minimální, objednací, okamžitou a průměrnou, které si vysvětlíme:

- **Maximální zásobu** – „představuje výši stavu zásob v okamžiku nové dodávky“ (SYNEK, aj., 2007, str. 215).
- **Minimální zásobu** – „představuje naopak stav zásoby před dodáním další dodávky, pokud byla vyčerpána běžná zásoba“ (SYNEK, aj., 2007, str. 215).
- **Objednací zásobu** – Do objednací zásoby patří, takový stav zásoby, který musí vyslat objednávku, takovým způsobem, že dodávka přijde v nejhorsím okamžiku nejpozději v případě tak, aby naše skutečná zásoba v podniku dosáhla minimální úrovně zásoby a nemusela být použita zásoba, kterou nazýváme pojistnou.
- **Okamžitou zásobu** – Okamžitá zásoba zohledňuje zásobu jak ji objednanou, která má dorazit, tak i zásobu, která je skutečná, neboli fyzická na skladě či na prodejně. Můžeme nazvat, jako zásobu fyzickou a dispoziční, tedy zásobu po vyřízení požadavků a to v případě potvrzení objednávek zákazníků nebo na internetové objednávce.
- **Průměrná zásoba** – V této zásobě, jde o průměr stavu zásob každý den, tento průměr počítáme, jako aritmetický. Sledujeme ho delší dobu a díky tomu je podnik schopen dělat analýzu svých finančních prostředků, které vynaložil do zásob na skladě. Zásoby můžeme díky vzorci spočítat následovně:

$$Z_c = Z_b + Z_p = \frac{Q}{2} + Z_p$$

$Z_c$  – průměrná zásoba

$Z_b$  – běžná zásoba

$Z_p$  – pojistná zásoba

$Q$  – velikost jedné dodávky

Z této zásoby, tedy průměrné můžeme dále odvodit ukazatele, kde se dozvíme, kolik kapitálu stále máme v zásobách a mohou nám napomoci při analýze. Tyto ukazatele máme dva a to:

- **Rychlost obratu zásob** – Naznačuje, jak se zásoby přemění na oběžný majetek, který má jinou formu a to za určité období. (HORÁKOVÁ, KUBÁT, 1999, str. 81)

$$n_o = \frac{P}{Z_c}$$

$n_o$  – rychlost obratu zásob

$P$  – roční velikost potřeby

$Z_c$  – průměrná zásoba

- **Doba obratu zásob** – Tento druhý ukazatel nám řekne, kolik přesně dní potřebujeme na obrátku jedné průměrné zásoby. (HORÁKOVÁ, KUBÁT, 1999, str. 81)

$$t_o = \frac{365}{n_o} = 365 * \frac{Z_c}{P}$$

$t_o$  – doba obratu zásob

$n_o$  – rychlost obratu zásob

$P$  – roční velikost potřeby

### 2.3.4 Skladování

Pojem skladování má blíže k logistice a právě proto je to logistický proces. Pod tímto procesem se přerušuje tok zboží, materiálu nebo polotovarů. Skladování je nejčastěji ve skladu, kde se tok přeruší a to ve skladu nebo na jiném určitém místě, ale i ve stanovenou dobu, tak i na stanovenou dobu. V tomto logistickém procesu je důležité to, že se ze zboží stanou zásoby společnosti.

Máme tři skladovací funkce:

- Přesun produktů – Tato funkce představuje určité operace se zbožím mimo své uskladnění. Pod tímto si můžeme představit různé činnosti před uskladněním, jako jsou například příjem na



sklad zboží, vybalení, různé přesuny a uložení na svém místě. Pokud výrobek není celý pohromadě, může jít o nějaký způsob kompletace. Zároveň také může jít o výstupní činnosti na expedici a to opětovným balením či přesunem na expediční rampu na odvoz.

- Uskladnění produktů – Pod tímto pojmem se ukrývá samotné skladování zboží. Občas se, zde může objevit dočasné uskladnění nebo určitým časovým úsekem omezené.
- Přenos informací – V této funkci, jde o jakousi kontrolu zboží, kde sledujeme tok materiálu nebo zboží a to takovým způsobem, že vidíme jejich stav, umístění, kvalitu.

V procesu řízení zásob máme různé úkoly. Hlavním úkolem je řízení toku zboží. Když zásoby naskladníme, tak tento tok vlastně přerušíme. Proč bychom měli tento tok přerušovat, tak na to si odpovíme.

Důvody:

Emmet (EMMET, 2008, str. 43)

- odstranění vazby mezi nabídkou a poptávkou
- bezpečnost/ochrana
- očekávání poptávky
- poskytování služeb odběratelům

Mezi další úlohu v řízení zásob, jde o služby, které jsou se zásobami spojeny. Tyto služby by měli být na vysoké úrovni, pro dobré uspokojení všech zákazníků a samozřejmě za co nejmenší náklady, aby se tvořil zisk. S vysokými zásobami se totiž drží velké množství peněz a snižuje se nám cash-flow.

Skladování je pojem odvozen od skladu, kde bývají zásoby skladovány, tedy uloženy. Sklady bývají často na dobře dostupných místech, jak geograficky, tak cenou za budovu. Slouží na chránění před vnějšími vlivy. Sklad je prostě velká budova, pod kterou se skládá velký prostor, právě pro skladování.

Pojem sklad se dá rozdělit do mnoho kategorií, podle jejich druhů. Může se jednat například o datový sklad, ale nás budou zajímat pouze sklady dva, protože ostatní nás nebudou zajímat. Za prvé to bude centrální sklad a druhý sklad bude distribuční.

- **Centrální sklad** – „Sklad, který plní hlavní úlohy pro jistý počet skladů. Například: udržuje zásoby produktů pro ostatní sklady – jestliže je to nutné, udržuje celkovou kapacitu zásob“ (Ekonomický slovník, 2004-2018).
- **Distribuční sklad** – Distribuční sklad slouží k hromadění zboží od dodavatelů nebo ke shromáždění zboží z centrálního skladu. V tomto skladu se dá předpokládat, že budeme zboží posílat do prodejen, tedy distribuovat v co nejkratší době a tím pádem v čas.

### 2.3.5 Ocenění zásob

Jak již bylo zmíněno, v zásobách má podnik uložené velké množství finančních prostředků, které by mohl vynaložit i jiným způsobem. Zásoby spadají pod oběžný majetek firmy. Z tohoto důvodu by podnik, měl své zásoby správným způsobem ocenit.

Na ocenění zásob máme dva způsoby, jelikož ten třetí je v České republice zakázaný. Nyní si tyto tři způsoby ukážeme.:

- **Metoda průměrného ocenění** – V této metodě, jak vyplývá, z jejího názvu hraje velkou roli průměr. Jde zde o to, že všechny dodávky jednoho druhu zboží, uděláme průměr nákupní ceny. Ve chvíli, kdy je průměrná tržní cena vyšší než aktuální nákupní cena, tak použijeme průměrnou cenu a ušlé škody se odepíšou, jako náklad. Díky téhle metodě zvýšíme náklady, ale máme malý zisk, proto se musí ocenění hodně často přeceňovat.
- **Metoda FIFO** – Pod slovem FIFO se skrývá princip ocenění zásob způsobem, který říká první do skladu, tak také první ze skladu. Tyto vydané zásoby, které odešli ze skladu, budou oceněny, také cenou první a to takovou, jaká byla u přijaté zásoby. Tímto způsobem oceňujeme zásoby podle poslední dodávky zboží. Tato metoda bude výhodná za předpokladu, že chceme snížit ceny dodávek, tím pádem na účetních knihách vykazujeme vyšší marži na zboží. Můžeme si představit jezdící pás se zásobami.
- **Metoda LIFO** – Zakázaná metoda funguje na principu takovém, že Vydané zboží je oceněné cenou posledního přijetího zboží. V této metodě jde o takzvanou truhlici, kde první bereme z vrchu, přitom první zboží nám v ní může ležet plno let.

### 2.3.6 Náklady spojené se zásobami

Máme tři druhy nákladů v této kapitole:

- **Náklady na jejich zajištění** – V podniku se zásoby zajišťují způsobem vlastní činnosti nebo od dodavatelů. Tímto způsobem vzniknou. „zajišťovací náklady“ (KRAJČOVIČ, aj., 2004, str. 239), Tyto vzniklé náklady se rozdělují na fixní a variabilní. Při vlastní

výrobě vznikají náklady, které jsou fixní s označením. „pořizovací náklady“ (KRAJČOVIČ, aj., 2004, str. 239). Na druhý způsob tedy objednání od dodavatelů se označují za „objednací náklady“ (KRAJČOVIČ, aj., 2004, str. 239). Tento náklad začíná od vystavení faktury a probíhá do zaplacení.

- **Náklady na skladování a provoz skladů** – „zahrnujeme jen ty nákladové položky, které se mění v určitém procentuálním poměru ke změně úrovně zásob a jsou ovlivněny určitým rozhodnutím o výšce objednávky (dodávky)“ (KRAJČOVIČ, aj., 2004, str. 240).

Náklady skládají se ze tří složek:

- a) Které plynou ze závažnosti finančních prostředků uložené v zásobách – úroky z úvěru na zásobách.
- b) Skladovací prostory a na správu – Jde o náklady režijní spojené s provozem budovy, evidence, platů zaměstnanců a podobně.
- c) Plynoucí z rizika – náklady na vyřazení nevyužitých zásob (znehodnocené zásoby).

**Náklady z jejich nedostatku** – Náklady z nedostatku vzniknou v případě, že v určitý čas nemáme na skladě určitý druh zásob a to v okamžiku, kdy je potřebujeme. Dále je můžeme rozdělit do dvou skupin. První skupinou jsou externí – Jde o odběratele, kde se bavíme o nákladech, které jsou za případné neplnění termínů v objednávkách, popřípadě u zrušení své objednávky od strany odběratele. Druhou skupinou je interní – Na straně odběratelů jde o náklady, které vznikly za nedostatek materiálu při výrobě, můžeme je tedy nazvat náklad výrobní.

## 2.4 Řízení zásob

### 2.4.1 Definice

„Řízení zásob představuje soubor činností zaměřených na prognózování, analyzování, plánování a operativní řízení jak jednotlivých skupin zásob, tak i celkových zásob za účelem splnění podnikových cílů při minimálních nákladech spojených s hospodařením se zásobami“ (ŠTŮSEK, 2007, str. 83). Z definice je patrné, že řízení zásob je jakási optimalizace procesů, která se zabývá zásobami ve firmě a pracuje za účelem minimalizovat svoje náklady spojené se zásobami. Dobrý systém tedy může vést ke zvýšení zisku a dalších volných prostředků.

Součástí řízení zásob jsou tyto procesy.:

- Evidence – V dnešní době se k evidenci nejčastěji používají různé informační systémy, díky kterým jsou zaznamenávány stavy a pohyby zásob ve skladě. Pokud chceme mít výsledky kvalitní, měla by evidence odpovídat skutečnosti. Informační systémy mohou být třeba SAP nebo ABRA.
- Analýza – Než začneme uskutečňovat řízení ve svých zásobách, musíme provést analýzu zásob, zda splňují kvantitu, strukturu a popřípadě jejich změny zaznamenat v peněžní i fyzické.
- Kontrola – Z kontroly získáme cenné informace o evidenci zásob a její spolehlivosti.
- Regulace – V regulaci zjistíme nedostatky a tím pomáháme držet zásoby v optimálním množství. Pokud se tak neděje, pracujeme na jejich odstranění.

## 2.4.2 Úkoly řízení zásob

Hlavní úkolem pro řízení zásob je jejich optimální množství, stále udržovat tak, aby plnili svoji funkci. Může se jednat například o tlumení výkyvů z obou stran, jak ze strany dodavatele, tak i ze strany odběratele. Řízení zásob můžeme rozdělit do dvou skupin.

- Operativním řízení zásob – Pod tímto názvem rozumíme jistý soubor všech rozhodnutí o určitém udržení jednoho konkrétního druhu zásob a to v potřebném množství. Slouží pro uspokojení spotřebitelů ve vnitropodnikových výrobních a nevýrobních potřeb. Potřeby tohoto charakteru by měli uspokojovat v reálném čase a v míře za minimální náklady.
- Strategické řízení zásob – Toto řízení rozhoduje, kolik finančních disponibilních můžeme uvolnit na krytí v zásobách v jaké výši a její existující struktuře.

## 2.4.3 Optimalizace zásob v podniku

Optimalizaci můžeme chápat, jako první úkol u řízení zásob. Protože pod optimální zásobou se rozumí taková výška zásob, která bude potřeba na plánovanou spotřebu. Kde celková náklady na zajištění tohoto krytí budou minimální.

## 2.5 Shrnutí teoretické části:

V teoretické části méj bakalářské práci byly rozebrány podklady související s tématem a řešeným problémem méj bakalářské práce. Jelikož se budeme zabývat v praktické části převážně zásobami a šetření vynaložených nákladů, tak jsme rozebrali a dozvěděli se o zásobách. Jak správně řídit zásoby, jaké jsou s nimi spojené náklady a jak skladovat zásoby. Dále do jaké kategorie spadají určité zásoby. Další oblastí, kterou jsme probírali v teoretické

části, byl pojem náklady, kde jsme si rozdělili náklady, dle pojmů a řekli si, co vlastně představují.

## **3 Praktická část**

### **3.1 Úvod do praktické části**

V praktické části se budeme zabývat společností Ahold, podrobněji o Ahold Czech Republic a.s.. Řekneme si o její historii a ukážeme si značky, které pod společnost patří. Podrobnější popis prodejny, s jejichž daty budeme pracovat a rozebírat je. Pokusíme se pomocí analýzy dat přijít na to, o jak velkou částku firma přichází, kvůli odpisům na prodejně. Pokusíme se eliminovat tyto škody a to pomocí návrhů řešení na každý z úseků v prodejně, jelikož se zabýváme rychlospotřebním zbožím. Následně tyto návrhy vložíme do dat, které nám firma poskytla a srovnáme je. Jestli budoucí řešení s naším návrhem je užitečná, či nikoliv. Po tomto kroku srovnávání, ještě celou část vyhodnotíme, o kolik finančních prostředků jsme firmu obohatili a tím jí dáme možnost lépe investovat vynakládané prostředky. Navíc dáme firmě nový způsob, jak spravovat své zásoby. Zkoumaná doba dat ve firmě je od roku 2016 po desátý týden v roce 2018. O snížení nákladů se pokusíme, jak již bylo zmíněno v rychlospotřebním zboží. Na této prodejně máme za rychlospotřebním zbožím tyto čtyři úseky.:

- F&V – Fruit and Vegetable – Ovoce a Zelenina
- Bakery – Pekárna – Pečivo
- Deli – Obslužný pult s uzeninami
- Meat – Maso

Dozvíme se pod, kterým úsekem se skrývá nejvíce škod, kde firma nejvíce mrhá svými finančními prostředky, kde naopak má dobrý systém objednávání, tedy jak si vede v řízení zásob. Pod označením Deli se skrývá spousta zboží, které se vysvětlíme dále v popisku u tohoto úseku.

Hlavním cílem bude analyzovat data společnosti se škodami, navrhnout nové doporučení pro prodejnu a následně vyhodnotit, zda nové návrhy měly smysl.

### **3.2 Firma – Společnost**

Společnost, kterou se budu zabývat a poskytla nám data, se jmenuje AHOLD Czech Republic, a.s. Tato akciová společnost provozuje v České republice maloobchodní síť hypermarketů a supermarketů, které spadají pod jméno Albert. Společnost AHOLD je součástí

nadnárodní korporace Ahold Delhaize. Korporace sídlí v Nizozemsku ve městě Zaandam. Společnost působí na více kontinentech, kde pod ni spadá 22 zavedených důvěryhodných značek. Dále tyto zavedené značky obslouží v 11 zemích na světě více než 50 milionů odběratelů, tedy zákazníků a to každý týden.

### 3.2.1O společnosti Ahold Delhaize

Společnost má pod sebou přibližně 6 500 obchodů po celém světě. Tyto prodejny jsou spravovány, tedy zaměstnává v nich 369 000 pracovníků, díky kterým obslouží přes 50 milionů zákazníků týdně na území Spojených států, Evropy a Indonésie.

Všichni zapojení do firmy se zaměřují na vytvoření lepšího místa pro nakupování. Jedná se o místa, jako je místní supermarket, obchod s potravinami nebo online značka. Firemní místní značky se řadí do první, či druhé místo na svých trzích a poskytují pod sebou širokou škálu formátů. Jako jsou supermarket, obchody, online dodávky, pick-up body, hypermarkety, specializované prodejny a benzínové stanice.

### 3.2.2Značky:

- Spojené státy –



Obrázek 6 – značky ve Spojených státech

- Belgie –



Obrázek 7 – značka v Belgii

- Nizozemí –



Obrázek 8 – značky v Nizozemí

- Střední a jihovýchodní Evropa –



Obrázek 9 – značky Střední a jihovýchodní Evropa

- Společné podniky –



Obrázek 10 – značky ve společných podnicích

### 3.2.3 Historie firmy Ahold v České republice

Společnost Ahold je na českém trhu od roku 1990, kde na tento trh vstoupila pod názvem Euronova, a.s.. Dále v roce 1991 zavedla již svůj první supermarket, který se jmenoval Mana ve městě Jihlava a tento supermarket byl historicky první u nás v České republice. Od roku 1999 již společnost provozovala i hypermarkety pod názvem Hypernova a supermarkety již zavedené, tak i nové se přejmenovaly na název Albert. Společnost si upevnila své postavení na našem českém trhu tím, že převzala od jiné společnosti řetězec prodejen, kterých bylo 57. Společnost, kterou převzali, se jmenovala Julius Meinl. Aby se společnost lépe prezentovala, došlo ke sjednocení značek na Albert supermarket a Albert hypermarket. K této akci došlo v roce 2009. V roce 2014 dne 1. srpna byla uzavřena akvizice, ve které se stalo to, že obchodní řetězec Albert převzal SPAR ČOS. Díky tomuto kroku se dostala společnost Albert na pozici jednoho z lídrů v maloobchodním trhu v České republice. Společnost Ahold se v roce 2016 sloučila se společností Delhaize Group.

### 3.2.4O společnosti AHOLD Czech Republic:

V současné době AHOLD Czech Republic, a.s. zaměstnává více než 17 500 zaměstnanců. Díky těmto číslům se řadí mezi největší zaměstnavatele v republice. Své prodejny má po celé České republice. A společnost si v souladu se svojí strategií klade velký důraz hlavně na kvalitu a čerstvost potravin. S tím je spjata spolupráce s místními regionálními dodavateli. Svým zákazníkům dokonce dodává širokou platu výrobků a to pod svými značkami, které v současné době jsou čtyři různé řady. Jedná se o tyto řady:

- Albert Excellent – V této řadě se jedná o produkty, které jsou speciální, sortiment je zde v nejlepší kvalitě.
- Albert Bio – Jak napovídá název, jde o produkty v kvalitě bio.
- Albert Quality – Jde o velice atraktivní a širokou nabídku výrobků, které jsou svojí kvalitou srovnatelné se značkovými výrobky.
- BASIC – Poslední skupina se zaměřuje na levné, ale přesto kvalitní výrobky, které můžeme přinést do každé domácnosti.

Společnost se neustále snaží vytvářet lepší podmínky pro zákazníky při nákupu. V roce 2011 firma odstartovala projekt ONE, který sebou přinesl zákazníkům hypermarketů plno novinek. Jednalo se především o podobu prodejny, která představovala styl otevřeného tržiště a nabízela pestrou nabídku především v úseku ovoce a zeleniny, čerstvých ryb, nově použitých materiálů, díky kterým se mohli zákazníci cítit v prodejnách více příjemněji a spoustu dalších novinek.

### 3.2.5Podnik - prodejna

Ve společnosti Ahold nám byla na zkoumání přidělena prodejna v Olomouci. Jedná se o prodejnu, která se nachází v obchodním centru a to v Galerii Šantovka. Nachází se na adrese Polská 1, 779 00 Olomouc. Prodejna má otvírací dobu od sedmi hodin ráno až do deseti večer, přičemž ze zkoumání prodejny je tu nejvíce zákazníků mezi devátou a jedenáctou hodinou. Další větší úsek pro nakupování je od dvou hodin po šestou hodinu, po této hodině jsou nákupy již menší. Průměrná doba nakupování v této prodejně se pohybuje kolem, necelé půl hodiny, jde tedy o úsek mezi dvaceti až třiceti minutami. Díky své lokalitě jsme vyzorovali, že sem lidé chodí převážně na menší nákupy. Tato prodejna byla převzatá od společnosti SPAR ČOS. Dříve patřila tedy pod Interspar. Na prodejnu se vztahují akce, které bývají součástí programu



v obchodním centru Galerie Šantovka. Musíme, tedy při řízení zásob brát v potaz tyto akce a dobře se na ně připravit, abychom měli co prodávat při zvýšeném zájmu o zboží nežli obvykle.

## 4 Analýza škod:

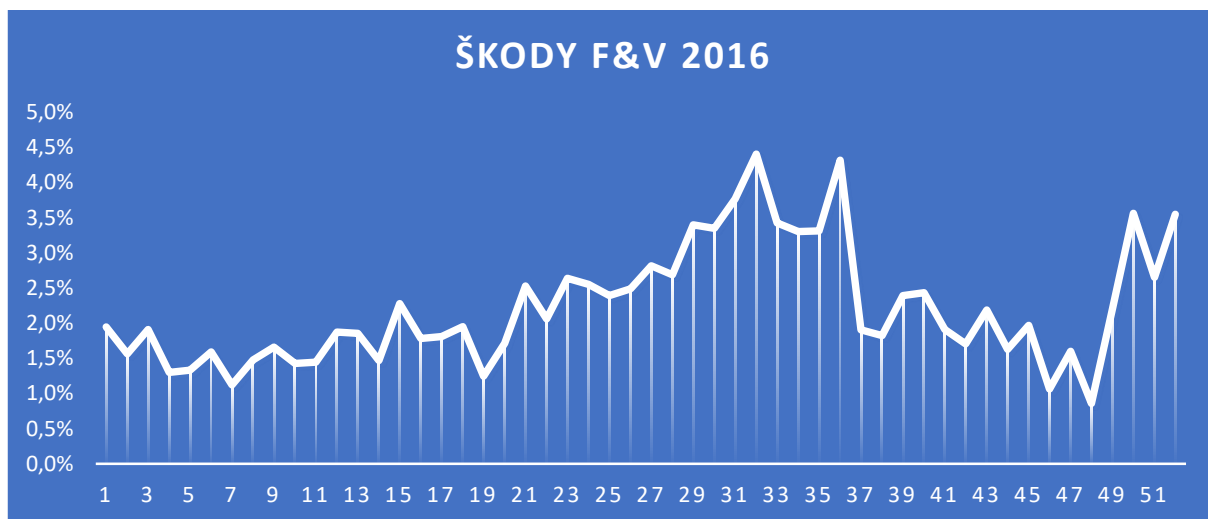
### 4.1 Škody v oblasti F&V – Fruit and Vegetable – Ovoce a Zelenina

#### 4.1.1 Analýza roku 2016:

Týden	Škoda v %
1	1,9
2	1,6
3	1,9
4	1,3
5	1,3
6	1,6
7	1,1
8	1,5
9	1,7
10	1,4
11	1,4
12	1,9
13	1,9
14	1,5
15	2,3
16	1,8
17	1,8
18	2
19	1,2
20	1,7
21	2,5
22	2,1
23	2,6
24	2,6

25	2,4
26	2,5
27	2,8
28	2,7
29	3,4
30	3,4
31	3,8
32	4,4
33	3,4
34	3,3
35	3,3
36	4,3
37	1,9
38	1,8
39	2,4
40	2,4
41	1,9
42	1,7
43	2,2
44	1,6
45	2
46	1,1
47	1,6
48	0,9
49	2,2
50	3,6
51	2,7
52	3,6

*Tabulka 1 – Analýza roku 2016 F&V*



Graf 1 - Škody F&V 2016

Z tabulky a grafu vidíme, že nejvíce škod na zboží bylo v období léta, tedy v době, kdy je největší teplo a v zimě před vánocemi, kde podnik zřejmě čekal větší zájem o zboží. Nejvíce škod proběhlo v období od dvacátého týdne po čtyřicátý a v zimě od padesátého po padesátý druhý týden. Stav zásob je v průměru na 2,31 dnů. Díky tabulce jsme si mohli spočítat průměr škod, hodnota činí 2,2%.

Podíl objednávání máme pomocí automatického programu GCAO 77% a ruční objednávky v hodnotě 1,3%, hodnoty jsou v průměru za rok.

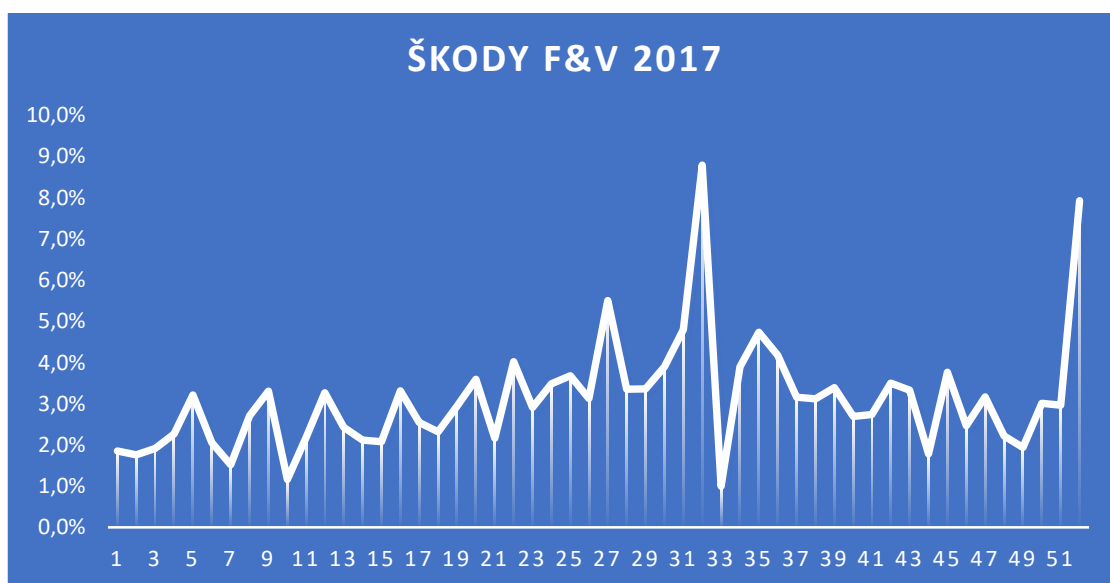
#### 4.1.2 Analýza roku 2017:

Týden	Škoda v %
1	1,9
2	1,8
3	1,9
4	2,3
5	3,2
6	2,1
7	1,5
8	2,7
9	3,3
10	1,2
11	2,2

12	3,3
13	2,4
14	2,1
15	2,1
16	3,3
17	2,6
18	2,3
19	2,9
20	3,6
21	2,2
22	4
23	2,9
24	3,5
25	3,7
26	3,1
27	5,5
28	3,4
29	3,4
30	3,9
31	4,8
32	8,8
33	1
34	3,9
35	4,7
36	4,2
37	3,2
38	3,1
39	3,4
40	2,7
41	2,7
42	3,5
43	3,3
44	1,8

45	3,8
46	2,5
47	3,2
48	2,2
49	1,9
50	3
51	3
52	7,9

Tabulka 2 - Analýza roku 2017 F&V



Graf 2 - Škody F&V 2017

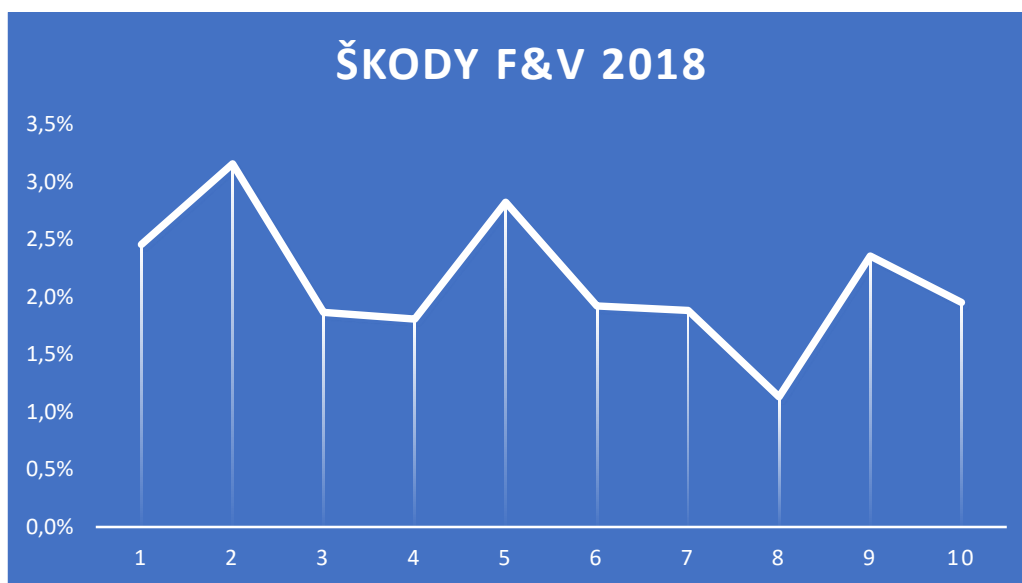
V tomto roce byla škoda vyšší o 0,9%. Průměr škod se vyšplhal na 3,1% za týden. Průměrná zásoba produktů byla na 2,48 dní. Můžeme vidět, že od jedenáctého týdne nespada škoda pod hodnotu dvě procenta až na dvě výjimky, dá se označit za problémový od půlky března. Rekordní odpis byl začátkem srpna s ukazatelem 8,8%. Podíly v průměru ručního objednávání 0,6% a programem GCAO 86,7%.

#### 4.1.3 Analýza roku 2018:

Týden	Škoda v %
1	2,5
2	3,2
3	1,9

4	1,8
5	2,8
6	1,9
7	1,9
8	1,1
9	2,4
10	2

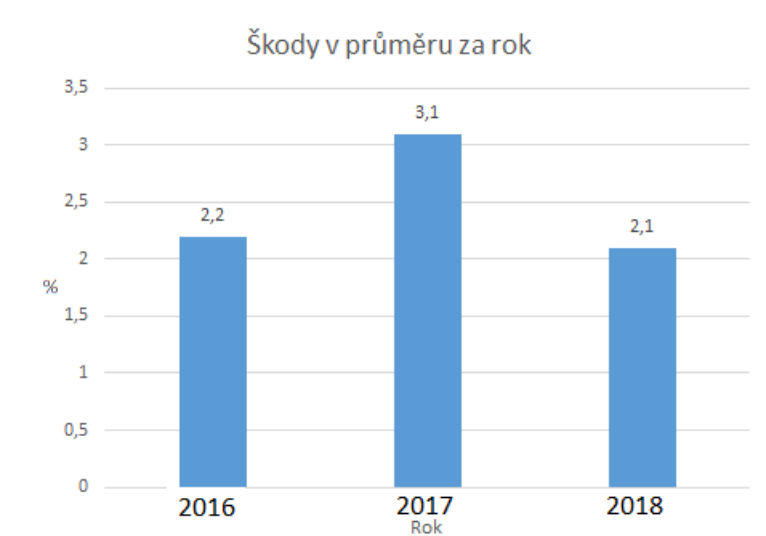
Tabulka 3 - Analýza roku 2018 F&V



Graf 3 - Škody F&V 2018

Průměr v tomto roce za prvních deset měsíců je 2,1%. Zásoba je na 2,47 dnů. Jde vidět, že oproti roku 2017 se snaží své ztráty snižovat, ale jelikož je začátek roku a v tomto období se pohybují škody v nejmenších hodnotách, dá se tedy přirovnat tento průměr k průměru v roce 2016, kde se liší pouze o desetinu. Podíl objednávání v průměru ručně je na 0% a program GCAO na 81,3%.

#### 4.1.4 Vyhodnocení F&V



Graf 4 – Vyhodnocení F&V

Celkový průměr za 3 období je 2,47%. Průměrná zásoba za období je 2,42. Podíl ručních objednávek je 0,63.

Průměrná zásoba na týden ve finanční hodnotě odpovídá částce:  $612\,000 * 2,42 = 1\,481\,040$  Kč.

Průměrná ztráta za týden odpovídá tedy částce  $2,47\% z 1\,481\,040 = 36\,582$  Kč.

Roční ztráta na škodách je  $36\,582 * 52 = 1\,902\,264$  Kč.

Po přepočtení procent na finanční hodnotu, můžeme vidět, že jde o plýtvání celkem velké částky, která sahá na úroveň platu například manažerů, tím pádem by se dali tyto výdaje lépe využít. Návrhy řešení by mohli ušetřit například minimálně půl těchto škod. Plýtvání může naznačovat podíl ručního objednávání, jde vidět, že pracovník, který má tento úsek na starosti, plně důvěřuje programu.

Podle zkoumání prodejny se prodávají spíše drobnější produkty, protože je to daleko k autu nebo nákup nést domů pěšky. Proto by bylo lepší určitý sortiment, který je těžký například v létě melouny prodávat spíše krájené, než celé. Protože je prodejna v galerii, tak hraje roli, jestli v ní neprobíhá zábavní akce. V tom případě se očekává vyšší odbyt produktů a ty by se měli přizpůsobit právě produktům, které lidé zkonzumují přímo na místě, což může být například banán.

## 4.2 Škody v oblasti Bakery – Pekárna – Pečivo

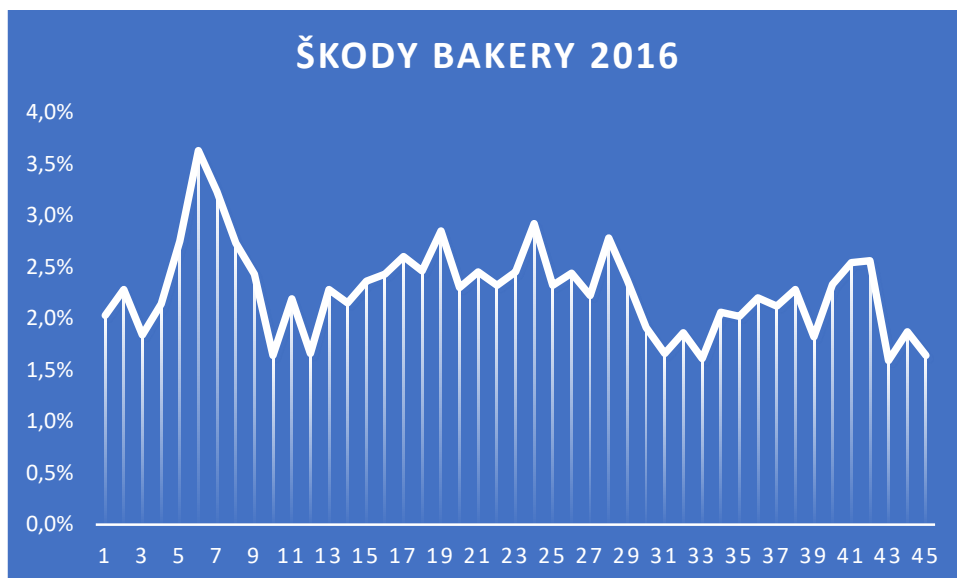
### 4.2.1 Analýza roku 2016:

Týden	Škoda v %
1	-
2	-
3	-
4	-
5	-
6	-
7	-
8	4,1
9	3,7
10	-0,1
11	4,6
12	4,6
13	4,5
14	5,4
15	4,6
16	3,3
17	2,9
18	3,2
19	1,8
20	4,1
21	4,2
22	3,6
23	2,1
24	2,6
25	3,3
26	4,8
27	3,8
28	2,9
29	5,5



30	4,2
31	4,1
32	2,2
33	1,6
34	2,8
35	2,8
36	2,8
37	2
38	2,8
39	-3,2
40	2,7
41	3,4
42	2,2
43	2
44	2,5
45	2,2
46	2,5
47	4
48	3,2
49	2,6
50	101
51	4
52	4,9

*Tabulka 4 - Analýza roku 2016 Bakery*



Graf 5 - Škody bakery 2016

V prvních 7 týdnech chybí data. Ve zbylých týdnech je průměr škod 3,1%. Průměrná zásoba je na 7,76 dní. Pod tuto zásobu patří i balené produkty, proto je doba zásoby takto vysoká, avšak z větší části máme produkty rozpečené z pekárny, které uchovává firma v mrazáku. Objevila se záporná hodnota, což vyplývá z manka, kde někdo špatně spočítal zboží. Podíl automatického objednávání je zde 78,1% a ručního zásahu 55,6%.

#### 4.2.2 Analýza roku 2017:

Týden	Škoda v %
1	4,6
2	2,3
3	4,4
4	4,6
5	3,7
6	3,3
7	3
8	3,3
9	0,6
10	2,1
11	2,4
12	1,6
13	2,2

14	2,3
15	3,2
16	4,2
17	3,9
18	3,6
19	3,4
20	2,4
21	2,6
22	5,9
23	2,8
24	3,8
25	3
26	1,3
27	5,3
28	3,3
29	2,4
30	4,2
31	3,2
32	3,8
33	2,8
34	1,9
35	4,6
36	2,3
37	2
38	2
39	4,4
40	2,7
41	3,4
42	4,8
43	6,8
44	5,3
45	7,8
46	6

47	9
48	5,7
49	7
50	4,8
51	6
52	9,9

Tabulka 5 - Analýza roku 2017 Bakery



Graf 6 - Škody bakery 2017

V roce 2017 byl průměr škod na pekárně 3,9% a zásoba byla na 9,08 dní. Procento objednávání systémem bylo 91,5% a ručního objednávání 49,2%. Z tohoto grafu je patrné, že největší ztráty jsou v posledních týdnech, tedy od konce října až do konce roku. Častým znakem jsou také haprující hodnoty nahoru dolů, kterou jsou dány hlavně špatnými objednávkami nebo špatnému dopečení sortimentu.

### 4.2.3 Analýza roku 2018:

Týden	Škoda v %
1	5,9
2	5,7
3	4,5
4	2,9
5	6,3
6	1,9
7	1,2
8	2,1
9	2,5
10	2,3

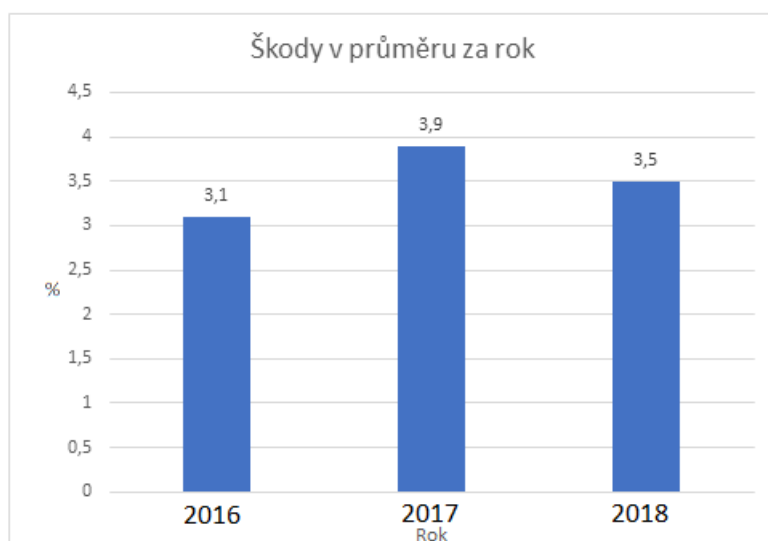
Tabulka 6 - Analýza roku 2018 Bakery



Graf 7 - Škody bakery 2018

Průměrné škody jsou 3,5% a zásoba na skladě je v průměru na 10,07 dnů. Podíl objednávání je programem 82,1% a ručním zásahem v průměru 62,3%. V tomto roce byla velká škoda na začátku roku a již lehce upadá.

## 4.2.4 Vyhodnocení Bakery:



Graf 8 – Vyhodnocení Bakery

Průměrná škoda za 3 sledovaná období je 3,5% a průměrná zásoba na 8,97 dní. Podíl ruční objednávky je 55,7%.

Průměrná zásoba v penězích za týden:  $391\,000 * 8,97 = 3\,507\,270$  Kč.

Ztráta na škodách v průměru za týden odpovídá hodnotě:  $3,5 \% z 3\,507\,207 = 122\,754$  Kč.

Roční ztráta na škodách tedy bude:  $52 * 122\,754 = 6\,383\,208$  Kč.

Týdenní ztráta na pečivu odpovídá hodnotě 122 754 Kč z celkové zásoby. Jedná se o větší číslo než na úseku ovoce a zeleniny, takže by, jsme se touto položkou měli zabývat určitě s vyšší prioritou.

Z pozorování na prodejně, lze usoudit, že nejvíce se prodávají rozpečené výrobky oproti baleným produktům. Lidé z obchodů nebo okolí si sem chodí převážně kupovat svačiny do práce, popřípadě něco na svačinu.

Závoz od dodavatelů do prodejny přijíždí dvakrát týdně s mraženými produkty na rozpečení v pekárně prodejny. Pro balené produkty jezdí závoz každý den. Základní pečivo, jako je rohlík, chleba nebo jiné drobné koláče, které se dováží má prodejna možnost objednat zboží až 3 za den a při nejhorším mají ještě čtvrtý závoz. Dále mají svojí výrobu pečiva, jako je anglický rohlík, sýrová houska a tak dále. Pro tuto výrobu mají závoz dvakrát týdně.

### 4.3 Škody v oblasti Deli – obslužný pult s uzeninami

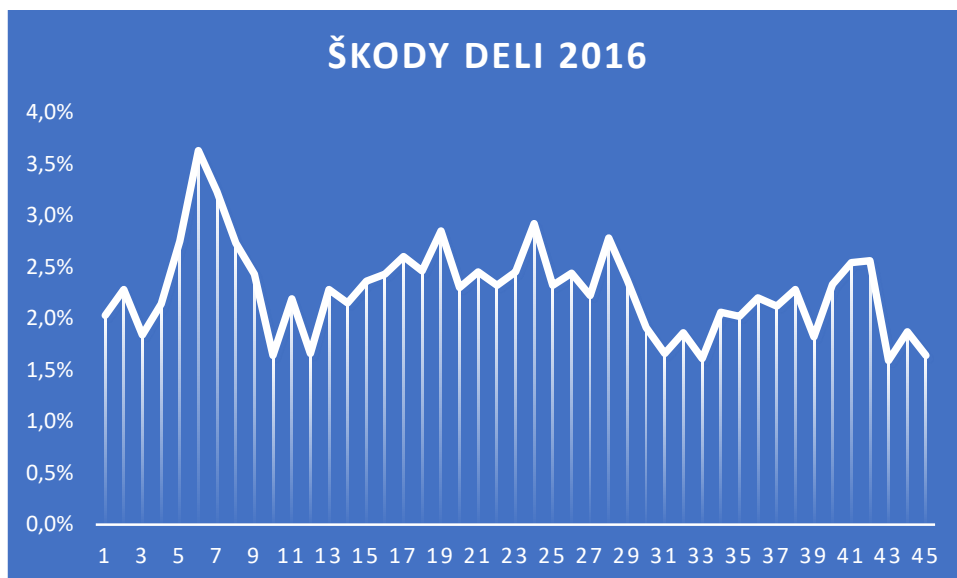
#### 4.3.1 Analýza roku 2016:

Týden	Škoda v %
1	-
2	-
3	-
4	-
5	-
6	-
7	-
8	2
9	2,3
10	1,8
11	2,1
12	2,8
13	3,6
14	3,2
15	2,7
16	2,4
17	1,6
18	2,2
19	1,7
20	2,3
21	2,2
22	2,4
23	2,4
24	2,6
25	2,5
26	2,9
27	2,3
28	2,5
29	2,3

30	2,5
31	2,9
32	2,3
33	2,4
34	2,2
35	2,8
36	2,4
37	1,9
38	1,7
39	1,9
40	1,6
41	2,1
42	2
43	2,2
44	2,1
45	2,3
46	1,8
47	2,3
48	2,5
49	2,6
50	1,6
51	1,9
52	1,6

*Tabulka 7 - Analýza roku 2016 Deli*





Graf 9 - škody deli 2016

Průměrné škody na týden jsou 2,3% a zásoba je 6,32 dni. Objednávky jsou programem 84,3% a ruční zásah je 0,9%. Škody jsou více méně stejné kolem 2 až 2,5%. Prvních 7 týdnů nejsou dostupné informace o škodách.

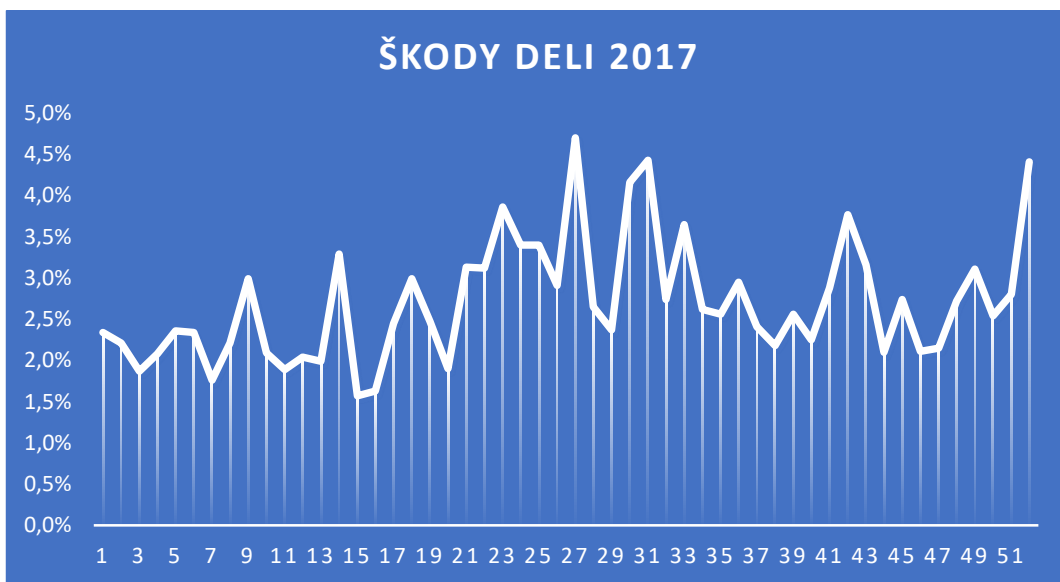
#### 4.3.2 Analýza roku 2017:

Týden	Škoda v %
1	2,3
2	2,2
3	1,9
4	2,1
5	2,4
6	2,3
7	1,8
8	2,2
9	3
10	2,1
11	1,9
12	2
13	2
14	3,3
15	1,6

16	1,6
17	2,5
18	3
19	2,5
20	1,9
21	3,1
22	3,1
23	3,9
24	3,4
25	3,4
26	2,9
27	4,7
28	2,7
29	2,4
30	4,2
31	4,4
32	2,7
33	3,7
34	2,6
35	2,6
36	3
37	2,4
38	2,2
39	2,6
40	2,3
41	2,9
42	3,8
43	3,2
44	2,1
45	2,7
46	2,1
47	2,2
48	2,7

49	3,1
50	2,5
51	2,8
52	4,4

Tabulka 8 - Analýza roku 2017 Deli



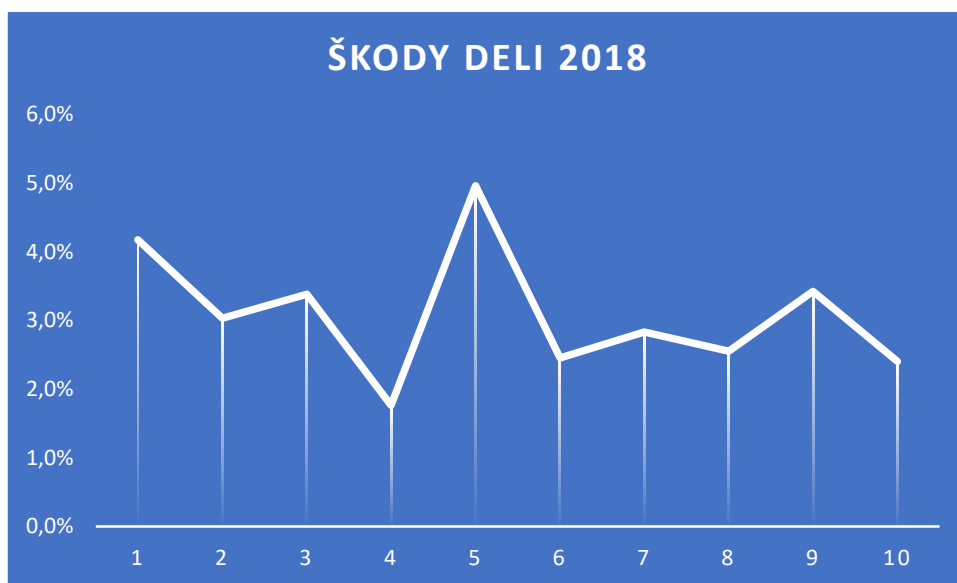
Graf 10 - škody deli 2017

Průměrná škoda za týden je 2,7% a zásoba je 7,23 dní. Podíl v objednávání programem je 89,3% a ruční 0,8%. V tomto roce oproti minulému jsou škody vyšší a přesahují hranici v některých případech pěti procent.

### 4.3.3 Analýza roku 2018:

Týden	Škoda v %
1	4,2
2	3
3	3,4
4	1,8
5	5
6	2,5
7	2,8
8	2,6
9	3,4
10	2,4

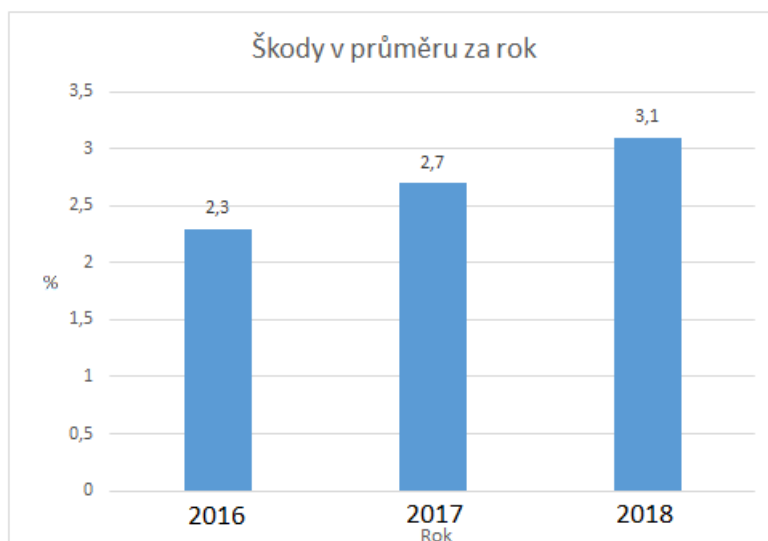
Tabulka 9 - Analýza roku 2018 Deli



Graf 11 - škody deli 2018

Průměrná škoda za týden je 3,1% a zásoba 8,65 dní. Podíl objednávání je programem 97,7% a ruční zásah byl 2,7%. Můžeme vidět, když program skoro vše objednával, tak se škody zvýšili, jelikož neodhadl přesný stav zásob a ty se poté kazily, nejvíce však zaváhal v pátém týdnu.

### 4.3.4 Vyhodnocení Deli:



Graf 12 – Vyhodnocení Deli

Průměrná škoda za 3 sledovaná období je 2,7 % a průměrná zásoba 7,4 dní. Podíl ruční objednávky je 1,5%.

Průměrná zásoba na tomto úseku je v peněžních jednotkách vyjádřena za týden:  $282\,350 * 7,4 = 2\,089\,390$  Kč.

Ztráta za týden v průměru odpovídá hodnotě:  $2,7\% z 2\,089\,390 = 56\,414$  Kč.

Roční ztráta na škodách v tomto úseku činí  $56\,414 * 52 = 2\,933\,528$  Kč.

Škody na tomto sortimentu se rok co rok zvětšují, proto bychom měli najít způsob, jak je snížit.

Pod zkratkou DELI spadají tyto výrobky: párky, salámy, šunky, saláty, vařená uzenina a chlebičky. Každá tato položka se zkazí jinak a za určitou dobu.

Jak jsme říkali, do této prodejny si chodí lidé spíše kupovat svačiny, díky tomuto si kupují hodně salámy, šunky a saláty. Tyto suroviny mají nejmenší životnost, takže je dobré, když mají dobrý obrat v zásobách, což tady je.

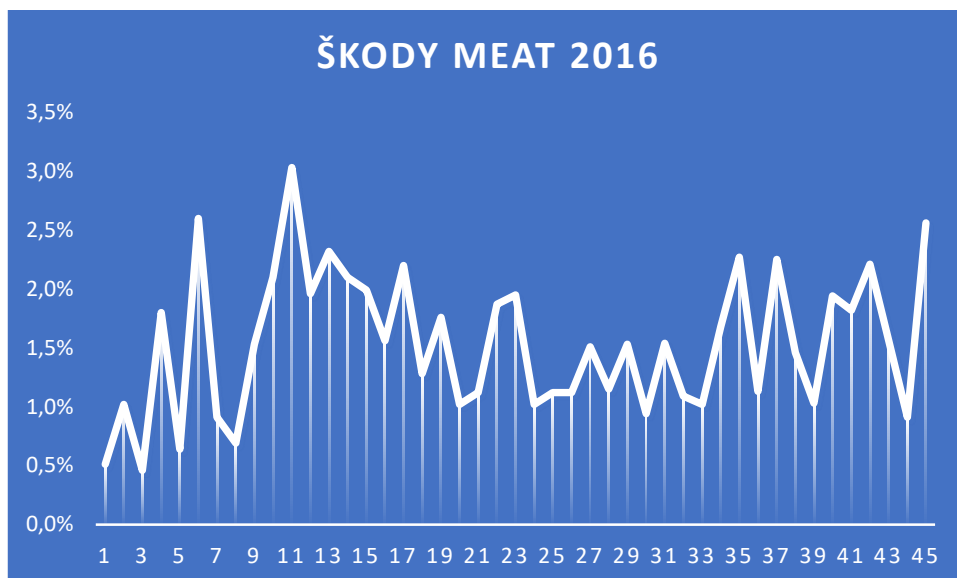
#### 4.4 Škody v oblasti Meat – maso

##### 4.4.1 Analýza roku 2016:

Týden	Škoda v %
1	-
2	-
3	-
4	-
5	-
6	-
7	-
8	0,5
9	1
10	0,5
11	1,8
12	0,6
13	2,6
14	0,9
15	0,7
16	1,5
17	2,1
18	3
19	2
20	2,3
21	2,1
22	2
23	1,6
24	2,2
25	1,3
26	1,8
27	1
28	1,1

29	1,9
30	2
31	1
32	1,1
33	1,1
34	1,5
35	1,2
36	1,5
37	0,9
38	1,5
39	1,1
40	1
41	1,7
42	2,3
43	1,1
44	2,3
45	1,5
46	1
47	1,9
48	1,8
49	2,2
50	1,6
51	0,9
52	2,6

*Tabulka 10 - Analýza roku 2016 Meat*



Graf 13 - škody meat 2016

Průměrné škody za týden jsou 1,5% a zásoba je 2,6 dní. Podíl objednávání je programem 57,6% a ručně 1,2%. Většina výrobků v tomto sortimentu se prodá ve slevě, průměrné slevy jsou 3,5%. Prvních 7 týdnů nejsou dostupné.

#### 4.4.2 Analýza roku 2017:

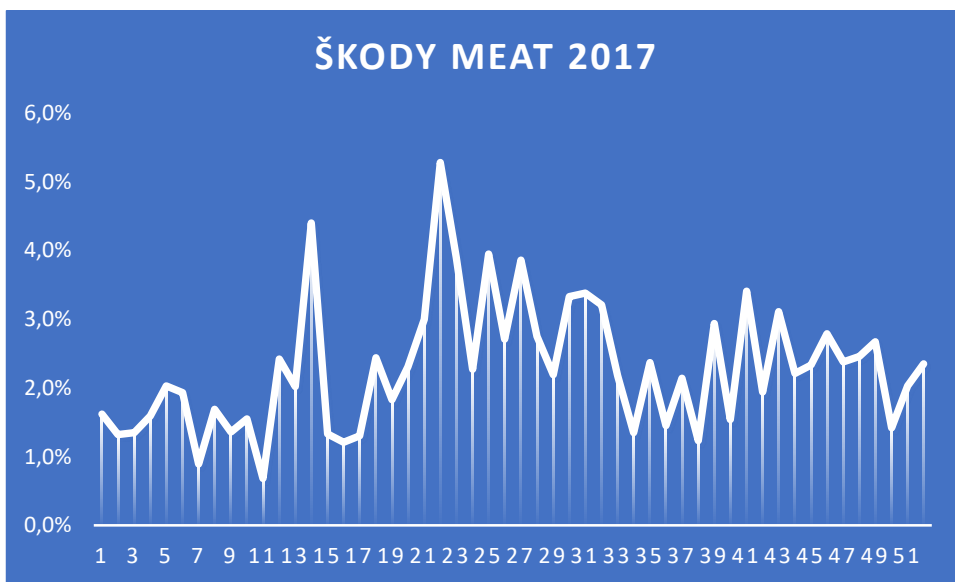
Týden	Škoda v %
1	1,6
2	1,3
3	1,4
4	1,6
5	2
6	1,9
7	0,9
8	1,7
9	1,4
10	1,6
11	0,7
12	2,4
13	2
14	4,4
15	1,3



16	1,2
17	1,3
18	2,4
19	1,8
20	2,3
21	3
22	5,3
23	3,9
24	2,3
25	4
26	2,7
27	3,9
28	2,8
29	2,2
30	3,3
31	3,4
32	3,2
33	2,2
34	1,4
35	2,4
36	1,5
37	2,1
38	1,2
39	2,9
40	1,5
41	3,4
42	1,9
43	3,1
44	2,2
45	2,3
46	2,8
47	2,4
48	2,5

49	2,7
50	1,4
51	2
52	2,4

Tabulka 11 - Analýza roku 2017 Meat



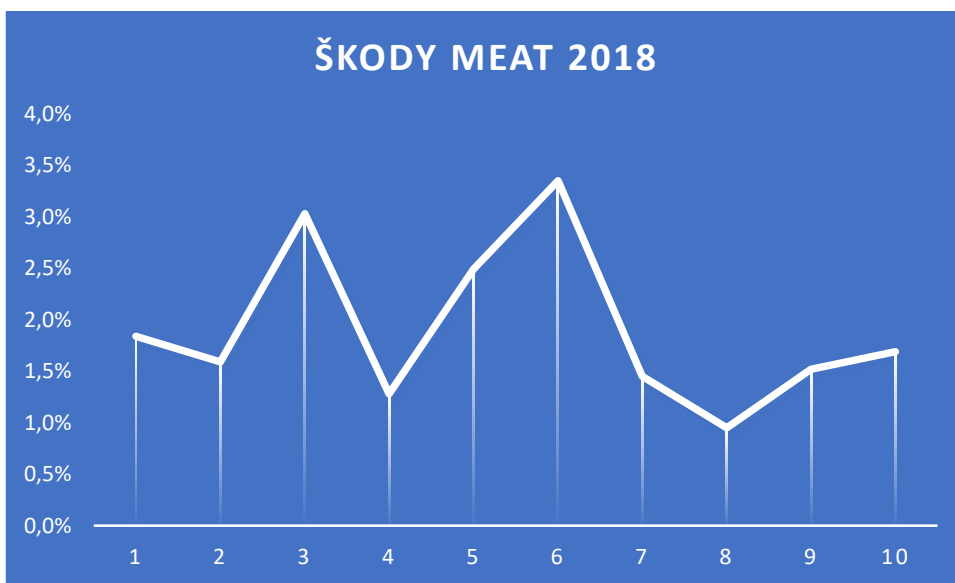
Graf 14 - škody meat 2017

Průměrný odpis za týden činí 2,3% a zásoby jsou na 2,68 dní. Objednávání je programem na 64,8 % a ručním podílem je 0,4%. Slevy jsou na 3,2%. Škody jsou oproti minulému roku vyšší skoro o procento, což je výrazné zhoršení nakládání se zásobami. Časté výkyvy například jako od třináctého po patnáctý týden můžou být způsobeny špatným odepisováním škod nebo právě objednávaním masa pro danou prodejnu.

#### 4.4.3 Analýza roku 2018:

Týden	Škoda v %
1	1,8
2	1,6
3	3
4	1,3
5	2,5
6	3,4
7	1,5
8	1
9	1,5
10	1,7

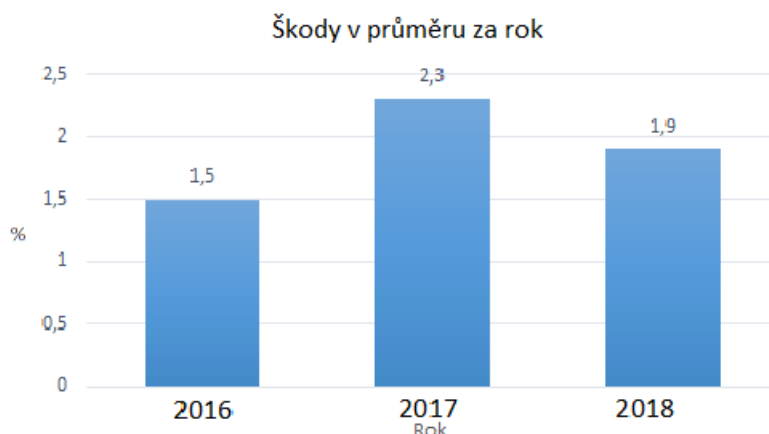
Tabulka 12 - Analýza roku 2018 Meat



Graf 15 - škody meat 2018

Průměrná škoda za týden je 1,9% a zásoba na 3,12 dní. Objednávání pomocí programu bylo 71,6% a podíl ručních objednávek je na 0%. Nechali tedy čistě pracovat jen program. Slevy jsou 3,3%.

#### 4.4.4 Vyhodnocení Meat:



Graf 16 – Vyhodnocení meat

Za 3 sledovací období je průměrná škoda 1,9% a průměrná zásoba je na 2,8 dní. Podíl ručních objednávek činí malých 0,53%.

Průměrná zásoba v oblasti masa je ve finanční hodnotě za týden vyjádřena částkou:  
 $2,8 * 350\ 000 = 980\ 000$  Kč.

Ztráta za týden činí tedy:  $1,9\% z 980\ 000 = 18\ 620$  Kč.

Roční ztráta na škodách v oblasti masa je  $18\ 620 * 52 = 968\ 240$  Kč.

Škody na mase se drží víceméně na stejné úrovni, zásoba taktéž. V tomto sortimentu se však hodně produktů prodává se slevou, aby právě nedošlo k jejich odpisu do škod, jelikož maso je drahé.

Tato oblast se dělí na dvě skupiny. Na balíčkové maso a pultovní prodej, tedy volné maso. Podle pozorování na prodejně, jde škody převážně na pultovém prodeji, jelikož balíčkové se většinou doprodá ve slevě.

Závozy na maso jezdí společně se zeleninou a ovocem každý den ve stejném nákladěáku je tedy možné si maso objednávat každý den.

## 5 Návrhy řešení

### 5.1 Návrh řešení pro F&V

Celkový průměr 3 období 2,47. Průměrná zásoba za období je 2,42.

- Jelikož, se jedná o ovoce a zeleninu, která se rychle odchází, bychom měli snížit obrátku zásoby z průměrné 2,42 dní na ideální hodnotu 1,5 dne. Tuto hodnotu z důvodu, že máme závoz každý den v rozmezí od 11 hodiny po 14 hodinu, tím pádem by nám stačila v podstatě jeden den, ale musíme mít rezervu, kdyby nastal problém s dodáním nebo nastal nečekaný odbyt na prodejně, způsobený například zájezdem lidí, kteří si přišli nakoupit.
- Objednávky pomocí automatického programu GCAO by měli v tomto úseku kontrolovat a doobjednávat nebo upravovat pomocí ručního zásahu, protože u tohoto sortimentu rozhoduje i kalibr produktu. Ve chvíli, kdy nám přijdou například malé kvěťáky, tak si je nikdo nekoupí, přitom automatické objednávání bude vycházet z předchozích hodnot, kde byl prodáván kvěťák ve velkém. Měl by se, zde zvýšit ruční podíl objednávek na co největší číslo, pokud možno od 80% nahoru, ale bylo využito této možnosti v hodnotě 0,63%, což je špatné pro tuto oblast.
- Dalším důvodem je fakt, že zelenina a ovoce rychle odchází a tím mění svoji kvalitu. Příkladem je plíseň nebo začne být suché, vysušuje se a tím vznikají manka na váze, tedy škody.
- U méně prodejných položek můžeme snížit prezentační úroveň. To znamená, že dáme více prodávané produkty na více míst a méně prodávaným dáme třeba jen jednu bednu místo dvou, aby se nám toto méně prodávané ovoce, či zelenina nekazila, tak rychle. Společnost Ahold má prezentační úroveň na celou republiku stejně, což je špatné. Prezentační úroveň by měla být závislá na lokalitě prodejny, zvyku zákazníků, regionalitě, počasí, dnu v týdnu, svátků a ročního období.
- Ošetřovat ovoce a zeleninu od plesnivých kusů, aby od nich nechytili další produkty. U zeleniny vlhčit vodou (rozprašovačem) kořenovou zeleninu, protože pak déle vydrží a lépe se prodává, vypadá čerstvě.
- Samozřejmostí jsou také slevy, když vidíme, že vybrané zboží nemá již takovou kvalitu nebo pokud, dochází ke konci záruční doby v případě balených výrobků, aby se díky slevě pokryl alespoň kus, vynaložených nákladů.
- Jako další věc můžeme využít odvoz a vyhazování, těchto neprodejných produktů, které však nejsou úplně uhynulé nebo nejedlé. To takovým způsobem, že díky poloze

prodejny, která je v Olomouci, kde máme zoo. Budeme nabízet tyto produkty ke krmení zvířat, výměnou za plakát na prodejně a v zoo, za podporu. Tím získáme v podstatě za minimální náklady reklamu a lepší podvědomí pro firmu u lidí.

- Posledním bodem je určitě dobře proškolený personál, který ví, jak se o tento sortiment má starat a udržovat jej fresh, neboli svěží.

## **5.2 Návrh řešení pro Bakery:**

- Pečivo je základ této prodejny, proto musíme klást velký důraz na dodavatele i pekaře v prodejně, aby pečivo bylo dostupné v hlavních špičce. Hlavní špička je ráno od devíti do jedenácti hodin, jak již bylo zmíněno v předchozím zkoumání, ale tady musíme započítat, že pečivo musí být čerstvé. Musíme si tedy rozdělit naše tři závozy tak, aby ráno bylo pečivo dostupné, ale před špičkou by mělo přijet nový závoz s opět čerstvým pečivem a to stejné zase před odpolední špičkou, která nastává od druhé hodiny odpoledne do šesté večer.
- Měli bychom při objednávání klást důraz jaký je právě den v týdnu, protože přes týden se prodávají spíše rohlíky a ostatní pečivo, přitom na víkend jde zase nejvíce chleba, s tímto poznatkem bychom měli pracovat při objednávání závozu.
- Dalším návrhem je optimalizace prezentace. Dáme větší prostor pro akční položky a TOP 10 nejprodávanějších položek, před těmi co moc nejdu, jelikož máme zase směrnice pro celou republiku. Musíme si tedy udělat svůj výběr pro naši lokalitu.
- Omezení sortimentu dvě hodiny před uzavření prodejny tedy ve 20:00, prodejna má otevřeno do deseti hodin večer. Toto omezení bude probíhat způsobem, že budeme držet pouze našich TOP 10 z našeho lokálního výběru a na zbylé produkty můžeme vystavit slevu, aby se doprodali a nemuseli se zbytečně vyhodit.
- Musíme zadávat správnou objednávku na nebalený sortiment a výrobu i dopek produktů. Jedná se o produkty se zárukou na jeden den. Objednávka by tedy měla být navrhnutá v čísle za průměrný prodej šesti týdnů zpět a to takovým způsobem, že každý den bude mít tento průměr svůj.
- Priorita musí vést i na proškolený personál v pekárně, který by měl být základem úspěchu, musí dodržovat kvalitu pečení v pekárně na prodejně, tak i od dodavatelů. Měl by klást důraz na rozpečení výrobků, aby nebyli nedopečené nebo spálené, jinak je to neprodejný výrobek a spadá okamžitě do škod.

- V tomto sortimentu je důležitá opět kontrola ručně a nespolehat se pouze na automatický program. Kvůli zboží, které se musí doobjednávat ručně, tak i pro ostatní sortiment. Podíl je v této oblasti 55,7% a mohl by se navýšit klidně na 90%.
- Celkové zásoby bychom mohli snížit na 4 dny, kvůli častým závozům a rezervě.

### **5.3 Návrh řešení pro DELI:**

- Měli bychom upřednostnit lokální sortiment, jako je například hanácký salám, tvarůžky, sekaná a to od místních dodavatelů.
- Optimalizovat výběr sortimentu, drahé položky a luxusní zboží, které jde spíše v Praze, tak použijeme pouze 5% z tohoto sortimentu.
- Nabízet určité sezónní položky. V zimě preferovat vařenou uzeninu, jako je jitrnice, ovar, škvarky, jelita. Naopak v letním období preferovat suché salámy a rozšířit sortiment.
- Nastavit plán krájení šunky a salámu, jako u pečiva stejným způsobem šest týdnů zpět, jaký byl prodej těchto produktů a opět za stejný den.
- Udržovat v průběhu dne kvalitu, aby nebyly oschlé salámy a šunky na povrchu, protože pak si ji nikdo nekoupí a neprodá se ani množství nakrájené pod jedním uschlým kouskem. Z toho plyne každou hodinu kontrolovat tyto oschlé kousky. V salátech každou hodinu promíchat. Odstranit i oschlé párky nebo je dát do slevy.
- Objednávku na akční položky. Akce je od středy do úterý, takže vždy v pátek zkontrolovat zásobu prodeje a upravit objednávku na konec promoce (pondělí, úterý), tak aby nebyla nadbytečná zásoba nebo nechybělo. Musíme tedy použít ruční zásahy do objednávání, které na tomto úseku chybí.
- Dávat si pozor na kanibalizaci produktů. To znamená pohlídat si zásoby, pokud jsou dva stejné produkty stejného charakteru a jeden je v akci, tak je zřejmé že druhý se nebude moc prodávat a bude se nám kazit, zde by měla být opět kontrola pracovníkem.
- Jako u všech podskupin by to měl být proškolený personál.
- Zásoby by měli stačit na 3 dny.

### **5.4 Návrh řešení pro Meat:**

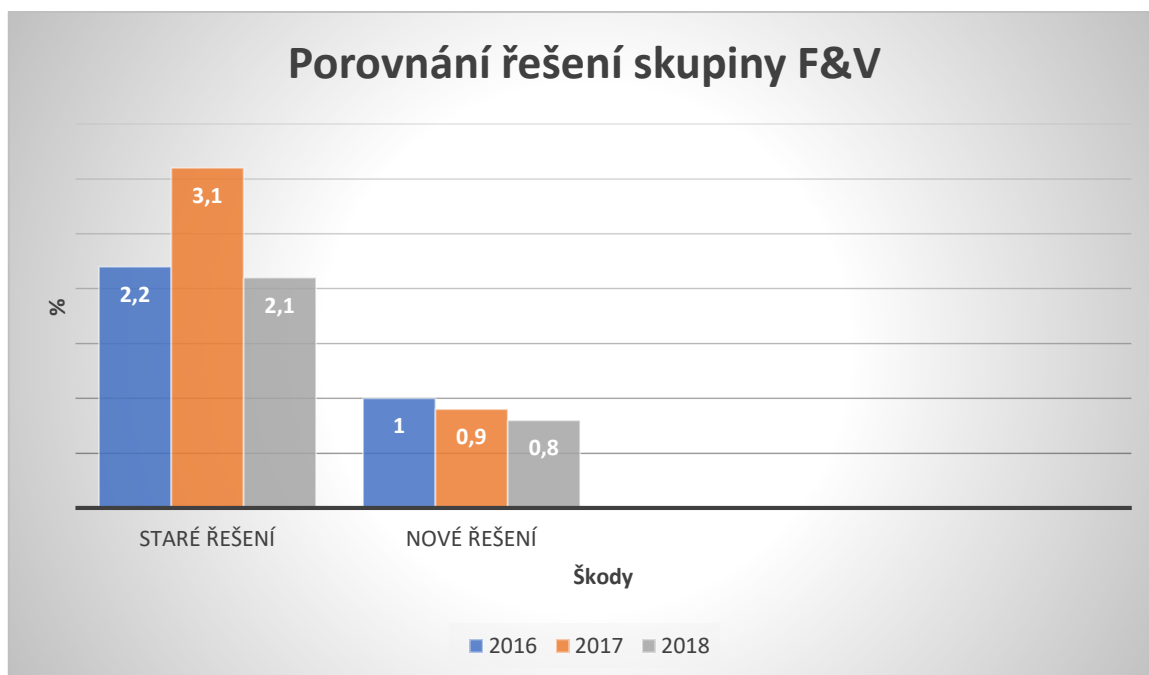
- Nejprve si vezmeme návrhy pro pultovní prodej masa. Prvním návrhem je optimalizovat sortiment, dle toku co se na prodejně nejvíce prodává, protože víme, že společnost Ahold má směrnice sortimentu nastavené pro všechny prodejny stejně. Optimalizace by měla být ve složení masa na prodej například tímto způsobem: Vepřové maso 60%

- z výstavného pultu, 20% vlastní výrobky typu sekaná, nakládané masa, plněné papriky a v poslední řadě hovězí maso, které je drahé a moc se neprodává, tak s hodnotou 20%.
- Drahé hovězí maso, které stojí nad 200Kč/Kg brát pouze na obrátové dny, kdy máme největší obrát a odbyt. Do této skupiny patří tyto dny: středa, pátek, sobota.
  - V průběhu dne maso určitě ošetřovat a udržovat ho kvalitní. To docílíme ořezáváním suchých částí a dobrou úpravou od řezníka. Tlusté kousky nemusíme vyhazovat, ale přidáme je do zboží vlastní výroby, jako je například sekaná, tím opět minimalizujeme svoje škody.
  - Základem dobrého prodeje v této oblasti je vyškolený personál, tedy dobrý řezník, který má kvalifikaci a dopřejeme mu pravidelné školení.
  - Tento řezník sám bude vědět, co jde a naopak nejde, proto by bylo lepší, kdyby si objednávky řídil sám.
  - Druhým sortimentem je balíčkové maso. Podle pozorování a konzultace s personálem je v této oblasti lepší nechat objednávat právě program GCAO a SPP, tedy nezasahovat moc do objednávek ručně. Automatické objednávky počítají s denním prodejem, velikosti prezentace, s kanibalizací položky, s faktorem sezóny a jestli byla položka často v akci.
  - Kontrolovat na mrazácích a lednicích teploty chlazení a nedoplňovat mimo chladicí prostor. Kvůli tomuto problému se nejvíce kazí drůbeží maso a vnitřnosti, pak je to okamžitá škoda na zboží.
  - Pokusíme se díky každodennímu závozu zásoby snížit na 1,5 dne.



## 6 Porovnání starého řešení a nového:

### 6.1 Porovnání F&V:



Graf 17 - Porovnání řešení skupiny F&V

- Po využití navrhovaných řešení na zlepšení plýtvání zboží v oblasti ovoce a zelenina, jsme porovnali graf, jak by asi vypadaly škody. V grafu starého řešení jsou odpovídající hodnoty z předešlých období. U nového řešení je hodnota v roce 2016 určena na jedno procento škod, které po zavedení návrhu řešení by mohlo být dosaženo. Další roky se o desetinu snižuje hodnota škod, jelikož jsou pracovníci na tento režim zvyklí a provádí je bez zbytečných chyb a automaticky. Jde vidět, že na škodách bychom ušetřili mnoho peněz, které firma může využít ve svůj prospěch a dosáhla také, reklamě díky darům starého sortimentu do zoo.
- Je nutné vzít v potaz, že kontrola zboží je již v náplni práce zaměstnanců na tomto úseku, tudíž nám nestoupnou náklady na práci zaměstnanců, své objednávky by si také měli kontrolovat a řídit, aby jejich úsek byl v pořádku s co nejlepšími výsledky. Můžeme dát finanční prostředky pouze do školení personálu, avšak toto školení může dostat na starost pověřený manažer, který je za práci placený a tudíž nemusíme najímat externistu.
- Finanční zdůvodnění výhod po zavedení změn, podle návrhu:

Předešlé propočty:

Průměrná zásoba na týden:  $612\,000 * 2,42 = 1\,481\,040$  Kč.

Průměrná ztráta za týden  $2,47\%$  z  $1\,481\,040 = 36\,582$  Kč.

Roční ztráta na škodách je  $36\,582 * 52 = 1\,902\,264$  Kč.

Nové řešení:

Průměrná zásoba na týden:  $612\,000 * 1,5 = 918\,000$  Kč

Průměrná ztráta za týden ( $1+0,9+0,8=2,7/3=0,9\%$  škoda):  $0,9$  z  $918\,000 = 8\,262$  Kč

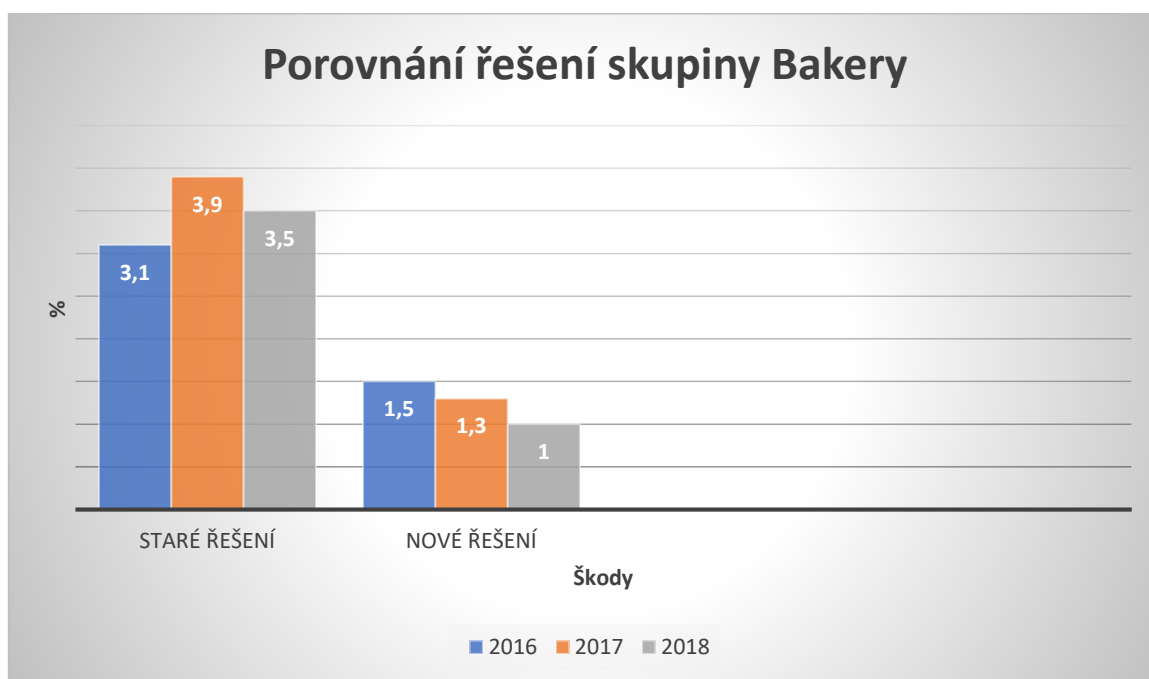
Roční ztráta na škodách bude  $8\,262 * 52 = 429\,624$  Kč.

Porovnání:

Každý týden ušetříme firmě, díky novým návrhům řešení částku v hodnotě: 28 320 Kč.

Ročně firma získá do svého cashflow za tento úsek částku v hodnotě 1 472 640 Kč.

## 6.2 Porovnání Bakery:



Graf 18 - Porovnání řešení skupiny Bakery

- V tomto úseky byly ve starém řešení největší odpisy ze všech oblastí. Hodnota škod byla za jeden týden okolo 120 tisíc, což jsou velké škody. V novém řešení jsme se pomocí návrhů snažili zabránit těmto odpisům, protože si jsme vědomi, že na pečivu bude vždy větší odpis, nežli u jiných produktů, protože je to základ prodejního sortimentu prodejny, musíme ho mít a má malou spotřební záruku, doslova 24 hodin. Proto je hodnota v novém řešení začínající na 1,5%, protože se počítá se ztrátami i

nadále, aby byl zajištěn obrat prodejny na tomto sortimentu. Postupně snižujeme škody, jelikož se pekařky a pekaři naučili pracovat s novými postupy, které jsme dali do našeho návrhu řešení. V posledním roce je škoda jedno procento a myslím si, že pod tuto hodnotu již daný sortiment nespadne.

- Nové návrhy nezasahují finančně do změn průběhu práce na úseku v pekárně, pouze poupravují, jakým stylem mají péct a objednávat zboží, které se rychle kazí. Školení, které je na tomto úseku nezbytné pro vykonávání práce a objednávání pečiva, není opět nutné provádět externí firmou. Personál bude hlavně sledovat stav prodejny a objednávat, či dopékat pomocí ručního ukazatele.
- Finanční zdůvodnění výhod po zavedení změn, podle návrhu:

Předešlé propočty:

Průměrná zásoba na týden:  $391\ 000 * 8,97 = 3\ 507\ 270$  Kč.

Průměrná ztráta za týden  $3,5\ %$  z  $3\ 507\ 207 = 122\ 754$  Kč.

Roční ztráta na škodách je  $52 * 122\ 754 = 6\ 383\ 208$  Kč.

Nové řešení:

Průměrná zásoba na týden:  $391\ 000 * 4 = 1\ 564\ 000$  Kč.

Průměrná ztráta za týden  $(1,5+1,3+1=3,8/3=1,27\%$  škoda):  $1,27$  z  $1\ 564\ 000 = 19\ 863$  Kč

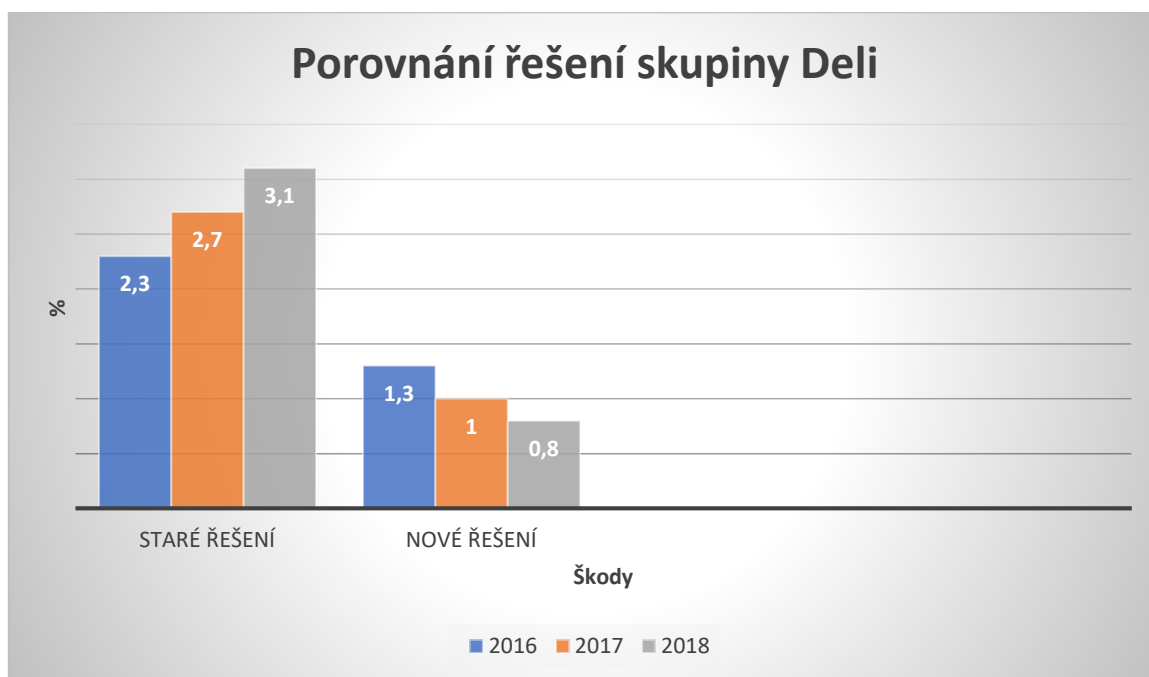
Roční ztráta na škodách bude:  $19\ 863 * 52 = 1\ 032\ 876$  Kč.

Porovnání:

Firma ušetří, díky novým změnám v tomto úseku, kde jsou škody největší týdně částku:  $102\ 891$  Kč.

Roční úspora za škody je v milionech a odpovídá částce:  $5\ 350\ 332$  Kč.

### 6.3 Porovnání Deli:



Graf 19 – Porovnání řešení skupiny Deli

- Úsek deli je úsek ve, kterém se dá spořit poměrně hodně, když nebudeme tolik krájet salámy, šunky a podobně. Díky těmto úsporám, které provedeme, můžeme získat úspory značně vysoké, proto je hodnota posledního roku v grafu 0,8%. Postupným snižováním plýtvání nakrájených, ale i dalších surovin dosáhneme takto málo ztrát na škodě.
- V návrhu řešení jsou spíše organizační věci v úseku, jediné co by mohlo do finančního rozpočtu zasahovat, jsou noví dodavatelé pro lokální suroviny, avšak mohli by být na úkor jiných surovin, které jsou na této prodejně zcela neprodejně, aby se tato finanční nákladovost vyrovnala.
- Finanční zdůvodnění výhod po zavedení změn, podle návrhu:

Předešlé propočty:

Průměrná zásoba na týden:  $282\,350 * 7,4 = 2\,089\,390$  Kč.

Průměrná ztráta za týden:  $2,7\% z 2\,089\,390 = 56\,414$  Kč.

Roční ztráta na škodách je:  $56\,414 * 52 = 2\,933\,528$  Kč.

Nové řešení:

Průměrná zásoba na týden:  $282\,350 * 3 = 847\,050$  Kč.

Průměrná ztráta za týden ( $1,3+1+0,8=3,1/3=1,03$  % škoda):  $1,03\%$  z 847 050 = 8 725 Kč.

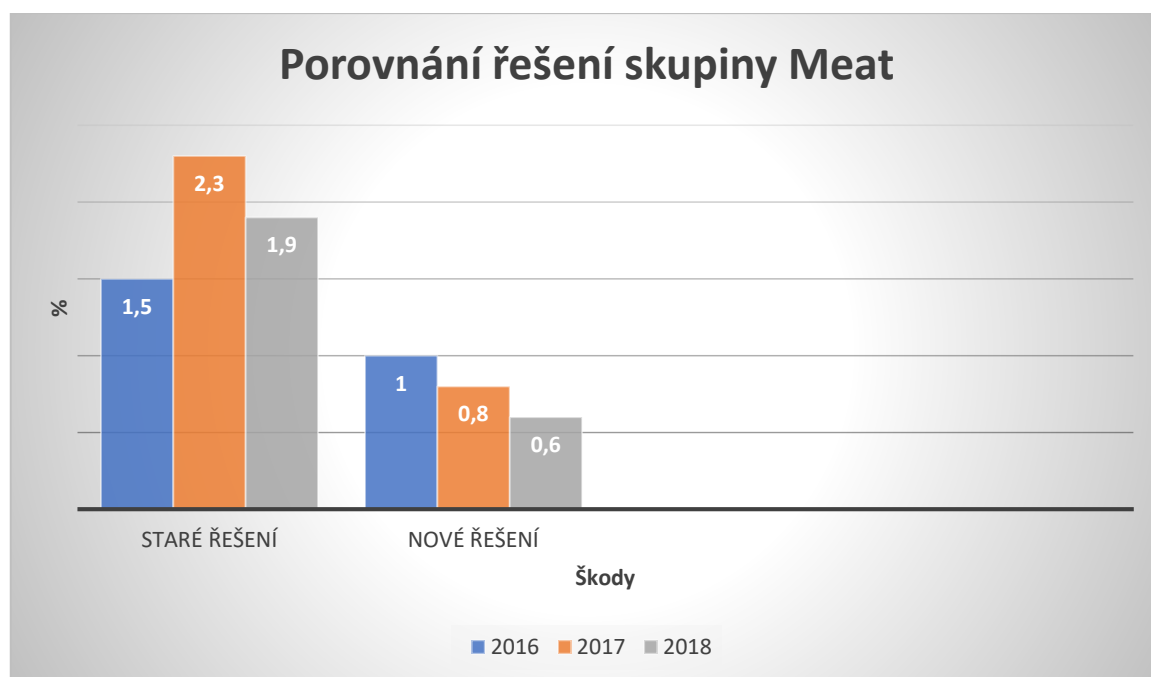
Roční ztráta na škodách bude:  $8\ 725 * 52 = 453\ 700$  Kč.

Porovnání:

Firma ušetří za týden díky změnám částku: 47 689 Kč.

Roční úspora za škody odpovídá částce: 2 479 828 Kč.

#### 6.4 Porovnání Meat:



Graf 20 - Porovnání řešení skupiny Meat

- Na úseku masa nejsou, tak velké ztráty, jako na jiném úseku. Však položky jsou drahé, díky návrhům na vyřešení těchto škod, bychom mohli, těmto škodám předejít, hlavně díky kvalitnímu řezníkovy na úseku s masem a správnému objednávání masa. Na tomto úseku se vyplatí nechávat objednávat automatický systém, takže by neměli vznikat, zase tak moc velké škody, proto je hodnota škod v grafu stále menší a menší. Někjaké škody však budou vždy, maso je však žádané a dá jeho dobře prodat ve slevě, aby nedocházelo k takovým škodám.
- Řezníka firma stejně má na každé prodejně, kde je úsek s masem, takže to nebude problém ho zaškolit a další návrhy si nevyžadují finanční nákladnost.
- Finanční zdůvodnění výhod po zavedení změn, podle návrhu:

-

Předešlé propočty:

Průměrná zásoba na týden:  $2,8 * 350\ 000 = 980\ 000$  Kč.

Průměrná ztráta za týden:  $1,9\% z 980\ 000 = 18\ 620$  Kč.

Roční ztráta na škodách je:  $18\ 620 * 52 = 968\ 240$  Kč.

Nové řešení:

Průměrná zásoba na týden:  $1,5 * 350\ 000 = 525\ 000$  Kč.

Průměrná ztráta za týden ( $1+0,6+0,8=2,4/3=0,8\%$  škoda):  $0,8\% z 525\ 000 = 4200$  Kč.

Roční ztráta na škodách bude:  $4200 * 52 = 218\ 400$  Kč.

Porovnání:

Firma ušetří za týden díky změnám částku:  $14\ 420$  Kč.

Roční úspora za škody odpovídá částce:  $749\ 840$  Kč.

## **7 Vyhodnocení:**

Optimalizace zásob, tak jak byla navržena by měla fungovat, takovým způsobem, aby na prodejně nedocházelo k poklesu obrátu. Ve chvíli, kdy bychom optimalizovaly zásoby, ale padal by nám obrát je tu něco špatně a dostali bychom se do padající spirály problémů. Veškeré řešení, které byly navrženy a propočítány musí fungovat, aby nepadal obrát firmy, musí tedy být schopen pracovat, tak jak pracoval ovšem s menšími škody. Všechny změny se týkali charakteru ne velkých zásahů do finančních možností společnosti, ale pouze na poupravění stávajících povinností. Díky těmto úpravám bychom firmě přinesli do jejího cashflow částku:

- 1 472 640
  - 5 350 332
  - 2 479 828
  - 749 840
- 10 052 640 Kč.

Tato prodejna by dosáhla na úsporu v částce 10 milionů, jen díky opatřením a optimalizaci svých zásob.

Dosáhli jsme řešení, které pomůže optimalizovat zásoby, tím snížit škody a získali jsme pro firmu lepší potenciální využití těchto finančních prostředků. Firma navíc, díky návrhu získala lepší podvědomí o veřejnosti, tedy i zákazníků v oblasti darování již neprodejného ovoce a zeleniny do místní zoo. Tato zoo poskytne za darování potraviny pro zvířata v prodejně plakát o podpoře jejich zvířat a u určitých výběhů, kde zvířata konzumují tuto potravu, bude vylepena nálepka s podporou od prodejny společnosti Ahold. Myslím si, že je tato alternativa rozhodně lepší, jak vyhazovat neprodejné zboží do popelnic a následně odvážet na skládku.

## **8 Shrnutí praktické části:**

Praktická část byla rozdělena do několika kapitol. Dozvěděli jsme se, jak si společnost stojí ve světě, jaké má pod sebou značky. Řekli jsme si o historii společnosti na území České republiky, jak se jí u nás dařilo a jaké má postavení na trhu dnes. Popsali jsme si prodejnu, která nám byla přidělena, a tím se o ní dozvěděli plno informací, abychom ji mohli následovně analyzovat. Prodejnu jsme analyzovali v oblasti škod za rychlospotřebním zbožím. Vysvětlili jsme si, co pod tuto skupinu spadá a dále co spadá pod tyto podskupiny. Zjistili jsme nedostatky v oblasti zásob a navrhly nové řešení, které jsme následně vyhodnotili a porovnali. Po tomto porovnání jsme vyhotovili vyhodnocení, které nám řeklo, o kolik jsme díky novým návrhům na optimalizaci zásob ušetřili finančních prostředků pro firmu. Tímto jsme si splnili náš hlavní cíl, jelikož jsme dosáhly úspor v dané oblasti.

## ZÁVĚR

Bakalářská práce se zaměřila na vymezení pojmů zásob a nákladů. Dále na zkoumání problému ve společnosti Ahold Czech Republic a.s.. Problém se týkal ve vynakládaných nákladech společnosti v oblasti škod u rychlospotřebního zboží. Řešení bylo použito pro jednu určitou prodejnu, přitom by se dalo určitě použít pro všechny prodejny v republice, ale i mimo republiku v zahraničních prodejnách této společnosti. Firma se určitě snaží tento problém řešit a eliminovat tím škody. Kapitoly v teoretické části se zabývají vymezení pojmů do detailů, jak v oblasti zásob mezi, které spadá spoustu podskupin, tak i řízení zásob. Další částí byl pojem náklady, kde jsme si vysvětlili, jaké náklady můžeme mít a jejich rozdělení. Tyto pojmy byly podkladem pro pochopení všech skupin při řešení praktické části. U praktické části jsme si zanalyzovali škody v oblasti rychlospotřebního zboží, které bylo rozděleno do čtyř skupin, zjistili jsme, co vše pod ně spadá. Díky analýze jsme zjistili, která část nejvíce plýtvá zásobami a vyhazuje, tak velké množství zboží, které by nemuselo být vůbec vyhozeno. Popsali jsme současný stav, navrhly jsme řešení pro každou skupinu. Následně jsme porovnali, zda řešení je lepší, nežli předchozí dané firmy. Po porovnání našich řešení, jsme provedli vyhodnocení celé situace. Dospěli jsme k závěru, že firma nejvíce mrhá své prostředky v oblasti pečiva a situace by se měla zlepšit našimi opatřeními. V celkovém vyhodnocení jsme došli k závěru, že by firma mohla ušetřit po realizaci našich návrhů částku nad 10 milionů ročně. Tato suma by zvedla prodejně její finanční možnosti například u mezd svých zaměstnanců či jiné investice do prodejny, či firmy. Nakonec byla celá kapitola ukončena závěrečným shrnutím, jako u teoretické části.



## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] HORÁKOVÁ, H.; KUBÁT, J. Řízení zásob. 3. přeprac. vyd. Praha: Profess Consulting, 1999. 236 s. ISBN 80-85235-55-2.
- [2] KRAJČOVIČ, M., aj. Priemyselná logistika. 1. vyd. Žilina: EDIS ŽU, 2004. 378 s. ISBN 80-8070-226-8.
- [3] FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L. Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005. 264 s. ISBN 80-7357-084-X.
- [4] FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L., WAGNER, J. Nákladové a manažerské účetnictví. 1. vyd. Praha: ASPI, 2007. 430 s. ISBN 978-80-7357-299-0.
- [5] HRADECKÝ, M., KRÁL, B. Řízení režijních nákladů. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1995. 104 s. ISBN 80-7175-025-5.
- [6] EMMET, S. Řízení zásob. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 298 s. ISBN 978-80-251-1828-3
- [7] Teorie zásob [online]. [cit. 2018-25-02]. Dostupné z: [http://ekonom.zcu.cz/prostor/OV/teorie\\_zasob.pdf](http://ekonom.zcu.cz/prostor/OV/teorie_zasob.pdf)
- [8] KRÁL, B. a kol. Manažerské účetnictví. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 547 s. ISBN 80-7261-062-7.
- [9] KRÁL, B. a kol. Nákladové a manažerské účetnictví. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1997. 408 s. ISBN 80-7175-060-3.
- [10] LANG, H. Manažerské účetnictví: teorie a praxe. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 216 s. ISBN 80-7179-419-8.
- [11] MACÍK, K. Kalkulace nákladů: Základ podnikového controllingu. 1. vyd. Ostrava: MONTANEX, 1999. 241 s. ISBN 80-7225-002-7.
- [12] Nauka o podniku [online]. [cit. 09-03-2018]. Dostupný z WWW: < [http://nop.topsid.com/index.php?war=cviceni\\_2&unit=cleneni\\_nakladu](http://nop.topsid.com/index.php?war=cviceni_2&unit=cleneni_nakladu) >.

- [13] POPESKO, B. Moderní metody řízení nákladů: Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 240 s. ISBN 978-80- 247-2974-9.
- [14] ŠTŮSEK, J. Řízení provozu v logistických řetězcích [online]. Praha: C. H. Beck, 2007 [cit. 2018-02-26], ISBN 978-80-7179-534-6. dostupné z: [http://books.google.cz/books?id=eM6SIz130xwC&pg=PA83&dq=%22%C5%99%C3%ADzen%C3%AD+z%C3%A1sob%22&hl=cs&ei=qZpqTdqjNcbd4gbV07DfCQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=3&ved=0CD0Q6AEwAg#v=onepage&q=%22%C5%99%C3%ADzen%C3%AD%20z%C3%A1sob%22&f=false](http://books.google.cz/books?id=eM6SIz130xwC&pg=PA83&dq=%22%C5%99%C3%ADzen%C3%AD+z%C3%A1sob%22&hl=cs&ei=qZpqTdqjNcbd4gbV07DfCQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=3&ved=0CD0Q6AEwAg#v=onepage&q=%22%C5%99%C3%ADzen%C3%AD%20z%C3%A1sob%22&f=false).
- [15] SYNEK, M. a kol. Manažerská ekonomika. 4. akt. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- [16] SYNEK, M. a kol. Podniková ekonomika. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 456 s. ISBN 80-7179-388-4.
- [17] Ekonomický slovník [online]. Poslední revize © 2004 - 2018 [cit. 2018-26-02]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/poradna/ekonomicky-slovnik/?q=centralny-sklad>
- [18] O společnosti [online]. [cit. 15-03-2018]. Dostupný z: <https://www.albert.cz/o-nas/o-spolecnosti>
- [19] O společnosti [online]. [cit. 05-03-2018]. Dostupný z: <https://www.aholddelhaize.com/en/about-us/where-we-operate/>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – průběh jednotlivých typů celkových variabilních nákladů, Obrázek 2 – průběh jednotlivých typů průměrných variabilních nákladů .....	15
Obrázek 3 – Průběh celkových fixních nákladů, Obrázek 4 – Průběh průměrných fixních nákladů.....	16
Obrázek 5 – analýza bodu zvratu.....	18
Obrázek 6 – značky ve Spojených státech.....	30
Obrázek 7 – značka v Belgii .....	30
Obrázek 8 – značky v Nizozemí .....	31
Obrázek 9 – značky Střední a jihovýchodní Evropa.....	31
Obrázek 10 – značky ve společných podnicích .....	31

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Škody F&V 2016 .....	35
Graf 2 - Škody F&V 2017 .....	37
Graf 3 - Škody F&V 2018 .....	38
Graf 4 – Vyhodnocené F&V .....	39
Graf 5 - Škody bakery 2016 .....	42
Graf 6 - Škody bakery 2017 .....	44
Graf 7 - Škody bakery 2018 .....	45
Graf 8 – Vyhodnocení Bakery .....	46
Graf 9 - škody deli 2016.....	49
Graf 10 - škody deli 2017.....	51
Graf 11 - škody deli 2018.....	52
Graf 12 – Vyhodnocení Deli.....	53
Graf 13 - škody meat 2016 .....	56
Graf 14 - škody meat 2017 .....	58
Graf 15 - škody meat 2018 .....	59
Graf 16 – Vyhodnocení meat.....	60
Graf 17 - Porovnání řešení skupiny F&V.....	65
Graf 18 - Porovnání řešení skupiny Bakery.....	66
Graf 19 - Porovnání řešení skupiny Deli .....	68
Graf 20 - Porovnání řešení skupiny Meat .....	69

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Analýza roku 2016 F&V	34
Tabulka 2 - Analýza roku 2017 F&V	37
Tabulka 3 - Analýza roku 2018 F&V	38
Tabulka 4 - Analýza roku 2016 Bakery	41
Tabulka 5 - Analýza roku 2017 Bakery	44
Tabulka 6 - Analýza roku 2018 Bakery	45
Tabulka 7 - Analýza roku 2016 Deli	48
Tabulka 8 - Analýza roku 2017 Deli	51
Tabulka 9 - Analýza roku 2018Deli	52
Tabulka 10 - Analýza roku 2016 Meat	55
Tabulka 11 - Analýza roku 2017 Meat	58
Tabulka 12 - Analýza roku 2018 Meat	59

## SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha č. 1. – Excel tabulka pro rok 2016
- Příloha č. 2. - Excel tabulka pro rok 2017
- Příloha č. 3. - Excel tabulka pro rok 2018

## ANOTACE

Bibliografický údaj: Kříž Filip. *Analýza skladových zásob ve vybrané společnosti*

. Šumperk 2018. Bakalářská práce. Moravská vysoká škola Olomouc.  
Vedoucí práce: Ing. Bc. Šárka Papadaki, Ph.D.

---

Název práce: Analýza skladových zásob ve vybrané společnosti

Autor: Kříž Filip

Ústav: Ústav podnikové ekonomiky

Vedoucí práce: Ing. Bc. Šárka Papadaki, Ph.D.

Počet stran: 79

Abstrakt: Tato bakalářská práce se zabývá optimalizací nákladů na zásobách a tím snižuje škody. Práce je rozdělena na dvě části. První část se věnuje teoretickým pojmům z oblasti nákladů a zásob. Ve druhé části je analýza současného stavu škod v prodejně, následně vytvoříme návrhy a porovnáme předchozí a nové řešení. Následně se tyto řešení vyhodnotí.

Klíčová slova: Náklady, zásoby, skladování, hospodárnost podniku, finance podniku, optimalizace

---

Title: Stock inventory analysis in the selected company

Author: Kříž Filip

Department: Department of Business Economics

Supervisor: Ing. Bc. Šárka Papadaki, Ph.D.

Number pages: 79

**Abstract:** This bachelor thesis deals with the optimization of inventory costs and thus reduces damage. The thesis is divided into two parts. The first part deals with the theoretical concepts of cost and inventory. In the second part, we analyze the current state of the damage in the store, then create suggestions and compare the previous and new solutions. Subsequently, these solutions will be evaluated.

**Keywords:** Costs, inventory, storage, business economy, business finance, optimization