

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUC

Ústav managementu a marketingu

Věra Zedková

Optimalizace zásob v potravinářství

Optimalization of Inventory Management in the Food Industry

Bakalářská práce

Vedení práce: Ing. Anežka Machátová

Olomouc 2014

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené informační zdroje. Prohlašuji, že odevzdaná tištěná verze bakalářské práce se shoduje s elektronickou verzí vloženou do IS/STAG.

Olomouc

Obsah:

1. ÚVOD	5
2. TEORETICKÁ ČÁST	6
2.1 Logistika	6
2.2 Poptávka.....	6
2.3 Metody vyskladňování.....	6
2.4 Zboží.....	7
2.5 Uvádění potravin do oběhu	8
2.6 Metody objednávání	9
3. METODIKA.....	10
3.1 Popis prodejny.....	10
3.2 Průzkum.....	10
4. CÍL PRÁCE.....	10
5. PRAKTICKÁ ČÁST – POTRAVINY PAJER	11
5.1 Charakteristika obchodu	11
5.2 Zboží.....	12
5.3 Dodavatelé	13
5.3.1 Vyřizování objednávek	13
5.3.2 Doba vyřízení objednávek.....	15
5.4 Vyřizování reklamací.....	16
5.5 Prodejna	18
5.6 Umístění zboží s končící trvanlivostí.....	20
5.7 Sklad	21
5.8 Provádění inventur.....	23
5.9 Značení zboží vlastními kódy.....	24
5.10 Vnější události ovlivňující potřebnou výši zásob	25
5.11 Data spotřeb	25
5.12 Zelenina a ovoce.....	27
5.12.1 Umístění na prodejně.....	27
5.12.2 Uskladnění.....	27
5.12.3 Zajištění čistoty a kvality	27
5.12.4 Závozy.....	28

5.12.5	Inventarizace	28
5.12.6	Pohled na skutečnost v posledních 6 měsících	29
5.12.7	Problémy a navržená řešení	32
5.13	Uzenina	34
5.13.1	Umístění na prodejně	34
5.13.2	Uskladnění	34
5.13.3	Zajištění čistoty a kvality	35
5.13.4	Závozy	35
5.13.5	Inventarizace	36
5.13.6	Pohled na skutečnost v posledních 6 měsících	37
5.13.7	Problémy a navržená řešení	41
5.14	Pečivo	43
5.14.1	Umístění na prodejně	43
5.14.2	Uskladnění	43
5.14.3	Zajištění čistoty a kvality	44
5.14.4	Závozy	44
5.14.5	Inventarizace	44
5.14.6	Pohled na skutečnost v posledních 3 měsících	45
5.14.7	Analýza prodejů základního pečiva	45
6.	ZÁVĚR	48
	ANOTACE	51
	LITERATURA A PRAMENY	52
	SEZNAM OBRÁZKŮ	53
	SEZNAM TABULEK	54
	SEZNAM PŘÍLOH	55
	PŘÍLOHY	56

1. ÚVOD

Pro zpracování této práce jsem si zvolila prodejnu, jejímž zaměstnancem v současné době jsem. Rozhodla jsem se pokusit se popsat způsob, jakým je provoz zajištěn a na základě postupného sledování vytyčit problematické body, jež se na něm vyskytují.

V prodejně jsem na pozici prodavačka, pokladní, skladník. Mám tedy přístup k pohledu zevnitř. Kromě obsluhy zákazníků se dostávám každodenně do kontaktu s obchodními partnery a podílím se na zajišťování objednávek.

V průběhu své praxe jsem si všimla několika podstatných problémů, jež se na prodejně vyskytují. Svou pozornost jsem nejvíce zaměřila na zboží s vysokým obrátem, který má zároveň i vysokou odpisovost.

Tato práce obsahuje propočty a vyhodnocení situace v oblasti především těchto problémových druhů zboží. Zda i přes vysoké odpisy nepřekračuje limity dané vedením. Zda i přes fakt, že je nespelnitelné dosáhnout nulových odpisů v dané oblasti, se tyto nedají alespoň minimalizovat a nakonec i zavedení některých navržených opatření do provozu a jejich dopad na průběh.

2. TEORETICKÁ ČÁST

2.1 Logistika

Jde o vědu zabývající se zajištěním toku zásob. Především jeho plánování a řízení, aby bylo dosaženo přepravy zboží od výrobce či dodavatele ke konečnému zákazníkovi, a to ve stanoveném čase.

Tomek a Vávrová uvádí, že za definici logistiky se dá považovat, že: „Logistika je integrovaným plánováním, formováním, prováděním a kontrolováním hmotných a s nimi spojených informačních toků od dodavatele do podniku, uvnitř podniku a od podniku k odběrateli.“¹

Jde tedy o to, zajistit na prodejnu dostatek zboží ve vyhovující kvalitě, a to v požadovaném čase. Zásobování pro obchod je zaměřeno na požadavky zákazníků.

2.2 Poptávka

Zákazníci všeobecně mají mnoho přání a požadavků. Kromě potřeb vznikajících na základě zajištění samotného přežití, dále existují ty, jež jsou pro každého jedince individuální. Pokud si takovouto individuální potřebu jedinec uvědomí, a zároveň vlastní kapitál, jež je potřebný pro její splnění, dává tato situace vzniknout poptávce.²

Dále se tedy už jen zákazník musí sám rozhodnout, jak kapitál, jež má k dispozici využije. V tom okamžiku se ke slovu dostává marketing.

2.3 Metody vyskladňování

Vyskladňování zboží ze skladu na prodejnu může probíhat několika způsoby:

- Metoda FIFO, First In – First Out, tedy se vyskladňuje zboží podle toho, kdy

1 TOMEK, G., VÁVROVÁ, V., *Řízení výroby a nákupu*, s. 211

2 Srov. KOTLER, P., *Moderní marketing*, s. 41

přišlo, dříve nakoupené se dříve vyskladňuje. V prodejně nejčastěji využíváno

- Metoda LIFO, Last In – First Out, která zakládá na předpokladu, že zboží, jež jako poslední dorazí na sklad je jako první spotřebováno
- Metoda FIFO, Highest In – First Out, kdy je vyskladňováno přednostně nejdražší nakoupené zboží (znatelně tak snižujeme kapitál vázaný v zásobách)
- Metoda LOFO, Lowest In – First Out, opak FIFO.³

Při vyskladňování v prodejně se však nikdy nedá zaměřit pouze na hodnotu, či kdy zboží dorazilo, ale vychází se z dat spotřeb, které zboží má. Ze skladu na prodejnu tedy nejdříve putuje zboží s nejkratší dobou expirace.

2.4 Zboží

Každá položka prodávaná na prodejně musí splňovat kritéria stanovená zákonem. Jedná se o Zákon č. 110/97 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích.

Na prodejně dochází k rozbalování, porcování a opětovnému balení sýrů (Eidam a niva). Je zde nutno dodržet několik základních pravidel. U balení je nutno zajistit, aby potravina byla chráněna před znehodnocením, aby nedocházelo k záměně balené potraviny bez porušení tohoto obalu a nakonec, aby samotný obal neovlivnil balenou potravinu.⁴

Mimo to je nutné, aby potravina byla správně označena. První položkou, kterou každá etiketa veškerého zboží musí obsahovat je Název výrobce, včetně sídla. Přesný a kompletní název položky, jež je etiketou značena, objem daného výrobku (všimněte si, že u položek zboží obsahující pevnou i kapalnou složku je uváděno množství ve dvou bodech, a to hmotnost pevné složky a hmotnost celková včetně složky kapalné). Dále datum použitelnosti (vztahuje se především na rychle zkáze podléhajícím zboží) nebo datem minimální trvanlivosti. Některé položky tyto data obsahovat nemusí, například se jedná o alkohol, cukr nebo sůl, které obsahují namísto toho číslo šarže/datum výroby. Následně musí být přesně stanoven způsob skladování (u položky cukru je to maximální možná okolní vlhkost, u uzeniny okolní teploty aj.),

³ Srov. SYNEK, M. a kol., *Manažerská ekonomika*, s. 62

⁴ Srov. §5, zák. č. 110/1197 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, s. 14

⁵ Srov. §6, odst. 1, zák. č. 110/1197 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, s. 14

jejichž nedodržení může mít za následek znehodnocení potraviny, stejně jako podmínky skladování či doby spotřeby po otevření obalu u zboží, jehož jakost po tomto ztrácí. Etiketa také obsahuje způsob použití (doporučené dávkování apod.) a složení potraviny,

2.5 Uvádění potravin do oběhu

Zákon 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů jasně stanovuje, které potraviny nesmí být uváděny do prodeje. Jde o potraviny, jež nesplňují zdravotní nezávadnost, svým označením zapříčiňují vznik nekalé soutěže, mají prošlou dobu expirace, není jasně uveden jejich původ či jsou jiným způsobem zdraví škodlivé.

Avšak dále stanovuje, že zboží, jehož doba použitelnosti sice vypršela, nicméně toto zboží je označeno minimální trvanlivostí (nenese popis spotřebujte do) je možné nadále zařadit do prodeje s patřičným označením této skutečnosti a splňují-li i nadále podmínku o zdravotní nezávadnosti.⁶

Další podmínkou, jež musí být splněna, je dodržení skladování na základě doporučení výrobce, aby se předešlo znehodnocení zboží a dále zajistit, aby byla zajištěna jejich zdravotní nezávadnost. Při rozbalení a následném znovu zabalení prodejcem, musí tento zajistit označení nového data spotřeby, které musí být patřičně zkráceno.⁷

Povinností prodejce je vyřadit z prodeje všechno zboží, jež nesplňuje jakýmkoli způsobem zdravotní nezávadnost či bylo jinak znehodnoceno (jakost možno určit pachem). Zboží, jehož obalový materiál je v rozporu se zákonem, zboží, jehož označení není dostačující.⁸

⁶ Srov. §10, zák. č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, s. 16

⁷ Srov. §11, odst. 1 zák. č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, s. 17

⁸ Srov. §11, odst. 2 zák. č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, s. 17

2.6 Metody objednávání

Způsoby objednávání jsou děleny na základě toho, zda objednává velkoobchod či maloobchod. U maloobchodních podniků, existuje několik možností provádění těchto objednávek.

Nejčastější je objednávka sestavená s obchodním zástupcem, jež dorazí přímo do podniku. Další velmi častou formou je objednávka řešená na základě telefonické komunikace, či písemná objednávka, která je ale častěji nahrazována objednávkou tvořenou elektronicky. Zboží se dá vybrat a následně objednat přímo na prodejně velkoobchodního partnera a jsou uváděny i další způsoby, pro náš případ nevyužívané.⁹

⁹ Srov. STEHLÍK, A, KAPOUN, J., Logistika pro manažery, s. 43

3. METODIKA

3.1 Popis prodejny

Jedná se o prodejnu, kde denně proběhne v průměru téměř 600 nákupů, které jsou ve směně zajišťovány 4 zaměstnankyněmi. Jako jedna z nich jsem praxí získala přehled o zajištění celého provozu. Podrobný popis prodejny je uveden v praktické části této práce.

3.2 Průzkum

Sběr informací byl prováděn na základě pozorování chodu prodejny, které probíhalo po dobu téměř dvou let. Na základě vypořádaných faktů jsem se zaměřila na nalezení problémových aspektů prodejny, na nichž jsem následně začala pracovat.

Přesná čísla byla poskytnuta vedením a následně mnou propočítána. Po vytvoření mnoha tabulek pro výpočty a výsledky a dále grafů, které zachycovaly podrobnější pohyb sledovaného sortimentu, byly vyvozeny závěry a následně navrženo řešení, které opět bylo založeno na základě praxe doplněné o znalosti z literatury.

Data, jež byla použita pro početní analýzu, byla získávána z vedení účetnictví, ke kterému mi byl poskytnut omezený přístup.

4. CÍL PRÁCE

Tato práce začala vznikat jako odezva na zjištěné dlouhodobé problémy v provozu prodejny. Jejím cílem je popsat celkový stav, ve kterém se obchod nachází, zaměřit se na nalezené nevyhovující stavy, vymezit ty, s nimiž je možné dále pracovat, provést jejich analýzu a navrhnout opatření k eliminaci zjištěných problémů.

5. PRAKTICKÁ ČÁST – POTRAVINY PAJER

5.1 Charakteristika obchodu

Potraviny Pajer Hlubočky, dále jen „obchod“ je jednou z mála prodejen, která se nachází v na samém konci Hluboček, asi dvacet kilometrů od hranic Olomouce. Nejbližší konkurencí jsou potraviny s podobnou strukturou zboží asi v kilometrové vzdálenosti. Přežití závisí na pestrosti nabízeného zboží, vycházení vstříc zákazníkům, ceny, přístup zaměstnanců, ale i (a připusťme si, že to je základ) čistota prodejny, výsledky náhodných kontrol zvenčí a zároveň provádění kontrol vnitřními zaměstnanci.

Nicméně obchod má neuvěřitelnou výhodu vůči jakékoli konkurenci. Na rozdíl od ostatních prodejen v oblasti desíti kilometrů, je totiž vedena rodinou místních obyvatel. Díky historii a poskytování práce opět místním, má své pevné zastánce, kteří se rádi vracejí a tím dané i pevné zázemí. Další výhodou je vysoký obrat v celém obchodě, díky němuž je zajištěno právě čerstvé zboží. Spolu s přijatelnými ceny a neustále obohacovaným sortimentem se stává z tohoto malého podniku poměrně silný soupeř.

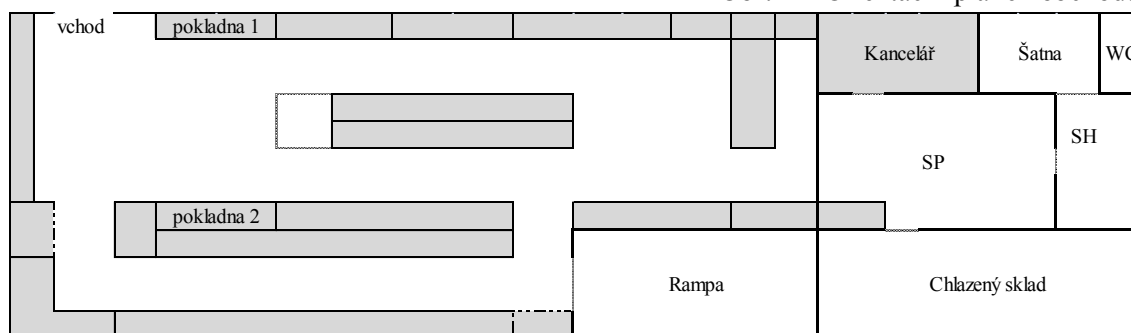
Obchod má 12 zaměstnanců plus majitele. Je to velmi rodinný podnik, což je zajištěno i samotnou podporou rodiči majitele, kteří se oba aktivně účastní provozu. Konkrétně je tedy nejvýše umístěný majitel v podobě nejvyššího vedení, dále vedoucí prodejny a šest stálých zaměstnanců, čtyři brigádnice a otec majitele, jež zastává funkci správce a zároveň vypomáhá s administrativou. Účetnictví jako takové je řešeno externě.

„Prodejna v údolí“, jak jí místní občas nazývají, vznikla již v devadesátých letech. Po zhruba deseti letech změnila majitele a prošla značnou renovací, jejímž výsledkem bylo především rozšíření prostor. Je umístěna uprostřed sídliště, jež nabízí odbyt kolem 2.000 zákazníků plus v letních měsících chataře.

Prostory celého obchodu můžeme rozdělit do několika částí:

- Prodejna (P)
- Suchý sklad hlavní (SH)
- Suchý sklad průchozí (SP)
- Chlazený sklad
- Mrazicí boxy
- Lednice

Obr. 1 – Orientační plán obchodu



Prostory prodejny jsou dále děleny na sekce a regály. Blíže se prodejnou budu ještě zabývat později.

5.2 Zboží

Zboží obchodu můžeme členit mnoha různými způsoby. Já se pro tuto práci rozhodla zvolit rozdělení na základě doby spotřeby, od které se bude odvíjet i obrátkovost zásob.

- 1 – 7 dní – nejkratší
- 1 – 4 týdny – krátký
- 1 – 6 měsíců – středně dlouhé
- 6 měsíců a více – dlouhé
- Bez data spotřeby

Podrobněji se zaměřuji především na to zboží, které má obrátkovost zásob nejkratší až krátkou. Umístěno je po celém prostoru prodejny a využívá naplno i přiléhající sklady.

V případě středně dlouhé až dlouhé obrátkovosti se vytvářejí zásoby (především akčního zboží). Toto zboží je však mnohdy objednáno v příliš velkém množství, což způsobí, že je kapacita celkového prostoru využita kompletně a je nutné, aby přebývajícím zbožím bylo odvezeno a uskladněno v garáži, jež vlastní vedoucí a která současně plní funkci odlehlého skladu a z ní je postupně toto zboží sváženo dle potřeby zpět na prodejnu. Častým případem jsou piva ve skle, či velké množství balených vod aj.

5.3 Dodavatelé

5.3.1 Vyřizování objednávek

Způsoby řešení objednávek jsou u dodavatelů různé. Některé probíhají pouze jednou a některé se opakují. Jsou stálé objednávky, které se nemění, a tudíž se jimi není nutné zabývat (pekárny Daskabát, Domapek...). Je však potřeba se zajímat o ty, které je nutno provádět, a to ať už pravidelně či nepravidelně. Pokaždé při nich dochází k výběru z katalogu. Samotné provedení je potom následovné:

- Telefonicky

Tento způsob je výhodný pro podnik této velikosti, díky okamžité odezvě od dodavatele. Upozornění na nedostatek zboží ze strany dodavatele, nabídnutí kompenzace, či dohoda o snížené ceně na základě většího odbytu či délky data spotřeby nebo upřesnění počtu položek (možnost „namíchání jogurtů na platě“, zaslání polovičního počtu z balení, nesoulad počtu kusů uvedených v katalogu se skutečností...). Někteří z dodavatelů si o objednávku volají sami, pokud jde o pravidelný odběr v pravidelných intervalech, eliminují tím riziko, že dojde k neuskutečnění objednávky kvůli zapomnění. A k tomu dochází. U dodavatelů, jež si o objednávku nevolají i přes pravidelnost a jednotvárnost dodávek dochází k tomu, že k objednání nedojde a nastává problém v podobě nedostatku zboží v té dané oblasti. Jde například o lahůdky Martinásek či Jelínek. Na jiné musíme pamatovat sami. Nepravidelné objednávky např. Nowaco, se objednává ve chvíli, kdy dojde jimi dodávané zboží, což je přibližně jednou za měsíc.

U objednávek, které jsou stálé, dochází obvykle pouze k úpravám právě po telefonu (např. Pekárny, nebo dovoz houskových knedlíků)

- Návštěva obchodního zástupce

Kromě okamžité zpětné vazby má proti telefonické objednávce velké plus v podobě samotné návštěvy. Obchodní zástupce vidí, jakým způsobem je jím dodávané zboží skladováno a následně vystavováno. Může tedy navrhnout změny. Například obchodní zástupce Bohemia Chips prošel zásobou, jež byly k dispozici a navrhl doplnění o jím vybrané položky (které před převzetím schválí vedoucí pracovník), následně zhodnotil situaci v regálech, kde sám překontroloval data spotřeb (k reklamaci se vrátím později) a po vyhodnocení vystavení zboží navrhl změny a přesuny. Klasické příchutě (sůl, paprika, slanina) jsou podle jeho pokynů přesunuty doprostřed regálu vedle sebe po dvou řadách. Dále je vystavena objednávka, která je zástupcem ihned vychystána a dochází k přebrání zboží okamžitě na prodejnu a do skladových prostor.

Další výhodou obchodního zástupce je i možnost předání zkušeností s prodejem a naopak vyřízení stížností a přání ze stran zákazníků. Obchodní zástupce Uzeniny Kunovského jezdí do obchodu každou středu v době, kdy je přítomna zaměstnankyně odpovědná za uzeninu. Spolu projdou, jak je ona spokojena s uzeninou jakožto prodávající (velká šunka vážící čtyři a půl kila je náročná na místo stejně jako na samotnou manipulaci, nářezový stroj je touto šunkou přetěžován...), tak z pohledu zákazníků (která uzenina je zákazníky hodnocena kladně, nebo naopak negativní připomínky...). Opět je tu možnost nabídky nového zboží, v případě Uzenin Kunovského doplněná o ochutnávku. Samotné zboží doráží až další den.

Někteří obchodní zástupci poskytují pouze doporučení, jak vystavovat jimi dodávané zboží, jiní mají v rukou uzavřenou smlouvu, ve které jasně stanovují, že zboží musí být vystaveno jimi daným způsobem. Kromě návštěv a vlastního přeskládání zboží dodávají například i fotografii či schéma s přesnými pokyny pro danou vitrínu. Dochází zde k regálovému prodeji. Nedodržení podmínek znamená pouze potíže do budoucna (neuznání reklamace dále již neprodejného zboží...). Pro obchod jde především o prodej cigaret. Jsou zde dvě na sobě nezávislé vitríny s různými druhy cigaret, které však jednou za měsíc přijede přezkontrolovat a jejich sestavení upravit zástupce dodávající firmy. Objednávky tohoto zboží však probíhají skrz zástupce pouze jednou za měsíc. Zbytek objednávek (zbývající tři týdny měsíce) jsou řešeny telefonicky dle pokynů vedoucího pracovníka. Jiný příklad regálového prodeje a objednávek naopak striktně přes obchodního zástupce byl případ Coca-Coly, která dodala vlastní chladicí box, včetně návodu na jeho vyplnění a objednávky byly často přizpůsobovány požadavkům obchodního zástupce. Například akční zboží (především novinky) nebylo možno neobjednat, ať už byl odbyt jakkoli mizivý, toto zboží v boxech vystaveno být muselo.

- Objednávka přes tiskopis

Objednávky pečiva jsou prováděny dennodenně (s výjimkou víkendu). U pekárny Penam funguje, že v jednodenním předstihu se při předávání zboží přiloží objednávka. Takže v pondělí ráno, když v 6 ráno přijede pečivo Penam, dojde k přezkontrolování zboží a označení množství přepravek (které byly přivezeny versus ty, které se odváží – 1 přepravka = 100,- Kč). K potvrzenému dodacímu listu se přiloží objednávka pečiva na úterý. V pátek se odevzdává objednávka na sobotu, neděli a pondělí. Tiskopis pro další dny je přichystán na základě objednávky toho daného dne v předchozím týdnu (na pondělí podle předchozího pondělí) a dochází pouze k úpravám.

- Přes internet

Největší úlohu jakožto dodavatel v našem případě zaštiťuje Makro. Tato firma poskytuje kromě tištěného katalogu, jenž přichází poštou také webový katalog, na kterém je možno si po přihlášení sestavit objednávku přímo a následně ji odeslat. Často však dochází k nenalezení položek deklarovaných tištěným katalogem, takže u tohoto dodavatele ještě dále dochází o doplňování dodávky na místě jejich prodejny (Makro Velká Bystřice). To provádí většinou přímo majitel prodejny. Jako jediná se dodávka nehradí z pokladny, ale převodem.

- Na místě

Tento způsob je podobný tomu přes obchodního zástupce, avšak s tím rozdílem, že v tomto případě přijíždí pouze řidič, který na prodejnu vůbec nevstupuje. Jde například opět o dovoz uzeniny. Uzeniny Zajíček fungují způsobem, že přijede naložená dodávka, osoba odpovědná za objednávky uzeniny přijde k této dodávce a sestaví objednávku, která je okamžitě vychystána a převzata.

- Speciální

Využijme všeho, co máme. Být jedním z nejfrekventovanějších míst v této části Hluboček má i své výhody. Nakupovat sem chodí prakticky každý. Dokonce i člověk, který zařizuje pro obchod objednávky Dobřických kyselek a Hořických trubiček. A není nic jednoduššího, než se mu zmínit při nákupu o nedostatku některé z těchto položek a druhý den jsou na skladě. Nespisuje se zde žádná oficiální objednávka, jde pouze o slovní domluvu, která alespoň pro zatím, stále perfektně funguje, zboží se hradí okamžitě z pokladny na základě dodacího listu.

5.3.2 Doba vyřízení objednávek

Začneme od nuly. V tom samém dnu, kdy je vyřízena objednávka, dochází i k převzetí zboží na prodejnu v několika případech. Jsou to především Bohemia Chips, kdy je objednávka vychystána na místě obchodním zástupcem, či uzeniny Zajíček a jejich dovoz s následným výběrem, ale také Uzeniny Hadač, kdy po provedení telefonické objednávky, je dodávka zboží uskutečněna ještě ten den o několik hodin později (zmiňuji tento fakt jako obrovskou konkurenční výhodu, vezměme v potaz i skutečnost, že podnik sídlí přes sto kilometrů daleko).

V případě ostatních telefonických objednávek je dodávka sestavována ihned po zavolání a další den zboží přichází na prodejnu, tedy se musí telefonická objednávka uskutečnit v jednodenním předstihu.

Jsou samozřejmě i případy, kdy se musí objednávka uskutečnit v předstihu dvou dnů. V našem případě se jedná o objednávku vajec z Drahanovic (vejce a domácí máslo) a dále objednávky většího rozsahu, kdy vychystání může zabrat více času.

Pokud zohledníme všechny tyto skutečnosti, začínáme mít obrázek o tom, jak budeme při vyřizování objednávek postupovat.

Pro shrnutí a celkovou přehlednost jsem vytvořila soupis podle dnů, který obsahuje, kdy je nutno kterého dodavatele objednat a kdy je proti objednávce dodáno samotné zboží. viz Tab. 1.

Tab. 1 – Rozpis objednávek a závozu

	Objednávky	Zboží			Objednávky	Zboží
Pondělí	Bikos	Makro	Čtvrtek	Makro	AQM Benstar	
	Reichl	BHV		BHV	Rosa	
	Geco	Martinásek		Makovec	Váhala	
	Zákusky Jarka	Staropramen		Cukrárna Beneš	Made	
	Made	Knedlíky (stálá objednávka)		Adam	Uzeniny Kunovský	
	Domácí uzenina					
Úterý	Makro	Bikos	Pátek	Martinásek	Makro	
	BHV	Geco		Staropramen	BHV	
	Everest	Zákusky Jarka			Makovec	
	Makovec	Domácí uzenina			Cukrárna Beneš	
	Jelínek	Spurná			Adam	
	AQM Benstar	Bohemia Chips			Uzeniny Zajčec	
	Rosa (lichý týden)	Made			Knedlíky (stálá objednávka)	
	Bohemia Chips					
Středa	Rosa (sudý týden)	Reichl	Neděle	Makro		
	Váhala	Makro		BHV		
	Made	BHV				
	Uzeniny Kunovský	Everest	Různě	Nowaco	1 den předem	
	Uzeniny Hadač	Makovec		Hotovky	1 den předem	
		Jelínek		Drahanovice	2 dny předem	
		Uzeniny Hadač				
		Knedlíky (stálá objednávka)				

Sloupec Objednávky udává, kdy musí být objednávka provedena, sloupec Zboží naproti tomu, kdy bude uskutečněn závoz. Pokud tedy například objednáme Zákusky Jarka, objednávka se uskuteční v pondělí a zboží bude dopraveno na prodejnu v úterý. Pokud budeme objednávat vejce z Drahanovic, objednávku lze provést kterýkoli den, avšak zboží bude dopraveno na prodejnu o dva pracovní dny později.

5.4 Vyřizování reklamací

Při převzetí zboží dochází ke zjišťování skutečností, že některé zboží je poškozeno či úplně chybí. Za poškození chápeme i například u mražených výrobků jejich přílišné povolení a následnou tvarovou deformaci, která značně snižuje jejich prodejnost, poškozené obaly, proražená víčka u jogurtů, plíseň na zelenině a další. Nesoulad v množství fakturovaném a skutečně dodaném, a to hlavně u uzeniny. Některé uzeniny (šunky, suché salámy) mají ve většině případů etiketu, která udává mimo jiné i hmotnost, není však ve sto procentech. V současné době při předávání zboží na prodejně nedochází přímo k převážení této uzeniny, ale v případě neuvedené váhy na etiketě spíše k jakémusi odhadu. Léta praxe mohou dopomoci tuto schopnost zdokonalit, ale nikdy nebude stejně přesvědčivá jako zelené číslice váhy.

Důvod k reklamaci je dále i nesoulad dodávaného zboží se zbožím objednaným. Může jít o rozdíl v množství (někteří obchodní zástupci vyřizující objednávky rádi upravují počty dle vlastních potřeb), dodání jiného zboží (jde například o případ, kdy při vychystávání u dodavatele dojde k nedostatku objednaného zboží a toto zboží je tedy nahrazeno jinou položkou, aby došlo k jakési kompenzaci, nicméně pokud mi jeden druh zboží s vysokým odbytem nahradí jiným zbožím, snad i stejné kvality a přiměřené ceny, ale s velmi nízkým odbytem v dané prodejně, jde o záměnu vysoce nežádoucí) a nakonec zmiňme i případy, kdy dochází k dodání zboží, které v objednávce ani nebylo (jsou pekárny, které zasílají nefakturované vzorky, toto je v pořádku, proti tomu jsou však pekárny, které i po několikaté úpravě objednávky stále trvají na tom, že dovážet zbytečně předraženy chléb s nulovým odbytem je smyslem jejich bytí).

Při zjištění jakéhokoli nesouladu dochází k reklamaci přímo při přebírání zboží. Z důvodu okamžitého placení dodávaného zboží se chybějící, nadbytečné, jiné či poškozené zboží okamžitě vrací dodavateli, ten odečítá jejich hodnotu přímo z dodacího listu a věc se považuje za vyřízenou.

Je však i případ, kdy i přes zjištěné pochybení ze strany dodavatele je samotná dodávka uhrazena v plné výši. Zboží se poznačí jako vrácené a samotná reklamační pak probíhá přes obchodního zástupce, který s další dodávkou posílá dobropis či deklarované zboží.

Mimo tyto je ještě jeden důvod reklamační, pro nás a pro tuto práci důležitý, a tím je doba expirace. Pokud dodavatel pošle zboží, u kterého je známo, že jeho délka spotřeby je podstatně delší, než u zboží, jež nám dodal a vznikla by nám hrozba nemožnosti prodeje tohoto zboží (aniž by tento obchod probíhal pod cenou), přebírající okamžitě vrací zmíněné zboží dodavateli. Často se tento případ vyskytl například u chlazeného zboží sýr Cottage ochucený. Zvykem je, že se objednávají 4 druhy, z toho 3 mají délku spotřeby zhruba měsíc a čtvrtému vyprší expirace do týdne.

Ne vždy se však tento nedostatek odhalí už při převzetí. Zástupce Bohemia Chips neprodané prošlé zboží stahuje z prodeje, díky regálovému prodeji na sebe bere rizika, a tudíž vrací prodejci cenu prošlého zboží.

Stal se i případ, kdy obchodní zástupce při sepisování objednávky nabídl zboží, jakožto novinku. Šlo o dva druhy toniců, které řadím mezi zboží s dlouhou dobou spotřeby. Jeden z těchto toniců však měl tuto dobu pouze měsíc a z důvodu nulového odbytu se celá dodávka musela stáhnout z běžného prodeje. Obchodní zástupce přijel, prohlédl si zboží (u kterého měl jistotu, že bylo dodáno právě jím zastupovanou firmou) a nabídl náhradu za toto zboží.

Některé firmy své výrobky, jež dodají, a nedojde k jejich prodeji před vypršením expirace, berou zpět za náhradu či dobropis (kdy dochází k celkovému či částečnému vrácení platby), jiné nabízejí další kompenzaci (posílají hmotné dárky – vyhřívaná podložka pod nohy, kávovar, fotoaparát a další). U druhých zmíněných dochází často k tomu, že i když dojde ke stažení zboží z běžného prodeje v kratším než obvyklém

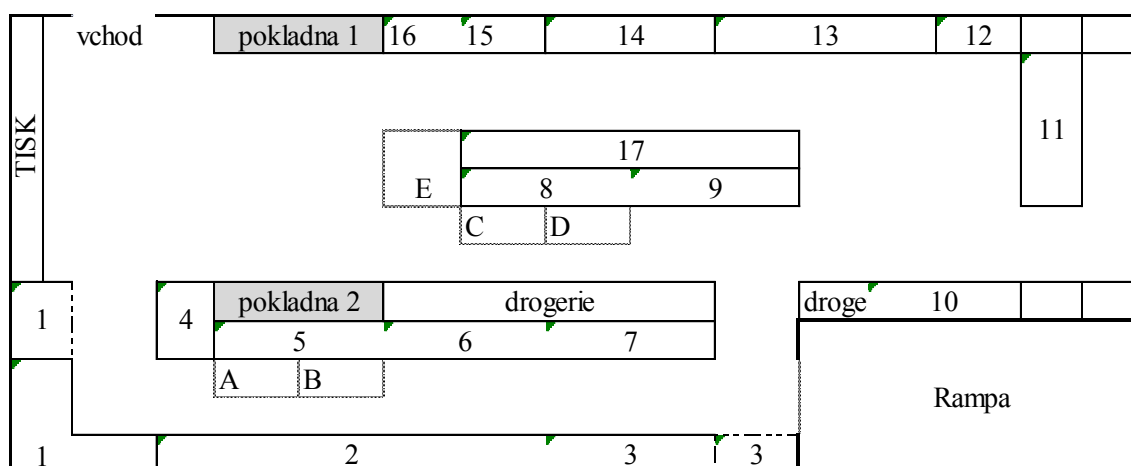
intervalu, neřeší se jeho vrácení, ale je dáno do prodeje s označením končící trvanlivosti a s mírnou ztrátou či pouze bez marže je prodáváno. Tomu, aby docházelo k tomu snížení zisků, které má na svědomí procházení zboží je nutno zamezit.

5.5 Prodejna

Prodejna je tvořena sekcemi, regály, mrazíci a chladicími boxy.

Je zde část novin a časopisů a část obsahující drogerii, od těch bych si pro tuto práci dovolila upustit. Tisk má svou vymezenou část pouze v prodejně a drogerii je věnováno mimo regály na prodejně 10% skladovacích prostor v oblasti chlazeného skladu.

Obr. 2 – Plánek prodejny



Sekce, které nás však zajímají jsou hned první: zelenina (1 - regály + chladící box), sekce nápojů (2 - sirupy, plech, plast, pivo), mléčné výrobky (3 - regály + chladící box), koloniál (4 - sušené ovoce, pochutiny, 5 - zavařeniny, džemy, 6 - konzervy, paštiky, rýže, těstoviny, 7 - polotovary v prášku, mouky, cukry), další část koloniálu (8 - koření, 9 - polévky v sáčku, dětská výživa), zverimex (10 - psi, kočky, ptactvo a hlodavci – krmění + stelivo...), uzenina (11 - chladící box), mléčné výrobky a další (12 - chladící boxy + vejce), pečivo (13 - regál na obyčejné pečivo a na rozpékané), cukrovinky (17 - regál), chipsy a slané pochutiny (14 - regál), čaje a kávy (15 - regál), alkohol (16 - regál) a nakonec 5 mrazících boxů (A - zelenina, B - různé, D - drůbež+ryby, C - zmrzliny a nanuky a E - Algida). Plánek je pouze orientační, aby bylo ukázáno, kde které druhy zboží hledat, není proveden v přesném měřítku.

Orientace na prodejně se může zdát matoucí a i z pohledu zaměstnance i z pohledu zákazníka je občas náročná, avšak stísněné prostory nenabízí mnoho možností. Abych zjistila, s čím mají zákazníci v orientaci největší problém, oslovila jsem na dvacet náhodně vybraných nakupujících z řad stálých zákazníků i těch svátečních. Šlo mi o to zjistit, co mají na prodejně nejčastěji problém nalézt a jak vůbec postupují při samotném hledání. Krom toho jsem si zapsala často se opakující dotazy na umístění daného zboží ze samotné praxe v průběhu půl druhého roku.

Výsledkem bylo nejdříve rozdělení zákazníků do tří základních typů skupin. Pasivní zákazníci, kteří už u vstupu vytahují lísteček, na kterém je soupis nákupu a nechají se vést ochotnou prodávající a do nákupu nikterak nezasahují, často hlavně děti. Dále lidé průzkumníci, kteří raději hodinu bloudí od regálu k regálu, než aby se zeptali, a ve výsledku jsou vždy o to spíše spokojeni se skutečností, že dříve nebo později na hledanou věc narazí. A nakonec jde o klasické zákazníky, kteří když nemohou něco najít, obrátí se o pomoc na personál. Jejich odpovědi pro mě měly největší význam.

Nejčastější dotazy, se kterými jsem se setkala, byly na nesolené oříšky. Zákazník stál u regálu s chipsy a solenými pochutinami (14 viz Obr. 2 - Plánek prodejny). Skutečné umístění nesolených oříšku je naproti zelenině spolu s popcornem, mákem, sušeným ovocem (časté dotazy byly sledovány na všechno zboží tohoto malého regálu – 4 viz Obr. 2 - Plánek prodejny).). Z vlastního pohledu bych je hledala zřejmě na stejném místě jako zákazník. Regál, kde je skutečně umístěno je na prodejně často opomíjen.

Dalším často se množícím dotazem bylo kakao. Zákazník stál u regálu s kávou a čaji (15 viz Obr. 2 - Plánek prodejny). Skutečné umístění sekce mléčné výrobky nad mléky (regál 3 viz. Obr. 2 - Plánek prodejny). Opět mi samotné umístění přijde značně nesmyslné, nenapadá mě však zboží, se kterým se dá zaměnit, aby se dosáhlo přesunutí kakaa ke kávám a čajům. Někteří naopak vidí smysl právě v tom udržet kakao u mléka.

Třetím nejčastějším dotazem je kypřicí prášek a jedlá soda. Zákazník hledá v regálu s kořením (8 viz Obr. 2 - Plánek prodejny).). Skutečně umístěno nad moukami (regál 7 viz Obr. 2 - Plánek prodejny).) v mini sekci obsahující vše od pečení – kypřicí prášek, vanilkový cukr, tresti, zdobení, želatina v prášku, Smetafix... U tohoto regálu také dochází často k úplnému přehlédnutí sekce, naopak zde zákazníci často hledají želírovací cukr (umístěn regál 9 viz Obr. 2 - Plánek prodejny).).

Je mnoho dalších dotazů. Některé jsou z mého pohledu oprávněné (např. perníky – mnoho lidí by se je zřejmě snažilo hledat v oblasti cukrovinek, nikoli ve spodní části regálů s pečivem), některé vychází spíše z lidské krátkozrakosti (předpoklad, že co je umístěno ve spodních patrech regálů, není nikterak důležité – například mouky jsou však právě ve spodní polici) a nad některými zůstává rozum stát (hledat vejce v mrazáku, myslím, že není důvod dále rozvádět).

Nedávno došlo ke změně umístění pečiva. Záměna s regálem s chipsy a dalšími pochutinami. Původní umístění se ukázalo být nevyhovující z důvodu omezeného prostoru v dané chodbičce a přílišné blízkosti klimatizace, která zapříčiňovala, že zboží

pečiva rychleji podléhalo zkáze. Zdali bylo řešení přesunutí regálu s pečivem do oblasti blíže k uzenině správné a efektivní je sporné. Podařilo se dosáhnout cíle, aby pečivo neosychalo tak rychle a zároveň se prostor u pečiva otevřel. Oproti tomu zápory shledávám už jen v samotné skutečnosti, že ačkoli je regál hlubší, je zároveň znatelně kratší, což způsobuje, že jakmile je u něj objeven 3 zákazníci, z toho pouze u jednoho stačí, aby měl nákupní vozík místo košíku, dochází k naprostému zablokování celého regálu pro další potencionální zákazníky. Dalším záporem se také stává fakt, že ačkoli jde o prostor na prodejně poměrně otevřený, dochází k jeho zahlcení pravidelně především ve chvíli, kdy o sobotních nákupech čeká pět zákazníků na uzeninu a dalších pět se mezi nimi snaží protlačit k pečivu (příliš blízké umístění dvou základních potravin) a nakonec každá prodavačka potvrdí, že i manipulace se zbožím pečiva se stala mnohem náročnější. Jelikož se chléb prodává i po částech, musí docházet během dne k rozdělování, tedy je nutné sledovat jeho stav. Tuto úlohu měla v předchozí době na starosti pokladní. V současnosti se toto přesunulo na obsluhu uzeniny. Představte si tedy situaci, kdy jedna zaměstnankyně má nejen stihnout obsloužit zákazníka v uzenině, ale stará se i o sekci roztáčeného vína, a zároveň má rozkrajovat chléb a dosypávat rohlíky do regálu, do kterého přes dav tvořící se před chladicím boxem s uzeninou ani nevidí. Neshledávám toto řešení nikterak přispívajícím.

5.6 Umístění zboží s končící trvanlivostí

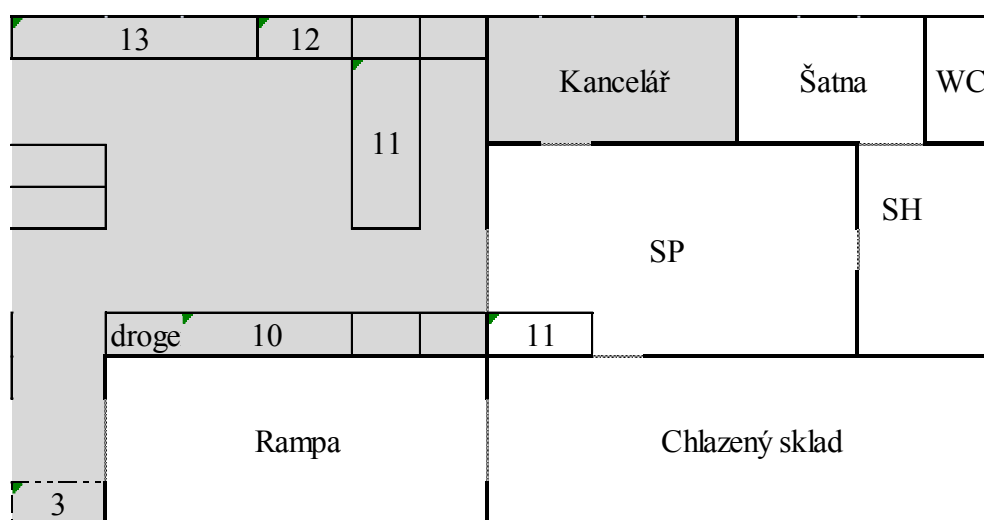
Pokud zboží podlehe expirační době, je nutné zjistit, zda je na obale uvedeno spotřebujte do či minimální trvanlivost. S prvním případem (spotřebujte do) se setkáte nejčastěji u mléčných výrobků, masných výrobků či salátů, baget a dalších chlazených potravin. Tyto potraviny zaručují svou bezpečnost pouze do data uvedeného na obalu, je tedy nemožné je i po jeho vypršení dále prodávat. Oproti tomu potraviny označené minimální trvanlivostí je možno i nadále prodávat. Toto zboží se v našem konkrétním případě přemísťuje do speciálně jemu určeného regálu u pokladny, který je náležitě označen, aby bylo okamžitě zřejmé, že je zde k prodeji zboží s končící trvanlivostí a prodává se s určitou slevou (od dvaceti do zhruba devadesáti procent). Pokud však ani zde s touto slevou nedojde k jeho prodeji a je jasné, že prodej už ani neproběhne, je toto zboží staženo celkově z prodejny, odepsáno a likvidováno.

V tomto regálu je se slevou umístěno i zboží s poškozeným obalem (zalisovaná káva, jejíž obal je na omak povolený apod.).

5.7 Sklad

Skladové prostory jsou na prodejně dohromady tři místnosti viz Obr. 3 – Plánek skladových prostor.

Obr. 3 – Plánek skladových prostor



Jak už bylo zmíněno, prostory jsou děleny na suchý sklad průchozí (SP), suchý sklad hlavní (SH) a chlazený sklad. Další možná úložiště jsou v prostorách rampy, kde jsou uzavřené chladicí boxy, jedna na mléčné výrobky a jedna na zeleninu. Vedle lednic je místo vyhrazeno pro úschovu vratných obalů (lahví od piva a sirupu a pivních přepravek) plus přepravek určených na pečivo, dále přepravky na uzeninu, zákusky a zeleninu.

Rampa se však nedá využívat čistě jako sklad na potraviny. Schválně jsem v plánu ponechala i část prodejny (zobrazena pod šedou barvou). U vchodu na rampu z prodejny je totiž umístěn chladicí box pro mléčné výrobky. Tento box je odvětráván přímo do rampy, což při uzavření celé rampy způsobuje zvýšení okolní teploty až na 28°C. Navíc je rampa otevírána na východ, takže dopoledne, když je otevřená se zde teplota v letních měsících dokáže vyšplhat až k 45°C, čímž se stává pro uskladnění jakéhokoli potravinového zboží nepřípustná.

Každá část skladu se využívá naplno, ale jen minimálně dochází k nemožnosti uskladnění některého zboží. Zatímco v hlavním suchém skladu je uložen koloniál v podobě těstovin, rýží, konzervovaných potravin, cukru a mouky a dále slaných pochutin, průchozí sklad nabízí místo pro zboží, které se nevešlo do hlavního skladu

(především cukrovinky) plus na ještě prázdné pивní přepravy, chlazený sklad je naplněn především nápoji (alkoholickými i nealkoholickými).

Hlavní suchý sklad je tvořen několika prostornými policemi, které každá obsahuje svůj daný sortiment. Skladové zásoby se v tomto případě zde tvoří minimální. Pokud je objednáváno zboží s dlouhou dobou spotřeby a nejedná se přímo o zboží akční, není důvod si v tomto zboží uchovávat kapitál. Většina objednávek je tedy řešena tak, že je objednan počet balení, které se vejdou na prodejnu plus jedno až dvě balení do zásoby. Nejčastěji se zde objednáva hořčice, kečup, chipsy. Akční zboží objednáva vedoucí pracovník na základě předchozího odbytu (akční zboží se často opakuje). Zásoby se tvoří pouze na zboží, které není dováženo v pravidelných intervalech (těstoviny Rosice – dováženy nárazově jednou za měsíc, ostatní dodáváno alespoň jedenkrát za týden).

Průchozí suchý sklad ještě donedávna obsahoval dva mrazicí boxy. Jeden byl však vyřazen, což snížilo množství úložného prostoru pro mražené zboží (a tím donutilo snížit výši zásob a zvýšit počet závozů), druhý je určen pro mražené pečivo určené k rozpékání na prodejně (dovází Nowaco). Místo mrazáku zde vznikly police, do kterých byly uloženy cukrovinky a čaje, čímž se zároveň uvolnil hlavní suchý sklad, kde byly umístěny předtím. A tímto se podařilo vyřešit nyní již neaktuální problém s častým ponecháváním zásob zboží na přeprávkách podél stěhy hlavního skladu (to chvílemi téměř znemožňovalo průchod do šatny).

Nakonec chlazený sklad. V tomto se skladují zásoby zboží, jež je nutno uchovat v chladnu. Místnost obsahuje opět mrazicí box na dále k rozpékání určené pečivo, nápoje (alkoholické i nealkoholické), zeleninu a ovoce větších rozměrů, kterou nelze umístit do lednic (hlavně přepravy s brambory, melouny a vše ostatní, co se již do lednic nevešlo). Klimatizace v tomto skladu je nastavena na 15°C, skutečně je tam průměrně 12°C až 13°C. Problém v chlazeném skladu vzniká pouze z důvodu jeho kapacity, jde o největší sklad v prodejně, což má za následek chaos, který vytvářejí zaměstnankyně, jež jsou v hloubi duše přesvědčené, že tam, kde jim zboží upadlo, je přesně pro toto zboží vyhrazeno místo. Nápoje se nakupují vždy tam, kde jsou dodavatelem označeny jako akční zboží za co nejnižší hodnotu, aby se dosáhlo dlouhodobějšího udržení cenové hladiny bez nutnosti zvyšování ceny. Tím pádem jsou nakupovány ve větších zásobách a je nutno tomu sklad přizpůsobit. Jestliže je známo, že odpoledne (nápoje jsou nejvíce dodávány z Rosy a od Adama, takže čtvrtek nebo pátek) dorazí zásoba nápojů (1,5 litrových lahví balených po 6), je předpoklad, že bude dovezena alespoň paleta tohoto zboží, která bude muset být někam umístěna. Proto mnou navrhovaný (a již několik měsíců úspěšně realizovaný) postup, který je prozatím poměrně úspěšný, je ráno vytáhnout ze skladu co nejvíce nápojů různých druhů (nápoje jsou doplňovány v průměru každý druhý den plus každý den rychle se prodávající zboží, jako je Kofola a piva v PET lahvích), regály doplnit do maximální jejich kapacity a zbytek, jež zůstane na skladě následně umístit do míst v regálech či co nejvíce srazit, aby vznikl prostor. Lahve, jež jsou následně dodány roztřídit a nejdříve doplnit na prodejně a následně uložit do skladu na předem vymezené místo tak, aby nedocházelo k jeho zřícení (u Dobrých vod jsem zjistila, že není dobré dávat více než

4 balíky o 6 lahvích na sebe, protože má měkčí obal, který se snadno povolí, což má za následek zřícení, na rozdíl od Coca-Coly, která má obal nakolik pevný včetně konstrukce lahví, že snese 6 balíků na sobě, aniž by měla větší náchylnost ke spadení).

5.8 Provádění inventur

Inventury na tomto obchodě se neprovádí klasickým způsobem, kdy se na jeden den zavře a všechno se spočítá. Inventury zde probíhají na části. Každý den prodavačky doplňují zboží a píší požadavky na zboží, které chybí či je ho málo. V tomto procesu se rovnou značí zboží, které již na skladě není, aby mohlo být vedoucím pracovníkem odepsáno, stejně tak se využívá nízké hladiny zásob v dané oblasti pro její spočítání a provedení inventury.

Inventura zeleniny probíhá plus minus jednou za tři měsíce a dochází u ní pokaždé ke značným nárazovým schodkům (poslední byl 50 kg mrkve). Celá zelenina se probírá dvakrát za den, aby nedocházelo k nacházení shnilých, plsnivých či zvadlých kusů v zelenině zákazníky. Kusy, jež tímto způsobem podlehly zkáze, se odepisují většinou na kila (mimo brokolici, svazky mrkví s natí, či svazky ředkviček, ledových salátů a dalších, jež jsou ve skladu vedeny na kusy). Tyto odpisy se dále předkládají vedení, jež odpis samotný provedou. Nutno zmínit, že tyto odpisy však uvádějí pouze skutečně vyhozené zboží, ale nebere v úvahu jeho ztrátu na váze například z důvodu vysušení a další (u pórku, který je veden na váhu, se čas od času sloupne některý z listů, ale jde o tak malou položku, že se nezapisuje, či poztrácené kuličky hroznů a další se potom odepisují až inventurou). Navíc ne jednou se stane, že odpis nikdy k vedení nedorazí či je špatně sepsán, což pak zapříčiňuje vznik těchto schodků.

Mé řešení, jak předejít těmto nepříjemným situacím, kdy v jednom kroku odepíšeme absolutně nevyhovující množství inventurou, je dělat inventury častěji.

Například každou neděli je odpoledne minimální zásoba zeleniny (to je způsobené tím, že zelenina jezdí v pondělí, ve středu a v pátek, zásoby jsou tedy tvořeny na dva dny už jenom z důvodu rychlosti, jakou zelenina a ovoce podléhá zkáze, neděle je však od poslední dodávky dnem třetím, proto dochází ke snížení zásob na minimum, a to ať už prodejem či likvidací), díky tomu je snadné v zelenině a ovoci k tomuto dni každý týden udělat inventuru. Vedení by mohlo namítnout, že není ve skladu odepsáno vše, co se za celý týden vyhodilo a odepsalo, to se však dá snadno řešit povolením některým zaměstnancům zasahovat v oblasti zeleniny a ovoce do skladové evidence, či přesunout tuto inventuru na pondělní dopoledne, kdy je i časová náročnost na všechno ostatní minimální.

5.9 Značení zboží vlastními kódy

U zeleniny, pečiva a dalšího zboží, u něhož není uveden čárový kód, si jednotka zboží označila sama. Těmito čísly je však označeno i zboží, které je náročné na různorodost a je jednodušší mu přidělit kód a zařadit pod jednu kartu než vytvářet karty pro každou příchuť zvlášť.

Kódů již existuje tolik, že si je snad ani vedoucí pracovník nemůže pamatovat všechny. Což však může vést k problémům, především u zaučování nových zaměstnanců. S některými se setkáte i v průběhu této práce.

Jsou kódy pečiva, které jsou tvořeny většinou „malými číslicemi“ (jednociferné, dvouciferné a tříciferné začínající 1xx). Mimo pečivo se téměř všechny položky drží zásady třímístných čísel. Kromě pečiva se třímístné číslo začínající 1 používá i v mléčné výrobě u označení jogurtů (101 – Beskydský jogurt nízkotučný). Kódy zeleniny začínají dvojkou. 201 – brokolice, 259 – okurek, 284 – zázvor aj. Číslo 3 je ponecháno do rezervy. Čtyřkou začínají sýry, vejce a vratné obaly. 437 – sýr Eidam na váhu, 470 – vejce 1ks, 435 – láhev pивní. Pět je věnováno uzenině 520 – Obyčejný točený kabanos, 530 – Dunajská klobása. Šest je číslice zastoupená v uzenině (692 – Párky kuřecí lahůdkové), v drogerii (693 – svíce bílá), stejně jako v papírnictví (640 – propiska obyčejná). Sedm se objevuje pouze v uzenině (725 – Uzený česnekový bok). Osm bylo vymezeno pro domácí mazlíčky a především pro samostatně prodávané pochoutky pro ně a zároveň pro pleny Pampers – 880. Devět bylo číslo opět u uzeniny, ale v současnosti se spíše nepoužívá (až na pár výjimek, jako je 928 – Salám plíšňový, který patří do uzeniny poměrně od nedávna nakupované) a nula je konečně určena zákuskům.

Snaha o zapamatování všech směrů čísel jakožto označení zboží je spíše zbytečná. Je patrné, že původně mělo kódování určitý řád, ten se však postupem času a zakládáním dalších a dalších karet pro nové zboží vytratil a zbyl z něj jen absolutní chaos, při němž snadno může dojít ke zbytečným chybám (jako je prodávání koupelové pěny 667 na kila, i když zákazník si odnáší dvacet deka loupacích párků 677). Samotná orientace v kódech je prakticky nemožná a výsledkem je, že kódy, jež mají práci usnadňovat, ji naopak komplikují, protože ani stálí zaměstnanci si čísla nepamatují.

Řešením by mohl být kompletní výmaz současných kódů a vytvoření úplně nové soustavy. V tuto chvíli je tato varianta příliš časově náročná. V budoucnu při plánovaném přestupu na nový software však proveditelná.

5.10 Vnější události ovlivňující potřebnou výši zásob

Obchod funguje na základě uspokojování potřeb zákazníka a jejich předvídání. Jsou věci, jež jsou předvídatelné, jež vycházejí ze základních potřeb, například, že lidé musí pít a nechtějí pít jen čistou vodu z kohoutku, což dává vzniknout regálu s nápoji a sirupy. Dále jsou to předvídatelné situace založeny na nutném nahrazování. Zjednodušeně, existují lidé, co si koupí oplatek a pak jsou lidé, kteří kvůli cukrovce si klasický oplatek nekoupí a to dá vzniknout dia koutku. A nakonec, pokud se stále jedná o předvídatelné potřeby, jsou tu ty, které vznikají na základě okolních jevů.

Odbyt různých druhů zboží znatelně ovlivňuje roční období. V létě se prodávají různé druhy klobásek na gril, které by v průběhu zimy nikdy nenašly dostatečný odbyt. Stejně tak s odbytem různých druhů zboží hýbe počasí v dané části roku. V období dešťů celková poptávka klesá a kupují se spíše potřebné potraviny, naopak léto a teplo znamená obrovský nárůst odbytu v mraženém sortimentu, především zmrzlin a nanuků.

Kromě podnebí jsou dalším hybatelem svátky. Mikuláš značí stejně jako Velikonoce zvýšený odbyt cukrovinek, v období Vánoc se naopak přestávají do prodeje zajišťovat klasické zákusky a jsou nahrazeny baleným čajovým pečivem a Silvestr je doslova vykradač peněženek v oblasti uzeniny a alkoholu.

Ale když je řeč o svátcích, nesmí se zapomenout na ty sportovní. Ať už jde o Olympijské hry, Mistrovství světa v hokeji či finále Gambinus ligy nebo tenisové klání, zvyšuje se odbyt alkoholu, především piva a pochutin jako jsou brambůrky, tyčinky a různé krekry.

Všechny tyto výkyvy v objemu prodeje je nutno předvídat a zajistit dostatečné množství zboží, aby potřeby všech zákazníků byly uspokojeny. Přicházejí nečekaně a nechávají za sebou prázdné regály stejně jako čtyřicet dětí jedoucích na školní výlet a kupujících si pouze jeden druh nápoje.

5.11 Data spotřeb

Doposud se data spotřeby kontrolovala při doplňování zboží (ať už zbožím ze skladu či při příjezdu nového), to však zaměřilo pozornost pouze na určité zboží, o které se právě jednalo (při dodávce jogurtů se kontrolovaly jogurty, ale už ne sýry), proto docházelo k procházení expirací u těch, které nebyly objednávány pravidelně, či u těch, u kterých se předpokládala dlouhá lhůta. Tedy kontrola nebyla celoplošně rovnoměrná. Navíc když už si někdo všiml kratšího data u zboží, bylo příliš brzy na to jej zlevnit a když už nadešel správný čas, na toto zboží se zapomnělo.

Navrhla jsem vedení řešení, které jsem se i sama rozhodla aplikovat. Nachystala jsem několik papírů A4 a prošla celý obchod položku po položce. Jeden papír jsem označila jako únor (měsíc, ve kterém jsem tuto inovaci prováděla), další jako březen a třetí jsem nenadepisovala. Dále jsem je rozdělila na půl. Na jedné straně byly chlazené výrobky rychleji podléhající zkáze a na druhou jsem psala všechno ostatní. Výsledkem bylo, že první, tedy únorová strana byla zaplněna prakticky kompletně. Strana chlazeného nabídla kompletní seznam rychle se blížících dat expirací, strana s ostatním zbožím se nenechala zahanbit a nastínila různorodý soupis všech možných potravin, které při nákupu mají mnohdy spotřebu delší než jeden rok a nakonec nutno zmínit, že při tomto zásahu jsem i přes kontroly prováděné svými kolegyněmi našla osm položek zboží (jedno dokonce výrazně) s prošlým datem expirace. Jen pro představu šlo o müsli tyčinky, směs na výrobu perníků, kroupy a další. První dva měsíce (tedy únor a březen) jsem pojala jako nejdůležitější a třetí list papíru zobrazoval seznam zboží, které ačkoli neprochází v průběhu příštích dvou měsíců, jde o zboží, jehož obrat je velmi malý a je reálná šance, že pokud se od září, kdy se nakoupilo 6 kusů, prodal jeden, do května (kdy jeho datum spotřeby končí) se zbylých pět kusů neprodá (šlo například o brusinky ve skle).

Toto řešení se poměrně rychle uchytilo a zapojilo se i několik dalších kolegyň. Avšak ve chvíli, kdy jsem odjela na dovolenou, si těchto poznámek nikdo další dva týdny nevěšimal, tedy řešení, ač bylo produktivní, selhalo na přístupu zaměstnankyň.

5.12 Zelenina a ovoce

5.12.1 Umístění na prodejně

Na prodejně je tento sortiment zboží umístěn do několika regálů a dále do chlazeného otevřeného boxu. Přednostně se toto zboží umísťuje právě do boxu. Mimo něj, tedy v regálech zůstává pouze to ovoce a zelenina, které nejsou tolik náchylné ke znehodnocení nebo má velmi vysoký obrat. Berme v úvahu, že na prodejně jako takové je stálá teplota cca 21°C, která kolísá jen minimálně (kolísání teploty způsobuje otvírání vhodových dveří). Vně boxu jsou například banány, pomeranče, melouny (melouny pouze v letních měsících – rychloobrátkové zboží), jablka, brambory, bílé zelí, cibule, česnek (ne tolik choulostivé na teplo). Uvnitř boxu je naopak rychle zkáze podléhající sortiment, jako jsou rajčata, okurky, brokolice, broskve a další.

5.12.2 Uskladnění

Zboží, které je nakoupeno do zásoby a není tedy na prodejně, se skladuje v lednicích tak, aby nedošlo k jeho znehodnocení. Měkké věci, jako jsou rajčata, meruňky apod. se skladují v pevných bedýnkách zapadajících do sebe, aby nedošlo k jejich poškození. Přepravky, které se nevejdou do lednic, putují do chlazeného skladu, kde je pro ně vyhrazeno místo. Například paletu melounů nesložíte do lednice. Lednice jsou udržovány kolem 12°C až 15°C.

5.12.3 Zajištění čistoty a kvality

Kontrola regálů i boxu probíhá každý den alespoň třikrát, jednou ráno ještě před otevřením prodejny se zkontroluje, zda se ve vystaveném sortimentu nenachází zboží zkažené, shnilé apod., podruhé v době dvanácté hodiny, kdy zákazníci už mají povětšinou nakoupeno k obědu, v tu dobu dochází i k doplnění a nakonec kolem šesté večer, kdy jsou regály a box opět prázdnější a v tu chvíli dochází po celém dnu k největším odpisům. Je nutno brát na zřetel, že zelenina i ovoce se během dne kazí, ať už se tomu snažíme zabránit jakkoli. Jsou dny, kdy kontrola této části prodejny proběhne i šestkrát za jeden den a pokaždé se najde zelenina už nevyhovující. Čištění celého boxu i regálů probíhá v neděli.

Zboží, jehož kvalita klesla, posoudí vedoucí zaměstnanec a rozhodne, zda se ještě dá prodat se sníženou hodnotou, nebo už je určeno do odpisů.

5.12.4 Závozy

Aby byla zajištěna čerstvost, jsou zelenina a ovoce pravidelně dováženy v pondělí, středu a pátek, tedy třikrát za týden. Požadavky na objednávku píší stále zaměstnankyně (prodavačky), vedoucí zaměstnanec posoudí nabídku dodavatelů a rozvrhuje objednávku tak, aby dosáhl co nejlepší kvality s co nejpříjemnější cenou. Mimo to doplní objednávku o zboží v nabídce, o kterém prodavačky prozatím neví (první objednávku dělá vedoucí, pak už dále přebírají na každé další požadavky i prodavačky, stejně tak vyřazuje nehodící se), například v květnu se začínají objednávat třešně, v březnu se naopak přestávají objednávat mandarinky, od června do září se neobjednává Bystročické zelí apod.)

Pravidelné závozy zeleniny zajišťuje Makro a BHV zelenina. Jelikož jde o poměrně malou prodejnu, některé zboží (viz Bystročické zelí) si zajišťuje vedoucí pracovník sám (jednou za týden pro něj zajede).

Krom pravidelných závozů jsou samozřejmě i ty nepravidelné. Mnoho těchto nahodilých dodavatelů spadá pod kontakty vytvořené řadou let v oboru vedoucím pracovníkem. Například v letních měsících zaváží brambory a jablka (závoz je doplněn většinou o kvěťáky a kedlubny) soukromník, který na prodejnu dojíždí ve čtvrtek odpoledne.

Stává se však, že i přes všechny tyto závozy dochází k nedostatku některého zboží, hlavně v průběhu víkendu. Jsou suroviny, jako kvěťáky či žampiony, kdy dosažením jejich absolutního vyprodání je zároveň dosaženo cíle. Toto zboží je tedy možno bez větších komplikací objednat až na další možný závoz. Naproti tomu je zboží, které je nutno do prodeje zajistit. Jako základní jsou rajčata, okurky, alespoň jeden druh papriky, brambory a mrkev.

Náklady na dopravu zboží u pravidelných i nepravidelných závozů nese dodavatel. Vlastní nákupy nad rámec objednávek si zajišťuje vedoucí pracovník (majitel prodejny) sám.

5.12.5 Inventarizace

Celková inventura všeho sortimentu v oblasti zeleniny a ovoce probíhala v předchozích obdobích jednou za půl roku. V současnosti jednou za 3 měsíce. Mimo to

vedoucí pracovník sleduje zboží, u kterého dochází k jeho celkovému vyprodání a zajišťuje vynulování položky ve skladové evidenci. Občas však dochází k opomenutí některých položek či jejich záměna.

5.12.6 Pohled na skutečnost v posledních 6 měsících

Tab. 2 – Poměr nákupů oproti odpisům obsahuje mé výpočty z poskytnutých dat za posledních šest po sobě jdoucích měsíců, a to od prosince 2013 do května 2014 včetně.

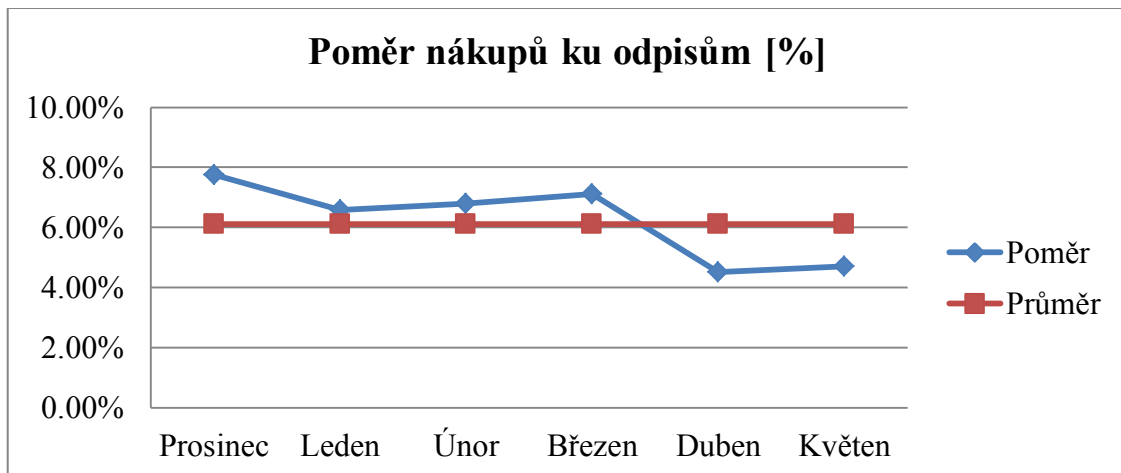
Tab. 2 – Poměr nákupů k odpisům – Zelenina a ovoce

Období	Nákup	Odpis	Poměr	Průměr za den		Počet dní
				Nákup	Odpis	
01. 12. 2013 - 31. 12. 2013	47 083,56 Kč	3 651,67 Kč	7,76%	1 623,57 Kč	125,92 Kč	29
01. 01. 2014 - 31. 01. 2014	53 539,91 Kč	3 522,21 Kč	6,58%	1 784,66 Kč	117,41 Kč	30
01. 02. 2014 - 28. 02. 2014	45 509,67 Kč	3 092,37 Kč	6,79%	1 625,35 Kč	110,44 Kč	28
01. 03. 2013 - 31. 03. 2014	54 953,73 Kč	3 907,21 Kč	7,11%	1 772,70 Kč	126,04 Kč	31
01. 04. 2013 - 30. 04. 2014	54 909,67 Kč	2 478,45 Kč	4,51%	1 893,44 Kč	85,46 Kč	29
01. 05. 2013 - 31. 05. 2014	67 367,02 Kč	3 176,00 Kč	4,71%	2 323,00 Kč	109,52 Kč	29

Použité hodnoty vycházejí z nákupních cen bez DPH. Šedá část tabulky obsahuje hodnoty skutečně dosažené. Jen pro zajímavost, v této malé prodejně se za půl roku nakoupí zelenina v hodnotě 323.363,56 Kč a proti tomu vyhodí 19.827,91 Kč, což tvoří 6,12% průměrnou odpisovost ovoce a zeleniny. Podle cílů stanovených vedoucím prodejny jsme tímto splnili kritérium udržet odpisy do 10% celkových nákupů.

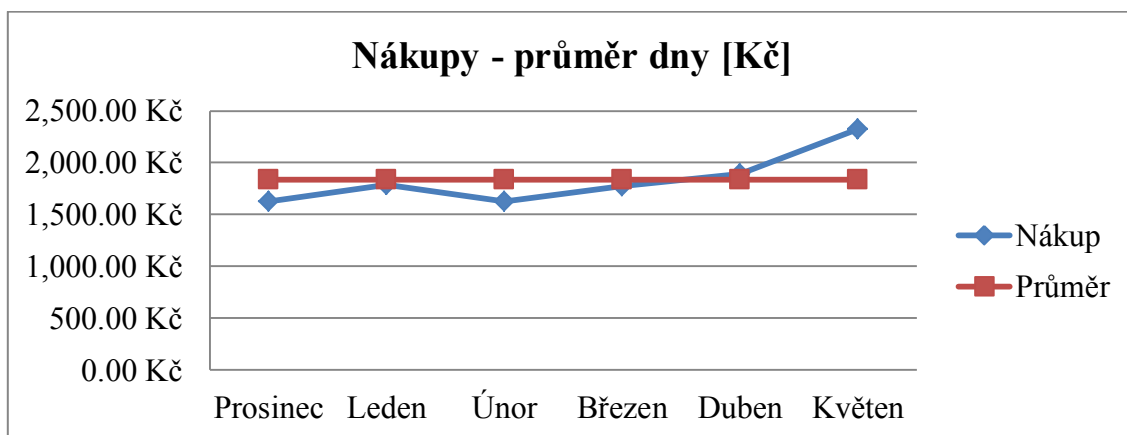
Abych však dosáhla přesnějšího obrázku jak u výše nákupů, tak u výše odpisů, použila jsem počet dní, kdy byla prodejna v provozu. Tímto počtem jsem vydělila nákup a odpis za celý měsíc a dostala jsem průměrnou částku za jeden den v daném měsíci. Toto mi posloužilo pro přesnější srovnání jednotlivých měsíců, viz graf XY.

Graf 1 – Poměr nákupů k odpisům – Zelenina, ovoce



V prosinci, na konci roku proběhla celková inventura, čímž vznikl poměrně vysoký odpis, poměr průměrné částky nakoupeného zboží proti průměrné částce odepsaného zboží je značně vysoký. Vysoko se drží až do března, kdy došlo k další inventuře, jež byla navržena jako prevence před příliš vysokými odpisovými částkami, které vznikaly v době, kdy se inventura prováděla pouze jednou za půl roku (viz prosinec). Díky dalším navrženým opatřením se podařilo dosáhnout v dubnu průměrného odpisu o polovinu nižšího, než byl stanoven limit vedoucím zaměstnancem. Květen následoval úspěchy předchozího měsíce.

Graf 2 – Průměrný denní nákup – Zelenina, ovoce



Graf 2 je opět z přepočteného průměru, kopíruje tedy věrně skutečnost, jak vzrostl nákup sortimentu a díky udržení nízké odpisovosti, také růst zisku podniku.

Předchozí tabulka vychází z peněžních jednotek, které jsou sice pro vedoucího pracovníka zásadní, ale pro ještě zpětnou kontrolu jsem použila i částky množství. V našem případě však nelze vzít pouze celkový počet položek a pracovat na jeho základě, protože není všechno zboží ve stejných jednotkách. Abych se však přes tuto nepříjemnost dostala, vypsala jsem si zboží, které je ve skladové evidenci vedeno jako kusové a následně ho vyloučila z celkového množství jak nákupů, tak i odpisů. Poměr

odpisů proti nákupům jsem pak posuzovala zvlášť pro tyto kusové položky a zvlášť pro položky vedené v kilech a nakonec jsem tyto dvě zprůměrovala, abych zjistila, jak moc se liší od údajů vypočítaných z částek peněžních.

Tab. 3 – Kusové položky zeleniny a ovoce

Období	Brokolice		Kiwi		Květák		Kedlubna		Ledový salát		Celkem	
	201		210		215		246		252			
	Nákup	Odpis	Nákup	Odpis	Nákup	Odpis	Nákup	Odpis	Nákup	Odpis	Nákup	Odpis
01. 12. 2013 - 31. 12. 2013	13	4	127	7	30	9	0	0	46	2	216	22
01. 01. 2014 - 31. 01. 2014	28	0	127	27	92	0	83	1	73	1	403	29
01. 02. 2014 - 28. 02. 2014	41	3	285	32	42	12	53	3	88	2	509	52
01. 03. 2013 - 31. 03. 2014	56	10	285	33	54	2	151	1	88	0	634	46
01. 04. 2013 - 30. 04. 2014	61	5	255	27	40	3	170	4	104	0	630	39
01. 05. 2013 - 31. 05. 2014	37	8	270	10	71	0	173	14	74	7	625	39

Tab. 3 obsahuje údaje o pohybech kusového zboží ovoce a zeleniny. Čísla pod názvy zboží je kódové označení položky.

Tab. 4 – Poměry kusových položek zeleniny a ovoce

Období	Počet položek		[Kg]		[Ks]		Poměr	Původn	Poměr kg	Poměr ks
	Nákup	Odpis	Nákup	Odpis	Nákup	Odpis				
01. 12. 2013 - 31. 12. 2013	2526	152,3	2310	130	216	22	7,91%	7,76	5,64%	10,19%
01. 01. 2014 - 31. 01. 2014	2890	162,9	2487	134	403	29	6,29%	6,58	5,38%	7,20%
01. 02. 2014 - 28. 02. 2014	2492	106,4	1983	54,4	509	52	6,48%	6,79	2,74%	10,22%
01. 03. 2013 - 31. 03. 2014	3135	213,9	2501	168	634	46	6,98%	7,11	6,71%	7,26%
01. 04. 2013 - 30. 04. 2014	3324	115,8	2694	76,8	630	39	4,52%	4,51	2,85%	6,19%
01. 05. 2013 - 31. 05. 2014	4312	155,5	3687	116	625	39	4,70%	4,71	3,16%	6,24%

První část je období, na které se data vztahují, další „Počet položek“ zobrazuje, kolik byl celkový počet položek v daném období. Tučně zvýrazněná část uvedená v kilech ukazuje skutečné množství nakoupeného a oproti tomu prodaného zboží sortimentu ovoce a zelenina. Následuje část tuto skutečnost zobrazující v oblasti kusového zboží a druhá tučná část jsou poměry, které skutečně vyšly při porovnání množství. Vedlejší sloupec znázorňuje poměry, jež vyšly při použití cenové hladiny. Po jejich srovnání jsem vyvodila závěr, že se nijak výrazně neliší. Stále tedy platí původní práva průběhu.

Opět zajímavost. Na takto malé prodejně se za 6 měsíců nakoupilo 15.662 kg ovoce a zeleniny plus ovoce a zelenina nakupovaná na kusy, které bylo 3017. Proti tomu se celkově vyhodilo zboží o váze 671,71 a 227 kusů. I z tabulky je patrné, že odpisy ovoce a zeleniny nakupovaného na kusy značně převyšuje odpisy zboží kupovaného na kila, a to v případě únor až téměř pětinasobně.

5.12.7 Problémy a navržená řešení

Krok po kroku jsem prošla každý bod v oblasti ovoce a zeleniny. U prvního bodu, umístění na prodejně existuje pouze jeden výraznější problém, a to že v období teplých měsíců dochází k rychlejšímu znehodnocování zboží vystaveného v regálech mimo chladicí box. Ačkoli je prodejna klimatizována a i přes to, že výkyvy teplot v prodejně nepřesahují rozmezí 4°C, při dlouhodobějším ponechání otevřených vchodových dveří dochází k proudění teplého vzduchu přímo proti regálům s tímto sortimentem, což má za následek ztrátu kvality.

Řešení tohoto problému je značně nesnadné. Ponechat zavřené vchodové dveře do prodejny je neproveditelné. Snížení celkové teploty na prodejně také není řešením, protože zaprvé zákazník, kterému je v prodejně zima chce co nejdříve ji opustit, tudíž neudělá takový nákup, jaký by udělal v případě příjemnější teploty. Za druhé by se dosáhlo pouze zvýšení teplotního rozdílu, což by vedlo k větším škodám na zboží. Prozatím jsem ani já ani vedení podniku nepřišli na způsob, jak se tomuto problému vyhnout. Mohlo by se uvažovat o přesunutí regálu, avšak v současné situaci je tento návrh příliš komplikovaný vůči povaze prodejny. Není zde místo, kam by mohla být ovoce a zelenina přesunuta, pokud vezmeme v úvahu, že se musíme přizpůsobit umístění klimatizace, která je pro udržení čerstvosti tohoto sortimentu zásadní a zároveň zachovat volnou průchodnost prodejny s přihlédnutím na určitý řád, jež provozovna má. Výsledkem tedy zůstává ponechat vše tak, jak je. Této odpisové položky se bohužel prozatím nezbavíme a musíme s ní tedy počítat.

Dalším krokem je uskladnění. Zde je problémů více. Prvním z nich je uskladnění velkých zásob. Každý pátek jsou dováženy zásoby na víkend. Ne vždy se vejdou do lednic a bohužel i chlazený sklad má omezenou kapacitu místa. Řešením však není snižovat zásoby. Zásoby se stále vytvářejí přesně tak, aby byly dostatečné pro pokrytí potřeb zákazníka. Objednávky se vytvářejí na základě zkušeností a předpovědi těchto potřeb. A jelikož ani kapacitu skladu nijak nenavýším, můžu se pouze informovat o blízcí se dodávce a místo si vytvořit odebrání jiného zboží ze skladu na prodejnu. Prozatím nedošlo k tomu, že by se zboží skutečně nemělo kam uložit.

Druhým velmi častým problémem bylo plesnivějící zboží. Šlo především o položky, jako jsou citrony, pomeranče či mandarinky. Tyto jsou dováženy v papírových či lískových přepravkách. Když však takto dovezené zboží bylo uloženo do lednice, do dvou dnů nejpozději bylo v každé přepravce pět až deset kusů plesnivého ovoce. Navržené řešení se začalo aplikovat v dubnu na pomeranče, citrony a limety. Při každém závozu se některé zboží bylo vystaveno na prodejně a zbytek přeskládán do větratelných bedýnek, které se následně uložily do lednic. Díky tomuto kroku se počet shnilého ovoce snížil na cca. 2 ks na celou dodávku v rozmezí dvou dnů (do dalšího závozu).

V kontrolování kvality a zajišťování čistoty prostor ovoce a zeleniny žádný znatelný problém nevidím. Zelenina i ovoce jsou doplňovány i kontrolovány dostatečně

často, aby se dosáhlo zamezení stížností lidí na kvalitu sortimentu. Mimo plánovaných kontrol, doplňování, přeskládávání či čištění probíhají tyto aktivity i namátkově.

Pokud jde o závozy, ty probíhají třikrát týdně plus ty nahodilé. Pokud i přes všechny závozy dojde k nedostatku některého zboží, k čemuž dochází hlavně v průběhu víkendu, vzniká problém. Nejdříve je samozřejmě nutno posoudit, o jaké zboží se jedná. Jsou položky jako kvěťáky či žampiony, kdy dosáhnutím jejich absolutního vyprodání je zároveň dosaženo cíle. Toto zboží je tedy možno bez větších komplikací objednat až na další možný závoz. Naproti tomu je zboží, které je nutno do prodeje zajistit. Jako základní jsou rajčata, okurky, alespoň jeden druh papriky, brambory a mrkev.

Objednávky se provádí, jak už bylo zmíněno, na základě praxe a předvídání potřeb zákazníka, plus samozřejmě vznikají zásoby zboží akčního. Většina pracovníků objednáva zeleninu tak, že po doplnění překontrolují zásoby a podle toho napíší i požadavky na další den, kdy probíhá závoz. Tento problém se netýká toho, že by prodavačky nevěděly co psát, nebo kolik toho psát, ale spíše opomenutí ze strany jejich nebo následně ze strany dodavatele.

Zboží, které se nepatří mezi rychle obrátkové, se objednáva většinou pouze po jednom balení, naopak u zboží rychle se prodávajícího se píše přesný počet. Stejně tak se dodržují malé zásoby rychlému znehodnocení podléhající sortiment. Například každý na prodejně už ví, že když chce dovézt petržel, nesmí jí být víc než dvě kila, jinak se stáva neprodejnou. Stejně jako se objednáva 2 až 3 kusy brokolice.

Zapomínání je věc, která by se neměla vyskytovat, ale i zaměstnanci jsou pouze lidé, takže tento problém bohužel nastáva. Můj návrh řešení byl následující. Objednávka ovoce a zeleniny je zpracováva vedoucím pracovníkem, bylo by tedy nasnadě, aby tento vedoucí si objednávku sám psal už na prodejně a přitom zkontroloval celkový stav zeleniny a ovoce. Měl by tedy lepší přehled a ušetřil by čas prodavačkám. Toto opatření však nebylo vedením přijato. Proto zůstáva, že pokud k takovéto situaci nedostatku dojde, je okamžitě nutno kontaktovat vedoucího zaměstnance, který tyto nakoupí (v Makru) a na vlastní náklady dopraví na prodejnu.

Posledním, ale značně zásadním problémovým bodem byla inventarizace. Ta byla do prosince 2013 prováděna jednou za půl roku, což však vedlo k vysokým jednorázovým odpisům (viz graf). Aby se tomuto zamezilo, navrhla jsem řešení v podobě častějšího provádění inventur, což s sebou také nese jednorázový odpis ve vyšší částce než v předchozích měsících, ale rozdíl těchto částek už není tak znatelný, jako tomu bylo v dřívějších měsících. Navíc se přísněji začaly hlídat nulové položky.

5.13 Uzenina

5.13.1 Umístění na prodejně

Uzenina má speciálně vyhrazen prostor. Jedná se o chladicí vitrínu, kde je zboží vystaveno a ke které je určena jedna osoba personálu, která ji obsluhuje. Samotná jednotka je rozdělena na část, kde jsou umístěny suché salámy, tlačanky, šunky, paštiky, část, ve které jsou vystaveny párky, klobásy, kabanosy a slaniny a nakonec nejmenší část, kde jsou povětšinou ryby a mleté maso balené.

Vitrína sama o sobě obsahuje úschovný prostor uvnitř, kam jsou ukládány otevřené a označené balíky s párky a klobásami (do vitríny se nevystavuje vše, v průměru od každého druhu klobásy 3 páry a od párků 5 párů, aby nedošlo k sesychání) a cihly uzeného a obyčejného sýra, 30% eidamu a nivy. Obyčejný sýr a niva jsou dále personálem děleny na menší kusy a na prodejně baleny pro prodej. Ty jsou označeny adresou prodejny, kde byly baleny, datem, kdy byly baleny a datem spotřeby.

5.13.2 Uskladnění

Jak už bylo zmíněno balíky, které jsou otevřené, se skladují ve spodním prostoru vitríny. Mimo to balíky s uzeninou nakoupenou do zásoby včetně salámů, šunek a uzeného jsou skladovány v pro ně určených lednicích. Při vydávání zboží z lednic do vitríny se využívá metody FIFO, tedy zboží, které přišlo jako první, jde i jako první do prodeje, pokud se neobjeví zboží se znatelně kratším datem spotřeby.

Označení každého výrobku dováženého a baleného ve výrobě musí podle zákona O potravinách a tabákových výrobcích obsahovat mimo jiné několik základních údajů, jako například:

- Název a sídlo výrobce
- Kompletní název, pod kterým je potravina uváděna do oběhu
- Množství
- Datum spotřeby (např. u klobás i datum spotřeby po otevření)
- A další.

Dodavatel také musí poskytnout údaje o složení, skladování a další. Pro praktickou ukázkou viz Příloha 1 – Sortiment dodavatelů a Příloha 2 – Ukáзка z praxe.

Některé suché salámy, které nejsou balené v obalu s etiketou, mají datum spotřeby uveden na plíšku, jímž jsou uzavřeny či přilepen ke šňůrce na jejich konci.

5.13.3 Zajištění čistoty a kvality

Je nutné každý den kontrolovat data spotřeb. U každé uzeniny, kde již není možné, aby datum spotřeby bylo součástí produktu (vybalení párků, odstříhnutí etikety z patky šunky apod.) dochází k jejich označení příslušným datem (dnem, kdy byla uzenina rozbalena) a uschová se na přístupné místo, aby mohlo snadno docházet k jejich kontrole.

Obchod, jehož podklady používám, má v uzenině poměrně rychlý obrat, což zajišťuje všeobecnou čerstvost zboží, což opět přiláká zákazníky. Nedochází tedy moc často k propadávání dat spotřeby. Ve skutečnosti za posledního půl roku nebyl případ, kdy by došlo k projití některého druhu zboží v oblasti uzenin. Pokud nastane problém s datem spotřeby, díky denní kontrole je okamžitě provedena náprava v podobě snížení ceny a tím pádem se zboží prodá, než se stane neprodejným.

Čistění vitrín, kde je zboží vystaveno, je prováděno každý den. Jednou za týden včetně úložných prostor. Každé ráno je veškerá uzenina vytažena z boxu, ten je vyčištěn a následně je vše naskládáno zpět. Během plnění vitríny dochází ke kontrole stavu nabízené uzeniny, vyřazuje se jakkoli již znehodnocená a odkrajuje se seschlá část salámů a šunek. Tím každý den vzniká větší či menší ztrátovost, se kterou se však musí počítat.

5.13.4 Závozy

Čerstvost je u rychle se kazícího zboží na prvním místě. U uzeniny je tento cíl dosažen díky každodennímu závozu (jedná se o pracovní dny). V pondělí je to uzenina z Makra, úterý kryje Domáci uzenina (uzenina není balena, pouze uschována v papíru, data spotřeby a všechny potřebné údaje obsahuje dodací list) a Made. Ve středu je uzenina dovážena opět z Makra, dále také Uzeniny Hadač a Makovec. Ve čtvrtek je zde opět Made a dále Uzeniny Kunovský. To dělá ze čtvrtka nejlépe zásobený den pro nákup. Pokud si však zákazník potrpí na kvalitní (kvalita se bohužel v tomto případě odráží značně na cenách, které nejsou úplně příznivé), pátek je dnem, kdy je dovážena Uzenina Zajíček. I přes vysokou cenu patří mezi nejprodávanější.

Objednávky má v uzenině na starosti jedna osoba, která za celou tuto sekci zodpovídá. Zajišťuje, aby byl stále dostatečně široký výběr. Vybírá, aby uzenina byla co nejlepší. V uzenině se nedá vždy vybrat podle toho, co je nejlevnější. Lidé naopak raději připlatí za kvalitu. Pokud se zákazníci naučí, že prodejna nabízí dobrý salám vysočina, který byl vybrán a už půl druhého roku jej zaváže ten samý dodavatel, bude jej chodit nakupovat, protože ví, že mu chutná. Pokud však bude kvůli přijatelnější ceně vybrán jiný dodavatel, riskujeme, že nebude mít stejný ohlas jako ten předchozí a bude docházet k neprodání nakoupených zásob a jejich zbytečné likvidaci. Samozřejmě může být stálý sortiment doplněn o novinky (pod vlastními čísly a cenami). Poslední taková to inovace (v suchých salámech) však nepřinesla kladné odezvy a prodej se vrátil opět k zavedené tradici. Jiný případ nastává u klobás a šunek. Tam je navíc výběr rozmanitější.

5.13.5 Inventarizace

Každý produkt v uzenině má přidělené specifické číslo (jedná se o trojmístné číslo 5xx, 6xx a 7xx, později doplněno o 9xx a nově i o 10xx). Toto číslo je uvedeno na cenovce vystavené u zboží a používá se pro rychlejší zadávání do počítače (ať už kvůli skladové evidenci či v pokladně). Když je zboží pod daným číslem prodáno, cenovka s tímto číslem je odevzdána vedoucímu pracovníkovi, který denně tyto položky ve skladové evidenci nuluje. U každé položky se počítá s alespoň 1% ztráty (neměl by přesáhnout 10% - pokyn vedoucího pracovníka), pokud však položka jde v evidenci do mínusu (program skladové evidence povoluje záporný zůstatek), znamená to, že byla špatně naskladněna (pod jiný číselný kód) nebo že byla špatně prodána (opět záměna kódu). Když se jedná pouze o špatné naskladnění, je nutno před nulováním položky opravit, v tomto případě je však poměrně snadné najít položku, se kterou byla zaměněna (zůstatek na dané kartě se bude rovnat zápornému zůstatku na kartě stávající). Pokud však došlo k nesprávnému prodeji, je složitější přesně určit, zvláště pokud byl prodáván pod jinou uzeninou, jež má zůstatek kladný. Nejčastější případ záměny kódů dochází buď z důvodu značné podobnosti kódů (703 92% šunka, 713 Krušnohorský salám) nebo podobnosti samotné uzeniny (545 uzená plec, 565 uzená krkovice). Tyto záměny většinou vznikají z důvodu nepozornosti prodávající (u záměny z důvodu podobnosti uzenin může dojít už ráno při zpětném skládání zboží do vitríny).

Celková inventura uzeniny je prováděna spíše náhodně, nejméně však jednou za 6 měsíců a pokaždé na konci kalendářního roku.

5.13.6 Pohled na skutečnost v posledních 6 měsících

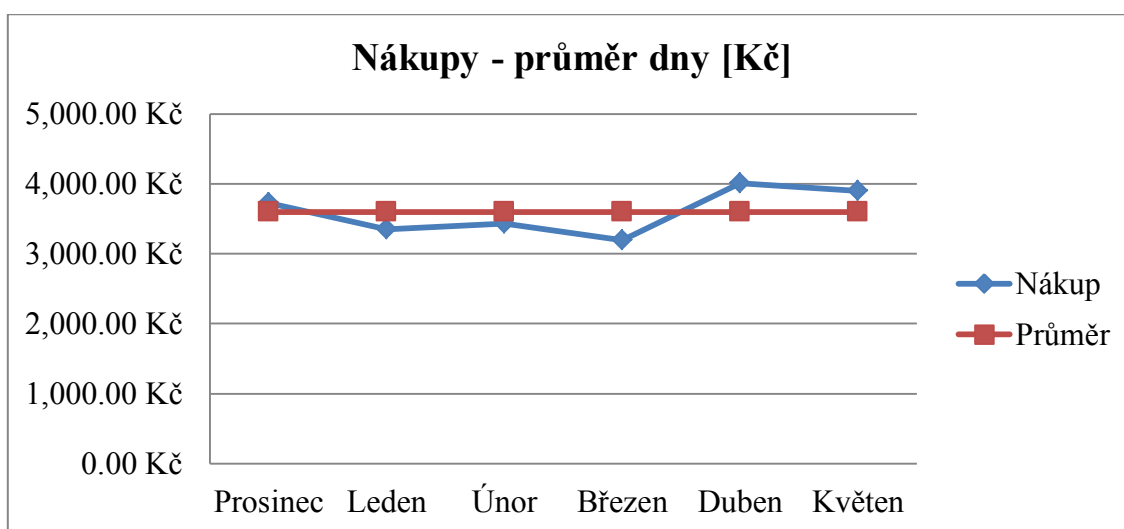
Opět mi byla poskytnuta data za posledních 6 měsíců včetně, tedy od prosince 2013 do konce května 2014.

Tab. 5 – Poměr nákupů k odpisům – Uzenina

Období	Nákup	Odpis	Poměr	Průměr za den		Počet dní
01. 12. 2013 - 31. 12. 2013	115 427,80 Kč	9 851,59 Kč	8,53%	3 723,48 Kč	339,71 Kč	29
01. 01. 2014 - 31. 01. 2014	103 889,20 Kč	4 640,38 Kč	4,47%	3 351,26 Kč	154,68 Kč	30
01. 02. 2014 - 28. 02. 2014	95 971,50 Kč	4 403,24 Kč	4,59%	3 427,55 Kč	157,26 Kč	28
01. 03. 2013 - 31. 03. 2014	98 889,02 Kč	3 518,15 Kč	3,56%	3 189,97 Kč	113,49 Kč	31
01. 04. 2013 - 30. 04. 2014	120 234,76 Kč	5 069,41 Kč	4,22%	4 007,83 Kč	174,81 Kč	29
01. 05. 2013 - 31. 05. 2014	120 676,21 Kč	9 132,64 Kč	7,57%	3 892,78 Kč	314,92 Kč	29

Postup mých propočetů byl stejný jako u výpočetů zeleniny a ovoce. Šedá část tabulky znázorňuje skutečné celkové nákupy a odpisy uvedené v nákupních cenách bez DPH. Pomocí počtu dní, kdy byla prodejna v provozu, jsem opět vypočetila průměr na jeden den v daném měsíci a to jak z pohledu nákupu, tak i odpisů.

Graf 3 – Průměrný denní nákup – Uzenina

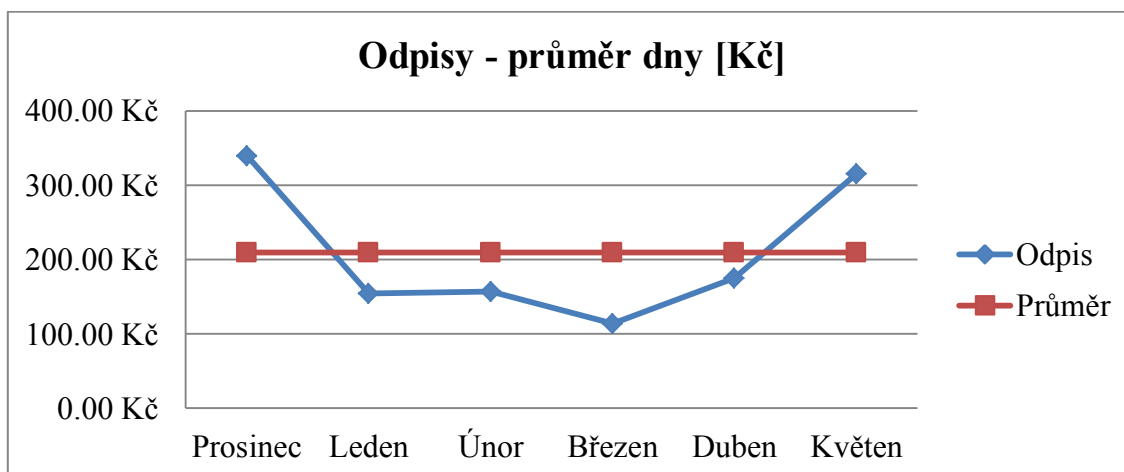


Pokud jde o nákupy, průměrně se v průběhu těchto šesti měsíců nakupovalo denně zboží v hodnotě 3.598,81 Kč. Víkendy jsem nevyřadila z počtu dnů. Stejně jako u zeleniny a ovoce, když dojde některá uzenina řadící se mezi ty základní, je nutno zajistit její doplnění bez ohledu na den v týdnu. Makro stejně jako někteří další jsou schopni uzeninu doručit i v období svátků a víkendů.

Graf 3 znázorňuje průměrný průběh nákupů. V lednu je znatelný pokles nákupů způsobený snížením poptávky po uzenině ze strany zákazníka. Vysvětlení je velmi prosté. Poptávka během ledna všeobecně upadá, protože v prosinci lidé nakupují více a více utrácejí. Svátky a dovolené mají však za následek snížení kapitálu, který mají

zákazníci k dispozici a tím vzniká snížení i celkových nákupů. V lednu se jednoduše celkově méně nakupuje. Naopak s prvními opravdu teplými dny začíná sezóna opékání a grilování, což má za efekt zvýšení nákupu uzeniny všeobecně. Když zákazník kupuje uzeninu určenou k opékání či grilování, většinou dojde i k nákupu uzeniny všeobecně, největší úloha zde leží na obsluze (na jejím vystupování vůči zákazníkům a úpravy vitríny).

Graf 4 – Průměrný denní odpis - Uzenina



Naproti nákupům musí samozřejmě ležet i výše odpisů. Ta byla za posledních 6 měsíců 209,14 Kč za jeden den. Graf 4 opět znázorňuje průběh odpisů. Všimněte si, že odpisy jsou nejvyšší v prosinci 2013 a květnu 2014, tedy dva měsíce, kdy proběhla řádná celková inventura. Zbytek měsíců se zdá být pod průměrem, ale pouze maskuje chybějící zboží, jež je jednorázově odepsáno s další inventarizací. Nejnižší průměr odpisované částky je zaznamenán v měsíci březnu, kdy je i nejmenší průměr nákupů, nicméně i přes to se nedostává pod částku 113,49 Kč odpis za den. Z důvodu jednorázového odepsání však nemůžeme přesně určit, kdy ke ztrátě došlo. Co však můžeme určit, jsou položky vytvářející největší odpis.

Prošla jsem podrobně všechny odpisy provedené za vybrané období. Z každé kategorie jsem vybrala ty nejproblémovější a doplnila o ty nejprodávanější. Výsledkem je tabulka 6. Každá z položek patřících mezi nejprodávanější (označeny tučně) má značně vysoké ztráty. Každá z položek uvedená v seznamu má pro svou ztrátu pochopitelné vysvětlení. Každý salám či šunka ztrácí něco z váhy při krájení a loupání plus ranním odkrajování, stejně tak uzené, které například v případě česnekového boku ztrácí svou hmotnost i na samotném česneku, který při krájení na nářezovém stroji odpadá. Vysvětlení ztrátovosti na kabanosech je takové, že tyto položky se nenulují. Nikdy na prodejně nedochází k tomu, aby v sortimentu chyběly, proto je jejich stav srovnáván pouze inventurou. Párky a klobásy jsou věci rychle náchylné na seschnutí, či pokud pro ně nenajdeme v daném čase odbytu, poměrně rychle se kazí, zvláště ty, dovážené nebalené (Domácí uzenina). Ostatní položky vykazují poměrně přijatelná čísla. Co pro mě bylo překvapením je výsledek Domácí tlačenky, jež patří také mezi

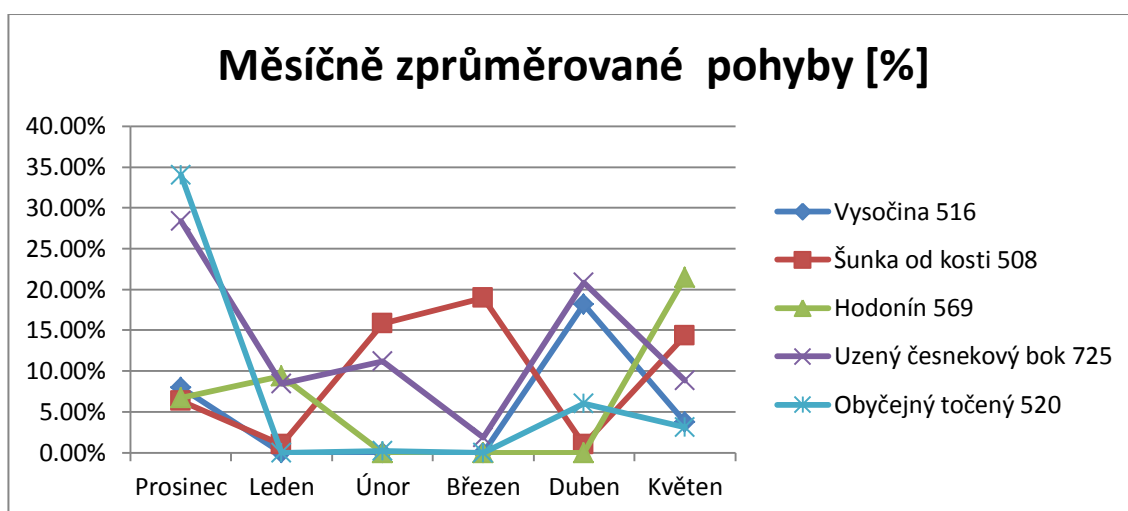
poměrně oblíbenou uzeninu. I přes její krátkou záruku (5 dní) dochází k minimálním odpisům této položky.

Tab. 6 – Odpisy za posledních 6 měsíců

Skupina	Kód	Název	Odpis [Kg]
šunka, salám	502	Kuřecí šunka	8,7
	508	Šunka od kosti	12,44
	516	Vysočina	10,04
	539	Polosuchý salám	9,68
	543	Debrecínka	9,19
	569	Hodonín	13,8
	607	Rožnovský salám	7,75
	734	Šunka výběrová	4,8
Uzené	505	Váhalova slanina	0,83
	545	Uzená plec	5,62
	552	Anglická slanina	10,16
	725	Uzený česnekový bok	15,42
Kabanos	501	Šunkový kabanos Slovenský (jemný)	3,26
	510	kabanos	7,85
	520	Obyčejný točený	22,19
	563	Česnekový kabanos	5,42
Klobása a párky	587	Papriková klobása	6,84
	596	Bačova klobása	4,73
	677	Párky loupací	9,98
	721	Ostravská klobása	3,56
	960	Cigáro speciál	4,91
Ostatní	531	Uzená kuřecí stehna	3,23
	575	Domácí tlačěnka	0,8

Pro další krok jsem zvolila z Tab. 6 5 položek vykazujících největší množství odpisu a zpracovala jsem jejich podrobnou analýzu pohybů včetně procentuálního vyjádření po týdnech, viz Příloha 3 – Pohyb odpisů v uzenině.

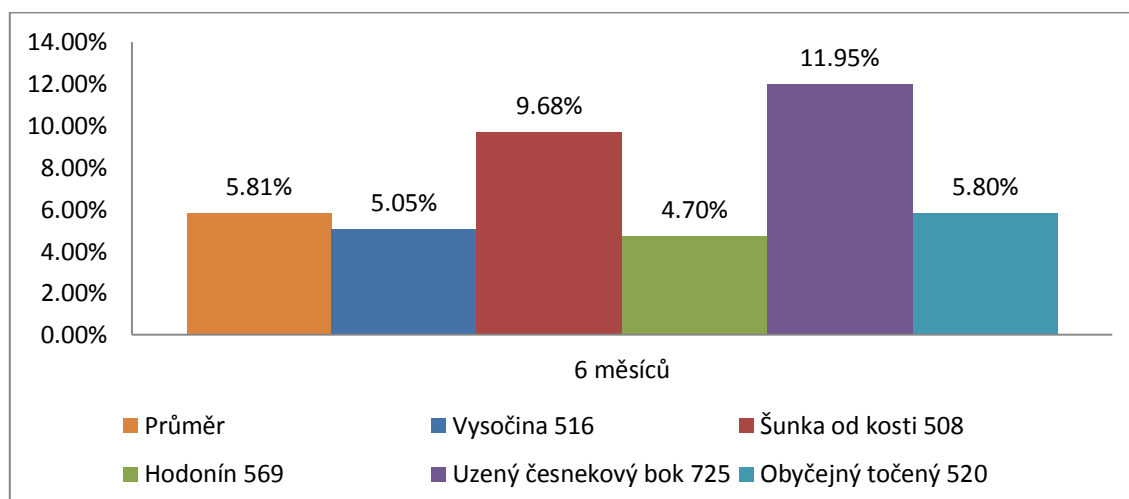
Graf 5 – Průměrné odpisy po měsících



V grafu 5 je zřejmé, co jsem již zmínila, že pokud jde o obyčejný točený, ten je odpisován pouze inventurami (v prosinci 2013, květnu 2014 a namátkovou v dubnu 2014). Naproti tomu šunka od kosti a uzený česnekový bok je odepisován postupně, proto je zastoupen v každém měsíci (šunka od kosti minimálně v dubnu 0,98% a uzený česnekový bok březem 1,86%), nikdy však jeho odpis není nulový, muselo by dojít k zastavení nákupu.

Graf 6 je shrnutím této sekce. Průměrná ztráta 5 nejodpisovanějších položek v poslední 6 měsících činila 7,44% oproti nákupu těchto položek. Což je o 1,63% více než je celkový průměr, nicméně je to stále o 2,56% méně než je stanovený limit vedením.

Graf 6 – Průměry 5 nejztrátovějších položek uzeniny



Pokud se podíváme na celkové průměry jednotlivých položek, je pouze jedna položka přesahující stanovený limit, a tou je uzený česnekový bok. Jeho ztrátovost již byla vysvětlena. Pro shrnutí jde pouze o odpad tvořený česnekovými plátky na uzenině.

5.13.7 Problémy a navržená řešení

Umístění na prodejně je vyhovující stejně jako prostory skladování. Problém vzniká pouze v případě, že například z důvodu svátků, kdy je prodejna uzavřena, musí být uzenina schována z výkladní části vitríny do její skladové části a lednic pro uzeninu určených. Může se však stát, že tento prostor není dostatečný, potom dochází k uskladnění zboží v části chlazeného skladu pro tyto případy vymezené.

V případě zajištění kvality nebyl upozorován za posledních 6 měsíců výraznější problém, ať už s udržením čistoty či s dodržením dob trvanlivosti. V březnu roku 2013 proběhla kontrola ze strany Státní zemědělské a potravinářské inspekce s kladným hodnocením.

O zajištění stále čerstvého sortimentu se stará 7 dodavatelů, jejichž závozy protínají celý týden. Problém nastává v případě neschopnosti zajištění zákazníky požadovaného sortimentu. Pro uvedení příkladu zákazníci často požadují domácí tlačenkou, ta je dovážena každé úterý. Její trvanlivost je 5 dní, tedy do soboty. V neděli a v pondělí tedy tuto položku není možno zajistit do prodeje. Původně bylo řešením doplnění sortimentu ještě o jednu tlačenkou od Makovce, která nejenže je dovážena ve středu a má delší datum spotřeby, ale je i levnější. Ohlas byl bohužel záporný. Po tomto neúspěchu jsme ji ponechali pro méně náročné zákazníky stále v prodeji, ale původní domácí tlačenkou jsme se pokusili opět na dva dny, kdy není možno ji zajistit nahradit jinou. Tentokrát bylo zvoleno z nabídky Uzenin Kunovského. Kunovská tlačenkou byla dovážena ve čtvrtek, opět s delším datem, ale už bohužel s vyšší cenou (dokonce vyšší než původní domácí tlačenkou). Ta už se uchytila lépe. Díky značnému množství masa, jež obsahuje, se stala nejprodávanější a měsíčně se jí prodá zhruba 20 kg.

Pokud jde o inventarizaci, problém vidím v jejím ne příliš častém provádění. Návrh řešení bylo provádět tyto inventury častěji. Z důvodu časové náročnosti je však provádění častých celkových inventur nemožné. Proto byl navrhnout další možný scénář, kterým je provádění inventur postupných. Každý týden se vybere část zboží. Inventura se bude provádět vždy u této vybrané skupiny zboží, plus se budou více sledovat odpisově náročnější položky. Tato inovace však nebyla ještě zavedena v době, kdy vznikala tato práce, proto její výsledek není prozatím znám, a v to, že pomůže lépe zvládat sklad můžeme pouze doufat.

Jako konečný cíl jsem si dala prozkoumat odpisovost. Vedení prodejny stanovilo stejně jako u zeleniny výši odpisové hladiny na nanejvýš 10% z nakoupeného zboží. Tento předpoklad byl splněn, což jsem dokázala postupným výpočtem průměrné výše ztráty v sortimentu uzeniny. V měsících od prosince 2013 do května 2014 bylo nejen splněno, ale ještě byla rezerva 4,19%. Existuje i položka uzeniny, jež předpoklad 10% odpisů nespĺňuje, nicméně jde o položku natolik zákaznicky oblíbenou, že je vedení ochotno překročení u této položky přehlédnout. Řešením by nebylo ani její nahrazení,

protože je natolik specifická a ztrátovost je zapříčiněná její podstatou. Pokud bychom jeden uzený bok s plátky česneku nahradili jiným, výsledek by byl totožný.

5.14 Pečivo

Pečivo je nejzákladnější složkou jakékoli prodejny s potravinami. Denně slýchám, jak zákazníci s nákupy v průměru tří set korun, šli nakoupit pouze pečivo. Je to položka s nejrychlejším obrátem na celé prodejně a zajišťuje značný příjem. Je to však zároveň položka, jejíž průběh je téměř nemožné dopředu odhadnout a jejíž počet odepsaných položek se mnohdy blíží k tisíci.

Rozdělila jsem celou sestavu pečiva do několika skupin. Je to chléb, rohlíky, cereální pečivo, sladké pečivo, večky a balené sladké pečivo.

V této kapitole si dovoluji nevyužívat ani tak hodnotového ocenění, jako se spíše zaměřit na kusy.

5.14.1 Umístění na prodejně

Pečivu stejně jako každému jinému sortimentu zboží je určen samostatný regál, v nižších patrech doplněn o perníky, strouhanku či piškoty a ve vyšších o rýžové a sojové chlebičky či cereálie k snídani. Pečivo je základem každého nákupu, je tedy umístěno tak, aby musel zákazník projít celým obchodem, než se k němu dostane.

Rozdělení regálu je poměrně jasné a přehledné. V horní polici je uloženo několik druhů chlebů různých dodavatelů, včetně chlebů balených. O patro níže je věnován prostor chlebům z Penamu, jež mají mezi chleby největší zastoupení. Pod nimi je na levé straně umístěno sladké pečivo a na pravé naopak cereální. O další patro níže se nacházejí koše na rohlíky a večky a prostor na balené sladké pečivo.

Pečivo je navíc umístěno na strategickém místě mezi uzeninou a pokladnou (za doplňování regálu pečiva zodpovídá osoba obsluhující v uzenině). Chleby (především ty z Penamu) jsou prodávány nejen na kusy, ale také po částech (0,5 a 0,25), což zajišťuje podporu prodeje.

5.14.2 Uskladnění

Téměř všechno pečivo, jež je dodáno, putuje přímo do regálů na prodejně. Jedinou výjimkou jsou rohlíky (z Penamu), které se dříve nechávaly taktéž na prodejně

(bylo jim vyhrazeno místo), nicméně nyní se odváží do suchého skladu průchozího, a to z důvodu rychlého schnutí kvůli klimatizaci.

5.14.3 Zajištění čistoty a kvality

Pečivo se dováží každý den, včetně víkendů a svátků (když je obchod otevřen). Tudíž není důvod, proč by neměla být dodržena čerstvost. Každý večer se pečivo, které zůstane, sepíše a likviduje. Rohlíky se použijí na strouhanku, zboží Penamu se nachystá na vratku a ostatní je určeno k vyhození (co se s ním děje dál je pouze věc zaměstnankyň). Nic však nezůstává další den do prodeje, protože by došlo k porušení doby trvanlivosti, která je u pečiva všeobecně 24 hodin (netýká se baleného).

Zatímco za doplňování pečiva (doplňování rohlíků a rozkrajování chlebů) zodpovídá obsluha v uzenině, čistotu regálů má na starosti pokladní. Každý večer je tedy její povinností regály vyčistit a vymýt a nachystat na další den. Dodržování tohoto pravidla kontroluje namátkově vedoucí pracovník.

5.14.4 Závozy

Jak již bylo zmíněno, závozy jsou prováděny každý den. Od pondělí do soboty jsou zastoupeni všichni dodavatelé, tedy Penam, Daskabát, Domapek (Bohuňovice), Certas (Vilém) a Čelechovice (Metzner). V neděli je závoz zajištěn pouze Penamem (v neděli dováží pouze rohlíky a chléb) a Certasem (doplnění sortimentu).

5.14.5 Inventarizace

Inventura pečiva probíhá jednou za měsíc, kdy se vynulují všechny položky, jež zůstaly i po provedení řádných odpisů v kladných zůstatcích.

Díky tomu, že se všechno nebalené pečivo denně likviduje, je snadné ve skladové evidenci zajistit pořádek. Jediné, co je tedy nutno hlídat a jednou za měsíc tedy sepsat stav na skladě, je balené sladké pečivo a balené chleby.

5.14.6 Pohled na skutečnost v posledních 3 měsících

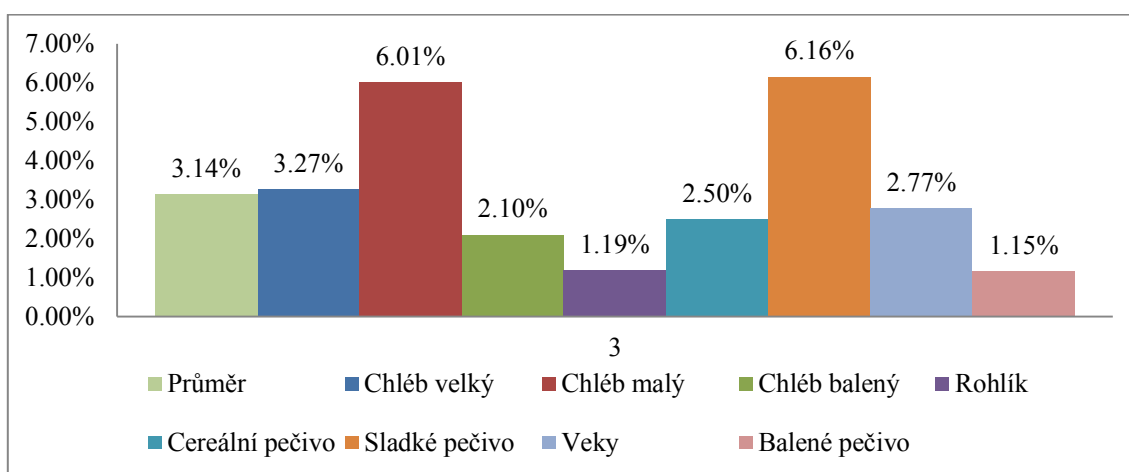
Jelikož pečivo je kupováno a prodáváno v jednom dni, nebylo tak nutné zabírat větší časové období než jsou tři měsíce. Podle dodacích listů doplněných o faktury jsem sestavila podrobný plán nákupů všech druhů pečiva, jež se na prodejně vyskytují. Tento plán příkládám jakožto Přílohu 4.

5.14.7 Analýza prodejů základního pečiva

Analýza proběhla na základě identifikace problému, jež tkví v neschopnosti předvídat průběh odbytu pečiva.

Ze všeho nejdříve jsem se rozhodla zjistit, jak vysoké jsou odpisy v poměru k nákupu vyjádřeny v procentech za každý měsíc zvlášť a následně celkově za období. Vycházela jsem z dat uvedených v Příloze 4 – Nákupy pečiva. Na základě těchto dat jsem dále zjistila součty jednotlivých položek v rámci měsíců (viz Příloha 5 – Odpisy položek - měsíc). Položky jsem následně rozdělila do skupin (Chléb, Rohlík, Cereální pečivo, Sladké pečivo, Veky, Balené pečivo) – viz Příloha 6 – Odpisy dílčích skupin, kde jsem i v posledním kroku tyto porovnávala postupně a následně vytvořila průměr, na jehož základě jsem dopočítala, že průměrný odpis v pečivu v období 3 měsíců činí pouze 3,14% počtu nakoupeného zboží. (Celá tato analýza nebere v úvahu ceny a soustředí se pouze na množství).

Graf 7 – Poměry odpisů k nákupům - Pečivo

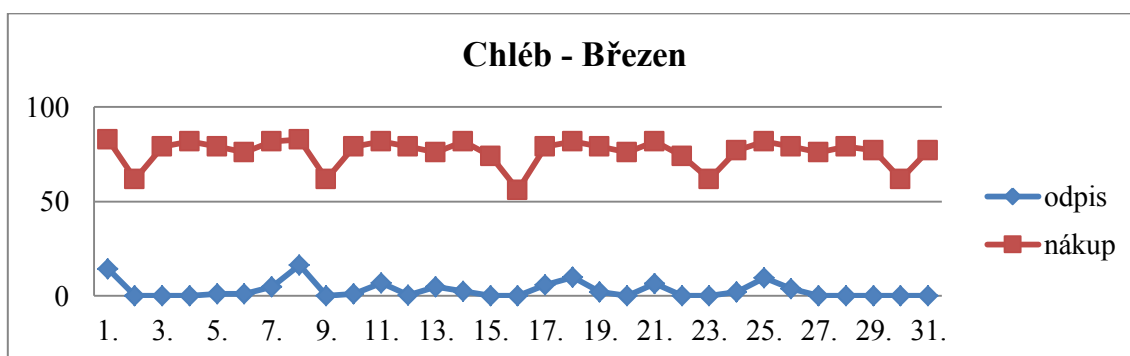


Touto analýzou jsme se mimo jiné dostali ke zjištění, že největší odpisy jsou v oblasti malých chlebů a sladkého pečiva, třetí problematickou položkou je chléb velký.

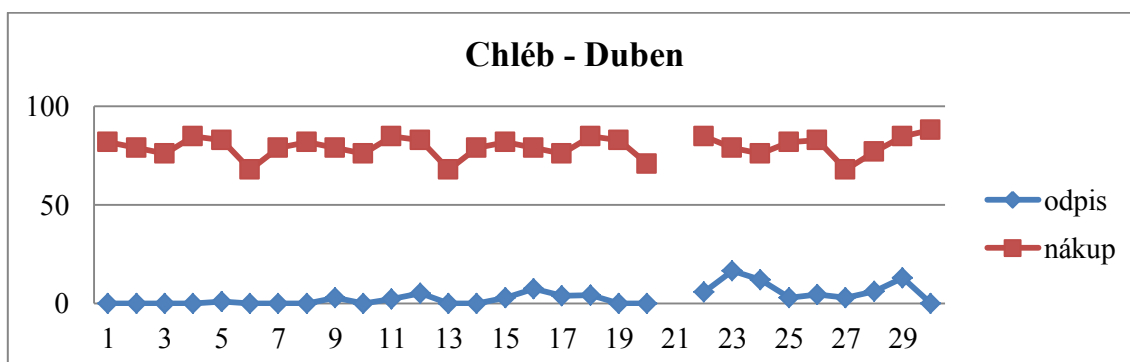
Abychom přesněji zjistili kdy a jakým způsobem rozdíly vznikly, zpracovala jsem novou tabulku, kde jsem naopak vytvořila součty v dané skupině zboží v průřezu dnů, viz Příloha 6. Na základě výpočtů poměrů v průběhu dnů jsem vytvořila grafy, které mi měly ukázat, zda se v průběhu neprokáže nějaká podobnost, nicméně ta se neprokázala, pro bližší prozkoumání uvádím v Příloze 7 – Odpisy položek - den, protože je za potřeby většího měřítka.

Grafy v této příloze však působí značně chaoticky, proto jsem se rozhodla oddělit pouze chléb a zaměřit se dále na nejdůležitější položku a tou je Chléb (obsahuje položku chléb velký i chléb malý).

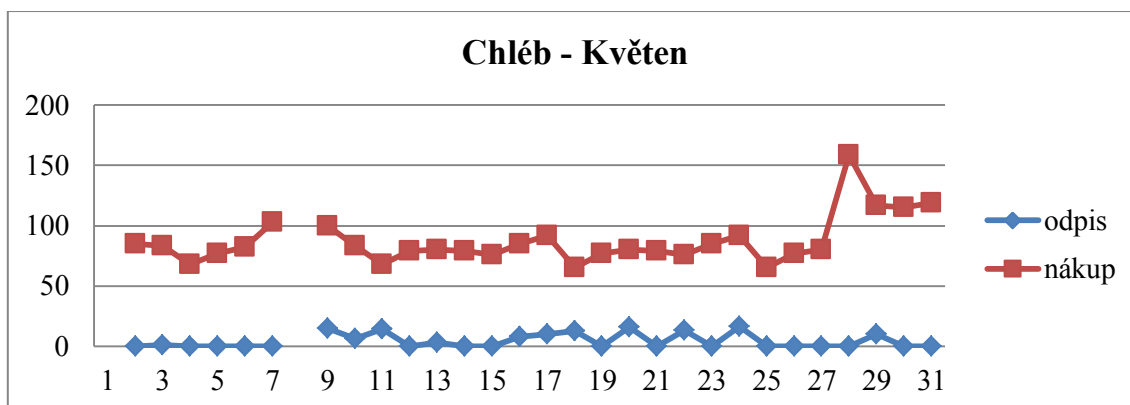
Graf 8 – Průběh odpisů položky Chléb – Březen



Graf 9 – Průběh odpisů položky Chléb – Duben



Graf 10 – Průběh odpisů položky Chléb – Květen



Ani tyto grafy však také neukázaly na žádnou zásadní podobnost. Uchopila jsem tedy rozpracovanou analýzu této položky z jiného konce, zaměřila jsem se na podobnost v týdnech. Ani zde jsem nijak výrazně neuspěla. Nakonec jsem se pokusila aplikovat na tento problém jeden z aspektů působícího na jiné položky, a tím je počasí. Bohužel jsem došla ke shodě pouze u zhruba 80%.

Pokud jde o chléb, výsledky, k nimž jsem se nakonec dopracovala, jsou následující:

- U 12 ze 40 případů, kdy množství dosáhlo či překročilo hranici 80 chlebů, vznikl odpis
- 80 chlebů se zdá být ideální množství vždy pro 1. Úterky měsíce
- Přesně týden, tedy 7 dní po výplatním dni (většina zákazníků nakupujících v prodejně pracuje u jednoho zaměstnavatele, výplatní den je 10.) je odbyt chleba rapidně snížen
- Pokud výplatní den spadá do víkendu, snížit chléb už na víkend (stačí o 5 ks) a v pondělí nepřekračovat 80
- Bouřka nemá vždy stejný vliv, v dubnu v době bouřek snížení odbytu, v květnu už ale neplatí
- V období 3 svátky, den před svátkem je vždy vyšší odbyt, tedy navýšení dodávky v pořádku, avšak navýšení po svátku má nežádoucí efekt

Vytvoření celkového systému objednávání se v tomto případě zdá být nesplnitelný, neboť analýza prokázala, že vývoj pečiva se nedá dokonale odhadnout. Nicméně doporučuji raději nezatěžovat prodejnu zbytečně velkými nákupy pečiva a raději je doplnit o sortiment rozpékaného pečiva, který je dopékán přímo na prodejně.

6. ZÁVĚR

Vedoucí prodejny mi jednou řekl, že nejde o to, abych dosáhla v provozu nulových odpisů (a že to ani není možné), ale jde o to, aby byl zajištěn všechen zákazníkům požadovaný sortiment s co nejnižšími možnými odpisy.

Každá část mé práce je věnovaná popisu současné situace či situace v období před navrženou změnou. Záměrem však nebylo obsáhnout kompletně celou prodejnu a veškeré problémy, k nimž na ní dochází, ale zaměřit se zaprvé na ty znatelně provoz ovlivňující a zadruhé na ty, u kterých jsem schopná vymyslet nějaké jejich řešení se současnou znalostí prodejny a zároveň logistiky jako takové.

Nejdříve jsem tedy popsala prodejnu jako celek. Proběhla charakteristika prodejny, přiblížení sortimentu stejně jako obchodních partnerů a vzájemné interakce s nimi, způsob vyřizování objednávek, rychlost dodání a způsob vyřizování reklamací.

Zde větší problémy neshledávám. Prodejna je dobře situovaná, zázemí stálých zákazníků má pevné a nemá nouzi o nové. Dodávání zboží je rozprostřeno během celého týdne, čímž je zajištěn přísun čerstvého zboží. Vztahy s obchodními partnery jsou upevňovány dlouhodobým splňováním pro prodejnu vyhovujících podmínek. Sortiment je dostatečně široký a neustále obohacovaný na základě potřeb zákazníků.

K prodejně jako takové existuje sice několik připomínek, ale současný stav je stále poměrně vyhovující. Stejně tak skladové prostory splňují požadavky na zajištění dostatku místa (do těchto prostor započítávám i externí sklad poskytnutý vedením podniku).

U dat spotřeb jsem představila problém v podobě častých a především zbytečných odpisů a snižování cen. Navrženo bylo provádění častějších kontrol a zavedení poznámkového bloku, kam se zapisovaly ty položky, u kterých v blízké budoucnosti hrozilo znehodnocení z důvodu projití doby expirace. Toto řešení se ze začátku setkalo s úspěchem, nicméně posléze značně upadlo z důvodu nezapojení se ostatních zaměstnanců.

Provádění inventur probíhá jinak než na provozovně, s níž jsem se setkala v minulosti, kde byly celkové inventury prováděny jednou za týden, zde se provádí postupné inventury v průběhu roku a následně jedna celková na konci roku. Zavést měsíční inventury mi v tomto provozu s takovým množstvím zboží je nesmyslné, nicméně současný stav se jeví jako značně nedostačující. Mé řešení bylo ponechat postupnou inventarizaci, nicméně ji přizpůsobit povaze zboží. Prozatím bez odezvy.

Dále jsem se dostala k problematice vnitřního kódování zboží, které se ukázalo být naprosto chaotické a nepřehledné. Jako řešení bylo navrženo vytvořit kompletně novou sestavu s kódy přiřazovanými podle druhu zboží, ne podle toho, které číslo je zrovna volné. Tento krok je spíše řešením do budoucna.

Nakonec, pokud jde o prodejnu, jako komplet bohaté škály sortimentu jsem upozornila na nutnost předvídat požadavky zákazníků na základě vnějších vlivů, jako jsou svátky aj.

V další části jsem se zaměřila na tři druhy zboží s největší četností odpisů a zároveň nejrychlejším obratem.

Prvním byla zelenina a ovoce, kde jsem využila jak odpisů v podobě hodnotového vyjádření, tak v množství. Vedení podniku požaduje, aby odpisy ve všech oblastech nepřesahovaly 10%, což bylo z dat poskytnutých za období prosinec 2013 až květen 2014 splněno nejen v celkovém průměru za těchto šest měsíců (v celkovém průměru dosaženo 6,12%), ale i za každý měsíc zvlášť. Po zavedení navržených opatření se podařilo snížit průměr odpisů v posledních dvou měsících pod polovinu daného limitu (4,51% v dubnu a 4,71% v květnu, kdy na jeho konci byla provedena průběžná inventura).

Dalším sortimentem, jemuž jsem věnovala značnou pozornost, byla uzenina. Zde jsem vycházela pouze z hodnot nákupních cen bez DHP. I zde se podařilo dokázat, že daný limit nebyl překročen, celkový průměr za měsíce prosinec 2013 až květen 2014 se ukázal být pouze 5,81%. Ukázalo se však, že i přes snahu provádět nulování vyprodaných položek dochází ke srovnání skutečnosti se skladovou evidencí inventurami, které hlásí vysoké rozdíly. Podařilo se mi zjistit, že největší odpisy jsou z největší části vytvářeny položkami s největším odbytem. Zaměřila jsem se na 5 nejproblémovějších položek a zpracovala jejich detailní průběh po týdnech. Bylo potvrzeno, že některé položky jsou odepisovány ve chvíli jejich doprodání vynulováním jejich stavu v evidenci (v žádném měsíci u nich nedošlo k nulovému odpisu) a některé, jež se do nulového stavu nedostávají, jsou rovnány se skutečností provedením inventarizace, doporučeno zaměření se na druhé zmíněné položky. V celkovém průběhu období pouze jedna položka překročila limit 10%, jde však o položku s tak vysokým obratem, že ji nelze vyřadit ze sortimentu.

Posledním a asi nejvíce analyzovaným druhem zboží se stalo pečivo. Tuto analýzu jsem provedla naopak čistě založenou pouze na kusech, tudíž nejsou uvedeny hodnotové údaje v Kč. Z důvodu častých odpisů jsem se rozhodla prozkoumat, zda poměr odpisovaných kusů nepřekročí stanovený limit. Jelikož jde o zboží s nejkratší životností, zkrátila jsem období analýzy na 3 měsíce (březen až květen 2014), ale analýzu jsem provedla podrobněji, a to i po dnech. První výpočty se vztahovaly na celkové odpisy v jednotlivých podskupinách (chléb, rohlík, cereální pečivo, sladké pečivo, večky a nakonec balené sladké pečivo). Výsledkem v období 3 měsíců se prokázalo, že největší odpisy jsou v oblasti sladkého pečiva (6,16%) a následně chlebů (3,79%, z toho 6,01% je počet odepsaných kusů malých chlebů). Žádná podskupina však nepřekročila hranici 10% (celkový odpis se dokonce udržel na pouhých 3,14% v rámci všech podskupin v daném sledovaném období). Dalším krokem analýzy bylo zaměření se na chléb, jakožto nejdůležitější položku sortimentu pečiva (do podskupiny byl zařazen chléb velký a chléb malý, z důvodu delšího data spotřeby byl vyřazen chléb

balený). Avšak i po provedení porovnání v návaznosti na datum, tak i v návaznosti na den v týdnu a vliv počasí na odbyt, se mi podařilo zajistit pouze 6 bodů, ve kterých se tyto tři měsíce shodovaly, což však nestačí pro stanovení objednávkového systému použitelného za každé situace. Závěr tohoto problému zněl tedy tak, že je prakticky nemožné přesně předpovídat průběh odbytu tohoto sortimentu, nicméně je možné jej v případě nedostatku doplnit o rozpékané pečivo.

V průběhu zpracování této práce mě napadaly další a další problematiky, jež by se zde daly řešit. Snažila jsem se soustředit na ty, jež se mi jevily jako podstatné, ale záleží na úhlu pohledu. Pochopila jsem, že nejde jen o to něco spočítat, ale také z problematických situací najít proveditelné řešení. A především, že i když se moje řešení může zdát jakkoli racionální a podložené, není k ničemu, pokud se k němu zaměstnanci nepostaví čelem a nezajistí jeho realizaci. Celkové uzavření problematiky zásobování v potravinářství tedy zní tak, že nikdo není schopen vyhrát válku jen vítězstvím na jedné frontě a je tedy nutno se pokusit strategicky hýbat i s ostatními. Vždycky budou ztráty, jen záleží na schopném vedení, aby si pohlídal, kde mu ztráty vznikají z důvodu boje a kdy je jejich výskyt způsoben špatným či naprosto žádným vyhodnocením situace. A nakonec, není generál bez vojáků, kteří by byli ochotni vstát a následovat jeho příkazů. Ale to už odbíháme.

ANOTACE

Příjmení a jméno:	Zedková Věra
Instituce	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce:	Optimalizace řízení zásob v potravinářství
Název práce v anglickém jazyce:	Optimization of Inventory Management in the Food Industry
Vedoucího práce:	Anežka Machátová
Počet stran:	54
Počet příloh:	7
Rok obhajoby:	2014
Klíčová slova v českém jazyce:	Zásoby, prodejna, dodávky, skladování, spotřeba, odpisy
Klíčová slova v anglickém jazyce:	Resources, grocery, supplies, storage, consumption, write-offs

Práce pojednává o problematice zásobování se zaměřením na odpisy v prodejně potravin. Popisuje současný stav prodejny a vymezuje dílčí problémy se skladováním, spotřebou a odpisováním položek z důvodu jejich znehodnocení. Zaměřuje se na zboží s nejkratší obrátkou a analyzuje jejich pohyb v rámci předem daného časového období. Zpracovává podrobnou analýzu, jež následně vyhodnocuje a navrhuje opatření k jejich odstranění.

The work is dealing about the issue of supplying with focusing on the write-offs in the grocery. Describes current status of this store and defines sub-problems with storage, consumption and write-offs because of their depreciation. Focuses on the goods with the shortest revolution and analyzes their movements in a scope of given time term. Processing detailed analyze that is evaluated subsequently and suggests measures for their remove.

LITERATURA A PRAMENY

TOMEK, G., VÁVROVÁ, V., *Řízení výroby a nákupu*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1479-0.

KOTLER, P., *Moderní marketing*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 1041 s. ISBN 9788024715452 8024715457.

SYNEK, M. a kol., *Manažerská ekonomika*, 4. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

STÁTNÍ ZEMĚDĚLSKÁ A POTRAVINÁŘSKÁ INSPEKCE. Zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů.

STEHLÍK A., KAPOUN, J., *Logistika pro manažery*, 1. vyd. Praha: Ekopress, s. r. o., 2008. 266 s. ISBN 978-80-86929-37-8.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 – Orientační plán obchodu	11
Obr. 2 – Plánek prodejny	18
Obr. 3 – Plánek skladovacích prostor.....	21

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 – Rozpis objednávek a závozů	15
Tab. 2 – Poměr nákupů k odpisům - Zelenina a ovoce	29
Tab. 3 – Kusové položky zeleniny a ovoce	31
Tab. 4 – Poměry kusových položek zeleniny a ovoce	31
Tab. 5 – Poměry nákupů k odpisům – Uzenina	36
Tab. 6 – Odpis 6 posledních měsíců	39

SEZNAM PŘÍLOH

Příl. 1 – Sortiment dodavatelů	56
Příl. 2 – Ukázka z praxe.....	57
Příl. 3 – Pohyb odpisů v uzenině.....	58
Příl. 4 – Nákupy pečiva	60
Příl. 5 – Odpisy položek – měsíc	61
Příl. 6 – Odpisy dílčích skupin.....	62
Příl. 7 – Odpisy položek – den.....	65

PŘÍLOHY

Příl. 1 – Sortiment dodavatelů

DODAVATELÉ	ZBOŽÍ
Adam	koloniál, cukrovinky
AQM Benstar	sirupy, slazené nápoje
BHV	ovoce, zelenina
Bikos	mléčné výrobky, koloniál
Bohemia Chips	chipsy, tyčinky (slané)
Cukrárna Beneš	zákusky
Domáci Uzenina	uzenina
Drahanovice	vejce, domácí máslo
Everest	mražené
Geco	cigarety
Hotovky	chlazené jídlo
Jelínek	saláty
Made	uzenina
Makovec	uzenina
Makro	různé
Martinásek	saláty
Nowaco	mražené, rozpékané pečivo, saláty
Staropramen	pivo
Reichl	koloniál, cukrovinky
Rosa	různé
Uzeniny Hadač	uzenina
Uzeniny	
Kunovský	uzenina
Uzeniny Zajíček	uzenina
Váhala	uzenina, saláty
Zákusky Jarka	zákusky

Příl. 2 – Ukázka z praxe

1.4.2011

Tel.: 00420 581 698 129, Zelená linka 800 183 465

Fax.: 00420 581 698 147

Doba použitelnosti a složení masných a lahůdkářských výrobků

dle zákona č. 110/97 Sb. (ve znění pozdějších předpisů) O potravinách a tabákových výrobcích

Číslo výrobku	Výrobce: Váňala a spol. Název výrobku	Skupina	Hmotnost balení	Doba použitelnosti od data výroby	Střední teplota při teplotě	Složení
253	Chlebičky se šunkou	Výrobek studené kuchyně	70 g	24 hodin	2 - 6 °C	pečivo (voda, pšen. mouka, tuk, droždí, sůl), svač. sálát (salám, brambory, majonéza, okurky, mrkev, celer, hrášek, cukr, jableč. sál, stabilizátory: E250, E450, E451, E508; zahusť. ovadla: E1422, E407a, sacharidy, zrychl. ovadla: E1621, E635; antioxidant E316; červené barvivo E120; ozdoba - vař. vejce, okurek, kapie
256	Chlebičky křenové s debrěcínkou	Výrobek studené kuchyně	70 g	24 hodin	2 - 6 °C	pečivo (voda, pšen. mouka, tuk, droždí, sůl), svač. sálát (salám, brambory, majonéza, okurky, mrkev, celer, hrášek, cukr, jableč. sál, stabilizátory: E250, E450, E451, E508; zahusť. ovadla: E1422, E407a, sacharidy, zrychl. ovadla: E1621, E635; antioxidant E316; červené barvivo E120; ozdoba - vař. vejce, okurek, kapie
662	Chlebičky se šunkou - DUO	Výrobek studené kuchyně	140 g	3 dny	2 - 6 °C	pečivo (voda, pšen. mouka, tuk, droždí, sůl), svač. sálát (salám, brambory, majonéza, okurky, mrkev, celer, hrášek, cukr, jableč. sál, stabilizátory: E250, E450, E451, E508; zahusť. ovadla: E1422, E407a, sacharidy, zrychl. ovadla: E1621, E635; antioxidant E316; červené barvivo E120; ozdoba - vař. vejce, okurek, kapie
663	Chlebičky sýrové - DUO	Výrobek studené kuchyně	140 g	3 dny	2 - 6 °C	pečivo (voda, pšen. mouka, tuk, droždí, sůl), svač. sálát (salám, brambory, majonéza, okurky, mrkev, celer, hrášek, cukr, jableč. sál, stabilizátory: E250, E450, E451, E508; zahusť. ovadla: E1422, E407a, sacharidy, zrychl. ovadla: E1621, E635; antioxidant E316; červené barvivo E120; ozdoba - vař. vejce, okurek, kapie
602	Obložení vejce	Výrobek studené kuchyně	130 g	4 dny	2 - 6 °C	vejce vařená 100%, sádlo, sýr, sůl, kukuřičná krupice, kukuřičná mouka, cukr, sůl, octek, kapie
622	Krnské vejce	Výrobek studené kuchyně	120 g	4 dny	2 - 6 °C	vejce vařená 100%, sádlo, sýr, sůl, kukuřičná krupice, kukuřičná mouka, cukr, sůl, octek, kapie
603	Vejce v aspiku	Výrobek studené kuchyně	150 g	14 dnů	2 - 6 °C	vejce vařená 100%, sádlo, sýr, sůl, kukuřičná krupice, kukuřičná mouka, cukr, sůl, octek, kapie
240	Bábovička	Výrobek studené kuchyně	150 g	14 dnů	2 - 6 °C	pek. maso (vejce, maso, voda, vejce, kůže, bramborový škrob, jableč. sál, stabilizátory: E250, E450, E451, E508; zahusť. ovadla: E1422, E407a, sacharidy, zrychl. ovadla: E1621, E635; antioxidant E316; červené barvivo E120; ozdoba - vař. vejce, okurek, kapie
604	Sunkové závitky v aspiku	Výrobek studené kuchyně	130 g x 5	14 dnů	2 - 6 °C	sůl, salám, brambory, majonéza, okurky, mrkev, celer, hrášek, cukr, jableč. sál, koření, hořčice, stabilizátory: E270, E260, konzervanty: E202; majonéza (voda, rostlinný olej, modifikovaný kukurýč. škrob E1422, octek, cukr, past. vejce, stabilizátory: E250, E450, E451, E508; zahusť. ovadla: E1422, E407a, sacharidy, zrychl. ovadla: E1621, E635; antioxidant E316; červené barvivo E120; ozdoba - vař. vejce, okurek, kapie
210	Sunkový závitěk 1 ks	Výrobek studené kuchyně	130g	14 dnů	2 - 6 °C	sůl, salám, brambory, majonéza, okurky, mrkev, celer, hrášek, cukr, jableč. sál, koření, hořčice, stabilizátory: E270, E260, konzervanty: E202; majonéza (voda, rostlinný olej, modifikovaný kukurýč. škrob E1422, octek, cukr, past. vejce, stabilizátory: E250, E450, E451, E508; zahusť. ovadla: E1422, E407a, sacharidy, zrychl. ovadla: E1621, E635; antioxidant E316; červené barvivo E120; ozdoba - vař. vejce, okurek, kapie
605	Svačtinový sálát	Výrobek studené kuchyně	125 g, 0,5 kg, 1kg	14 dnů	2 - 6 °C	sůl, salám, brambory, majonéza, okurky, mrkev, celer, hrášek, cukr, jableč. sál, koření, hořčice, stabilizátory: E270, E260, konzervanty: E202; majonéza (voda, rostlinný olej, modifikovaný kukurýč. škrob E1422, octek, cukr, past. vejce, stabilizátory: E250, E450, E451, E508; zahusť. ovadla: E1422, E407a, sacharidy, zrychl. ovadla: E1621, E635; antioxidant E316; červené barvivo E120; ozdoba - vař. vejce, okurek, kapie
247	Vajčkový sálát	Výrobek studené kuchyně	125 g	14 dnů	2 - 6 °C	vejce vařená min. 40%, majonéza (voda, rostlinný olej, modifikovaný kukurýč. škrob E1422, octek, cukr, past. vejce, stabilizátory: E270, E260, konzervanty: E202; majonéza (voda, rostlinný olej, modifikovaný kukurýč. škrob E1422, octek, cukr, past. vejce, stabilizátory: E250, E450, E451, E508; zahusť. ovadla: E1422, E407a, sacharidy, zrychl. ovadla: E1621, E635; antioxidant E316; červené barvivo E120; ozdoba - vař. vejce, okurek, kapie
632	Brlharská pomazánka	Výrobek studené kuchyně	125 g, 1 kg	7 dnů	2 - 6 °C	maso, rajský protlak, majonéza, okurky, mrkev, celer, hrášek, cukr, jableč. sál, koření, hořčice, stabilizátory: E270, E260, konzervanty: E202; majonéza (voda, rostlinný olej, modifikovaný kukurýč. škrob E1422, octek, cukr, past. vejce, stabilizátory: E250, E450, E451, E508; zahusť. ovadla: E1422, E407a, sacharidy, zrychl. ovadla: E1621, E635; antioxidant E316; červené barvivo E120; ozdoba - vař. vejce, okurek, kapie
608	Vlašský sálát	Výrobek studené kuchyně	125 g	14 dnů	2 - 6 °C	vejce vařená min. 40%, majonéza (voda, rostlinný olej, modifikovaný kukurýč. škrob E1422, octek, cukr, past. vejce, stabilizátory: E270, E260, konzervanty: E202; majonéza (voda, rostlinný olej, modifikovaný kukurýč. škrob E1422, octek, cukr, past. vejce, stabilizátory: E250, E450, E451, E508; zahusť. ovadla: E1422, E407a, sacharidy, zrychl. ovadla: E1621, E635; antioxidant E316; červené barvivo E120; ozdoba - vař. vejce, okurek, kapie
246	Brdapečská pomazánka	Výrobek studené kuchyně	125 g	7 dnů	2 - 6 °C	maso, rajský protlak, majonéza, okurky, mrkev, celer, hrášek, cukr, jableč. sál, koření, hořčice, stabilizátory: E270, E260, konzervanty: E202; majonéza (voda, rostlinný olej, modifikovaný kukurýč. škrob E1422, octek, cukr, past. vejce, stabilizátory: E250, E450, E451, E508; zahusť. ovadla: E1422, E407a, sacharidy, zrychl. ovadla: E1621, E635; antioxidant E316; červené barvivo E120; ozdoba - vař. vejce, okurek, kapie
631	Vlašský sálát	Výrobek studené kuchyně	125 g	7 dnů	2 - 6 °C	vejce vařená min. 40%, majonéza (voda, rostlinný olej, modifikovaný kukurýč. škrob E1422, octek, cukr, past. vejce, stabilizátory: E270, E260, konzervanty: E202; majonéza (voda, rostlinný olej, modifikovaný kukurýč. škrob E1422, octek, cukr, past. vejce, stabilizátory: E250, E450, E451, E508; zahusť. ovadla: E1422, E407a, sacharidy, zrychl. ovadla: E1621, E635; antioxidant E316; červené barvivo E120; ozdoba - vař. vejce, okurek, kapie
640	Brdapečská pomazánka	Výrobek studené kuchyně	125 g	7 dnů	2 - 6 °C	maso, rajský protlak, majonéza, okurky, mrkev, celer, hrášek, cukr, jableč. sál, koření, hořčice, stabilizátory: E270, E260, konzervanty: E202; majonéza (voda, rostlinný olej, modifikovaný kukurýč. škrob E1422, octek, cukr, past. vejce, stabilizátory: E250, E450, E451, E508; zahusť. ovadla: E1422, E407a, sacharidy, zrychl. ovadla: E1621, E635; antioxidant E316; červené barvivo E120; ozdoba - vař. vejce, okurek, kapie

Příl. 3 – Pohyb odpisů v uzenině

Podrobný rozpis pohybů 5-ti nejodpisovanějších položek																
Období	Vysočina			Šunka od kosti			Hodonín			Uzený česnekový bok			Občejný točený			
	516			508			569			725			520			
	Nákup [Kg]	Odpis [Kg]	Poměr	Nákup [Kg]	Odpis [Kg]	Poměr	Nákup [Kg]	Odpis [Kg]	Poměr	Nákup [Kg]	Odpis [Kg]	Poměr	Nákup [Kg]	Odpis [Kg]	Poměr	
Prosinec	02. 12. - 08. 12. 2013	5,28	0	0,00%	3,25	0,96	29,54%	11,84	0	0,00%	6,55	3,35	51,15%	9,74	0	0,00%
	09. 12. - 15. 12. 2013	7,22	0	0,00%	6	0,29	4,83%	7,29	0	0,00%	5,2	0	0,00%	11,97	0	0,00%
	16. 12. - 22. 12. 2013	13,03	2,67	20,49%	8,85	0,28	3,16%	4,76	3,84	80,67%	5,95	1,67	28,07%	16,64	15,39	92,49%
	23. 12. - 29. 12. 2013	0	0	0,00%	5,99	0	0,00%	21,24	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
	30. 12. - 05. 01. 2014	7,83	0	0,00%	0	0	0,00%	11,85	0	0,00%	0	0	0,00%	6,84	0	0,00%
Celkem	33,36	2,67	8,00%	24,09	1,53	6,35%	56,98	3,84	6,74%	17,7	5,02	28,36%	45,19	15,39	34,06%	
Leden	06. 01. - 12. 01. 2014	8,87	0	0,00%	6,11	0,07	1,15%	7,39	0	0,00%	4,6	0,57	12,39%	19,59	0	0,00%
	13. 01. - 19. 01. 2014	5,17	0	0,00%	5,58	0	0,00%	7,23	0	0,00%	4,89	0	0,00%	15,79	0	0,00%
	20. 01. - 26. 01. 2014	7,55	0	0,00%	4,29	0	0,00%	12,27	0	0,00%	4,9	0,96	19,59%	12,98	0	0,00%
	27. 01. - 02. 02. 2014	3,55	0	0,00%	2,13	0,11	5,16%	14,69	3,89	26,48%	6,35	0,22	3,46%	9,38	0	0,00%
	Celkem	25,14	0	0,00%	18,11	0,18	0,99%	41,58	3,89	9,36%	20,74	1,75	8,44%	57,74	0	0,00%
Únor	03. 02. - 09. 02. 2014	9,99	0	0,00%	3,64	2,69	73,90%	12,19	0	0,00%	0	0	0,00%	9,99	0	0,00%
	10. 02. - 16. 02. 2014	7,25	0	0,00%	6,6	0	0,00%	18,98	0	0,00%	9,76	0,71	7,27%	13,79	0	0,00%
	17. 02. - 23. 02. 2014	5,25	0	0,00%	5,15	0	0,00%	14,14	0	0,00%	0	0	0,00%	7,13	0	0,00%
	24. 02. - 02. 03. 2014	7,44	0	0,00%	2,22	0,09	4,05%	14,38	0	0,00%	4,94	0,94	19,03%	17,95	0,12	0,67%
	Celkem	29,93	0	0,00%	17,61	2,78	15,79%	59,69	0	0,00%	14,7	1,65	11,22%	48,86	0,12	0,25%
Březen	03. 03. - 09. 03. 2014	8,33	0	0,00%	4,5	0	0,00%	0	0	0,00%	7,19	0	0,00%	8,58	0	0,00%
	10. 03. - 16. 03. 2014	10,86	0	0,00%	3,94	0,13	3,30%	9,59	0	0,00%	4,85	0	0,00%	21,11	0	0,00%
	17. 03. - 23. 03. 2014	5,44	0	0,00%	5,72	2,42	42,31%	11,86	0	0,00%	0	0	0,00%	13,46	0	0,00%
	24. 03. - 30. 03. 2014	9,48	0	0,00%	6,22	0	0,00%	16,53	0	0,00%	6,2	0,45	7,26%	16,19	0	0,00%
	31. 03. - 06. 04. 2014	7,35	0	0,00%	1,91	1,68	87,96%	12,01	0	0,00%	6	0	0,00%	20,61	0	0,00%
Celkem	41,46	0	0,00%	22,29	4,23	18,98%	49,99	0	0,00%	24,24	0,45	1,86%	79,95	0	0,00%	
Duben	07. 04. - 13. 04. 2014	12,88	6,02	46,74%	2,86	0,21	7,34%	7,26	0	0,00%	0	0	0,00%	23,99	3,91	16,30%
	14. 04. - 20. 04. 2014	9,7	0	0,00%	8,61	0	0,00%	18,71	0	0,00%	6,95	3,42	49,21%	19,18	0	0,00%
	21. 04. - 27. 04. 2014	3,55	0	0,00%	4,83	0	0,00%	11,94	0	0,00%	4,4	0	0,00%	11,14	0,26	2,33%
	28. 04. - 04. 05. 2014	7,02	0	0,00%	5,63	0	0,00%	19,1	0	0,00%	5,05	0	0,00%	15,31	0	0,00%
	Celkem	33,15	6,02	18,16%	21,93	0,21	0,96%	57,01	0	0,00%	16,4	3,42	20,85%	69,62	4,17	5,99%
Květen	05. 05. - 11. 05. 2014	15,22	0	0,00%	7,93	1,5	18,92%	9,02	0	0,00%	10,3	1,29	12,52%	23,15	1,48	6,39%
	12. 05. - 18. 05. 2014	8,58	0	0,00%	6,9	0	0,00%	0	0	0,00%	12,2	0	0,00%	18,79	0	0,00%
	19. 05. - 25. 05. 2014	3,37	0	0,00%	6,27	0	0,00%	7,2	0	0,00%	6,3	0	0,00%	16,55	0	0,00%
	26. 05. - 31. 05. 2014	8,6	1,35	15,70%	3,39	2,01	59,29%	12,02	6,07	50,50%	6,46	1,84	28,48%	22,43	1,03	4,59%
	Celkem	35,77	1,35	3,77%	24,49	3,51	14,33%	28,24	6,07	21,49%	35,26	3,13	8,88%	80,92	2,51	3,10%
7,44%	198,81	10,04	5,05%	128,52	12,44	9,68%	293,49	13,8	4,70%	129,04	15,42	11,95%	382,28	22,19	5,80%	

Příl. 4 – Nákupy pečiva

Nakoupené zboží				
PENAM		Březen	Duben	Květen
1	32114 Chléb konzumní s kmín. 1200g	1551	1539	1572
	32135 Chléb konzumní s kmín. 570g BK	214	180	176
	31504 Chléb žitný Moskva 500g B	17	17	13
	31502 Chléb žitný Moskva 500g BK	14	11	12
	32917 Chléb rychtářův BK 375g	17	16	16
	32711 Chléb slunečnicový 3000g BK	15	17	12
	98563 Chléb Venda-kulatý 450g	88	83	81
	98564 Chléb Venda-večka 450g	88	83	81
	32944 Chléb zrníčkový 500g BK	13	13	9
	31004 Chléb toust. Rosický světlý 500g	18	14	18
	31002 Chléb toust. Rosický světlý 250g	18	14	18
	31009 Chléb toust. Rosický tmavý 500g	6	8	10
	31007 Chléb toust. Rosický tmavý 250g	18	14	18
	98433 Chléb celozr. Čtyřzrný FIT BK 5	29	30	19
22	33254 Rohlík 43g	28035	27128	27230
22	33276 Raženka 43g	2240	2135	2275
12	34104 Rohlík cereální 60g	780	750	750
8	33267 Rohlík grahamový 60g	660	620	555
10	34121 Cereálka tmavá 80g	85	90	90
13	33803 Dalamánek 60g	110	105	110
	33327 Veka 360g BK	90	86	87
	35216 Koláč s více náplněmi 3ks á 50g	8	10	8
169	34605 Koláč hluč. S náplní tvaroh. 80g	20	25	40
169	34614 Koláč hluč. S náplní makovou 80g	20	25	40
	34788 Mazanec	6	4	0
	35293 Koláč hluč. S nápl. Tvaroh. 2ks	8	10	8
	34730 Závín s náplní makovou 280g B	16	18	18
	34734 Závín s náplní mak. 400g B	30	22	28
	34726 Závín s náplní ořech. 200g B-po	10	7	9
	34725 Závín s náplní tvarohovou 200g	10	7	9
	34895 špička s náplní jableč. 2ks á 1	27	25	25
	34862 špička s náplní mak. 2ks á 110g	18	16	18
	34894 špička s náplní ořech. 2ks á 11	14	11	14
	34896 špička s náplní povidl. 2ks á 1	26	26	26
	34863 špička s náplní tvaroh. 2ks á 1	9	9	9
23	34699 Makovka 43g	155	145	150
	35284 Překl. Kol. s nápl. Tvar. A meruňk	9	7	7
	34743 Vánočka s rozinkami 200g B	28	22	28
	34763 Vánočka 400g B	41	36	41
	34761 Vánočka s rozinkami 400g B	23	22	23
11	34720 Rohlík žmolenkový 70g	40	45	65

Nakoupené zboží				
DASKABÁT		Březen	Duben	Květen
2	Chléb domácí 1000g	52	50	50
3	Chléb domácí 500g	52	50	50
29	Bageta sojová 300g	112	108	110
20	Veka tuková 300g	12	12	15
71	Maxispitz 80g	1255	1250	1250
22	Rohlík 45g	650	625	625
32	Sojový rohlík 45g	260	250	250
33	Sýrová bulka 50g	130	125	125
36	Soja kostka 45g	130	125	125
Nakoupené zboží				
DOMAPEK		Březen	Duben	Květen
81	Francouzská bageta 180g	26	25	25
131	Pšenično-žitný suk 45g	50	40	50
87	Cereální kostka 70g	78	75	75
83	Dalamánek večka 70g	130	125	125
167	Vánočka bez rozinek 400g	13	13	12
167	Vánočka s rozinkami 400g	13	13	12
138	Koláč chodský	39	39	36
151	Koláč borůvka-tvaroh	15	12	15
171	Koláč svatební	39	36	39
137	Croissant s pudinkem	85	85	75
Nakoupené zboží				
CERTAS		Březen	Duben	Květen
3	Chléb konzumní 500g	124	116	116
2	Chléb konzumní 1150g	176	166	166
22	Rohlík 43g	4464	4176	4176
12	Rohlík sojový 60g	100	80	80
8	Rohlík pšeničný-žitný 60g	100	80	80
62	Koláč svatební tvarohový 60g	155	145	145
51	Brioška 50g	310	290	290
27	Kobliha 50g s náplní meruňka/jahoda	620	580	580
Nakoupené zboží				
METZNER		Březen	Duben	Květen
3	Chléb dlouhý 370g	52	50	50
7	Chléb 600g	62	58	60
41	Chléb twigo	52	50	50
43	Chléb Pálava	26	26	24
45	Chléb Nopál	0	0	190
43	Chléb Kváskový	36	32	36
5	Koláče	78	75	75
5	Brioška velká	52	50	50
52	Pletýnka solená	130	125	125
38	Bagetka tmavá	130	125	125

Příl. 5 – Odpisy položek – měsíc

Celkem chléb velký	1779	48,5	1763	47,75	1804	78,5	3,27%
Celkem chléb malý	794	45,5	742	46,5	752	45,5	6,01%
Celkem chléb balený	169	0	159	0	149	0	2,10%
Celkem rohlík	35319	182	34233	677	34644	377	1,19%
Cereální pečivo celkem	4063	85	4053	110	4091	75	2,50%
Sladké pečivo celkem	1623	80	1600	105	1696	118	6,16%
Veky celkem	240	1	236	13	247	6	2,77%
Balené pečivo celkem	295	1	278	9	299	0	1,15%

Příl. 6 – Odpisy dílčích skupin

Chléb		PENAM	Březen	Odpis	Duben	Odpis	Květen	Odpis
1	32114	Chléb konzumní s kmín. 1200g	1551	36,5	1539	27,75	1572	66,5
	32135	Chléb konzumní s kmín. 570g BK	214		180		176	
	31504	Chléb žitný Moskva 500g B	17		17	1	13	
	31502	Chléb žitný Moskva 500g BK	14		11	1	12	
	32917	Chléb rychtářův BK 375g	17		16		16	
	32711	Chléb slunečnicový 3000g BK	15	1	17	1	12	
	98563	Chléb Venda-kulatý 450g	88	6	83	9	81	6
	98564	Chléb Venda-večka 450g	88	3	83	6	81	6
	32944	Chléb zrníčkový 500g BK	13		13	5	9	1
	32730	Chléb lámankový 500g BK	4		5		4	
	31004	Chléb toust. Rosický světlý 500g	18		14		18	
	31002	Chléb toust. Rosický světlý 250g	18		14		18	
	31009	Chléb toust. Rosický tmavý 500g	6		8		10	
	31007	Chléb toust. Rosický tmavý 250g	18		14		18	
	98433	Chléb celozr. Čtyřzrný FIT BK 5	29		30		19	
		DASKABÁT						
2		Chléb domácí 1000g	52	5	50	10	50	5
3		Chléb domácí 500g	52	5	50	5	50	0
		CERTAS - VILÉM						
3		Chléb konzumní 500g	124	10	116	11	116	11
2		Chléb konzumní 1150g	176	7	166	10	166	7
		METZNER						
3		Chléb dlouhý 370g	52	2	50	3	50	2
7		Chléb 600g	62	3,5	58	2,5	60	1,5
41		Chléb twigo	52	12	50	8	50	8
43		Chléb Pálava	26	4	26	2	24	6
43		Chléb Kváskový	36	0	32		36	
45		Chléb Nopálový	0	0	0	0	190	5

Rohlík		PENAM	Březen	Odpis	Duben		Květen	
22	33254	Rohlík 43g	28035	182	27128	677	27230	377
22	33276	Raženka 43g	2240		2135		2275	
		DASKABÁT						
22		Rohlík 45g	650		625		625	
		CERTAS						
22		Rohlík 43g	4464		4176		4176	

Cereál		PENAM	Březen	Odpis	Duben	Odpis	Květen	Odpis
12	34104	Rohlík cereální 60g	780	2	750	10	750	4
8	33267	Rohlík grahamový 60g	660	29	620	33	555	5
10	34121	Cereálka tmavá 80g	85	8	90	4	90	6
13	33803	Dalamánek 60g	110	2	105	1	110	1
DASKABÁT								
71		Maxispitz 80g	1255	0	1250	20	1250	13
32		Sojový rohlík 45g	260	13	250	7	250	5
33		Sýrová bulka 50g	130	9	125	9	125	11
36		Soja kostka 45g	130	9	125	21	125	20
DOMAPEK								
131		Pšenično-žitný suk 45g	50	0	40	2	50	0
87		Cereální kostka 70g	78	3	75	2	75	3
83		Dalamánek večka 70g	130	6	125	17	125	10
CERTAS								
12		Rohlík sojový 60g	100	0	80	0	80	0
8		Rohlík pšenično-žitný 60g	100	0	80	0	80	0
METZNER								
52		Pletýnka solená	130	3	125	3	125	4
38		Bagetka tmavá	130	1	125	3	125	6

Sladké		PENAM	Březen	Odpis	Duben	Odpis	Květen	Odpis
169	34605	Koláč hluč. S náplní tvaroh. 80g	20	0	25	2	40	2
169	34614	Koláč hluč. S náplní makovou 80g	20		25		40	
23	34699	Makovka 43g	155	3	145	1	150	6
11	34720	Rohlík žmolenkový 70g	40		45		65	
DOMAPEK								
138		Koláč chodský	39	2	39	1	36	1
151		Koláč borůvka-tvaroh	15	7	12	1	15	6
171		Koláč svatební	39	0	36	5	39	9
137		Croissant s pudinkem	85	17	85	17	75	15
CERTAS								
62		Koláč svatební tvarohový 60g	155	9	145	10	145	22
51		Brioška 50g	310	19	290	38	290	12
27		Kobliha 50g s náplní meruňka/jahoda	620	12	580	15	580	36
METZNER								
5		Koláče	78	11	75	15	75	9
5		Brioška velká	52		50		50	

Veky	PENAM	Březen	Odpis	Duben	Odpis	Květen	Odpis
33327	Veka 360g BK	90		86		87	
	DASKABÁT						
29	Bageta sojová 300g	112	0	108	7	110	4
20	Veka tuková 300g	12	1	12	2	15	1
	DOMAPEK						
81	Francouzská bageta 180g	26		25	4	25	1

Balené	PENAM	Březen	Odpis	Duben	Odpis	Květen	Odpis
35216	Koláč s více náplněmi 3ks á 50g	8	0	10	1	8	
34788	Mazanec	6		4		0	
35293	Koláč hluč. S nápl. Tvaroh. 2ks	8		10		8	
34730	Závin s náplní makovou 280g B	16		18		18	
34734	Závin s náplní mak. 400g B	30		22		28	
34726	Závin s náplní ořech. 200g B-po	10		7		9	
34725	Závin s náplní tvarohovou 200g	10		7		9	
34895	špička s náplní jableč. 2ks á 1	27		25	2	25	
34862	špička s náplní mak. 2ks á 110g	18		16		18	
34894	špička s náplní ořech. 2ks á 11	14		11		14	
34896	špička s náplní povidl. 2ks á 1	26		26	2	26	
34863	špička s náplní tvaroh. 2ks á 1	9		9	1	9	
35284	Překl. Kol. s nápl. Tvar. A meruňk	9		7	1	7	
34743	Vánočka s rozinkami 200g B	28		22		28	
34763	Vánočka 400g B	41		36		41	
34761	Vánočka s rozinkami 400g B	23		22		23	
	DOMAPEK						
167	Vánočka bez rozinek 400g	13	1	13		12	
167	Vánočka s rozinkami 400g	13		13	2	12	

Příl. 7 – Odpisy položek – den

1.	83	14,25	17,17%	1254	0	0,00%	168	13	7,74%	56	2	3,57%	18	0	0,00%
2.	62	0	0,00%	1054	0	0,00%	40	0	0,00%	35	3	8,57%	0	0	0,00%
3.	79	0	0,00%	1219	0	0,00%	153	0	0,00%	53	2	3,77%	5	0	0,00%
4.	82	0	0,00%	1044	0	0,00%	148	0	0,00%	58	4	6,90%	5	0	0,00%
5.	79	1	1,27%	1114	2	0,18%	158	5	3,16%	63	10	15,87%	8	0	0,00%
6.	76	1	1,32%	1079	3	0,28%	138	1	0,72%	53	1	1,89%	5	0	0,00%
7.	82	5	6,10%	1114	4	0,36%	148	2	1,35%	53	9	16,98%	13	0	0,00%
8.	83	16,5	19,88%	1254	0	0,00%	168	11	6,55%	56	3	5,36%	22	0	0,00%
9.	62	0	0,00%	1054	0	0,00%	40	0	0,00%	35	1	2,86%	0	0	0,00%
10.	79	1	1,27%	1219	0	0,00%	153	3	1,96%	53	0	0,00%	5	0	0,00%
11.	82	7	8,54%	1079	4	0,37%	148	1	0,68%	58	6	10,34%	5	0	0,00%
12.	79	0,5	0,63%	1114	1	0,09%	158	1	0,63%	63	4	6,35%	8	0	0,00%
13.	76	5	6,58%	1114	0	0,00%	138	1	0,72%	53	1	1,89%	5	0	0,00%
14.	82	2,5	3,05%	1114	0	0,00%	148	5	3,38%	53	8	15,09%	13	0	0,00%
15.	74	0	0,00%	1254	1	0,08%	168	1	0,60%	56	3	5,36%	22	0	0,00%
16.	56	0	0,00%	1054	18	1,71%	40	0	0,00%	35	3	8,57%	0	0	0,00%
17.	79	5,75	7,28%	1149	52	4,53%	153	2	1,31%	48	8	16,67%	5	0	0,00%
18.	82	10	12,20%	1079	0	0,00%	148	6	4,05%	58	4	6,90%	5	0	0,00%
19.	79	2	2,53%	1114	0	0,00%	158	1	0,63%	63	4	6,35%	8	0	0,00%
20.	76	0	0,00%	1114	0	0,00%	138	2	1,45%	53	4	7,55%	5	0	0,00%
21.	82	6,5	7,93%	1114	0	0,00%	148	3	2,03%	53	1	1,89%	10	0	0,00%
22.	74	0	0,00%	1254	5	0,40%	168	8	4,76%	56	1	1,79%	20	1	5,00%
23.	62	0	0,00%	1124	0	0,00%	40	0	0,00%	35	0	0,00%	0	0	0,00%
24.	77	2	2,60%	1219	35	2,87%	153	1	0,65%	53	5	9,43%	5	0	0,00%
25.	82	9,5	11,59%	1079	10	0,93%	148	0	0,00%	58	4	6,90%	5	0	0,00%
26.	79	4	5,06%	1114	36	3,23%	158	4	2,53%	63	3	4,76%	8	0	0,00%
27.	76	0	0,00%	1114	0	0,00%	138	1	0,72%	53	4	7,55%	5	0	0,00%
28.	79	0	0,00%	1114	1	0,09%	148	2	1,35%	53	5	9,43%	10	0	0,00%
29.	77	0	0,00%	1254	0	0,00%	168	10	5,95%	56	2	3,57%	15	0	0,00%
30.	62	0	0,00%	1124	0	0,00%	40	0	0,00%	35	0	0,00%	0	0	0,00%
31.	77	0	0,00%	1219	10	0,82%	1018	1	0,10%	53	2	3,77%	5	0	0,00%

1.	82	0	0,00%	1079		0,00%	148	0	0,00%	58	2	3,45%	5	0	0,00%
2.	79	0	0,00%	1114		0,00%	158	1	0,63%	63	3	4,76%	8	0	0,00%
3.	76	0	0,00%	1114	38	3,41%	138	1	0,72%	53	6	11,32%	5	0	0,00%
4.	85	0	0,00%	1114		0,00%	148	3	2,03%	53	6	11,32%	13	0	0,00%
5.	83	1	1,20%	1254	15	1,20%	168	12	7,14%	56	1	1,79%	18	1	5,56%
6.	68	0	0,00%	1054		0,00%	40	0	0,00%	35	2	5,71%	0	1	0,00%
7.	79	0	0,00%	1219		0,00%	153	0	0,00%	53	1	1,89%	5	0	0,00%
8.	82	0	0,00%	1079		0,00%	148	0	0,00%	58	7	12,07%	5	0	0,00%
9.	79	3	3,80%	1114	77	6,91%	158	7	4,43%	63	2	3,17%	8	0	0,00%
10.	76	0	0,00%	1114		0,00%	138	3	2,17%	53	2	3,77%	5	0	0,00%
11.	85	2,25	2,65%	1114	10	0,90%	148	1	0,68%	53	5	9,43%	13	2	15,38%
12.	83	5	6,02%	1254		0,00%	168	14	8,33%	56	3	5,36%	22	0	0,00%
13.	68	0	0,00%	1054		0,00%	40	0	0,00%	35	1	2,86%	0	0	0,00%
14.	79	0	0,00%	1219		0,00%	153	0	0,00%	53	0	0,00%	5	0	0,00%
15.	82	3	3,66%	1079		0,00%	148	4	2,70%	58	1	1,72%	5	0	0,00%
16.	79	7,5	9,49%	1114	47	4,22%	158	4	2,53%	63	7	11,11%	8	2	25,00%
17.	76	4	5,26%	1149	27	2,35%	138	1	0,72%	53	0	0,00%	5	0	0,00%
18.	85	4,25	5,00%	1114		0,00%	148	4	2,70%	53	0	0,00%	13	0	0,00%
19.	83	0	0,00%	1254	1	0,08%	168	3	1,79%	56	5	8,93%	22	0	0,00%
20.	71	0	0,00%	1614		0,00%	40	0	0,00%	35	0	0,00%	0	0	0,00%
21.															
22.	85	5,75	6,76%	1114	44	3,95%	148	2	1,35%	58	12	20,69%	5	0	0,00%
23.	79	16,5	20,89%	1114	60	5,39%	158	7	4,43%	63	6	9,52%	8	0	0,00%
24.	76	12	15,79%	1149	212	18,45%	138	0	0,00%	53	11	20,75%	5	0	0,00%
25.	82	3	3,66%	1114	2	0,18%	148	9	6,08%	53	5	9,43%	10	1	10,00%
26.	83	4,5	5,42%	1254	82	6,54%	168	29	17,26%	56	6	10,71%	20	2	10,00%
27.	68	3	4,41%	1124		0,00%	40	3	7,50%	35	8	22,86%	0	0	0,00%
28.	77	6	7,79%	1219	1	0,08%	153	1	0,65%	53	3	5,66%	5	0	0,00%
29.	85	13	15,29%	1114	61	5,48%	148	1	0,68%	58	0	0,00%	5	0	0,00%
30.	88	0	0,00%	1642		0,00%	158	0	0,00%	63	5	7,94%	8	0	0,00%

1.															
2.	85	0	0,00%	1184	2	0,17%	148	0	0,00%	53	3	5,66%	10	0	0,00%
3.	83	1	1,20%	1254		0,00%	153	1	0,65%	56	0	0,00%	20	0	0,00%
4.	68	0	0,00%	1124		0,00%	40	0	0,00%	35	0	0,00%	0	0	0,00%
5.	77	0	0,00%	1219	1	0,08%	153	0	0,00%	53	8	15,09%	5	0	0,00%
6.	82	0	0,00%	1079	53	4,91%	148	2	1,35%	58	7	12,07%	5	0	0,00%
7.	103	0	0,00%	1849	2	0,11%	158	1	0,63%	63	2	3,17%	8	0	0,00%
8.															
9.	100	14,5	14,50%	1254		0,00%	148	4	2,70%	53	5	9,43%	10	2	20,00%
10.	83	6	7,23%	1254	103	8,21%	153	7	4,58%	71	12	16,90%	20	0	0,00%
11.	68	14,25	20,96%	1124	21	1,87%	40	0	0,00%	35	9	25,71%	0	0	0,00%
12.	79	0	0,00%	1219		0,00%	153	1	0,65%	53	4	7,55%	5	0	0,00%
13.	80	3	3,75%	1079		0,00%	148	0	0,00%	58	4	6,90%	5	0	0,00%
14.	79	0	0,00%	1114	2	0,18%	158	1	0,63%	63	0	0,00%	8	1	12,50%
15.	76	0	0,00%	1114		0,00%	138	0	0,00%	53	1	1,89%	5	0	0,00%
16.	85	8	9,41%	1114	1	0,09%	148	11	7,43%	53	0	0,00%	10	0	0,00%
17.	92	10	10,87%	1254		0,00%	153	3	1,96%	71	6	8,45%	20	0	0,00%
18.	65	12,5	19,23%	1124		0,00%	40	2	5,00%	35	4	11,43%	0	1	0,00%
19.	77	0	0,00%	1219		0,00%	153	0	0,00%	53	4	7,55%	5	0	0,00%
20.	80	15,75	19,69%	1079	4	0,37%	148	11	7,43%	58	5	8,62%	5	0	0,00%
21.	79	0	0,00%	1114	3	0,27%	158	2	1,27%	63	8	12,70%	8	0	0,00%
22.	76	13	17,11%	1114		0,00%	138	1	0,72%	53	1	1,89%	5	0	0,00%
23.	85	0	0,00%	1114		0,00%	148	11	7,43%	53	16	30,19%	10	0	0,00%
24.	92	16,25	17,66%	1254	108	8,61%	153	7	4,58%	71	4	5,63%	20	0	0,00%
25.	65	0	0,00%	1124		0,00%	40	0	0,00%	35	0	0,00%	0	0	0,00%
26.	77	0	0,00%	1219		0,00%	153	0	0,00%	53	5	9,43%	5	0	0,00%
27.	80	0	0,00%	1079		0,00%	148	0	0,00%	58	7	12,07%	5	0	0,00%
28.	159	0	0,00%	1114		0,00%	158	1	0,63%	63	3	4,76%	8	0	0,00%
29.	117	10	8,55%	1114	77	6,91%	138	9	6,52%	53	0	0,00%	5	1	20,00%
30.	115	0	0,00%	1149		0,00%	148	0	0,00%	53	0	0,00%	10	0	0,00%
31.	119	0	0,00%	1254		0,00%	153	0	0,00%	71	0	0,00%	20	0	0,00%