

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Využití logistických metod v objednacích a skladových operacích v provozovnách KFC

Petr Severa

Bakalářská práce
2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petr SEVERA**
Osobní číslo: **D07476**
Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**
Název tématu: **Využití logistických metod v objednacích a skladovacích operacích v provozovnách KFC**
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod

1. Charakteristika procesů nákupu a skladování ve firmě
2. Analýza současného stavu nákupních a skladovacích procesů v provozovně KFC STANNIFER
3. Návrhy a doporučení na změny nákupních a skladovacích procesů

Závěr

Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucího**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucího práce

Vedoucí bakalářské práce: **prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. května 2011**



prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.
děkan

L.S.



prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 30. listopadu 2010

Prohlášení autora

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Brně dne 21. 5. 2011

Petr Severa

ANOTACE

Práce se zabývá problematikou řízení zásob v restauraci rychlého občerstvení KFC Stannifer - zabývá se skladováním, inventarizací a objednáváním zásob. Na základě analýzy současného stavu a studia dostupných pramenů je jejím cílem nalézt slabé stránky systému řízení zásob v restauraci, navrhnout možnosti zlepšení a popsat, jaké přínosy tato zlepšení budou mít.

KLÍČOVÁ SLOVA

inventarizace; KFC; nákup; řízení zásob; skladování

TITLE

Application of logistic methods in purchasing and storing operations in KFC stores

ANNOTATION

This work engages in the issue of the inventory management in the KFC restaurant Stannifer - engages in storing, stock taking and purchasing of supplies. Its task is, on the basis of the analysis of the current state and the study of the accessible sources, to find the weaknesses of the inventory management of the restaurant, suggest the possibilities of improvements and describe their benefits.

KEYWORDS

stock taking; KFC; purchasing; inventory management; storing

Obsah

Úvod.....	8
1 Charakteristika procesů nákupu a skladování ve firmě.....	9
1.1 Řízení zásob a skladování v podniku	9
1.2 Zásoby	11
1.2.1 Význam zásob	11
1.2.2 Druhy zásob.....	13
1.2.3 Okamžitá a průměrná zásoba, obrat zásob	14
1.2.4 Evidence zásob	15
1.3 Prognózování nezávislé poptávky	16
1.3.1 Odhad běžné poptávky	17
1.3.2 Odhad budoucí poptávky.....	18
1.4 Analýza zásob a jejich doplňování	20
1.4.1 ABC analýza.....	20
1.4.2 Stanovení objednávaného množství	21
1.4.3 Stanovení okamžiku objednání.....	22
1.4.4 Některé další optimalizační metody	23
1.4.5 Komunikace s dodavateli a zákazníky.....	24
2 Analýza současného stavu nákupních a skladovacích procesů v restauraci	
KFC STANNIFER	27
2.1 Společnost Amrest, s.r.o.	27
2.2 Filozofie firmy	28
2.3 Restaurace.....	29
2.4 Produkty a spotřební materiál.....	30
2.5 Skladování	31
2.6 Řízení zásob.....	32
2.6.1 Základní informace, pojmy a důležité ukazatele	32
2.6.2 Denní inventura	33
2.6.3 Týdenní inventura.....	33
2.6.4 Měsíční inventura	34
2.6.5 Objednávky.....	34
2.6.6 Transfery.....	36
2.6.7 „Inventory management“	36
2.6.8 Ostatní.....	37
2.7 SWOT analýza systému skladování a objednávání	37
3 Návrhy a doporučení na změny nákupních a skladovacích procesů	41
3.1 Stanovování objednávaného množství	41
3.1.1 Kontrola stavu zásob mezi periodami	41
3.1.2 Potřeba zabezpečení proti nedostatku mezi periodami.....	42
3.1.3 Rozhodnutí o výši zásoby na příští období.....	43
3.2 Způsob inventarizace	44
3.3 Systém řízení zásob	45
3.3.1 Možnost aplikace ABC analýzy	45

3.3.2	Inventory management	46
3.3.3	Ostatní způsoby	47
3.4	Předpokládané přínosy uvedených vylepšení.....	48
Závěr.....	50
Použitá literatura	52
Seznam obrázků	54
Seznam zkratek	55

Úvod

Oblasti zásobování a skladování jsou pro každý podnik důležitou oblastí, pro značnou část z nich i oblastmi klíčovými. Pokud by v logistickém řetězci firmy byly problémy zrovna tady, mohlo by to ohrozit nejen výrobu, ale i samotný podnik – zákazníci a spotřebitelé očekávají kvalitní zákaznický servis, v poslední době jsou navíc čím dál náročnější a problémy v jejich objednávkách nutně vedou k jejich přechodu ke konkurenci. Proto je jedním z hlavních úkolů zodpovědných pracovníků firmy neustále pracovat na udržování stabilní úrovně v těchto oblastech. Pokud management neuplatňuje vhodné metody řízení zásob a nezná vzájemné nákladové závislosti různých aspektů řízení zásob, často při tom dochází k velkému poklesu právě úrovně zákaznického servisu [1].

Každá firma ovšem musí používat takový systém, který je vyhovující právě pro ni. Neexistuje univerzální způsob, jak oblast zásobování a skladování řídit, přesto je však možné používat metody, které po přizpůsobení konkrétní firmě mohou vylepšit sledované ukazatele. Je také důležité neustále analyzovat situaci a vylepšovat všechny používané metody, aby byly co nejefektivnější a především co nejméně nákladné. Není možné používat strategii „co funguje, není třeba měnit“, protože vnitřní i vnější prostředí se neustále mění.

Pobočky KFC (dále jen „restaurace“ – v rámci firmy se tak nazývají všechny provozovny) jsou jakožto provozovny rychlého občerstvení závislé na včasných a pravidelných dodávkách surovin a materiálů. Proces od objednávky až po uskladnění a částečně i jejich spotřebu, stejně tak jako způsoby inventarizace zásob a stanovování objemu objednávek od dodavatelů, je podrobně popsán v analýze současného stavu. Tyto procesy jsou závislé jak na metodice firmy, tak na lidských faktorech, bude se tedy i tato práce částečně ubírat i tímto směrem. Cílem práce je pak na základě analýzy nalézt slabá místa v popisované oblasti a navrhnout způsoby řešení – takové, které by se daly aplikovat obecně na bázi celé firmy.

1 Charakteristika procesů nákupu a skladování ve firmě

1.1 Řízení zásob a skladování v podniku

Řízení skladů je často chápáno pouze jako provozní, den co den se opakující zaměstnání. Nicméně by mělo být zahrnuto do dlouhodobějších strategických aspektů podnikání. Skladování hraje klíčovou roli v managementu dodavatelského řetězce a tuto roli může hrát pouze v případě, že je zahrnuto do strategických aspektů podnikání. Je v tom obsaženo i uvědomování si očekávaného rozvoje podnikání ve vztahu k budoucnosti [2]. Pro podnik je klíčové vědět, jakým způsobem lze zakomponovat skladování a zásobování do strategických cílů společnosti a jak zajistit co nejvyšší efektivitu tohoto procesu. Některé strategické otázky, které je třeba zodpovědět, jsou tyto:

- Jsou třeba skladové prostory?
- Jsou vhodně umístěny s ohledem na rovnováhu nabídka/poptávka, dopravu, pracovní sílu a všechny ostatní potřebné služby?
- Jsou známy všechny budoucí požadavky na nabídku a poptávku?
- Je pracovní síla stabilní?
- Nepřekračuje absence národní průměr?
- Komunikace je v pořádku?
- Je přesnost stoprocentní?
- Jaká je skutečná zřetelnost informací, týkajících se stavu zásob, produktivity, nákladů a služeb? [2].

Způsoby rozhodování v oblasti zásobování se nacházejí v napětovém poli cílů:

- snižování nákladů
- zlepšování výkonů
- zachování autonomie

V souvislosti s řízením zásob je nutné definovat ještě dva pojmy:

- **Závislá poptávka** souvisí s kompletacemi finálních výrobků na montážních linkách. Velikost poptávky po dílech a montážních podskupinách přímo závisí na závěrečném množství finálního výrobku.
- **Nezávislá poptávka** je v daném čase těžko předvídatelná. Odvíjí se od *proměnné* poptávky po finálních výrobcích. Týká se tedy prognózovaného množství dokončených a skladovaných výrobků. Je jasné, že prognózování (viz dále) hraje v řízení zásob důležitou roli a bezprostředně souvisí se zajištěním pružného plánování [3].

Definice cílů zásobování může mít značné výkonové finančně ekonomické efekty na podnik jako celek. Je proto třeba, jak již bylo řečeno v úvodu této kapitoly, je dokonale koordinovat s ostatními podnikovými cíli [4].

Nakupující musí mít určitý stupeň jistoty ve schopnosti prodejců a dodavatelů mít určitý produkt k dispozici tehdy, kdy je ho zapotřebí. Podobně pro prodávajícího by se schopnost efektivně zvládnout řízení zásob měla promítnout do zvýšení spokojenosti jeho zákazníků [5]. Důležitými prvky v tvorbě koncepce řízení zásob v podniku jsou tedy jednak hledání vhodných dodavatelů a tvorba zásobovacích řetězců (se snahou minimalizovat celkové náklady), jednak stanovení požadované úrovně zákaznického servisu. Tyto dva protichůdné požadavky je nutné zkombinovat tak, aby přinesly takový efekt, který požadují podnikové cíle.

V prozkoumávaném tématu jsou potom důležité tyto aspekty řízení zásob:

- **definice a rozdělení zásob**
- **prognózování poptávky**
- **nákup**
- **analýza zásob a jejich doplňování a skladování**

1.2 Zásoby

Zásoby chápeme jako bezprostřední přirozený prvek ve výrobních i distribučních organizacích. Zásobami rozumíme tu část užitných hodnot, které byly vyrobeny, ale ještě nebyly zpracovány [6]. Jiné zdroje trochu pejorativně zásoby označují jako „určité množství výrobků, které někde leží a čeká“ [3]. Řízení zásob pak pojednává o tom, *kdy, kolik a čeho* ve výrobním procesu objednávat a dál posílat [3].

Rozeznáváme následující okruhy zásob:

- surovin a nakupovaných dílů
- nedokončené výroby nebo přepravovaného zboží
- hotových výrobků (třeba pro maloobchodní prodej)
- náhradních dílů, nástrojů a různých poddodávek [3]

1.2.1 Význam zásob

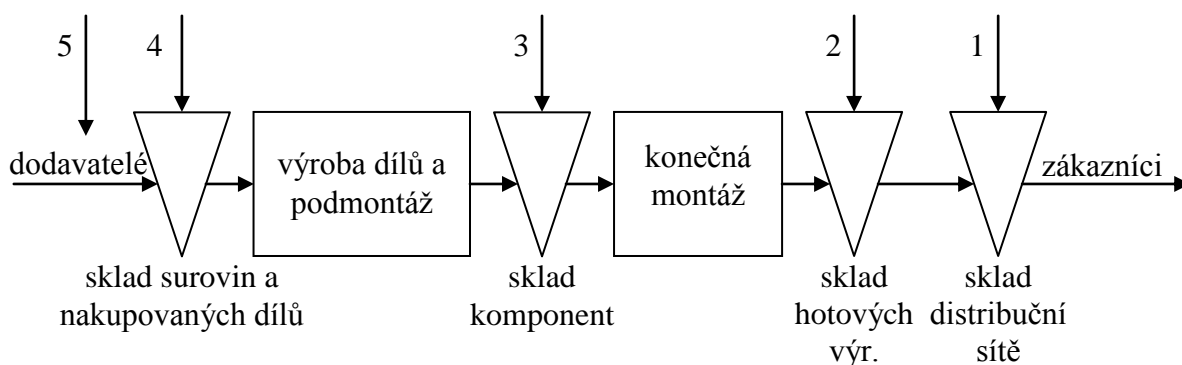
Význam držení zásob pro podnik je zjevný – má-li na skladě suroviny pro výrobu, případně hotové výrobky, může okamžitě uspokojit poptávku po takových výrobcích. Další důvody mohou být následující [5]:

- **Úspora nákladů na pořízení zásob** – jedním z důvodů pro hromadění zásob je využití množstevních slev. Přestože podnik bude muset uskladnit vše, co nespotřebuje, úspora při pořízení takovýchto zásob bude pravděpodobně vyšší než náklady na skladování
- **Úspory v přepravě** – druhým důvodem pro hromadění zásob mohou být úspory nákladů na přepravu surovin. Často jsou tyto úspory spojeny s množstevními slevami zmíněnými v předchozím bodě. Pokud je totiž najednou objednáno velké množství, je toto velké množství možné odeslat ve velkých dávkách, což snižuje náklady. Vzhledem k tomu, že přepravní náklady jsou často velkou položkou v celkových nákladech, mohou tyto úspory výrazně převýšit náklady na skladování tohoto velkého množství zboží.

- **Pojistná zásoba** – třetím důvodem pro držení zásob je snaha o předejití přerušení produkce kvůli nouzovému stavu. Většina firem je ochotna držet určité množství zásob pro případ zpoždění dodávek či problému s jejich plněním, protože nedostatek zásob může vést ke zvýšení nákladů na výrobu a také k problémům s odběrateli a tím ke snížení kvality zákaznického servisu.
- **Spekulativní nákup** – čtvrtým možným důvodem pro nákup zásob je kvůli spekulativním nákupům nebo zajišťování proti např. budoucímu růstu cen, stávkám, změnám v politice či zpožděným dodávkám. V tomto případě firma profituje z toho, že buď nakoupí levněji nebo nemusí přerušit výrobu v případě, že zásobování vypadne.
- **Sezónní zásoby** – sezónní dostupnost zboží je pátým možným důvodem, proč skladovat zásoby. U produktů jako jsou např. zemědělské produkty, které jsou k dispozici jen určité období v roce, je nutné vytvořit zásoby. Je to také nutné v případě, kdy je možné zásobování z důvodu nedostupnosti cílových či zdrojových lokalit.
- **Udržování vztahů s dodavateli** – je šestým důvodem udržování zásob. Velké výrobní závody často zjišťují, že je pro ně výhodné kupovat polotovary od malých výrobců i v případě, že jsou si je schopni vyrobit sami. Důvod může být stejný jako u používání veřejného skladu (viz dále) – pokud nemají dostatek skladovacích prostor pro svoji špičkovou produkci, nakoupí si od výrobce či dodavatele.

Vedle těchto hlavních důvodů jsou tu další, které ovšem již závisí na konkrétním podniku a vycházejí ze samé jeho podstaty. Množství a složení držných zásob je dáno i umístěním tzv. **bodu rozpojení** v podniku. Toto umístění je velice podstatná součást strategického rozhodnutí managementu.

Bodem rozpojení objednávkou zákazníka rozumíme takový bod ve výrobním řetězci, kde se již jakákoliv produkce realizuje až na základě objednávek zákazníka, přičemž do tohoto bodu se nakupovalo/vyrábělo na sklad. V tomto bodu se nezávislá poptávka přeměňuje na poptávku závislou. Poloha bodu rozpojení udává, jak hluboko proniká nezávislá poptávka (tj. objednávky zákazníků) do podnikového materiálového toku, viz Obr 1.



Obr. 1.: Možné polohy bodu rozpojení
Zdroj [7]

Držení zásob má ovšem také své nevýhody, mezi které patří zejména:

- zásoby vážou značnou část celkového jmění podniku a tím nelze použít tohoto jmění na jiné, výhodnější investice.
- snížení čistého zisku podniku o prostředky vynaložené na udržování zásob [1].

Vyšší úroveň držených zásob obvykle znamená vyšší náklady spojené s jejich udržováním a také vyšší riziko (krádeže, zkažení či jiné znehodnocení zboží, ...). Proto by se podnik měl snažit udržovat zásoby na takové úrovni, která ještě neohrožuje jeho produkci, ale zároveň zbytečně nezvyšuje náklady na ně, jinými slovy aby při dosažení stanovené úrovně zákaznického servisu minimalizoval součet všech logistických nákladů [1].

1.2.2 Druhy zásob

U procesů zásobování se rozlišují následující druhy zásob [8]:

a) Rozpojovací zásoby

- **Obratová zásoba** – vzniká v důsledku nákupu, výroby anebo dopravy *v dávkách*. Velikost dávky je vyšší než okamžitá potřeba; dávka tak kryje potřeby výroby či prodeje po určitou dobu.
- **Pojistná zásoba** – má tlumit *náhodné* výkyvy na straně vstupu (dodavatelé) či výstupu (poptávka).
- **Zásoba pro předzásobení** - vyrovnává *předvídané* větší výkyvy na vstupu či výstupu např. při sezónnosti poptávky, před připravovanou podporou prodeje či při nemožnosti či obtížnosti dopravy např. v zimě.

- **Vyrovnávací zásoba** – je určena k zachycení *nepředvídatelných* výkyvů mezi navazujícími dílčími procesy.
- b) Zásoby v logistickém kanálu**
- **Dopravní zásoba** – představuje „zboží na cestě“. Dopravní čas začíná okamžikem, kdy je zásilka připravena k naložení, končí uskladněním u adresáta.
 - **Zásoba rozpracované výroby** – zahrnuje materiály, které byly už zadány do výroby a nacházejí se ve zpracování.
- c) Strategické zásoby** - tyto zásoby mají zajistit podniku přežití při nepředvídaných kalamitách v zásobování (přírodní pohromy, stávky, války, ...). Strategické zásoby nejsou předmětem řízení zásob v obvyklém smyslu.
- d) Spekuláční zásoby** – jsou obvykle vytvářeny ve snaze docílit přídatný zisk výhodným nákupem. Jde obvykle o základní suroviny pro výrobu, které se nakupují kvůli očekávání budoucího zvýšení ceny. Někdy se dokonce počítá s budoucím prodejem samotné zásoby.
- e) Zásoby bez funkce** – zásoby s minimální či dokonce nulovou spotřebou, u nichž je nepravděpodobné, že budou ještě nějak využity ve výrobě či prodány. U těchto zásob ne nutně zabránit jejich dalšímu doplňování a postupně je prodávat za snížené ceny či odepsat [8].

1.2.3 Okamžitá a průměrná zásoba, obrat zásob

Okamžitou zásobou se rozumí konkrétní stav zásob a jednotlivých položek na skladě v daném okamžiku. Je jí třeba znát při potvrzování objednávek zákazníků, při zadávání výrobních zakázek a při realizaci stanovených pravidel pro řízení zásob. Pro ekonomické propočty nemá tato zásoba vypovídací schopnost. Rozdělit ji můžeme na

- **fyzickou**, která udává okamžitou velikost skutečné zásoby ve skladu, zvětšuje se při příjmu dodávky do skladu, zmenšuje se při výdeji položky,
- **dispoziční**, která odpovídá fyzické zásobě, zmenšené o velikost uplatněných ještě nesplněných požadavků na výdej a zvětšené o velikost již umístěných, ale dosud nevyřízených objednávek na doplnění zásoby. Dispoziční zásoba se zvětšuje po potvrzení objednávky dodavatelem či po vydání výrobního příkazu, zmenšuje se při

uplatnění požadavku na výdej. Dispoziční zásoba se používá v objednacích systémech ke zjišťování potřeby doplnit zásobu.

Průměrná zásoba je zásadní z hlediska vázanosti finančních prostředků. Značíme ji symbolem Z_c . Znáznorníme-li graficky průběh okamžité zásoby za určité období lomenou čarou, zjistíme jejich velikost jako podíl plochy F pod touto čarou a délkou období (obvykle ve dnech). Ve výpočtech pro účely řízení zásob se za předpokladu *stejněměrné* poptávky a doplňování zásob v dávkách Q , což je typické pro uspokojování nezávislé poptávky, průměrná zásoba aproximuje jako součet **obratové (běžné) zásoby (Z_b)** a **pojistné zásoby (Z_p)**, tedy

$$Z_c = Z_b + Z_p \quad (1)$$

V praxi je možné tento princip použít i v případě nestejněměrné velikosti dávky Q i nestejněměrných periodách objednávek během sledovaného období.

Rychlost obratu zásob je důležitý ukazatel, který udává, kolikrát za rok spotřebujeme (obrátime) průměrnou zásobu. Značí se n_o a spočítá se jako roční spotřeba (P) dělená průměrnou zásobou:

$$n_o = \frac{P}{Z_c} \quad (2)$$

Místo objemů zásob a roční spotřeby můžeme do tohoto vzorce dosadit též jejich ceny.

Doba obratu zásob je převrácenou hodnotou předchozího vztahu a udává, jak dlouho spotřebováváme průměrnou zásobu, z finančního hlediska pak jak dlouho nám průměrná zásoba váže finanční prostředky. Vztah má následující tvar:

$$t_o = \frac{Z_c}{P} \cdot 365 \quad (3)$$

1.2.4 Evidence zásob

Je zřejmé, že bez kvalitního způsobu evidence zásob se dnes již žádný podnik neobejde, protože na něm závisí nejen schopnost dostát svým závazkům vzhledem ke svým zákazníkům, ale i možnost dobrého plánování další produkce, objednávek a synchronizace toku rozpracované výroby.

Rozeznáváme dva základní systémy evidence:

- **Periodický systém** – fyzický součet skladových položek se provádí v pravidelných intervalech (týdně, měsíčně, ...) s cílem rozhodnout, kolik které položky objednat na další období. Výhodou tohoto systému je *jednoduchost* a *nízké náklady*. Objednávka více položek vzniká najednou, což zvyšuje produktivitu práce a přináší úsporu nakládání a vykládání. Nevýhodami jsou především nedostatečná kontrola stavu zásob mezi periodami, potřeba zabezpečení proti nedostatku mezi periodami a nutnost podnikatelsky rozhodnout o výši zásoby na příští období [3].
- **Průběžný systém** – tento systém nepřetržitě monitoruje úroveň zásob každé položky. Automaticky se znovu objednává fixní množství Q , pokud zásoba klesne pod předem stanovené množství. Mezi jasné výhody patří nepřetržitá znalost stavu každé zásoby položky a rovněž možnost stanovit ekonomické množství Q . Nevýhodou jsou vyšší náklady a také možná nepřesnost tohoto systému v případě krádeží, zkažení či znehodnocení zboží atd.

1.3 Prognózování nezávislé poptávky

Aby bylo možné stanovit, jaké množství jakých zásob je třeba objednat, je třeba nějakým způsobem odhadnout, jaká bude poptávka v období, pro které se objednává. Jak již bylo řečeno, je obtížné určit, jak se bude chovat nezávislá poptávka zákazníků v čase. Pro odhad této poptávky je třeba použít prognózy.

Prognózu chápeme jako výpověď o budoucím stavu jevu či objektu v určitém prostředí. Je založena na pravděpodobnosti, tj. snaží se o co nejpřesnější odhad toho, co se stane v budoucnosti. **Prognózování** je potom proces, v jehož průběhu se utvářejí možné varianty budoucnosti jevu či objektu a i možná variantní řešení cest, které vedou k budoucím stavům. [6].

Pro účely řízení zásob je tedy nutné co nejlépe předpovědět budoucí poptávku. Proto je třeba kvalifikovaně odhadnout:

- počet konečných spotřebitelů i počet kupců působících na trzích, kteří budou skutečně nakupovat,
- jak se budou na trzích chovat a postupovat,
- co učiní a jak se zachovají při působení určitých souborů podmínek v prostředí, případně jak se budou chovat při změně těchto podmínek.

Poptávku lze předvídat:

- z hlediska různých výrobních úrovní (jeden výrobek, výrobní řady, prodej celého odvětví, ...),
- z hlediska různých prostorových úrovní (jeden zákazník, zákaznický segment, celé odvětví, ...),
- z hlediska různých časových úrovní (krátkodobý či dlouhodobý časový úsek, ...)[6].

1.3.1 Odhad běžné poptávky

Při odhadu běžné poptávky se obvykle snažíme o nalezení potenciálu daného regionu či trhu v oblasti naší výroby. Základním vztahem je vztah $A = B * C * D$, kde

A ... celkový tržní potenciál

B ... počet zákazníků určitého (zkoumaného) výrobku

C ... celková velikost nákupu průměrného zákazníka za dané období

D ... cena výrobku (průměrná cena za jednotku)

V praxi je obvykle nejobtížnější určit, kolik zákazníků daný výrobek kupuje. Postupuje se tedy obvykle vylučovací metodou – z celého souboru obyvatel se postupně eliminují ty skupiny, které si nejpravděpodobněji výrobek nekoupí. Pro podniky na spotřebitelských trzích jsou tyto odhady ještě obtížnější a je nutné vzít v úvahu i další vlivy, jako je sezónnost, specifika trhu či vlivy konkurence [6].

1.3.2 Odhad budoucí poptávky

U většiny výrobků je kvalitní prognóza budoucí poptávky klíčovou pro zlepšování podnikového systému řízení zásob a její význam roste s tím, jak je poptávka po daném výrobku méně stabilní.

Pro kvalitní prognózu je potřeba vycházet z několika věcí – jak přesně je potřeba předpovídat, jak daleko do budoucnosti je to potřeba, jak detailní a jak vzdálené máme minulé údaje, jaký čas je k dispozici k prognóze a jak zkušenosti jsou pracovníci, kteří prognózu provádějí[6]. Také důležitá je revize prognózy, neboť poptávka se obvykle proměňuje nejen v průběhu roku, ale mění se i v závislosti na dalších faktorech.

Prognóza této poptávky by měla mít tři úrovně:

- stanovení celkového směřování hospodářství, tedy vývoj národní ekonomiky, nezaměstnanosti, inflace, úrokové míry atd. Tyto údaje si firma nezpracovává sama, ale měla by mít přehled, kde se údaje dají nalézt,
- předpověď vývoje pro konkrétní odvětví (nebo trhy),
- teprve třetí úroveň, která by měla přímo vycházet z předchozích, je již vlastní podniková prognóza týkající se strategických cílů či prognóz jednotlivých výrobků.

Prognózy se tedy mohou týkat celkového strategického řízení podniku, dále jednotlivých výrobních skupin nebo přímo jednotlivých výrobků. V posledním případě je cílem těchto předpovědí především stanovení výše běžné (obratové) zásoby a pojistné zásoby a způsob skladování a objednávání určité položky. Pro tyto účely většinou vytváříme krátkodobou prognózu v horizontu řádově týdnů až měsíců.

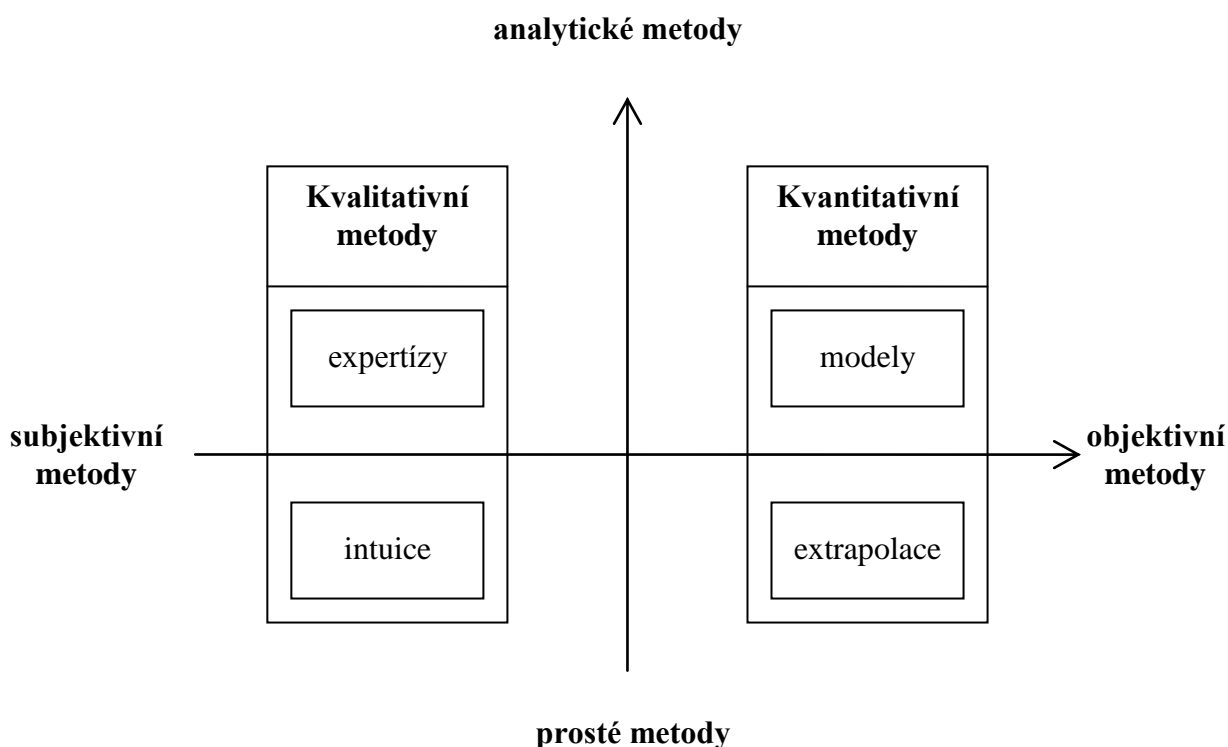
Ve třetí úrovni předpovídání se doporučují používat tyto *tři informační báze*:

- ❖ Nezájaté a systematické shromažďování informací ze současného nejbližšího okolí předvídané skutečnosti. Jde převážně o kvalitativní údaje, které je třeba pokud možno převádět na údaje měřitelné. Může se jednat o pozorování a vyhodnocování záměrů zákazníků (především pro krátkodobý horizont), případně o vyhodnocování odhadů vlastních zaměstnanců, které se ještě často doplňuje podle výsledků zákaznického dotazování. Také se používá vyhodnocování názorů

odborníků, případně tzv. **Delfská metoda**, kdy se dotazy na základě předchozích odpovědí modifikují a celkový obraz se tak zpřesňuje.

- ❖ Informace získané z minulých analýz na základě minulého chování zákazníků. Názory a mínění zaměstnanců se v tomto případě prakticky neuvažují. Odhady jsou prováděny na základě minulých údajů především pomocí kvantitativních metod. Předpokládá se, že minulé údaje mají určité souvislosti s budoucími skutečnostmi.
- ❖ Informace získané tržním testováním výrobků a posuzováním reakce zákazníka v průběhu prováděného testování. Takto získané informace jsou vhodné pro předpovědi pro zavádění nového výrobku, umístování výrobků na nové trhy či pro nové nebo netradiční způsoby distribuce. Také se provádí v případě, že nelze názory vlastních zaměstnanců považovat za věrohodné či bezchybné, případně se chování zákazníků mění velice rychle či naprosto nepředvídatelně [6].

Metody prognózování lze tedy dělit na objektivní a subjektivní, kvalitativní a kvantitativní, prosté a analytické, přehled nejznámějších metod uvádí Obr. 2.:



Obr. 2.: Nejznámější metody předpovídání poptávky
Zdroj: [6]

Vlastní výběr metody je závislý na konkrétních podmínkách šetření a na účelu předpovědi, významný je též typ výrobku, dostupnost potřebných údajů a také zkušenost a schopnost

provádějících subjektů i správné použití zvolené metody. Příklady používaných metod jsou následující:

- pozorování zájmů a postojů zákazníků a jejich hodnocení, přehledy názorů zákazníků a jejich hodnocení,
- vyhodnocování názorů prodejců a prodejních zástupců a jejich případná korekce na základě výsledků zákaznického dotazování,
- odhady expertů (Delfská metoda, panelová diskuse),
- analýza časových řad (čili předpovědi zpracované na základě minulých údajů o poptávce a jejich extrapolování do budoucnosti),
- statistická analýza poptávky na základě nalezení podstatných faktorů ovlivňujících prodeje a určení jejich vlivu (zejména regresní a korelační analýza) [6].

1.4 Analýza zásob a jejich doplňování

Vzhledem k tomu, že se v podniku nachází velké množství různých položek, které se mohou chovat rozdílně, je třeba k těmto položkám přistupovat rozdílně.

1.4.1 ABC analýza

Jedním ze základních nástrojů pro klasifikaci skladových položek podle důležitosti je **ABC analýza**. Je to nástroj, který jednoznačně klasifikuje položky podle jejich relativní důležitosti. Vychází z myšlenky, že někteří zákazníci či produkty přinášejí podniku vyšší užitek. Využívá tzv. **Paretův zákon** (či pravidlo 80:20, 80/20), který říká, že 20% vstupů má na svědomí 80% výstupů [srv. 1, str. 172; 2, str. 38; 5, str. 182 a mnoho dalších]. Jednoduchým kritériem, jak můžeme podle této metody rozdělit skladové položky (na 3 a více skupin, v praxi se jich však používá spíše méně než více) je vynásobit poptávku po každé položce její nákupní cenou. Potom pro každou položku stanovíme procentuální podíl na celkové ceně zásob a také kumulativní součty (pro každou položku je kumulativní součet hodnota v předchozím řádku zvětšená o podíl dané položky). Hranice pro rozdělení bývá subjektivní, obvykle však platí, že do kategorie A spadá 10-20% položek, kategorie C obsahuje obvykle 60-70% položek.

Zjevnou skutečností je, že položkám v kategorii A budeme věnovat mnohem více pozornosti než ostatním položkám.

1.4.2 Stanovení objednávaného množství

Zásadním manažerským rozhodnutím je množství jednotlivých položek, které je nutno objednat, abychom dosáhli námi nastavené úrovně řízení zásob a také zákaznického servisu. V ideálním případě je možné použít **metodu EOQ (Ekonomické objednací množství)**. Je to takové množství, které dosahuje rovnováhy mezi náklady na skladování a náklady na objednání. Vztah pro výpočet tohoto množství je

$$\sqrt{\frac{2 \cdot P \cdot D}{C \cdot V}} \quad (4)$$

Předpoklady pro použití této metody jsou následující:

- ❖ nepřetržitá konstantní a známá výše poptávky,
- ❖ konstantní a známá doba doplnění zásob nebo celková doba doplnění zásob,
- ❖ konstantní nákupní ceny a přepravní náklady nezávislé na objednacím množství či době objednávky,
- ❖ uspokojení veškeré poptávky (nepřipouští se vyčerpání zásob),
- ❖ žádné zásoby nejsou na cestě,
- ❖ jedná se o nezávislé položky zásob (z hlediska poptávky) – v zásobě je jen jeden produkt anebo mezi produkty neexistují žádné vzájemné závislosti,
- ❖ nekonečný/neomezený plánovací horizont,
- ❖ neexistuje omezení dostupnosti kapitálu [1].

V praxi se však tohoto stavu jen těžko dosahuje, ovšem zjednodušování předpokladů má význam pouze tehdy, pokud se strategická rozhodnutí budou měnit následkem provedených předpokladů. Řešení stanovené na základě modelu EOQ je poměrně málo citlivé na malé změny ve vstupních údajích [1]. Znamená to především to, že ačkoli není při nedodržení některých předpokladů výsledné množství optimální, přesto se od něj příliš neliší.

Objednávání podle modelu EOQ představuje strategii **pevného bodu objednávky**. Dané množství se objedná v okamžiku, kdy zásoba na skladě klesne pod předem určené množství (viz další kapitola), vývoj poptávky tedy může způsobit, že interval objednávek se bude měnit [1]. Jinou strategií představuje použití **pevného intervalu objednávky**. Používá se při periodickém systému kontroly zásob a objednávky se vytvářejí na takové množství zásob, aby byly zásoby doplněny do požadované výše. Tato metoda se obvykle uplatňuje tehdy, když podnik nakupuje od jednoho dodavatele mnoho položek. Důvodem je obvykle snížení objednacích nákladů, využití množstevních slev či snížení dopravních nákladů. Stanovení optimálních stavů je potom předmětem dobré prognózy poptávky.

1.4.3 Stanovení okamžiku objednání

Pro stanovení doby doplnění zásob je důležité znát charakter zásob, které se objednávají a také vycházet se strategie podniku. Rozhodující je potom způsob inventarizace zásob v podniku, tedy to, zda se stav zásob kontroluje kontinuálně či periodicky.

- 1) V konkrétním objednacím termínu (ROP – reorder point) se objedná tehdy, když podnik používá pravidelné časově určené inventarizace, nazývá se také „systém objednat na určitou úroveň“ či metoda neměnného intervalu objednávek. Má fixní objednací dobu (FOT) – jednou týdně, v určitém časovém bodě, ...
- 2) Za určitého mezního stavu zásob (ROL – reorder level) se objedná při systému kontinuální evidence zásob. Má variabilní objednací dobu, spouštěcím mechanismem pro zadání objednávky je mezní stav zásob na skladě.

Pro efektivní rozhodnutí ke stanovení ROL je třeba si uvědomovat následující:

- ❖ Dodací doba dodávky (SLT) je doba, která vychází z určení potřeby přes rozhodnutí zadat objednávku až po moment, kdy je zboží možno vydat. Je nutné mít přesné informace a SLT zahrnuje mnoho různých kroků.
- ❖ Kolísání dodací lhůty dodávky (SLTV), je-li použitelné. Vyžaduje měření SLT, aby bylo možno určit její případné kolísání.
- ❖ Průměrná poptávka (Av. D) nebo prognózovaná poptávka v průběhu dodací lhůty dodávky.

- ❖ Proměnlivost poptávky (DV) je-li použitelná. Je to rozdíl mezi průměrnou a současnou poptávkou v průběhu času a je určena směrodatnou odchylkou.
- ❖ Požadovaná úroveň služeb (S/L). Zajišťuje patřičnou hladinu zásob na skladě a jejich dostupnost při uspokojování požadavků na pokrytí předpokládané nejistoty v rámci dodávání zboží nebo poptávky [2].

1.4.4 Některé další optimalizační metody

Objednací systémy se používají při stejnoměrné ustálené nezávislé poptávce. V těchto systémech je signál o potřebě vystavit objednávku vydáván při poklesu dispoziční zásoby pod stanovenou *objednací úroveň* (ROL). Objedná se buď fixní množství Q , nebo proměnlivé množství takové, které je rovné rozdílu mezi cílovou úrovní a současnou úrovní zásoby, kontrola stavu zásob může být kontinuální i periodická. Dávají tedy odpověď na otázku *kdy* a *kolik* objednat. Objednací i cílovou úroveň je třeba stanovit metodami uvedenými výše [6] a [7].

Plán potřeby dodávek se používá pro položky s nezávislou poptávkou vyznačující se sezónností případně pro směs položek závislé a nezávislé poptávky, jejichž potřeba v čase silně kolísá. Na rozdíl od objednacích systémů se zde nestanovuje okamžik, kdy *objednat*, nýbrž žádoucí termíny *dodávek*. Zpracovává se obvykle měsíčně, ovšem je třeba jej neustále aktualizovat z důvodu značné proměnnosti poptávky. Zpravidla se podle tohoto plánu objednává jen nejbližší dodávka a další termíny jsou spíše orientační [6] a [7].

Hlavní výrobní plán je východiskem pro výpočet závislé poptávky pomocí systému MRP-I. Vychází z propočtů nezávislé poptávky zákazníků po konečných výrobcích. Figurují v něm tedy konečné výrobky zhotovované na sklad a komponenty těch výrobků, které jsou zhotovovány na zakázku. Pro ně pak hlavní výrobní plán stanovuje požadovanou velikost výrobní dávky a termín dokončení této dávky. Velikost poptávky může být nestejná, přičemž nejistota spojená s odhadem budoucí poptávky je zachycována pomocí pojistné zásoby v bodu rozpojení [7].

Systém MRP-I slouží k propočtu závislé poptávky. Základním vstupem je tedy hlavní výrobní plán, dalšími vstupy je jednak databáze zásob s údaji o stavu zásob, o umístěných nákupních objednávkách a vydaných výrobních příkazech a dále tzv. integrální kusovník, který je zaměřen na strukturu a směřování produktů. Výhodou tohoto systému je především

nízký stav zásob, který je důsledkem takového rozvržení výroby a objednávek, kdy všechny díly jsou k dispozici právě v okamžiku jejich potřeby, dále v lepší odezvě na požadavky trhu, nižšími výrobními náklady, přesnějšími a včasnějšími informacemi a vyšší spolehlivostí. Nevýhodou je zvyšování objednacích nákladů kvůli častějším objednávkám a riziko zpomalení nebo výpadku výroby při nepředvídaných problémech s dodávkami. **Systém MRP-II** je potom rozšíření systému MRP-I o marketingové, finanční i logistické elementy a jako takový dále snižuje náklady nejen výrobní, ale i na objednávky a dále zvyšuje spolehlivost [7].

Metody síťového plánování mají za úkol řídit koordinaci všech činností vyvolaných objednávkou zákazníka včetně objednávání zásob. První z nich je *metoda kritické cesty* (CPM), využívající síťového grafu, který znázorňuje časový průběh jednotlivých činností řízeného úkolu a vzájemné vazby mezi nimi. Pro všechny činnosti je určena časová rezerva, přičemž ty z činností, pro které je rezerva rovna nule, jsou kritické a tvoří kritickou cestu. Pro kritické činnosti platí, že prodloužení doby trvání kterékoliv z nich o určitou dobu prodlouží trvání celého projektu právě o tuto dobu. Další je *metoda PERT*, která využívá také síťového grafu jako metoda CPM, počítá se zde však i s prvky náhodnosti a rizika. Doba trvání jednotlivých činností je považována za náhodnou veličinu a míra nejistoty se stanovuje pomocí tří odhadů časové náročnosti – pesimistický, optimistický a nejpravděpodobnější – z nichž se pak vytvoří odhad střední hodnoty doby trvání činnosti. Následně se postupuje obdobně jako u CPM. Metoda PERT umožňuje odhad pravděpodobnosti plnění plánovaných termínů a pravděpodobnosti vzniku časových mezer [7].

1.4.5 Komunikace s dodavateli a zákazníky

Při jednání se zákazníky i dodavateli je nezbytná dobrá a efektivní komunikace. Základem logistické komunikace je vyřizování objednávek. V tomto případě se klade důraz především na rychlost a kvalitu toku informací, protože jde o faktory, které mohou významným způsobem ovlivnit náklady. Každá firma se snaží snížit dobu cyklu objednávky, zvýšit rychlost reakce a snížit úroveň zásob v logistickém řetězci, k čemuž slouží logistické technologie jako systém rychlé odezvy, systém just-in-time nebo systém efektivní odezvy zákazníka [9].

V dnešní době je zcela běžné vyřizování objednávek nejen telefonicky přímo operátorovi na zákaznickém servisu, stále častější je elektronické objednávání ať už po internetu, nebo přímým propojením počítačů dodavatele a zákazníků, tj. systémům elektronické výměny dat.

Systémy elektronické výměny dat (EDI) znamenají elektronický přenos standardizovaných obchodních dokumentů mezi počítači jednotlivých organizací, který umožňuje přímé zpracování dokumentů a automatické spuštění návazných aktivit. V případě vyšší kvality systémů EDI není potřeba lidského zásahu. Pokud jde o definování EDI, jde výhradně o přenos standardizovaných obchodních formulářů a jiných dokumentů, nezahrnují tedy e-mail ani jiný způsob posílání informací přes Internet v nestandardním formátu. Používané dokumenty jsou např. nákupní objednávky, materiálové bilance, elektronický převod peněz pro platby, přehledy stavu objednávek apod.

Pro použití těchto systémů je nutná kompatibilita obou počítačových prostředí. Vzhledem k existenci mnoha systémů, které jsou zpravidla postaveny na jiných standardech, je nutné, aby se počítač příjemce přizpůsobil počítači odesílatele.

V praxi se používá několik typů systémů EDI:

- ❖ *Proprietární systémy* (též One-to-Many) jsou vlastněny některým velkým podnikem, který musí být dostatečně silný na trhu, aby přesvědčil dodavatele, aby se stali součástí jeho systému. Výhodou je značná kontrola vlastníka, nevýhodou velké náklady na systém a riziko neochoty dodavatelů do systému vstoupit (není standardní a často vyžaduje zvláštní terminály)
- ❖ *Sítě přidávající hodnotu* (též Many-to-Many). Jsou to sítě třetích stran. Veškeré přenosy dat zde probíhají přes tzv. „clearingové středisko“, které informace či dokumenty soustřeďuje, třídí a distribuuje dále, také je schopno převést data mezi jednotlivými standardy a obvykle se stará i o převodní programy. Uživatelé tedy nemají problémy se standardy EDI, což snižuje náklady a dobu jeho zavádění.

Výhody systému EDI jsou především ve snadnosti jeho používání a významnému snížení objemu kancelářské práce a zvýšení přesnosti a rychlosti. To vše by se mělo promítnout i do snížení nákladů, též nákladů v oblasti zásob – zpřesněním informací o stavu zásob a zkrácením cyklu objednávky je totiž možné podstatně snížit stav zásob a tím i náklady na jejich udržování.

2 Analýza současného stavu nákupních a skladovacích procesů v restauraci KFC STANNIFER

Tato kapitola obsahuje podrobný popis současného stavu a procesů v restauraci KFC Stannifer (potažmo v jakékoli jiné jednotlivé restauraci). Vzhledem k tomu, že značku KFC provozuje v České republice společnost Amrest, s. r. o., v nejbližší podkapitole následuje popis této společnosti.

2.1 Společnost Amrest, s.r.o.

AmRest Holdings N.V. (AmRest) je největší nezávislý provozovatel restaurací ve střední a východní Evropě. Spravuje restaurace KFC, Pizza Hut, Burger King, Freshpoint a Rodeo Drive v Polsku, České republice, Maďarsku, Bulharsku, Srbsku a Rusku.

Na značku KFC a Pizza Hut vlastní AmRest licenci společnosti Yum! Brands Inc. Na základě dohody s Burger King Europe GmbH společnost AmRest provozuje prostřednictvím licence také restaurace Burger King Restaurants. Freshpoint a Rodeo Drive jsou vlastními značkami společnosti AmRest.

AmRest Coffee s.r.o, společnost se společnou majetkovou účastí, bude řídit každodenní provoz maloobchodních provozoven Starbucks v České republice. Značka Starbucks je na trh uváděna v souladu s dohodou o společné majetkové účasti uzavřenou mezi Starbucks Coffee Company a jejím partnerem ve společném podniku firmou AmRest Holdings N.V. Dohoda umožňuje otevření kaváren Starbucks v Polsku, České republice a Maďarsku.

Společnost AmRest je jedním z nejrychleji rostoucích provozovatelů restaurací v Evropě. Byla zařazena na 9. místo žebříčku "Top 10 nejrychleji rostoucích firem v Evropě" a na 91. místo v kategorii "Top100 gastronomických provozovatelů v Evropě" evropského hodnocení časopisu Food Service Europe & Middle East zveřejněného v prosinci 2007.

American Restaurants Sp. z o.o. (zkráceně AmRest) je společností vzniklou ze spojení dvou firem Triton Restaurants Poland a American Restaurants Services Sp. z o.o., řídicí restaurace Pizza Hut a KFC na území celého Polska a České republiky, v současné době vlastní licence

v Maďarsku, Chorvatsku, Srbsku, Rusku a USA. Je největší nezávislou restaurační společností ve střední a východní Evropě, v ČR provozuje 58 restaurací.

2.2 Filozofie firmy

Firma používá pro svoji identifikaci tzv. **klíčové hodnoty**. Je jich osm a každá z nich pokrývá specifický okruh činnosti firmy ve vztahu k zákazníkům a také svým zaměstnancům.

Jsou to:

- **závazek k lidem** – společnost se stará o svoje zaměstnance a také je motivuje k dalšímu postupu a dobrým výkonům
- **zaměření na zákazníka** – zákazník je nejdůležitější osobou ve firmě, a proto mu musí být poskytnuty služby nejvyšší úrovně
- **zisk**
- **zpětná vazba** – je nezbytná pro pracovníky firmy na všech úrovních k zdokonalování služeb firmy. Přináší neocenitelné informace k rozvoji firmy
- **odpovědnost** – cokoli děláme, přijímáme zodpovědnost za výsledek, i kdyby byl nepříznivý – chybami je nutné se poučit, úspěchy opakovat.
- **pozitivní energie** – je-li na pracovišti dobrá nálada, přináší to nejen lepší pracovní výkony, ale i dobrý pocit pro zákazníky
- **provozní dokonalost** – cokoli děláme, snažíme se o co nejvyšší možnou kvalitu naší práce
- **ambiciózní cíle** – firma si stanovuje ambiciózní (nikoli však nesplnitelné) cíle tak, aby její rozvoj byl co možná největší. Na nižších pracovních úrovních jde především o zvládnání krizových a neobvyklých situací tak, aby zákazník byl maximálně spokojen

Tyto klíčové hodnoty zajišťují, aby všichni zaměstnanci na všech úrovních přistupovali k plnění firemních cílů a k práci stejným způsobem.

Z hlediska pohledu zákazníka je též důležitá tzv. „**rovnice návratnosti**“. Je to formule, která říká, jak jsou tři oblasti, které vnímá zákazník (cena produktu, produkt samotný a zkušenost s obsluhou) důležité v rámci rozhodnutí o návratu. Graficky znázorněna je na Obr. 1. Z něj je patrné, že ač je pro zákazníkovo rozhodnutí důležitá cena produktu i samotný produkt, nejdůležitější je pro něj pozitivní zkušenost.



Obr. 3.: Rovnice návratnosti zákazníka

Z toho plyne následující – vzhledem k povaze služeb, které firma nabízí, je nutné zajistit zákazníkovi všechny produkty, které jsou v nabídce, v maximální kvalitě a čerstvosti a v co nejkratším čase. Tím je dán také základní problém procesu řízení zásob ve firmě – mít na skladě v restauraci veškeré položky, v dostatečném množství, aby nedošlo k tomu, že některá z nich dojde. Je nutné dbát na čerstvost všech potravin a počítat s omezeními, která jsou daná dobou spotřeby jednotlivých položek.

2.3 Restaurace

Restaurace KFC jsou umístěny obvykle ve větších městech vzhledem k vyšší kupní síle obyvatel těchto lokalit a také větší poptávce po rychlém občerstvení ze strany pracovníků firem, jejichž koncentrace je větší právě ve větších městech. Výjimkou jsou např. restaurace KFC Beroun či KFC Antošovice, které jsou umístěny u dálničních tahů. Výhodou těchto umístění z hlediska logistiky je snadnější dostupnost, která vyplývá především z umístění větších měst na hlavních silničních tazích.

Restaurace jsou pro lepší vnitřní komunikaci a zpracování především marketingových zpráv a údajů rozděleny do tří skupin:

- tzv. „**Drive Thru**“ (**DT**), obvykle samostatně stojící restaurace (výjimkou je třeba KFC Futurum, která je součástí obchodního centra Futurum Brno) s výdejovým

okénkem pro řidiče automobilů, staví se na frekventovaných silnicích a dálnicích. Jako příklad mohu uvést právě restauraci KFC Stannifer.

- **Food Court (FC)** – restaurace je součástí obchodního střediska, nemá vlastní prostory pro zákazníky a toalety. Jako příklad mohu uvést restauraci v OC Vaňkovka v Brně.
- **Food Line (FL)** – samostatně stojící restaurace bez drive Thru, příkladem je KFC Masarykova Brno

Záměrem firmy je nedržet kapitál v žádných nemovitých objektech, proto jsou všechny restaurace v nájmu. Součástí nájemní smlouvy jsou také veškeré skladovací prostory v restauracích (které jsou umístěny přímo v objektech restaurací, viz dále). Výhodou tohoto systému je především to, že náklady na nájem jsou započítány do fixních nákladů firmy a nerostou v závislosti na objemu skladovaného materiálu ani na obratu firmy.

2.4 Produkty a spotřební materiál

V této kapitole jsou ve stručnosti představeny jednotlivé typy surovin a materiálu, který se v restauracích KFC spotřebovává.

Maso

Materiál pro výrobu produktů z kuřecího masa získává společnost převážně od společnosti Agropol Food, s.r.o., výrobní závod Vodňany. Společnost Agropol Food s.r.o. je certifikovaným vývozcem kuřecího masa do zemí EU, je držitelem řady certifikátů, které zaručují dodržování české a evropské legislativy včetně zákona 246/1992 Sb. Na ochranu zvířat proti týrání. Požadavky Zákona na ochranu zvířat proti týrání jsou kontrolovány úředními veterinárními lékaři Krajské veterinární správy pro Jihočeský kraj a také veterinárními inspektory EU při jejich misích do ČR. V JD Vodňany je přítomen stálý veterinární dozor, který kontroluje dodržování platné veterinární a hygienické legislativy. Kuřata mají volný přístup ke krmení a napájení, je zajištěno větrání, případně topení a dostatek světla během dne. Kuřata jsou krmena kompletními krmnými směsmi, které jsou vyráběny dle norem ISO 9002 a nesmějí obsahovat žádné stimulační ani inhibiční látky. Dodavatelé krmných směsí jsou pod stálým veterinárním dozorem, vstupní suroviny a výstupní produkty jsou pravidelně kontrolovány. JD Vodňany rovněž dodržují směrnice o

ochraně zvířat během přepravy a o ochraně zvířat během jejich porážky nebo jejich utracení. Chlazené kuřecí maso je na restaurace dováženo 4-5x týdně a tím je zaručena jeho čerstvost.

Zelenina

Zeleninu nakupuje společnost převážně od společnosti Beskyd Fryčovice, a.s. Tato společnost zaujímá přední místo na trhu ČR v produkci zeleniny a v roce 2001 se stala držitelem certifikátu jakosti ISO 9001:2000, který jí udělila prestižní certifikační agentura Bureau Veritas Quality International se sídlem v Londýně. Hranolky společnost nakupuje od německé společnosti STÖVER Production, GmbH & Co. KG

Nápoje

Výhradním dodavatelem chlazených nealkoholických nápojů pro restaurace KFC je společnost General Bottlers CR, s.r.o. Teplé nápoje, tedy kávu, čaj a čokoládu dodává do restaurací KFC společnost Balírny Douwe Egberts, a.s. včetně kávovarů, které zaručují přípravu teplých nápojů s vysokou kvalitou a s minimálním úsilím. Dodavatelem piva je Plzeňský Prazdroj, a.s.

Ostatní

O dodávky ostatních surovin, zejména obalovin, se stará DACHSER E.S.T. a.s. se sídlem v Kladně. DACHSER E.S.T. a.s. působí na trhu logistiky a zasilatelství již od roku 1992. V současné době má po České republice strategicky rozmístěných 6 poboček: Kladno, Praha, Brno, Ostrava, České Budějovice a Hradec Králové. Všechny pobočky jsou spolu propojeny pravidelnou linkovou přepravou, jejímž prostřednictvím naši zákazníci denně realizují zásobování a distribuci. Kontraktní logistika navíc nabízí skladování a doplňkové služby.

2.5 Skladování

Skladování je v restauracích řešeno přímo ve vlastních prostorách. Existují 4 skladovací místnosti – chladicí místnost na maso, chladicí místnost na zeleninu a ostatní potraviny, mrazicí místnost a nakonec tzv. „suchý sklad“ na obalové materiály a jakékoli jiné položky,

které se skladují při pokojové teplotě. Část restaurací má také samostatný sklad sirupů a bomb s CO₂, používaných pro postmix – zařízení na čepování studených nápojů.

Vzhledem k tomu, že jsou tyto sklady součástí restaurace, jsou náklady na ně již zahrnuty v nákladech na pronájem restaurace. Jak již bylo řečeno, tyto náklady jsou fixní a tak nedochází k zvyšování nákladů na skladování v závislosti na objemu skladovaného materiálu.

Nevýhodou skladů v restauracích je vysoká obtížnost rozšiřování skladů v závislosti na růstu objemu skladovaných věcí. Dlouhodobě totiž dochází nejen k zvyšování tržeb a tudíž i k nutnosti držet větší objem zásob než dříve, zároveň se však i rozšiřuje sortiment, což přináší další položky, které je třeba skladovat. Tyto problémy se ovšem již také řeší a to novými nástroji, o kterých bude řeč dále.

2.6 Řízení zásob

2.6.1 Základní informace, pojmy a důležité ukazatele

Zodpovědnost za hospodaření se zásobami má v každé restauraci **Product Manager (PM)** – je to jeden z vedoucích směny, který má navíc ještě tuto zodpovědnost. Provádí týdenní a měsíční inventury, plánuje cíle pro každý měsíc, vytváří a vyhodnocuje (s vedoucím restaurace – GM) reporty o hospodaření s produkty a vyhotovuje objednávky mražených a „suchých“ produktů. Dále sleduje odpady všech produktů (viz níže).

V souvislosti se spotřebou zásob a náklady na ně jsou důležité tyto pojmy a ukazatele

- ❖ **Počítačová spotřeba** – je to teoretická spotřeba všech surovin, která je vypočítána počítačem na základě prodaných produktů. V systému je naprogramována spotřeba všech položek, které s tímto produktem souvisí (např. na produkt „Kentucky menu“, který obsahuje dvě porce kuřete, hranolky a salát Coleslaw se spotřebuje ještě jisté množství mouky, tuku, obalových materiálů atd., což systém vyhodnocuje při každé objednávce).
- ❖ **Skutečná spotřeba** – jedná se o skutečně spotřebované množství surovin za určitou dobu (den, týden, měsíc). Může se lišit od té počítačové oběma směry a je třeba u větších odchylek zdůvodnit, proč nastaly. Skutečná spotřeba je zásadní pro vlastní objednávky surovin a materiálu.

- ❖ **COS** – „Cost of Sales“, je to index v procentech, udávající, jakou část z prodejní ceny zaujímá samotný náklad na produkt. Skládá se ze tří hodnot – potraviny, obaly a hračky (Food, Papers a Toys) a zahrnuje pouze pořizovací cenu jednotlivých produktů. Vypočítává se pro jednotlivé položky sortimentu, na některé jejich kombinace, na výhodná menu i na celý sortiment v daném období. Cíl celkového COS za kalendářní měsíc je 32,3%.
- ❖ **PCA** – index podílu odpadu na tržbách. V absolutních hodnotách je to rozdíl mezi skutečnou a počítačovou spotřebou, vyčíslená v kusech jednotlivých položek a jejich pořizovací cenou. Relativně potom v procentech se vztahuje k měsíční čisté tržbě. Cíl je 3,6%.
- ❖ **Systém Micros** – jakýsi „operační systém“ firmy Amrest. Obsahuje veškerou firemní agendu, stav zásob, objednávek, zaměstnanců, tržeb atd. Výhodou tohoto systému je to, že je to „otevřený“ systém, což spočívá především v tom, že jej lze snadno upravovat a rozšiřovat. Výhodou je i to, že od něj lze začlenit i vnější podsystémy, např. objednávkové formuláře od veškerých dodavatelů.

2.6.2 Denní inventura

Denní inventura probíhá po otevírací době restaurace, nejpozději však do půlnoci téhož dne. Provádí se u nejdůležitějších produktů – potravin. Na základě těchto inventur se v případě výkyvů mezi plánovanou a skutečnou spotřebou upravují objednávky zeleniny, omáček a masa tak, aby nic nepřebývalo či naopak nechybělo, v úvahu je nutné brát i data spotřeby surovin – není možné počítat ve čtvrtek se zeleninou, jejíž spotřeba končí ve středu, i kdyby ještě několik balení mělo ve čtvrtek zbývat. Tyto změny v objednávkách dělají vedoucí směn podle vlastního úsudku.

2.6.3 Týdenní inventura

Na konci účetního týdne, což je ve firmě v pondělí, provádí PM restaurace týdenní inventuru. Zjišťuje se stav veškerých položek, počítá se jejich spotřeba a na základě těchto údajů (a údajů z denních inventur) sestavuje PM objednávky všech položek na následující

týden. Pro každého dodavatele se vytváří jedna objednávka s rozdělením na jednotlivé závozy v rámci týdne.

Důležitým faktorem, který je zde třeba brát v úvahu, je to, že všechny údaje se zjišťují ručně, objednávané množství též (i když na základě zjištěných údajů) určuje sám PM a mohou tedy vzniknout krátkodobé výpadky stavu některých položek, pokud něco objedná špatně.

2.6.4 Měsíční inventura

Provádí se vždy poslední týden v měsíci a její postup je stejný jako u týdenní inventury. Navíc je však ještě vyhodnocují především indexy COS a PCA, vytvářejí se plány produkce na další měsíc a vyhotovují se výkazy o spotřebě a nákladech za uplynulý měsíc včetně srovnání s předchozími měsíci a se stejným měsícem minulého roku. Tyto výsledky a plány prezentuje PM na tzv. DOS+ s AC („Area Coach“, oblastní manažer mající na starost vždy několik restaurací v určitém regionu) na počátku dalšího měsíce.

Jednou za měsíc též Facility manager (FM), což je vedoucí směny zodpovědný za oblast údržby restaurace, provede inventuru všech položek, spadající do jeho oblasti a vyhotoví objednávku. Jedná se především o čisticí prostředky, nádobí a nástroje, nutné pro běžnou práci zaměstnanců, a také uniformy zaměstnanců.

2.6.5 Objednávky

Jak již bylo řečeno, objednávky vyhotovuje PM vždy po skončení týdenní inventury. Slouží k tomu elektronické objednávkové formuláře, které dodávají jednotliví dodavatelé (či logistická firma Dachser v případě objednávek mražených s „suchých“ položek) a v případě změny sortimentu je na základě požadavků firmy sami online aktualizují. Existuje tedy několik různých objednacích formulářů:

- **Maso** – jak již bylo řečeno, maso dodává firma Agropol Food, s. r. o., výrobní závod Vodňany a to prostřednictvím konkrétních drůbežáren, v případě KFC Stannifer je to závod Agropol Modřice. Dodávky se realizují vždy 4x týdně, v úterý, středu, pátek a sobotu. Objednávky je možné nejpozději den předem v 9:00 upravit podle aktuální spotřeby. Maso se dováží převážně chlazené, nicméně

určitý malý podíl je i masa mraženého, které se používá jako pojistná zásoba v případě nedostatku chlazeného masa.

- **Zelenina** a většina ostatních potravin (sýr, omáčky, dresingy, atd.) je dodávána firmou Beskyd Fryčovice, i když u některých položek funguje pouze jako distributor. Dodávky jezdí 3x týdně, v úterý, čtvrtek a sobotu. Objednávku je též možné den předem v 9:00 upravit.
- **Pečivo** – tj. housky do sendvičů (nejsou-li zmrazené), dodávají Michelské pekárny ve stejných dnech, ve kterých se dodává i zelenina.
- **Nápoje** – 2x týdně v pondělí a čtvrtek se realizuje dodávka chlazených nápojů firmou General Bottlers CR s. r. o. , firma Douwe Egberts a. s. dodává suroviny 1x týdně ve čtvrtek.

Všechny tyto typy produktů dodávají přímo výrobci, firma tedy nese jen náklady na dopravu, ne však za předchozí skladování. U všech těchto druhů zboží platí, že lze objednávky upravit do 9:00 předchozího dne. Další úspory nákladů pro výrobce (distributora) i pro odběratele, tedy firmu KFC, spočívají v tom, že většina surovin (s výjimkou masa a zeleniny) je dodávána vozidlem, které veze zboží i pro jiné odběratele.

Pro ostatní zboží, především obalové materiály a mražené produkty (s výjimkou masa) je zásadní

- **centrální sklad Kladno.** Skladovací prostory pronajaté od společnosti Dachser, E. S. T. a. s. Tyto prostory využívají všechny značky společnosti Amrest, je tedy nutné mít dostatečnou kapacitu. O záležitosti ohledně objednávek a dodávek se stará centrála firmy Amrest. Náklady spojené se skladováním v tomto skladu jsou započítány v nákladech firmy jako takové a v nákladech jednotlivých restaurací se nijak nepromítají.

Dodávky tohoto zboží jezdí třikrát týdně – v pondělí, středu a pátek. V izotermických vozech se vozí jak mražené produkty, tak i zboží do suchého skladu, mléko atd., jinými slovy veškeré suroviny, které nebyly vyjmenovány výše.

Tyto dodávky lze též upravovat stejně jako všechny ostatní, firma Dachser však zpoplatňuje každou druhou a další změnu objednávky.

U tohoto zboží tedy firma nese náklady jak na dovoz, tak i na skladování, nicméně problematika nákladů na skladování v centrálním skladu Kladno není předmětem této práce. Ohledně nákladů na přepravu zboží ovšem došlo v minulosti k úsporám, neboť ze čtyř dodávek – dvou mražených a dvou „suchých“ – jsou nyní ony tři popsány výše. Ještě starší systém, kdy byly v jediný den – úterý – realizovány jak dodávky mraženého zboží, tak i suchého, byl opuštěn pro nedostatečné kapacity skladů v restauracích, velkým výdejem prostředků na jednu objednávku a v neposlední řadě i pro nepružnost – pokud byl něčeho nedostatek, dorazilo toto zboží zase až v úterý.

2.6.6 Transfery

Vzhledem k tomu, že značka KFC nepracuje na frančizovém systému jako např. restaurace formy McDonald's a všechny restaurace fungují jako jeden subjekt s mnoha pobočkami, lze při nedostatku některého zboží toto zboží „půjčovat“ z restaurace na restauraci. Toto „půjčování“ se nazývá **transfer** a krátkodobě vyřešit situaci chybějícího materiálu. V systému Micros lze tyto transfery snadno evidovat a mít tak přehled o pohybu zásob.

2.6.7 „Inventory management“

„**Inventory management**“ je nástroj, který byl vyvinut pro optimalizaci organizace skladů v restauracích. Základní vlastnosti tohoto nástroje jsou následující:

- Všechny položky mají své stálé místo. V minulosti bylo běžné, že se v různém období stejné položky skladovaly v různých částech skladů, někdy dokonce na několika místech současně.
- Je stanovena hodnota nejvyššího množství skladovaného materiálu pro každou položku – tzv. „**Max Stock**“.
- Je určena průměrná hodnota prodaného množství položky za den; 2 hodnoty – po-pá a so+ne (tedy všední dny a víkendy). **Max Stock** je pak hodnota, která je součtem průměrných hodnot prodejů v nejdelším období mezi periodami (obvykle sobota až pondělí), zaokrouhlená na celá balení.

- V příslušném místě se skladuje maximálně množství položky, které je určeno hodnotou **Max Stock**; jakékoli další množství položky je skladováno v místě nazvaném „**Overstock**“ – tedy místo pro skladování nadlimitních množství položek.
- Objednávky se dělají do výše hodnoty **Max Stock** každé položky, počítané v celých baleních. Po dodávce je tedy teoreticky množství každé položky na hodnotě **Max Stock**, oblast **Overstocku** potom obsahuje veškerá otevřená balení a nadlimitní množství celých balení (např. při menším prodeji, než bylo očekáváno. Při vyšších prodejkách naopak množství **Max Stock** nemusí být po dodávce dosaženo).

Výhody „Inventory Managementu“ jsou zřejmé – snížení objemu kapitálu obsaženého v zásobách a snížení nároků na velikost skladů. Dalšími výhodami jsou přehlednost (snadno se hledá konkrétní položka) a rychlost naskladňování položek (jasné místo a systém skladování). Nevýhodou je potom především fakt, že se počítá pouze s průměrnými spotřebami položek, takže systém nemusí být schopen zajistit dostatečnou zásobu pro případ výrazně zvýšené produkce. Výhodou i nevýhodou současně je **Overstock** – je dobrý přehled o nadlimitním množství zásob, při odebírání věcí ze skladu ovšem je potom nutné nejdříve projít **Overstock** a až případně následně běžné umístění produktu.

2.6.8 Ostatní

Další způsob, jak opatřit zboží, je koupit ho v maloobchodě. Používá se v krajní nouzi, kdy nestačí výše popsané způsoby a lze tak opatřit potraviny s výjimkou masa a některé obaly a příslušenství, které jsou univerzální a nenesou značku KFC (např. mikrotenový sáček či plastové nádoby). V nákladech se eviduje pomocí tzv. **paid out**, což je položka v systému, která sleduje výdej hotovosti na zboží (všechny takto pořizované položky je samozřejmě nutné doložit daňovým dokladem).

2.7 SWOT analýza systému skladování a objednávání

Vše výše uvedené lze shrnout a zdůraznit ve SWOT analýze, která bude východiskem pro poslední část práce – návrhy a doporučení změn.

Silné stránky

- ❖ Propracovaný systém denních, týdenních a měsíčních inventur včetně vyčíslování hlavních ukazatelů dává dobrý přehled o stavu zásob na restauracích.
- ❖ Systém Micros, který je možno dále upravovat a rozšiřovat, přidávat nové funkce a vylepšovat staré tak, že není narušena funkčnost a struktura původních verzí.
- ❖ Propojenost jednotlivých restaurací, která ve většině případů umožňuje vyřešit problémy nedostatku některých položek a zabránit tak ohrožení nedostatku některých produktů pro zákazníka.
- ❖ Vícenásobná kontrola stavu nejdůležitějších zásob (především potravin) různými vedoucími směn nejen během inventury, ale ve spolupráci s řadovými zaměstnanci i během směn.
- ❖ Inventory management stanovuje striktní a přehledný způsob skladování – vše je na svém místě, což přináší časové úspory při uskladnění i vyskladnění.
- ❖ Dobrá, rychlá a přímá komunikace mezi jednotlivými odděleními a úrovněmi firmy a zároveň dobrá schopnost dostat informace, kam je potřeba. Firma nedisponuje nafouklou byrokracií a politikařením. Komunikace je proto velice efektivní.
- ❖ Měsíční a týdenní reporty z jednotlivých restaurací na centrálu firmy, které na jejich základě hledá další vylepšení stávajících systémů. Slouží jako zpětná vazba mezi provozní částí firmy a centrálou (administrativou).

Slabé stránky

- ❖ Velké množství položek, které se kontroluje při týdenních a měsíčních inventurách – jedná se de facto o všechny položky inventáře restaurací. Některé položky se spotřebovávají mnohem méně často nebo jedno balení obsahuje velké množství některého druhu zboží, nemuselo by tedy být nutné tyto položky kontrolovat tak často.

- ❖ Inventory jsou vyhodnocovány na základě ručního počítání všech položek, neexistuje elektronická ani jiná evidence stavu zásob či jejich pohybu mezi jednotlivými inventurami. To se může projevit v nenadálém nedostatku některého zboží, případně v chybách v objednávce v okamžiku, kdy je některé zboží chybně inventarizováno.
- ❖ Množství objednávaného zboží je také zadáváno pouze na základě rozhodnutí Product Managera. Je zde tedy velké riziko lidské chyby a následně špatně objednaného množství.
- ❖ Téměř neexistuje pojistná zásoba jednotlivých surovin (výjimkou je maso, které se skladuje mražené). Částečně je to proto, že jako jiné firmy i Amrest nechce v zásobách vázat příliš mnoho prostředků, částečně také proto, že vzhledem k omezené trvanlivosti potravin ani příliš nelze počítat s pojistnou zásobou a to obzvlášť přes víkend.
- ❖ Inventory management počítá pouze s průměrnými spotřebami jednotlivých položek a nelze zahrnout předvídatelné i nepředvídatelné odchylky v produkci; též existence pouze maximálního množství skladovaného množství dává nebezpečí vzniku nedostatku některé položky.
- ❖ Dlouhé období 4 dnů mezi dodávkou v sobotu a v úterý (týká se masa, housek a zeleniny). Ke konci tohoto období je nutné bedlivě sledovat nejen stav zásob, ale i kvalitu potravin, které obvykle mají dobu trvanlivosti právě 4 dny.

Příležitosti

- ❖ Využití potenciálu elektronických systémů, tedy systému Micros a to nejen k hladké komunikaci na všech úrovních prodeje a firmy, ale především k plánování produkce, sledování spotřeby jednotlivých položek a sestavování objednávek na základě střednědobých statistik.
- ❖ Značná nabídka a rozmanitost a kvalita nejen výrobců jednotlivého zboží, ale i dodavatelských, zasilatelských a logistických firem.

- ❖ Velice pevná pozice firmy na trhu umožňuje lepší podmínky při vyjednávání kontraktů a dodávek jednotlivých zboží u výrobců, dodavatelů i dopravců.
- ❖ Možné nižší ceny zboží z důvodu snižování poptávky v průběhu a po skončení hospodářské krize.

Hrozby

- ❖ Možné snižování poptávky na základě dozvuků ekonomické krize, čímž se zvýší objem zásob ve skladech a tím i vázanost kapitálu v zásobách
- ❖ Konkurenční prostředí, které zahrnuje především restaurace McDonald's a mnoho provozoven s rychlým občerstvením převážně ve velkých obchodních centrech je velice dynamické, což snižuje schopnost předvídání poptávky ve všech časových horizontech.

3 Návrhy a doporučení na změny nákupních a skladovacích procesů

Nyní je možné, na základě analýzy současného stavu a především z analýzy silných a slabých stránek, identifikovat problémy, které je třeba řešit, navrhnout a popsat jejich možné řešení a nastínit dosah vylepšení. Cílem navrhovaných zlepšení je především minimalizovat podíl čistě lidské práce při stanovování objednávaných množství a optimalizovat objednávky tak, aby se nevyskytovaly výpadky dostupnosti některých položek.

3.1 Stanovování objednávaného množství

Jak bylo řečeno, objednávky v restauracích řeší PM po týdenní (a měsíční) inventuře. Způsob inventarizace je tedy řešen pomocí systému periodického sledování, který s sebou nese několik problémů:

- ❖ Nedostatečná kontrola stavu zásob mezi periodami
- ❖ Potřeba zabezpečení proti nedostatku mezi periodami
- ❖ Nutnost podnikatelsky rozhodnout o výši zásoby na příští období

3.1.1 Kontrola stavu zásob mezi periodami

Možnými způsoby, jak kontrolovat stav zásob mezi periodami, je propočítávat a aktualizovat rychlost a dobu obratu jednotlivých položek. V případě, kdy je doba obratu položky kratší než 1 týden, je třeba v takovém případě, pokud je to možné, vždy objednávat více, než je průměrná zásoba dané položky. Vzhledem k tomu, že dodávky obvykle jezdí několikrát týdně, je třeba správně rozdělit objem objednávky tak, aby ani v nejdelším období mezi dodávkami nenastal výpadek suroviny (ale zároveň nenastal její přebytek, což by vedlo k jejímu znehodnocení a ztrátě nákladů).

Další možností se zdá být evidence pomocí čárových kódů. V praxi je však toto řešení nemožné, protože ne vždy se odebere ze skladu celé balení a evidence jednotlivých kusů by byla tak časově náročná, že by značně zpomalovala produktivitu.

Protože systém eviduje každé použití zásoby při každé transakci na pokladně (jak již bylo řečeno, propočítává suroviny použité při každé objednávce) a na základě toho počítá tzv. „počítačovou spotřebu“, bylo by možné toho využít. Vzhledem k tomu, že jsou to teoretické odhadnuté spotřeby, mohou být tyto údaje značně nepřesné. Významným zpřesněním údajů je potom aplikace indexu PCA. Ten se obvykle u jednotlivých položek příliš nemění, lze tudíž aproximovat skutečnou spotřebu na základě počítačové takto:

$$\text{skutečná spotřeba} \approx \text{počítačová spotřeba } i. \text{ položky} \times \text{průměrná hodnota indexu PCA } i. \\ \text{položky za posledních } x \text{ období,}$$

v případě potřeby je ještě vhodné odhad modifikovat o neobvykle vysoké hodnoty odpadu některých produktů, např. vyhozeného zkaženého masa či objemu vyměněného tuku ve fritéze, příliš velké či naopak příliš malé hodnoty je vhodné vyloučit. Je také nutné zpřesnit všechny údaje tak, aby odpovídaly realitě, zvláště při změně receptury či zavedení nového produktu.

Pokud naprogramujeme systém tak, aby nám průběžně propočítával stav zásob na základě takto provedeného odhadu, máme velice přesný přehled o okamžitých stavech zásob na restauraci. Přidáme-li do systému navíc varovný signál o hrozícím nedostatku (či naopak příliš velkém přebytku) a propojíme ho s již realizovanými, ale ještě nedodanými objednávkami, můžeme mnohem pružněji reagovat na vývoj poptávky a příslušně měnit objednávky tak, aby odpovídaly aktuálnímu stavu.

Tento systém je potom třeba neustále kontrolovat a hodnoty zjištěné v systému porovnávat s denními a týdenními inventurami. Cílem potom je, aby se rozdíly mezi hodnotami zjištěnými „ručně“ a těmi počítačovými lišily maximálně o interval spolehlivosti.

3.1.2 Potřeba zabezpečení proti nedostatku mezi periodami

Předchozí text již na tuto otázku částečně odpovídá. Zavedením kontroly veškerých položek systémem se do značné míry omezí případy, kdy je některých položek nedostatek.

Jak již bylo řečeno, vzhledem k povaze provozu restaurace KFC je nutné mít vždy a všechno na skladě. A ačkoli se firma snaží minimalizovat náklady a objem kapitálu vložený do zásob, z výše uvedeného důvodu je vhodné stanovit **pojistnou zásobu**, která v současné době téměř neexistuje. Vhodné je to u veškerých trvanlivých potravin a u všech položek, které nepodléhají zkáze. Pojistná zásoba masa se již nyní řeší dodávkami mraženého masa, ovšem u rychle se kazících potravin (hlavně zelenina) je možnost pojistné zásoby omezena (i přesto je možné zavést pojistnou zásobu i zde, protože i v nejdelším období mezi dodávkami existuje jeden den rezerva – trvanlivost končí v den, kdy je již na skladě nová dodávka).

Firma Amrest má smlouvy s dodavateli, kteří již působí na trhu velice dlouho a za tu dobu si již vybudovali pověst značné spolehlivosti. Rozvrh dodávek, který je stanoven fixně, téměř nebývá nedodržen a pokud hrozí výpadek dodávky, vždy jsou schopni nalézt náhradní řešení. Spolehlivost a pravidelnost dodávek tedy není nutné brát v úvahu a výkyvy ve spotřebě bude tedy určovat jen nezávislá poptávka.

Určení pojistné zásoby je možné opět vypočítat na základě doby obratu průměrné zásoby jednotlivých položek. Je účelné ji stanovit tak, aby byla různá na základě různé délky periody mezi dodávkami (případně ji stanovit jako maximum z těchto hodnot). Je ovšem vhodné vyhnout se příliš častým změnám objednávek v případě narušení této pojistné zásoby a situovat její doplnění do příští objednávky a nejbližšího závozu na jejím základě. Ne vždy je ovšem možné udržovat právě pojistnou zásobu konkrétní položky, protože její balení je větší. Možnost objednání menšího balení je omezená či rovnou nemožná (z důvodu exkluzivity některých výrobců), je tedy nutné zásobu této položky zaokrouhlit na celé balení.

3.1.3 Rozhodnutí o výši zásoby na příští období

V současné době řeší výši této zásoby Product Manager na základě stavu všech skladových položek a spotřeby za předchozí období. Vzhledem k tomu, že obvykle nevychází z podkladů jdoucích příliš hluboko do minulosti, mohou jeho odhady skrývat mnohé nepřesnosti – výkyvy poptávky mohou být tak velké, že objednávka bude nedostatečná či naopak příliš velká.

Problém může řešit systém Micros, který je navržen i na sestavování objednávek na základě minulé produkce, zatím však tato funkce nebyla implementována. Systém je schopen

mnohem lépe pracovat se statistickými údaji než člověk, zavedením systému by tedy bylo možno objednávat tak, aby v každém období mezi dodávkami a následně i mezi inventurami byla produkce správně pokryta. Při stanovování objemu objednávky by se zohlednilo o případné doplnění pojistné zásoby v případě jejího (částečného) vyčerpání.

Objednávky by tedy byly rozděleny tak, že v nejdélším období mezi dodávkami by byla objednávka proporcionalně největší. V praxi tomu již tak je, ne vždy se však zdaří odhadnout velikost objednávky. Nejdůležitější je toto rozdělení u masa a zeleniny, jejichž doba spotřeby je krátká (a odpovídá nejdélší době mezi dvěma dodávkami). Využití systému Micros na tyto odhady by významně zpřesnilo objemy objednávaného množství a zmenšilo nutnost transferů. Dále by to vedlo i ke snížení nákladů, zejména vzhledem k nižším odpadům materiálu – je předpoklad, že by množství objednávaných potravin bylo nejen dostatečné, ale i právě dostatečné tak, aby nedocházelo k překročení trvanlivosti.

3.2 Způsob inventarizace

Product manager provádí každý týden inventuru veškerých položek na restauraci a jednotliví Shift manageři (Vedoucí směn) každý večer po uzavření restaurace (nejpozději do půlnoci) inventuru některých důležitých položek.

Denní inventura se týká těchto položek – maso, zelenina, housky, tortilly a hranolky. U všech těchto položek je to z důvodu největší spotřeby ze všech položek restaurace, u prvních dvou také kvůli omezené době trvanlivosti.

Všechny ostatní položky se kontrolují jednou týdně. Ačkoli se toto uspořádání zdá být vyhovující, není nutné inventarizovat všechny položky jednou týdně, protože jejich doba obratu je mnohem delší než 1 týden. U denně kontrolovaných položek je též v případě housek a tortill doba obratu výrazně vyšší než 1 den.

Proto je možné systém upravit tak, aby se kontrolovaly jen takové položky, jejichž doba obratu je kratší než daná perioda. V praxi by bylo tedy možné inventarizovat např. tortilly z příkladu výše jedenkrát týdně, případně před každou dodávkou (tedy pouze 3x týdně), pro případ, že by bylo nutné objednávku upravit.

Týdenní inventury jsou určeny zejména na to, aby bylo možno stanovit objemy objednávek na další týden a skutečné množství položek je obsahem a objemem měsíční inventury. Proto tedy zpravidla není nutné počítat počty kusů v otevřených baleních, protože se objednávají balení celá.

3.3 Systém řízení zásob

V tomto bodě je třeba se podívat na systém jako takový. Základní vlastnosti systému, které mohou negativně ovlivnit jeho fungování, jsou především tyto dvě:

- ❖ všechny položky jsou posuzovány stejně, bez ohledu na jejich spotřebu (dobu obratu) či dobu trvanlivosti (výjimku tvoří chlazené maso, jemuž se dostává speciální pozornosti).
- ❖ Rozhodování o výši zásob na příští období je z velké části rozhodnutí PM, tedy lidské rozhodnutí. Je tedy velké nebezpečí lidské chyby.

Částečně na tyto problémy odpovídá kapitola 3.1, která dává vyšší důraz na používání automatizovaných systémů (tedy v případě firmy AmRest systému Micros) k sledování spotřeby, aktuálního stavu zásob a stanovování potřeby množství jednotlivých položek pro další období. Tato kapitola se snaží nalézt další možnosti, jak ještě systém vylepšit a případně i zjednodušit, aby obsahoval méně lidské práce.

3.3.1 Možnost aplikace ABC analýzy

Metodou dotazování současného PM na restauraci bylo zjištěno, že použití ABC analýzy v celkovém rozsahu sortimentu by bylo přinejmenším obtížné. Po dalším dotazování ovšem vyšlo najevo, že je velká skupina položek, které není třeba téměř inventarizovat, protože jejich spotřeba je buď příliš nízká, nebo jejich balení příliš velká (nebo obojí). Po prozkoumání měsíčního poptávaného množství všech položek se zjistilo, že nejméně 35% z nich se spotřebovává déle než měsíc a více než 50% všech položek má dobu obratu více než 2 týdny.

Z tohoto šetření je tedy možné sestavit takové rozdělení zásob, které bude lépe odrážet skutečné doby obratu zásob. Nové rozdělení by mělo pomoci lépe zvládat inventury, získat více času na další činnosti manažerů a v případě Product Managera pomoci lépe a důkladněji sestavovat další objednávky. Při propojení s výše uvedenými možnými úpravami systému by navíc ani nemuselo docházet k výpadkům některých položek z důvodu nedostatečné inventarizace. V případě chyby v rozdělení by bylo snadné přemístit danou položku do jiné kategorie.

Problémy ovšem tvoří potraviny s krátkou dobou trvanlivosti, jako je chlazené maso a zelenina. I zde jsou ovšem položky, které se spotřebovávají déle než jiné a kromě toho doby trvanlivosti jsou vždy o den vyšší než nejdelší doba mezi dodávkami, takže i zde je možné např. vytvořit pojistnou zásobu, stanovit delší periodu inventarizace takových položek a podobně.

Toto rozdělení má ještě jeden pozitivní vedlejší efekt – pokud se některá položka, která je přímo spojená s nějakým produktem a s žádným jiným, objeví ve skupině, která má malý obrat zásob, znamená to, že se tento produkt prodává málo a je třeba ho začít více sledovat a rozhodovat se, co s ním – zda se snažit jeho prodej zvýšit, nebo jeho existenci ukončit a odebrat ze sortimentu. Přesto, že se tyto informace získávají v systému Micros i jinde, je toto další způsob, jak zachytit neproduktivní položky.

3.3.2 Inventory management

Inventory management je silný nástroj, který je schopen optimalizovat objem zásob a zpřehlednit sklady. Analýzou však byly zjištěny nedostatky – tím, že systém počítá pouze s průměrnými hodnotami prodejů a existuje pouze maximální dávka, kterou je možno mít na skladě, je velké nebezpečí, že některé položky, kvůli výkyvům v prodeji, budou nedostatkové a tento nedostatek bude nutné řešit. Ne vždy je možné transferovat (viz kap. 2.6.6) konkrétní položku z jiné restaurace.

Návrh na úpravu Inventory managementu je takovýto:

- Kromě hodnoty **Max. Stock** zavést hodnotu **Min. Stock**. Tato hodnota bude odpovídat pojistné zásobě, kterou je možno stanovit na základě způsobu, popsaném

v kap. 3.1.2. Tato hodnota slouží k tomu, aby na skladě i při vyšším prodeji bylo do další dodávky nenulové množství každé položky

- Přidat PM možnost, aby mohl objednat vyšší množství, než je **Max. Stock**, pokud se očekává vyšší prodej. Dnes je nutné nechat tato rozhodnutí schvalovat AC a to samozřejmě prodlužuje a komplikuje proces objednávky.
- Nechat systém Micros, aby kontroloval a upravoval (navrhoval úpravy) všechny hodnoty (**Min. Stock**, **Max. Stock** i průměrné denní hodnoty spotřeby položek), aby byly aktuální. Zároveň je vhodné, aby do průměrných hodnot nebyly počítány ty hodnoty, které budou výrazně vyšší, než je obvyklé (budou alespoň o 50-75% vyšší než průměr a jejich četnost nižší než 4x ročně).

Touto cestou je možné docílit, aby možnost, že bude nějaká položka vyčerpána, bude minimalizována.

3.3.3 Ostatní způsoby

Další možnosti vylepšení systému spočívají v ještě kvalitnější a efektivnější komunikaci jednak v rámci firmy, jednak mezi firmou a dodavateli. V rámci vnitrofiremní komunikace se již dlouho firma snaží vylepšovat stávající stav, posledním počinem bylo sjednocení posílání informací o novinkách do jediného dokumentu posílaného v předem určený pravidelný termín.

V tomto duchu by bylo možné pokračovat i v oblasti zásob – informace o vývoji v odvětví, nové prognózy ohledně vývoje poptávky a nebo možné vlivy konkurenčního prostředí na některý z produktů firmy nebo na některou skupinu zákazníků, by zvýšením informovanosti manažerů zlepšily kontrolu nad řízením zásob v restauracích. Implementací těchto informací i do systému Micros a vylepšováním jeho predikčních schopností by se také zvýšila přesnost sestavování objednávek tímto systémem.

V současné době překotného rozvoje sociálních sítí se rovněž jeví jako ideální metoda přímé komunikace se zákazníky. Tyto aktivity by měly zajišťovat především daleko přesnější odhad zákaznických preferencí, motivovat zákazníky k návštěvě a tím zvyšovat tržby a tím zmenšovat podíl nákladů na zásoby v rámci tržeb. Je též možné korigovat zákaznické

preferance díky různým aplikacím, které budou propagovat a nabízet (formou reklamy i podpory prodeje). Tímto je možné částečně ovlivňovat nezávislou poptávku, což je výhoda při sestavování objednávek. Současné průzkumy, které v této oblasti probíhají, hovoří o tom, že tento způsob komunikace je velice efektivní.

V rámci komunikace mezi firmou a jejími dodavateli již dlouho fungují přímé komunikační kanály, které efektivně zajišťují veškeré potřeby firmy, včetně požadavků na změny sortimentu dodávaných položek (rozšiřování či rušení). V tomto směru již zřejmě nebude možno očekávat nějaké razantní vylepšení.

3.4 Předpokládané přínosy uvedených vylepšení

Předchozí kapitoly navrhovaly, jaká opatření je vhodné přijmout, aby se zefektivnila

- Vyšší kontrola nad množstvím zásob, kdy kromě lidského faktoru je lépe využít potenciál informačního systému Micros – přínos především v omezení faktoru lidské chyby.
- Nižší náklady způsobené snížením indexu PCA – díky lepšímu monitorování produkce a využití informačních systémů při sestavování objednávek se sníží počet přebytečných rychle se kazících položek, které je třeba po uplynutí trvanlivosti vyhodit a tím přijít o kapitál do nich investovaný. Odhadem je podíl takto znehodnocených položek v indexu PCA asi 15% - cíl PCA na každý měsíc je 3,6% (z tržeb), index položek odepsaných na základě špatné výše objednávaného množství je cca 0,5%. Výsledkem bude především možnost snížení cíle o těchto 0,5% (což při měsíčních tržbách KFC Stannifer činí cca 17,5 tis. Kč). Hodnota indexu COS se tímto také sníží o hodnotu 0,5%.
- Rozdělení položek na různé stupně důležitosti sníží časovou náročnost inventur a tím ušetří náklady při inventarizaci – jak časové, tak i finanční. PM i GM, kteří jsou za inventarizaci zásob zodpovědní (na bázi týdenních a měsíčních inventur) zároveň získají více času na své další činnosti. Časová úspora tímto vzniklá činí za měsíc

průměrně 32 hod. z celkových průměrných 75 hod. (souhrnně měsíční, týdenní i denní inventury), mzdové náklady jsou potom průměrně o 17 hodin nižší.

- **Inventory management** při nové modifikaci sice zvětší vázanost kapitálu v zásobách (kvůli zavedení **Mix. Stock**), omezí však (či zcela odstraní) vznik nedostatkových položek. To se projeví nejen v časové úspoře při řešení problému nedostatku a v omezení vzniku provozních problémů (především nedostatku některých produktů), ale i v tom, že nevzniknou dodatečné náklady při nákupu za maloobchodní ceny či provozními náklady při dopravě některé položky mezi restauracemi (použití osobního vozidla zaměstnance – hrazení cestovních nákladů či použití placených přepravních služeb).
- Zefektivnění komunikace mezi firmou a zákazníky přináší lepší informace o zákaznických preferencích a tím i o skladbě produktového mixu. To dává větší přehled o tom, jak je třeba sestavovat objednávky tak, aby byly tyto zákaznické preference optimálně uspokojovány.

Souhrnně lze tedy říci, že navrhované změny přinášejí úsporu v nákladech firmy na inventarizaci, nákladech na nadbytečné zásoby (ty, které se vyhodí) a časové úspory v oblasti inventarizace, organizace skladů a řešení problémů při nedostupnosti položek.

Závěr

Cílem této práce bylo díky analýze zjistit, kde jsou slabé stránky procesů skladování a nákupu v restauraci KFC Brno Stannifer a navrhnout opatření, aby tyto slabé stránky mohly být odstraněny, případně alespoň dosáhnout zlepšení daných oblastí.

Situační analýza, které je věnována značná část práce, poskytla vyčerpávající informace o tom, jakým způsobem se zásoby inventarizují, jaké druhy zásob lze v restauracích KFC najít a jakým způsobem se řeší jejich objednávky. Neřídí zde náklady na objednávání a udržování zásob, které nejsou v režii jednotlivých restaurací, ale v režii firmy Amrest. Proto se také teoretická část nevěnuje nákladům spojeným se zásobami a všímá si jen hodnoty zásob jako takových.

Teoretická část poskytla dostatek údajů k tomu, aby bylo možno popsat způsoby, kterými lze tuto klíčovou činnost firmy vylepšit. Díky překotnému rozvoji tohoto odvětví existuje nepřehledné množství zdrojů, které je možno využít, zde ovšem byl využit jen zlomek z nich.

Jako nejdůležitější byla vyzdvižena schopnost prognózovat nejbližší poptávku a udržovat hladinu zásob takovou, kdy nedochází k výpadku některých položek. Bylo zjištěno, že systém Micros, který firma nově používá, je schopný pojmout nejen objednávání dalších zásob, ale i predikci jejich objemu, také je schopen (v případě vhodných úprav) udržovat jistý přehled o okamžitém stavu zásob mezi inventurami. Vzhledem k snadné upravitelnosti je možné systém dále rozvíjet a propojit v něm veškeré činnosti restaurace (i firmy). Využití různých objednacích systémů bylo zváženo, ale nebyl nalezen způsob ani důvod jejich zavedení, důvodem je hlavně specifikum firmy. Metody síťové analýzy jsou velice kvalitní nástroje, daly by se však aplikovat spíše v celofiremní logistice než ve fungování restaurací.

Systém Inventory managementu byl oceněn jako velmi dobrý nástroj, který je schopen optimalizovat objem zásob na restauraci, bylo však zjištěno, že pro jeho optimální fungování je třeba provést některé změny, které vyloučí či omezí především vznik nedostupnosti některých položek.

Komunikace ve firmě jako jeden z důležitých faktorů konkurenceschopnosti, byla již v situační analýze shledána velice kvalitní, ačkoli i tam byly nalezeny možnosti vylepšení.

Firma preferuje přímou a jasnou komunikaci, proto jsou všechny procesy ve firmě průhledné a jednoznačné.

Práce je zaměřená na odstraňování chyb ve stávajícím systému, nezamýšlí se tedy nad možností změn v celém systému. Vzhledem k tomu, že jako autor tím, že nejsem v managementu, ale pouze crew, vidím systém spíše zvnějšku, nemám ani dostatek informací k těmto konstrukcím. Ukázalo se ovšem, že není nutné experimentovat s aplikací úplně nových postupů – firemní nástroje jsou již na dostatečně vysoké úrovni. Možnosti zlepšování a růstu však existují – byly popsány a také popsány možnosti a předpokládané přínosy jejich zavedení. Práce tedy splnila cíl, který si vytýčila. Jako další postup v tomto směru navrhuji aplikaci výše uvedených vylepšení, sběr a analýza výsledků a také informace o dopadu na úroveň zákaznického servisu firmy.

Práce také ukázala, že v tomto čase rychlých změn a překotného vývoje v oblasti ekonomických a logistických činností není žádný systém dokonalý a že je pořád co vylepšovat. Pro firmu je životně důležité, aby stále hledala nové cesty a nové informace, protože jen to je cesta k ekonomickému růstu.

Použitá literatura

1. LAMBERT, Douglas; STOCK, James R., ELLRAM, Lisa. *Logistika*. 2. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0504-0.
2. EMMET, Stuart. *Řízení zásob: Jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu*. Brno: Computer Press, a. s., 2008. ISBN 978-80-251-1828-3.
3. KAVAN, Michal. *Výrobní a provozní management*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0199-5.
4. SCHULTE, Christof. *Logistika*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-87-2.
5. COYLE, John J.; BARDI, Edward J.; LANGLEY, JR., C. John. *The Management of Business Logistics*. 4th edition. St. Paul, USA: West Publishing Company, c1988. ISBN 0-314-65263-9.
6. HORÁKOVÁ, Helena; KUBÁT, Jiří. *Řízení zásob: Logistické pojetí, metody, aplikace, praktické úlohy*. 3. upr. vyd. Praha: Miroslav Háša - Profess, [1999]. ISBN 80-85235-55-2.
7. HÝBLOVÁ, Petra. *Logistika pro kombinovanou formu studia*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, Dopravní fakulta Jana Pernera, 2006. ISBN 80-7194-914-0.
8. LÍBAL, Vladimír; KUBÁT, Jiří, et al. *ABC logistiky v podnikání*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství dopravy a turistiky, 1994. 284 s. ISBN 80-85884-11-9.
9. DRAHOTSKÝ, Ivo; ŘEZNÍČEK, Bohumil. *Logistika: Procesy a jejich řízení*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-521-0.
10. MELICHAR, Vlastimil; JEŽEK, Jindřich. *Ekonomika podniku pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. ISBN 80-7194-916-7.
11. DOBRÝ, Petr. *Návrh marketingové podpory prodeje* [online]. Brno, 2007. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, fakulta podnikatelská. [cit. 2011-05-08]. Dostupné z WWW: <http://www.vutbr.cz/www_base/zav_prace_soubor_verejne.php?file_id=8710>.

12. *KFC - Life Tastes Great* [online]. c2011 [cit. 2011-05-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.kfc.cz>>.
13. *AmRest* [online]. c2011 [cit. 2011-05-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.amrest.com>>.
14. *Dachser v České republice* [online]. c2011. DACHSER Czech Republic a.s. Dostupné z WWW: <<http://www.dachser.cz>>.

Seznam obrázků

Obr. 1.: Možné polohy bodu rozpojení.....	13
Obr. 2.: Nejznámější metody předpovídání poptávky	19
Obr. 3.: Rovnice návratnosti zákazníka	29

Seznam zkratek

AC – „Area Coach“; oblastní manažer, mající na starosti všechny restaurace v daném regionu (např. Region Brno – provozovny v Brně, Jihlavě a Freeport Hatě)

AsM – zástupce vedoucího restaurace („Assistant Manager“)

COS – náklady na prodej („Cost of Sales“); index vlastních nákladů na produkt (udává se v % z čistých tržeb či v Kč)

CPM – Metoda kritické cesty („Critical Path Method“); pomocí síťového grafu znázorňuje časový průběh jednotlivých činností řízeného úkolu a vzájemné vazby mezi nimi

ČR – Česká Republika

DT – „Drive Thru“; restaurace KFC s výdejovým okénkem pro řidiče automobilů

EDI (Systémy EDI) – Systémy elektronické výměny dat („Electronic Data Interchange“)

EOQ – ekonomické objednávací množství; množství, které dosahuje rovnováhy mezi náklady na skladování a náklady na objednání

EU – Evropská unie

FC – „Food Court“; restaurace KFC, která je součástí obchodního centra

FL – „Food Line“; samostatně stojící restaurace KFC bez DT

FM – „Facility Manager“; Vedoucí směny, mající na starosti oblast údržby restaurace

FOT – fixní objednávací doba („Fixed Order Time“)

GM – Vedoucí restaurace („General Manager“)

KFC – značka řetězce rychlého občerstvení, nabízející čerstvé smažené a grilované kuřecí produkty („Kentucky Fried Chicken“)

MRP-I – Plánování potřeby materiálu („Material Resource Planning“); systém, který slouží k propočtu závislé potřeby

MRP-II – Plánování výrobních zdrojů; systém MRP-I obohacený o finanční, marketingové a logistické elementy

n_0 – rychlost obratu zásob; udává, kolikrát za rok se spotřebuje průměrná zásoba

P – roční spotřeba (zásob)

PCA – index podílu odpadu na tržbách; udává se v % či Kč

PERT – metoda podobná metodě CPM, počítá i s prvky náhodnosti a rizika

PM – „Product Manager“; Vedoucí směny, který má na starosti oblast řízení zásob na restauraci

Q – velikost objednávané dávky

ROL – mezní stav zásob („Reorder Level“); = objednávací úroveň

ROP – konkrétní objednávací termín („Reorder Point“)

SM – Vedoucí směny („Shift Manager“)

SLT – dodací doba dodávky („Supply Length Time“)

SLTV – kolísání dodací lhůty dodávky („Supply Length Time Variability“)

t_0 – doba obratu zásob; udává, jak dlouho se průměrná zásoba spotřebovává

Z_c – průměrná zásoba

Z_b – běžná (obratová) zásoba

Z_p – pojistná zásoba