

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Optimalizace SCM v obchodním řetězci

Bakalářská práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Lukáš Gergel**
Osobní číslo: **E18395**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**
Téma práce: **Optimalizace SCM v obchodním řetězci**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je zhodnocení současného modelu SCM v retailové společnosti a zpracování návrhů možné optimalizace logistického řetězce z nákladového pohledu.

Osnova:

- Charakteristika stávajících principů SCM.
- Definice SCM a jednotlivých součástí.
- Představení společnosti.
- Zhodnocení potenciálu jednotlivých elementů.
- Identifikace oblastí pro zlepšení SCM.
- Kvantifikace možných přínosů a závěr.

Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

EMMETT, Stuart. Řízení zásob : jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 298 s. ISBN 987-80-251-1828-3.
GROS, Ivan. Velká kniha logistiky. 1. vyd. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2016. 507 s. ISBN 978-80-7080-952-5.
RATHOURSKÝ, Bedřich, JIRSÁK, Petr a STANĚK, Martin. Strategie a zdroje SCM. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2017. 272 s. ISBN 978-80-7400-639-5.
SIXTA, Josef. Logistika: metody používané pro řešení logistických projektů. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 238 s. ISBN 987-80-521-2563-2.
STEHLÍK, Antonín. Logistika pro manažery. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2008. 266 s. ISBN 987-80-86929-37-8.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Vít Jedlička, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2020**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2021**

L.S.

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2020

Prohlašuji:

Práci s názvem Optimalizace SCM v obchodním řetězci 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., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30.4.2021

Lukáš Gergel

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych rád poděkoval panu Ing. Vítu Jedličkovi, Ph.D., vedoucímu mé práce, za odborné vedení, neocenitelnou pomoc a poskytnutí velmi cenných a přínosných rad při zpracování mé bakalářské práce.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zaměřuje na možnosti zlepšení dodavatelsko-odběratelského řetězce (Supply Chain Management, SCM) pro retailovou společnost a návrhy možností jeho optimalizace. Práce se v první fázi zabývá teoretickou definicí SCM a definicí elementů, které tvoří SCM. Druhá část práce se zabývá zhodnocení současné praxe u modelového retailové řetězce. Závěrečná část pak navrhuje vybrané možnosti zlepšení a jejich kvantifikaci.

KLÍČOVÁ SLOVA

SCM, logistika, analýza SCM, optimalizace SCM, retail

TITLE

SCM Optimization in Retail

ANNOTATION

This bachelor thesis focuses on the possibilities of improving the Supply Chain Management (SCM) for a retail company and suggestions for its optimization. In the first part, the thesis focuses on the theoretical definition of SCM and the definition of elements that make up SCM. The second part discusses evaluation of current practice in a model retail chain. The final part then suggests selected options for improvement and their quantification.

KEYWORDS

SCM, Logistics, SCM Analysis, SCM Optimization, Retail

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK.....	9
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK.....	10
ÚVOD.....	11
1 LOGISTIKA A JEJÍ HISTORIE.....	12
1.1 Vývoj hospodářské logistiky.....	13
1.2 Definice SCM.....	15
1.3 Elementy SCM.....	17
1.3.1 Snižování zásob výrobků.....	17
1.3.2 Zkracování průběžných dob vývoje a výroby produktů.....	22
1.3.3 Přizpůsobování designu výrobků potřebám zákazníků.....	25
1.3.4 Vytváření sítí partnerů jako spolupracujících systémů.....	26
1.3.5 Silná orientace na zákazníky.....	27
1.3.6 Logistika může a má převzít ústřední roli v ekonomice podnikání.....	28
1.3.7 Ostatní oblasti s významným vlivem na SCM.....	30
2 ZHODNOCENÍ OBCHODNÍHO ŘETĚZCE.....	34
2.1 Profil společnosti.....	35
2.2 Oblasti hodnocení.....	35
2.2.1 Snižování zásob výrobků.....	36
2.2.2 Zkracování průběžných dob vývoje a výroby produktů.....	39
2.2.3 Přizpůsobování designu výrobků požadavkům zákazníků.....	40
2.2.4 Vytváření sítí partnerů jako spolupracujících systémů.....	42
2.2.5 Silná orientace na zákazníky.....	42
2.2.6 Logistika může a má převzít ústřední roli v ekonomice podnikání.....	43
2.2.7 Ostatní oblasti s významným vlivem na SCM.....	43
3 NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	45

3.1 Více dodavatelů pro privátní značky	45
3.2 Marketingová komunikace	46
3.3 Sběrná služba na vytěžování kamionů.....	47
ZÁVĚR	50
POUŽITÁ LITERATURA	51
PŘÍLOHY	56

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1 - Evoluce logistiky.	15
Obrázek 2 - Supply Chain Management.....	16
Obrázek 3 - Využití VMI v Evropě	20
Obrázek 4 - Co je důležité pro koncové zákazníky	24
Obrázek 5 - Průměrné náklady na logistiku.....	29
Obrázek 6 - Service level definition	30
Obrázek 7 - iPhone	57
Obrázek 8 - Proč je polévka šetrná k planetě.....	58
Tabulka 1 - Ceny přepravy	49
Tabulka 2 - Celkové úspory.....	50

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

APS	Advanced Planning and Scheduling
CRM	Customer Relationship Management
EDI	Electronic Data Interchange
EU	Evropská unie
IoT	Internet of Things
IT	Informační technologie
JIT	Just In Time
KG	Kilogram
MRP	Material Requirements Planning
POS	Point Of Sale
SCM	Supply Chain Management
SLA	Service Level Agreement
VMI	Vendor Managed Inventory

ÚVOD

Tato bakalářská práce se bude věnovat postavení Supply Chain Managementu (SCM, řízení dodavatelsko-odběratelského řetězce) specificky v prostředí maloobchodního řetězce s celonárodní působností a analyzuje především vlivy, které na SCM v retailovém prostředí působí. Práce bude rozdělena na tři samostatné části – první část práce bude zaměřena na definici tématu a potřebného kontextu. Tato část bude reserší dostupné teorie, která popíše definici SCM. Druhá část této práce se bude věnovat zhodnocení dosavadní praxe řetězce ve smyslu teoretických konceptů. Třetí část navrhne možná řešení současné praxe a jejich kvantifikaci.

V úvodu teoretické části bude představen a definován termín SCM, a s ním spojený vznik logistiky jako oboru. Dále zde bude popsána transformace logistiky do SCM a budou zde diskutovány jednotlivé aspekty, které tvoří jádro SCM nebo mají na SCM významný vliv. Tyto vlivy budou hodnoceny z hlediska jejich přímého zařazení do SCM. Následně budou specifikovány oblasti, které umožňují, nebo ovlivňují další rozvoj SCM.

V praktické části bude představen modelový příklad retailového řetězce působícího v České republice, který bude sloužit jako základ pro analýzu retailové praxe v oblasti SCM v dnešní České republice. Modelový příklad bude následně analyzován dle jednotlivých kategorií, které tvoří obsah SCM a budou definována jeho slabá místa. Autor práce je zaměstnancem logistického útvaru retailové společnosti působící v České republice a své znalosti z praxe využívá v empirické části této bakalářské práce. Autor je seznámen s běžným fungováním společnosti a je členem implementačního týmu, který zavádí nové procesy do běžného fungování společnosti.

Závěrečná část bude věnována návrhu možných návrhů na zlepšení SCM v praxi vybraného modelového příkladu. Vybraná možnost optimalizace bude také kvantifikována.

1 LOGISTIKA A JEJÍ HISTORIE

První logistické myšlení se datuje od počátku lidské civilizace. Lidé museli uchovávat potravu tak, aby zásoby potravy vydržely po nezbytně nutnou dobu. Slovo logistika lze odvodit z řeckého slova *logos*, které lze přeložit jako rozum, princip či počítání (Stehlík a Kapoun, 2008, s. 13). Slovo logistika může být také odvozeno od slova *logistikon*, v překladu důmysl nebo opět rozum (Pernica, 2005, s. 18).

Zajímavou definici nabízí Kubíčková (2006, s. 4), která logistiku chápe jako disciplínu zkoumající „*pohyb zboží a materiálu z místa vzniku do místa spotřeby a s tím souvisejícím informačním tokem. Týká se všech komponent oběhového procesu tzn. především dopravy, řízení zásob, manipulace s materiálem, balení, distribuce a skladování. Zahrnuje také komunikační, informační a řídicí systémy.*“ Další z definic předkládá Stehlík a Kapoun (2008, s. 27–28), kteří navíc zahrnují i prvek plánování a kontroly. Udávají, že „*Logistika znamená systematické plánování, organizování, řízení a kontrolu všech toků fyzických objektů a s nimi spojených informací do podniku a logistického systému, skrze něj až k zákazníkům, tj. partnerům, a až k finálním uživatelům a spotřebitelům.*“

První prezident České logistické asociace docent Pernica definoval v roce 2005 pojem synergického efektu: „*Logistika je disciplína, která se zabývá sladováním (koordinací, synchronizací a celkovou optimalizací) všech aktivit v rámci samoorganizujících se systémů, jejichž zřetězení je nezbytné k pružnému a hospodárnému dosažení daného konečného (synergického) efektu.*“ (Pernica, 2005, s. 142).

Dle Pernici (2005, s. 17–23) základy současné logistiky nalezneme především ve vojenské logistice. Vojska musela mít nejen dostatečnou zásobu zbraní, munice, jídla, ale i dostatek místa na založení chráněného centrálního tábořiště. Současná civilní hospodářská logistika se vyvinula z vojenské logistiky a její největší rozvoj nastal po skončení druhé světové války. První rozdíl mezi vojenskou logistikou a civilní logistikou, neboli logistikou v podnikové sféře, je, že civilní logistika se zabývá surovinami, polotovary, výrobky a zbožím, ale vojenská především materiálem a vojenskými jednotkami. Druhý rozdíl spočívá v tom, že ve vojenské logistice jsou náklady vedlejší. U vojenské logistiky jsou priority postaveny na jiných základech. Těmi jsou včasná dostupnost vybavení v daném místě v požadovaném čase.

V civilní logistice je požadavek na dostupnost zboží, materiálu, služeb stejně důležitý jako ve vojenské logistice, ale podstatné je také zabezpečení požadované dostupnosti za minimální možnou cenu.

Tento obecně definovaný rámec logistiky tvoří základ pro celou řadu již specifických logistik, mezi které je možné řadit například logistiku hospodářskou, marketingovou, informační, nemocniční, logistiku mezinárodní, makrologistiku, distribuční, výrobní, zásobovací a mnoho dalších. V této práci se zaměřuje na logistiku zásobovací.

Zásobovací (opatřovací) logistika představuje souhrn logistických úkonů a opatření, která jsou klíčová pro správné fungování podniku. Opatřování, neboli zásobování, je základní funkcí podnikové logistiky a patří mezi nejdůležitější podnikové činnosti (Stehlík a Kapoun, 2008, s. 42).

1.1 Vývoj hospodářské logistiky

Dle Stehlíka a Kapouna (2008, s. 17) je možné fáze vývoje hospodářské logistiky rozdělit do pěti fází (období). Jako první se označuje počáteční období do roku 1950, následuje pak druhé období od 1950 až do 1970, třetí období od 1970 až do 1985 a čtvrté období od 1985 až do 1995. Jako zatím poslední vývojové stadium logistiky je označováno páté období od 1995.

Jednotlivá období pak Stehlík a Kapoun (2008, s. 17–18) charakterizují následovně.

Počáteční období do roku 1950 se vyznačuje nedostatkem moderních technologií a technických prostředků. Začínají se formovat první logistické procesy, zatím mezi sebou hospodářsky neprovázané.

Druhé období do roku 1970 je charakterizováno jako příprava a formování logistické praxe a teorie. V tomto období se nejvíce pozornosti věnuje nákupu perspektivního zboží a jeho výhodnému prodeji. Převážně nebo stavu zásob se zatím příliš pozornosti nevěnuje.

Za třetí období od 1970 až do 1985 se označuje prosperující rozvoj logistiky v USA a její zavádění v západní Evropě. Logistice se začíná dařit zejména díky hromadnému uplatnění prvotních výpočetních systémů pro hromadné zpracování dat, následně se ukazuje, že musí být zavedeny i pokročilé informační systémy, které podporují celkové zrychlení procesů.

Ve čtvrtém období od 1985 až do 1995 se prosazuje systém integrované logistiky, tj. integrovaný systém lidí, výrobních prostředků, postupů a metod. Cílem je efektivní zajištění celého procesního řetězce zpracování zakázky (Manlig, 2007). Na prvním místě je přání zákazníka a uspokojení jeho potřeb.

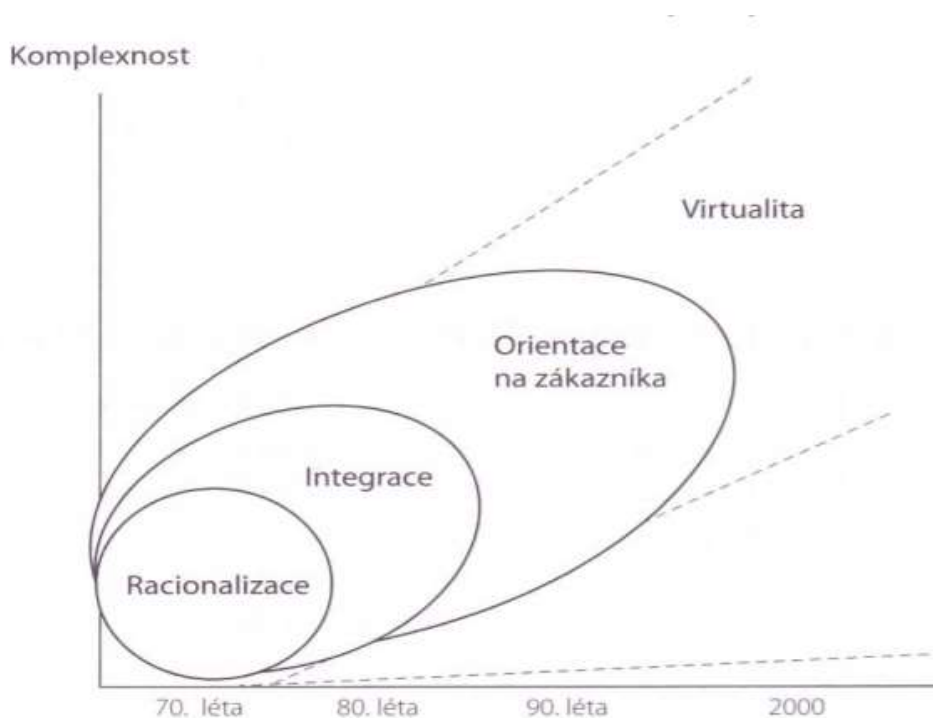
Dle Stehlíka a Kapouna (2008, s. 18) se pak uplatňuje v pátém období „*především elektronika a internetové technologie, které umožňují vytvoření velkých sítí i logistických partnerů – Supply*

Chain Net. Řídí je koordinační Supply Chain Management (SCM) tak, aby náklady a účinnost logistiky byly optimální (nikoliv minimální)“.

Stehlík a Kapoun (2008, s. 19) uvádí, že chápání logistiky jako celku bylo nastartováno až Harvardskou univerzitou, která vypracovala studii o racionálním řešení fyzické přepravy materiálu a v této souvislosti se poprvé objevuje pojem *Total-Cost*. V rámci této studie Harvard začal uplatňovat teorii, že distribuční náklady zahrnují mnohem více, než si společnosti uvědomují a sledují je jako přímé náklady na distribuci. Patří sem v podstatě všechny náklady, které se objevují na různých místech v účetních nebo provozních výkazech na různých místech podniku – v nákupu, ve výrobě, zpracování papírových dokumentů. Tyto náklady (*Total-Cost*) jsou úzce provázány a souvisí se způsobem jakým společnosti zajišťují distribuci svých výrobků (Cowen, 2011).

Logistika tvoří velmi významnou nákladovou položku všech společností, které se zabývají fyzickou distribucí zboží. Firmy se vždy snaží minimalizovat náklady (Stehlík a Kapoun, 2008, s. 15), a proto hledají řešení, jak logistické procesy optimalizovat.

Postupný vývoj logistiky a jejího hlavního zaměření pak výstižně shrnuje následující obrázek:



Obrázek 1 - Evoluce logistiky.

Zdroj: (Stehlík a Kapoun, 2018. s. 16)

Z obrázku 1 je patrný růst komplexity a zaměření logistiky v průběhu času. V jednotlivých obdobích ukazuje změnu zaměření od racionalizace procesů, přes jejich integraci, k zaměření se na zákazníka až po virtualizaci dodavatelských řetězců.

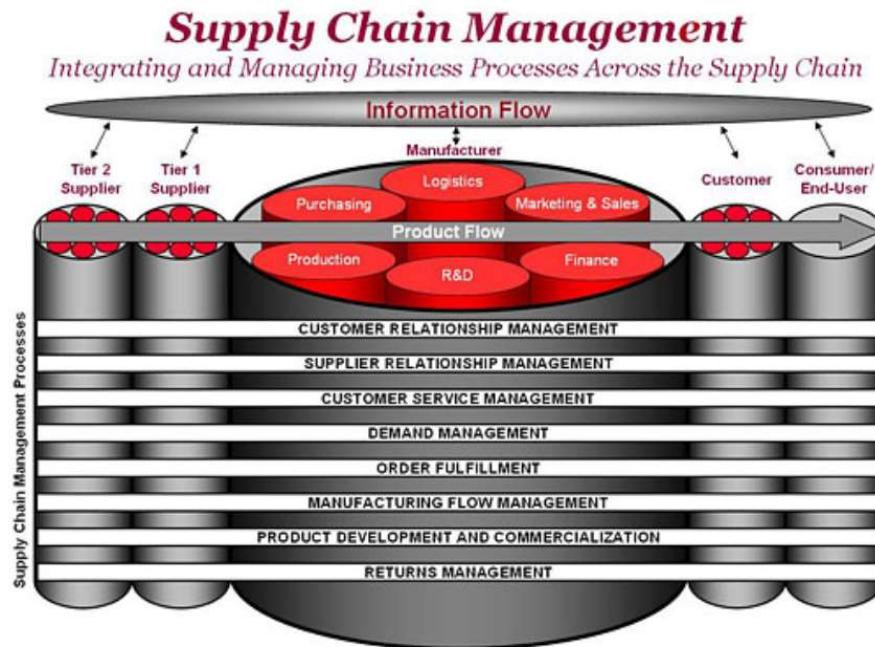
1.2 Definice SCM

Supply chain management (SCM, dodavatelsko-odběratelský řetězec) má mnoho definic, ale nepřesnější je zřejmě tato: Dodavatelsko-odběratelský řetězec je systém organizací, lidí, technologií, aktivit, informací a zdrojů, které se podílejí na pohybu materiálů, produktů a služeb napříč celým procesem od výroby, dodavatele původních materiálů po koncového spotřebitele. Řízení dodavatelsko-odběratelského řetězce zahrnuje řízení poptávky a dodávek těchto materiálů, produktů a služeb v rámci těchto společností i mezi nimi navzájem (Dorward, 2020).

Do SCM patří kromě dodavatelů a výrobců také maloobchod a velkoobchod a jejich skladovací prostory, distributoři, dopravci a koncoví zákazníci na straně jedné, dodavatelé výrobců a dodavatelů pak na straně druhé (v praxi užívané termíny – Tier 1 = přímý dodavatel a Tier 2 = dodavatel dodavatele). Jedná se tak o skupinu podnikových procesů, které zajišťují efektivní zapojení všech článků v dodavatelském řetězci, a tak dokážou poskytnout výrobky nebo služby

koncovým zákazníkům ve správném čase, na správném místě a za správnou cenu (Pražská a Jindra, 2002, s. 306).

Základní princip SCM pak popisuje následující obrázek, který ukazuje jednotlivé oblasti nezbytné procesní a informační integrace napříč jednotlivými subjekty, které do SCM vstupují.



Obrázek 2 - Supply Chain Management

Zdroj: (Researchgate, 2014)

Jak již bylo zmíněno, SCM má více možných definic. Například dle definice Council of SCM Professionals zahrnuje SCM plánování a řízení všech aktivit spojených s obstaráváním zdrojů, zásobováním, výrobou a dalším logistickým řízením. Primárním úkolem SCM je propojení hlavních podnikových činností a procesů uvnitř i vně firmy a vytvoření soudržného a vysoce výkonného podniku. Tyto procesy, kromě základních procesů přímo spojených s přepravou a skladováním zboží, musí také zahrnout oblasti marketingu, obchodu, technologií a oblast finanční (Council of SCM Professionals, 2018).

1.3 Elementy SCM

Na základě výše uvedeného je pak možné definovat klíčové oblasti, které vedou k rozvoji a implementaci SCM (Stehlík a Kapoun, 2008, s. 155–158):

1. snižování zásob výrobků,
2. zkracování průběžných dob vývoje a výroby produktů,
3. přizpůsobování designu výrobků požadavkům zákazníků,
4. vytváření sítí partnerů jako spolupracujících systémů,
5. silná orientace na zákazníky,
6. logistika může, a má převzít ústřední roli v ekonomice podnikání.

Hlavní charakteristiky uvedených oblastí jsou diskutovány v následujících podkapitolách.

1.3.1 Snižování zásob výrobků

Počátkem 80. let se začínal objevovat pojem SCM, který byl spojen s managementem materiálů uvnitř podniku. V rámci stálého zostřování konkurenčního boje a i v souvislosti s opakujícími se ekonomickými krizemi se stav zásob a tím stav vázaných finančních prostředků začal dostávat stále více do popředí (Vaněček a Kaláb, 2003, s. 64), a do vnímání jak manažerů, tak i externích analytiků, kteří mají velký vliv na hodnocení firmy a její hodnotu na burze.

Společnosti si začaly stále více uvědomovat fakt, že optimální stav zásob je závislý jak na vnitřních, tak i na mezipodnikových procesech. Tím začalo utváření obchodních vztahů mezi podniky jako členy dodavatelského řetězce. Mezi hlavní faktory ovlivňující stav zásob lze, dle Stehlíka a Kapouna (2008, s. 155–158), zařadit:

- délku dodavatelského cyklu (délka termínu dodání, přepravní vzdálenost, počet subdodavatelů, dostupnost zdrojů atd.),
- měnící se chování a preference zákazníků (zkracující se módní cykly, bio, ekologie a udržitelný rozvoj atd.),
- dostupnost peněz a vázání volných finančních prostředků (velikost a obrátkovost zásob a zlepšení cash-flow společnosti, které umožní inovace a design, zlepšování prostředí pro zákazníky atd.).

V případě retailových řetězců, které jsou v této práci uvažovány jako základní modelový případ, je pak nutno vzít v úvahu i základní rozdělení na stálý a akční sortiment zboží.

V případě stálého sortimentu zboží se jedná hlavně o zásoby, které musí odpovídat deklarované SLA (Service Level Agreement, také známé jako procento *vykrývání objednávek*) (Kapoun, Stehlík, 2008, s. 196–197). V případě základního sortimentu a hlavních národních značek je očekávání zákazníků, že tyto produkty budou dostupné vždy a na každé prodejně. U těchto položek je tedy nutné vést stálou skladovou zásobu ve výši odpovídající průměrným prodejům za dodací cyklus s nezbytnou rezervou. V této oblasti lze více uplatnit model Pull pro zásobování jednotlivých POS dle místních prodejn. Model Pull je v rámci logistiky užíván v tom smyslu, kdy místo spotřeby materiálů nebo produktu si POS samo žádá o novou dodávku materiálu nebo produktu (Pernica, 2005, s. 235). POS neboli Point of Sale je anglický termín, který označuje konkrétní místo prodeje. Může se jednat o klasickou prodejnu, prodejní stánek, mobilní zařízení atd. Je vždy definováno jako místo prodeje koncovému zákazníkovi (Jesenský et al, 2018, s. 39).

Jiná situace pak nastává u jednorázových akčních položek, módy, sezonní zeleniny a ovoce a jiných sortimentů s krátkou životností, případně s jednorázovou spotřebou vázanou na určité období nebo události (Vánoce, Velikonoce, Halloween atd.). V běžné praxi se pak jedná většinou o jednorázové dodávky, které by do zásob vůbec neměly vstupovat.

V oblasti řízení zásob se také dostávají do popředí buď nové modely, nebo stávající modely s inovacemi. Mezi hlavní lze zařadit VMI (Vendor Managed Inventory), JIT (Just-In-Time, dodávky v čase spotřeby). V této oblasti se skoro výhradně jedná o model Push, tedy centrálně plánovanou distribuci zboží do jednotlivých POS. „*VMI (Vendor Managed Inventory) je služba, kterou poskytuje dodavatel svým zákazníkům, kdy dodavatel bere v úvahu otázku plánování odbytu pro své vlastní produkty v rámci maloobchodního prodeje.*“ (Stehlík a Kapoun, 2008, s. 185), zde braný jako model konsignačních skladů. Pojem Just-In-Time „*je uspokojování poptávky po určitém výrobku v distribučním řetězci v přesně dohodnutých a dodržovaných termínech podle potřeb odebírajících článků*“ (Sixta, 2009, s. 31). Model Push „*znamená situaci, kdy dodavatel odesílá dodávku odebírajícímu článku dle předpokládaného objemu prodeje. Objem je založen na předpovědi celkových prodejů*“ (Lander, 2019).

Retailové řetězce používají mnoho různých strategií pro optimalizaci výše skladových zásob. Dále v textu jsou pak diskutovány hlavní strategie, mezi které patří zejména smluvní vztahy, plánování a prognózy, cross-docking a způsob zavážení prodejen.

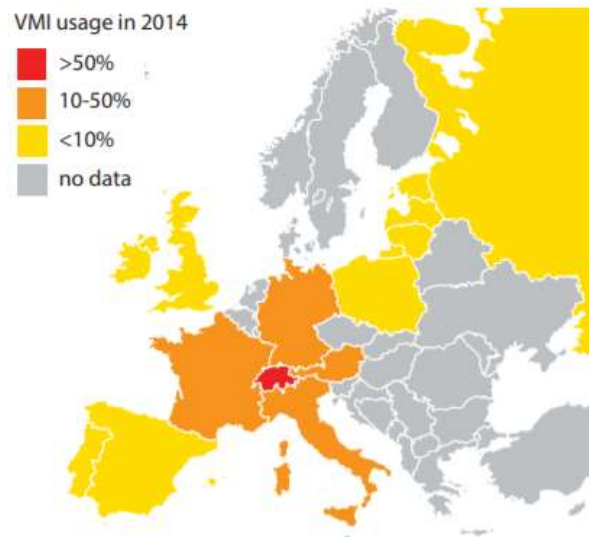
Smluvní vztahy upravují základní parametry spolupráce řetězců a jejich dodavatelů. Obsahují nejenom dohodnuté obchodní podmínky, jako ceny a platební podmínky, ale také různé bonusy za realizovaný objem a garance dodávek, případně smluvní pokuty za jejich porušení.

Očekávané budoucí prodeje jsou předmětem prognózování. „*Plánování a prognózování objednávek stanovuje budoucí požadavky na objednávání a dodávku zboží, která vychází z prognózy prodejů, stavu zásob a doby spojené s přepravou.*“ (Hesková. 2006, s. 31). Moderní informační systémy jsou schopny plánovat budoucí prodeje na základě historických údajů se zohledněním různých vstupů a simulací. Tyto prognózy by měly být transponovány do nakupovaných položek a sdíleny s dodavateli. U dodavatelů by to následně napomohlo se stanovením vlastní prognózy dodávek a nákupu nezbytných surovin. Sdílení prognóz by jednoznačně napomáhá k větší stabilitě dodávek, lepšímu využití výrobních kapacit a tím i k celkovému snížení nákladů v rámci celého SCM (mezi jinými velikost zásob, lepší využití a plánování dopravy).

Velikost zásob je určena zásobami v centrálním skladu a zásobami prodejen. „*Skladování můžeme definovat jako tu část podnikového logistického systému, která zabezpečuje uskladnění produktu (...) v místech jejich vzniku a mezi místem vzniku a místem jejich spotřeby.*“ (Lambert et al, 2000, s. 266). Výhodou centrálního skladu je možnost udržování určitého množství skladových zásob pro vykrývání možných výpadků dodávek a větší flexibilita při vykrývání regionálních výkyvů poptávky ze strany koncových spotřebitelů.

Opakem distribuce přes centrální sklad je systém přímých dodávek od výrobce do místa prodeje. Dle Pernici (2005, s. 414) se ve vyspělých zemích procento přímých dodávek z výroby do prodejen ustálilo mezi 30-40 % sortimentu potravinářského zboží. Jedná se hlavně o případ čerstvých lokálních potravin, kde dodání do centrálního skladu a následná distribuce nedává smysl, rychloobrátkový sortiment zboží rychle podléhající zkáze (například pečivo, zelenina), případně o regionální speciality.

Přímé dodávky mohou být realizovány jako klasický prodej, kdy řetězec platí dodavateli dle dodaných objemů. Druhou možností je využití systému VMI, kdy dodavatelé budou sami přímo zásobovat jednotlivé prodejny, vystaví zde své zboží a řetězce budou platit za dodávky zboží až zpětně, dle skutečných realizovaných prodejů (Hesková, 2005, s. 175). ECR Europe provedlo v roce 2004 průzkum využití VMI v Evropě.



Obrázek 3 - Využití VMI v Evropě

Zdroj: (ECR Europe, 2014)

Z průzkumu ECR vyplívá velmi rozdílné využití VMI. Ve většině zemí je využití pod 10%, naopak ve Švýcarsku ve skutečnosti přesahuje 75% (ECR Europe, 2014).

S celkovou výší zásob společnosti souvisí také rychlost distribuce. Cross-docking je koncept logistiky známý již delší dobu. Jedná se o situaci, kdy zboží přijíždí do centrálního skladu, nebo překladiště již připraveno k dalšímu přeložení a odeslání (Vogt, 2010, s. 99). Základním principem je, že v tomto skladu již nedochází k otevření palety a následnému vychystávání dle potřeb jednotlivých POS. Palety jsou v tomto případě doručeny v rámci jedné dodávky, v cross-docku jsou přeloženy a zkombinovány s dalšími částmi. Pak jsou odeslány do místa určení jako součást následné přepravy (Lambert et al, 2000, s. 273). V případě retailových řetězců je cross-docking většinou omezen na redistribuci mezi jednotlivými centrálními sklady, případně na rychloobrátkové akční zboží, které se distribuuje na prodejny v celých paletách (Lambert et al, 2000, s. 30).

Ve světě je nicméně již nyní možné pozorovat trend, kdy se cross-docking začíná používat i pro množství menší než jedna paleta, případně je vychystávání pro jednotlivé prodejny provedeno již u výrobce podle požadavků retailera (Vogt, 2010, s. 101–102). V takovém případě pak retailer sdělí dodavateli přesné požadavky na složení palety podle jejího určení. Dodavatel vyskládá paletu a označí ji přímo její destinací. V cross-docku je pak provedeno pouze přeložení palety z jednoho dopravního prostředku na návaznou dopravu. (Lambert et al, 2000, s. 273)

Tento způsob je podmíněn dvěma základními faktory, a to velikostí dodavatele a sdílením informací čili technologickou připraveností. Benefitem pro retailera je úspora nákladů na příjem zboží, otevření palet, vychystávání, balení, tisk štítků a další dokumentace. Při správném zavedení cross-dockingu se uvádí možnost snížení stavu zásob na trase až o 40 % (Lambert et al, 2000, s. 30).

Skladové zásoby v retailovém řetězci je nutno plánovat ve více dimenzionálním prostoru. Na straně jedné je potřeba zohlednit obrátkovost zboží a schopnost řetězce zásobovat danou prodejnu v požadovaných objemech při udržení přijatelných nákladů (Hesková, 2006, s. 74).

Na straně druhé je třeba zohlednit požadavek na rozsah nabídky v místě prodeje, případně požadavek nabídnout svým zákazníkům základní sortiment, který bude vnímán jako dostatečně široký pro daný formát prodejny. Toto úzce souvisí s plánogramy, to znamená plánem rozmístění a vystavení zboží na prodejně. Rychloobrátkové zboží musí být zastoupeno v adekvátním množství tak, aby bylo vždy zákazníkům k dispozici. Vystavení je ale vždy omezeno kapacitou prodejny a potřebou vystavit alternativní nabídku (Hesková, 2006, s. 83). Toto je částečně možné kompenzovat pohotovostním skladem na dané prodejně, pokud je lze takový sklad v místě prodejny zřídit.

Pohotovostní sklady na prodejnách slouží k vyrovnávání zásob mezi závozy. Přispívají k dodržení skladovacích podmínek při omezené prodejní ploše (například u chlazených a mražených výrobků) a zajišťují neustálou dostupnost rychloobrátkového zboží. Jejich kapacita je také důležitá pro zajištění uskladnění dostatečného množství akčního zboží. (Lambert et al, 2000, s. 116). Další funkcí pohotovostních skladů je možnost otevírání palet. Diskontní prodejny, ale i velké řetězce prodávají zboží přímo z palet (například u zvláště objemných sortimentů – nápoje v PET lahvích, pivo, akční zboží), u jiných sortimentních skupin zboží tento způsob není možný buď z důvodu omezení prodejní plochy, nebo z důvodu *designové* prezentace prodejny. Důvodem může také být zabránění porušení teplotního řetězce u

specifických skupin zboží. Teplotní řetězec označuje celou sekvenci teplotně kontrolovaného řetězce, který zahrnuje přípravu, balení, skladování, distribuci, skladování na prodejně, vystavení, nákup a domácí skladování do doby konzumace (FoodFacts, 2021).

Velikost prodejny a velikost pohotovostního skladu jsou úzce spojeny s četností závažek. Četnost závažek souvisí částečně s dostupným vozovým parkem podniku. Stehlík a Kapoun (2006, s. 115-116) vysvětlují, že management podnikového parku nákladních automobilů je součástí klasické podnikové logistiky středních a velkých podniků. Používá se souhrnný termín fleet management. Flotila nákladních vozů tvoří základní prostředky pro distribuci zboží ze skladů do prodejen. Velikost flotily a jejich kapacita je základním parametrem, se kterým je nutné počítat jako s omezujícím kritériem při plánování rozvozu. Příliš malá kapacita flotily bude vyžadovat více cest pro distribuci požadovaného objemu zboží. Naopak příliš velká kapacita bude znamenat zvýšené náklady na jednotku zboží, neboť kamion nebude naplněn. Důležitým parametrem jsou speciální požadavky na přepravu, například v režimu teplotního řetězce (mražené zboží, chlazené zboží).

1.3.2 Zkracování průběžných dob vývoje a výroby produktů

Zákazníci dnes požadují novinky uváděné na trh stále častěji nebo alespoň inovace stávajících produktů. To vede k potřebě zásadně zkrátit průběžné doby vývoje. Následně pak ke zrychlenému zavádění inovací do výroby a ke zkracování výrobního cyklu. Rychlé střídání inovovaných výrobků také vede k větší fragmentaci výroby a výrobě menších sérií (Deloitte, 2018).

Současný svět se díky rychlému a globálnímu přenosu informací stále více propojuje a geografická odlehlost jednotlivých článků dodavatelského řetězce se relativizuje. Globální sdílení informací pomocí internetu dnes přispívá k rychlejšímu sdílení nových objevů, nových designů a ke komunikaci na dálku vedené v reálném čase. Pomocí internetu je dnes možné najít nové dodavatele během několika okamžiků, a to po celém světě. Tento trend, také označovaný jako jeden z důsledků globalizace, vede k tomu, že velká část dnešních výrobků nemá jen jednu zemi původu nebo jednoho výrobce. Kromě potravin a zboží s krátkou trvanlivostí je zboží většinou globálního původu, ať už jako celek, nebo alespoň jeho komponenty.

Brosch a Krause (2012, s. 5) uvádějí metodu Life Phase Modularization jako možnost jak zásadně zrychlit inovace produktů a nezbytných změn v oblasti SCM. Tato metoda umožňuje rozdělení rolí vývoje/designu a skutečné výroby. Ve světě existuje mnoho společností, které mají vývojová/designová centra umístěná v *Západním světě*, zatímco výroba probíhá na

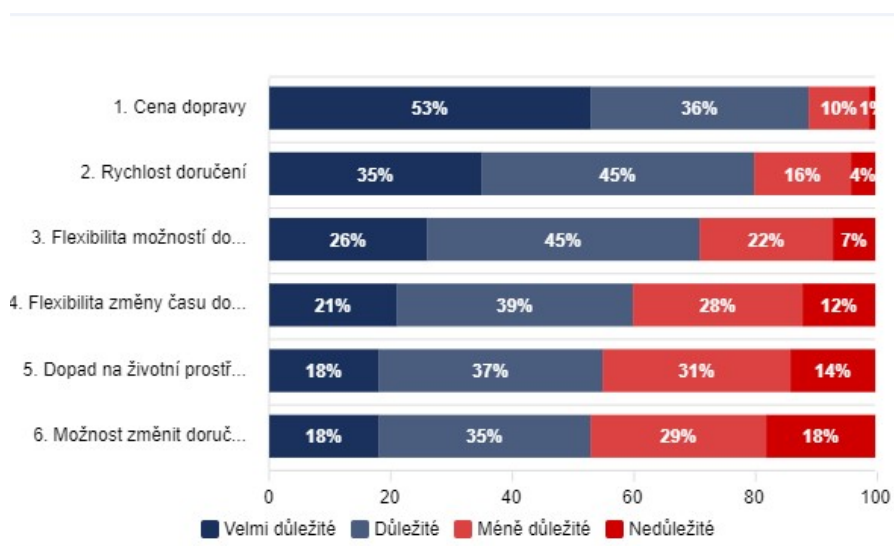
Dálném východě (například iPhone – designed by Apple in California, assembled in China – viz příloha č. 2). Stejně tak existují společnosti z Dálného východu, které dělají vývoj / design na Dálném východě, a výroba je distribuovaná po světě (například – automobily značky Hyundai vyráběné v Nošovicích). Toto celkově vede jak ke globalizaci výroby a vývoje, tak i ke kratším inovačním cyklům. Specializovaná centra jsou schopna přicházet s inovacemi častěji a rychleji, za celkově nižší náklady. Specializace také vede k tomu, že jsou stále častěji vyvíjeny komponenty a jiné společnosti se zabývají jejich skládáním do funkčních výrobků. Celkový design výrobku je svěřen další společnosti, případně jinému specializovanému týmu. Tento trend také vede k tomu, že jak v České republice, tak i ve světě vznikají společnosti, které jsou specializované pouze na design, případně vývoj. Nabídka jejich služeb je omezena pouze na vývoj produktu/komponenty, případně na design výrobku. Jejich nabídka končí vývojem prototypu. Zároveň ale platí, že v dnešní době elektronické komunikace toto není problém. Vývoj může probíhat v jedné části světa, výsledek je předán do výroby v úplně jiné části světa, a to tam, kde je cena práce nejnižší. Součástí celkové ceny jsou zde samozřejmě i náklady na logistiku a přepravu.

Zároveň je pravda, že společnost, která neinovuje, je postupně vytlačena z trhu. Zákazníci chtějí stále nové zboží. A to za přijatelnou cenu. Prodej akčního zboží tuto cenu dále snižuje a působí i na to, jakou cenu vnímají zákazníci jako běžnou. Působení módních trendů se projevuje u stále většího okruhu výrobků. Kromě čistě komoditních trhů a základních potravin lze tvrdit, že módní trend zasahuje všechny ostatní trhy. Jako příklad lze uvést módu, která byla před několika desetiletími výhradním příkladem měnících se trendů, dnes se týká například nábytku, domácích potřeb, kuchyňského vybavení a mnoha dalších trhů. Naši prarodiče kupovali nábytek s očekáváním, že tento nábytek vydrží celý život. Tomu také odpovídala jeho cena. Naši rodiče kupovali nábytek již za výrazně nižší cenu, ale stále s očekáváním, že životnost nábytku bude dlouhodobá, 20 let a více. Dnes je nábytek sortimentem, který podléhá módním trendům, a akce nábytkových řetězců přesvědčují zákazníky, že interiér jejich bytu je potřeba obměňovat každou módní sezonu. Toto vede jednak k potřebě přicházet stále s inovacemi a novým designem, ale také k nutnosti udržet nízkou cenu výrobků.

Jurová (2016, s. 104-105) vysvětluje jak postupující automatizace a robotizace, a celkově trend štihlé výroby, stále více přispívá k tomuto trendu. Robotizace a automatizace je náročná na počáteční investici, následný provoz je ale velmi levný a umožňuje stálou výrobu velkých sérií. Takto dosažená nízká cena kompenzuje logistické náklady na celosvětovou distribuci.

Vnímání výrobců a prodejců spotřebiteli, které historicky vycházelo z cenové hladiny nabízeného zboží, se ale začíná měnit. Pro stále rostoucí skupinu zákazníků se začínají dostávat do popředí i jiné aspekty produktů než jen jejich cena a fakt, že výrobek splňuje svoji základní charakteristiku. Je kladen stále větší důraz nejen na módní trendy a inovace, ale do popředí se začínají dostávat i otázky ekologie výroby, udržitelného rozvoje nebo, v poslední době stále více diskutovaná, uhlíková stopa. Poradenská společnost EY ve svém průzkumu uvádí, že společenská odpovědnost značky (kam patří i uhlíková stopa) je důležitá pro 52 % českých zákazníků (EY, 2021)

Konkrétní příklad vyplývá z následujícího obrázku č. 4. Ten znázorňuje pro jak velkou skupinu zákazníků je ekologická stopa důležitým kritériem pro výběr typu dopravy k nim domů.



Obrázek 4 - Co je důležité pro koncové zákazníky

Zdroj: (Česká logistika, 2020)

Z obrázku 4 vyplývá, že pro 89 % zákazníků je důležitým a hlavním faktorem cena dopravy. Zároveň je pro 55 % zákazníků podstatným faktorem dopad dopravy na životní prostředí. Z hlediska SCM je tedy potřeba zajistit minimální náklady s maximálním ohledem na životní prostředí.

Ekologičnost dopravy je podstatnější než možnost změny doručovacího místa. Tento výzkum (Česká logistika, 2020) se sice omezil na oblast *last mile* (*last mile*, poslední míle, je termín používaný v souvislosti s distribucí zboží nebo poskytnuté služby od posledního distribučního centra nebo POS ke konečnému zákazníkovi (Dolan, 2021)), ale z preferencí zákazníků lze vyvodit, že stejný princip budou aplikovat na celou oblast SCM. Z těchto dat lze také vyvodit,

že koncový zákazník zvolí ekologičtější variantu doručení, pokud tato bude spojena s přijatelnou cenou.

Další oblastí je komercializace produktu. Nové poznatky nebo nové inovace je potřeba přizpůsobit tomu, že výrobky budou nabízeny v běžné prodejní síti. Trnka (2017, s. 5) k tomu například píše: „*Komercializací poznatku v užším smyslu se rozumí jeho uplatnění v praxi výměnou za finanční nebo jinou kompenzaci. Možnými formami komercializace je poskytnutí licence nebo převod poznatku.*“. Sám nový poznatek nebo inovace může sice ovlivnit vlastnosti produktů, nebo umožní uvedení nových produktů na trh, ale je potřeba provést další kroky, které umožní tento poznatek nebo tuto inovaci promítnout do výrobních postupů, které umožní tento výrobek v běžné praxi vyrábět za přijatelné náklady. Jedním z příkladů tohoto postupu jsou nano respirátory, které v praxi využívají patent Technické univerzity v Liberci na výrobu nano vláken.

1.3.3 Přizpůsobování designu výrobků potřebám zákazníků

Prof. Hardt (2006) nabízí definici designu jako proces, který se zabývá sjednocením faktorů jako jsou technologie, marketing, prodej, recyklace a likvidace produktu a tím je dosaženo rovnováhy mezi obchodními, nehmotnými a estetickými hodnotami produktu. Interaction Design Foundation definuje produktový design jako proces, kteří designěři používají pro sladění požadavků uživatelů s obchodními cíli, aby výrobci nabízeli obchodně úspěšné produkty. Pojem design tedy lze chápat jako širokou škálu oblastí. Základní je vzhled a vizuální prezentace výrobku, v širším pojetí se pak může jednat i o celkový design výrobku, jako například místo vývoje, místo výroby, použité materiály, ekologická stopa distribuce nebo celková uhlíková stopa produktu. Pro mnoho spotřebitelů se dnes tyto oblasti stávají rozhodujícími kritérii při rozhodování o nákupu výrobku. Je sem nutné zahrnout i aspekty použitých materiálů, očekávání uživatelů, jejich chování a preference.

Dle Mulačové a Mulače (2005, s. 109) lze v poslední dekádě pozorovat významnou změnu v chování a preferencích zákazníků. Ať už se jedná o bio trend, důraz na udržitelný rozvoj, stále častěji diskutovanou oblast kvality potravin a používání chemických přísad (tzv. éčka), nebo rychlejší střídání a pluralitu módních trendů v oblasti textilu. „*Udržitelný rozvoj je takový druh rozvoje, který se zároveň snaží odstranit nebo zmírnit, negativní projevy dosavadního způsobu vývoje lidské společnosti.*“ (Ministerstvo životního prostředí České republiky, 2021). Tzv. éčka jsou látky, které slouží ke zlepšování vlastností potravin. Cílem je zlepšit chuťové vlastnosti a trvanlivost výrobku (Fér potravina, 2021).

V dalších oblastech se pak jedná o nutnost garance původu a způsobu zpracování produktu, tak aby byl pro určité skupiny konzumentů akceptovatelný. Toto všechno způsobuje tlak na náklady a tím pádem na cenu pro koncového zákazníka. Kromě požadavků zmíněných v předchozí kapitole se dnes projevují nové trendy v designu výrobků a nutnost obchodních společností na tyto trendy reagovat. Z designu výrobku by mělo být zákazníkovi jasné, že se jedná například o produkt z lokálních zdrojů, nebo o produkt, který využívá ekologické balení (recyklovaný papír apod.). Výrobky s označením Fair Trade jsou dnes již zcela běžné. Omezování uhlíkové stopy je novým trendem, který se prosazuje několik posledních let. Sem patří omezování plastů, používání ekologicky odbouratelných obalů nebo vlastní sáčky na zeleninu a ovoce

V rámci posílení principů udržitelného rozvoje se prosazuje balení typu *re-fill* (obal s možností doplnění) nebo se balení výrobku minimalizuje – *bez obalu* apod. Omezuje se používání plastů (brčka, igelitové tašky), stále více se také uplatňuje široká recyklace, a to i ze zákonných důvodů.

Tyto trendy pak vytváří zcela nové potřeby jak v oblasti vybavení POS, tak i v oblasti jejich zásobování. Každý nakupující se dnes může setkat například s prodejem z velkoobjemových zásobníků (automaty na mléko, čepování vína do přinesených obalů, tekutá mýdla atd.). To zároveň vytváří nové výzvy pro SCM při doplňování velkoobjemových zásobníků.

1.3.4 Vytváření sítí partnerů jako spolupracujících systémů

Žádný maloobchodní prodejce není schopen existovat na trhu izolovaně – bez ohledu na svou velikost potřebuje své dodavatele. V souvislosti s nástupem informačních technologií se objevily nové možnosti, jak dodavatele a odběratele propojit, umožnit jejich integraci a tím snížit nákladovost logistiky. Prvním modelem je izolovaný MRP (Material Requirements Planning) systém, který se zaměřuje na plánování potřeb prodeje do výroby a nákupu, nicméně nepočítá s dostupnými kapacitami. Tyto nedostatky se snažil eliminovat model MRP II, který se snažil určit předpokládanou potřebu kapacit. Díky své neschopnosti počítat s omezenými kapacitami ale neměl příliš velký úspěch (Stehlík a Kapoun, 2008, s. 83–98).

Tyto nedostatky odstranily až systémy typu Advanced Planning and Scheduling (APS), které se začaly objevovat v devadesátých letech. Jejich potřebu vyvolala hlavně změna vztahů mezi dodavateli a odběrateli. Schopnost dodavatele plnit požadavky zákazníků včas a v požadovaných objemech byla hlavním důvodem pro zavedení těchto systémů do běžné praxe (Stehlík a Kapoun, 2008, s. 191–197).

Výše uvedené oblasti integrace jsou založeny na technologických možnostech a komunikaci, a to bez zohlednění komunikačních kanálů. Nicméně představují jednu ze základních možností integrace dodavatele a zákazníka.

Mezi další možnosti patří modely integrace, které zavádějí pokročilejší modely spolupráce. Mezi ty patří zejména model VMI (Vendor Managed Inventory). V případě VMI se jedná o model, kdy jedna nebo více sortimentních skupin je svěřena do kompletní správy dodavatele. Většinou je to spojeno i s vyhrazeným skladovacím místem. Dodavatel vede správu výše skladových zásob a plnění SLA. Plánování skladových zásob a replenishment je plně v péči dodavatele. Z pohledu zákazníka se jedná o zdroj bez omezení kapacit a dostupnosti. Finanční vyrovnání se provede v pravidelném měsíčním nebo týdenním intervalu na základě skutečné spotřeby. Z hlediska integrace SCM se jedná o posun ke komunikaci spotřeby, oproti běžné komunikaci prodejní prognózy.

V případě privátních značek je daný maloobchodní řetězec jediným odběratelem. Je tedy, nebo by měl být, schopen plánovat prodeje a tím pádem dodavatelům sdělit přesný plán výroby a distribuce. To pak přispívá k lepší predikovatelnosti SCM a k celkově nižším nákladům.

1.3.5 Silná orientace na zákazníky

Orientace na zákazníka se v oblasti SCM a maloobchodu projevuje již od 90. let minulého století.

Podle Heskové (2006, s. 107) se postupnou komoditizací sortimentních skupin se do popředí stále častěji dostává snaha společností odlišit se od konkurence pomocí vytvoření značky a udržení loajality zákazníků. V dnešní době se nelze spolehnout pouze na základní marketingovou strategii *4P* – místo, cena, produkt, propagace (Bárta et al., 2009, s. 24) a omezovat se jen na základní nabídku správného sortimentu ve správný čas na správném místě a za správnou cenu. Dnes je potřeba nabídnout mnohem více. Hesková (2006, s. 22-25) vysvětluje, že „*Zákazník musí mít pocit, že dostává nějakou formu přidané hodnoty v souvislosti s uskutečněnou transakcí.*“

Maloobchodní řetězce prodávají mnoho sortimentních skupin de facto na komoditních trzích, kde konzument není schopen rozlišit vlastnosti jednotlivých výrobků od jednotlivých dodavatelů (například cukr, mouka, rohlíky atd.). Komoditizace v současné době postihuje stále více trhů. Jedinou možností pro obchodníky, jak se odlišit je tedy vytvoření dobré zákaznické zkušenosti – k tomu slouží například marketingové slogany velkých řetězců – „*Billa – přesně*

podle mého gusta“, „*Albert – Stojí za to jíst lépe“*, „*Lidl – Správná volba“* nebo „*Kaufland – pro lepší den“* (Marek Hrkal, 2018).

Tyto reklamní slogany se snaží o zajištění určitého vnímání značky a znamenají také určitý příslib pro zákazníky, a tím definují SLA deklarovanou příslušným řetězcem. SCM daného řetězce musí být schopen tuto SLA naplnit, a to za akceptovatelných nákladů.

V rámci komoditních trhů ale i v rámci některých ostatních oblastí je stále významnějším faktorem cenová válka mezi jednotlivými prodávajícími. Dle průzkumů trhů (Patočková, 2018) existují komodity, které se prodávají takřka výhradně v rámci akčního prodeje, jako příklady lze uvést tuzemský rum u kterého se akční prodeje pohybují v rozsahu až 80 %, zbylých 20 % se prodá za běžné ceny. Tento fakt vytváří enormní nároky na SCM, a to jak na straně dodavatele, tak na straně řetězce. Řetězec, který má daný sortiment v akční nabídce, musí jednorázově a několikanásobně zvýšit distribuovaná množství a celý výkon logistiky.

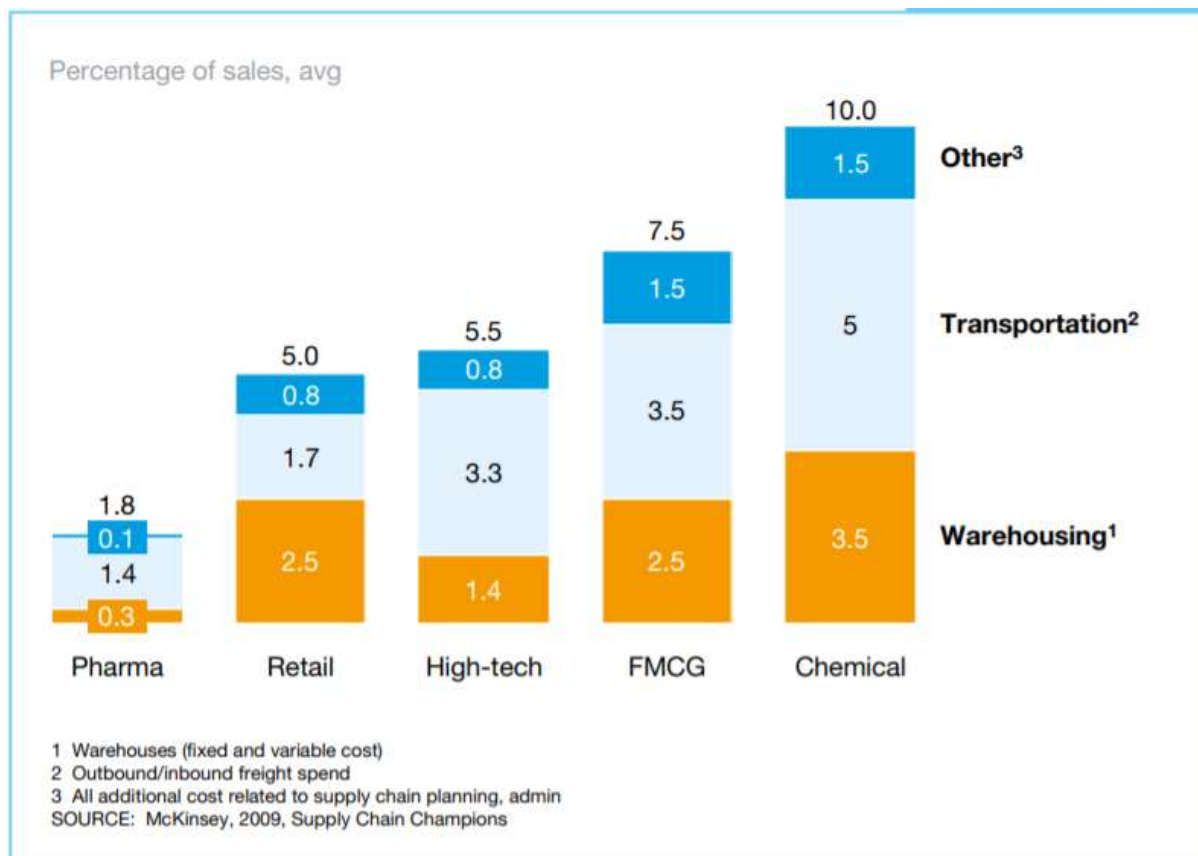
Samostatnou otázkou, která jde nad rámec této práce je otázka ziskovosti a nákladovosti těchto akcí. Mnoho z nich nemá za cíl dosáhnout zisku u dané položky, ale cílí spíše na zvýšení návštěvnosti a obratu zboží. Zisk je dosažen díky dodatečným nákupům realizovaných během nákupu akčního zboží.

1.3.6 Logistika může a má převzít ústřední roli v ekonomice podnikání

Zatímco SCM je široký pojem zahrnující mnoho oblastí, logistika jako taková je základní pilířem jak SCM, tak i fungování obchodní společnosti.

Prodejní cena je stanovena trhem. Jak vyplívá z kapitoly 1.3.5 na komoditních trzích, je prodejní cena většinou mimo kontrolu prodávajícího a je možno ji považovat za danou. Patočková (2018) cituje data společnosti Nielson, která potvrzují, že retailové společnosti v České republice realizují 54 % tržeb v prodeji akčního zboží. Tento trend také vede k tzv. *nákupní turistice*, kdy zákazníci nakupují v prodejně, která má zrovna jimi poptávané zboží v akci nebo se zákazníci předzásobí a počkají na následující prodej v akci.

Z hlediska ziskovosti firmy je možné ziskovosti dosáhnout pouze snížením nákladů. Logistika patří mezi nejvýznamnější nákladové položky, které je obchodní společnost schopna ovlivnit. Možné úspory na straně SCM mají tedy přímý vliv na celkovou ziskovost firmy. Společnosti McKinsey publikovala výzkum na téma jak velké procento celkových tržeb připadá na logistiku.



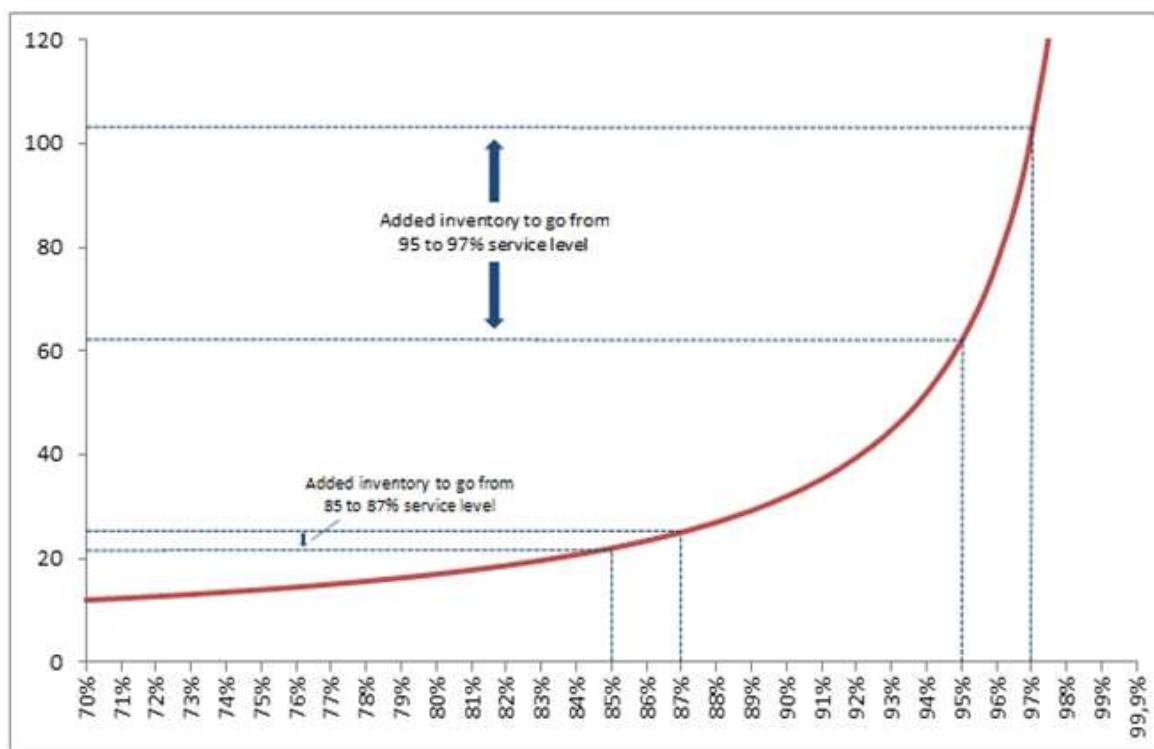
Obrázek 5 - Průměrné náklady na logistiku

Zdroj: (McKinsey, 2009)

Z toho výzkumu vyplývá, že průměrně jde v maloobchodě o 5 % celkových tržeb společnosti, které jsou vynaloženy na pokrytí logistických nákladů.

Každá společnost je dnes vystavena velkým konkurenční tlakům a v případě maloobchodu i rozrůstajícím se komoditním trhům. Mulačová a Mulač (2013, s. 361) uvádějí, že marketingové nástroje jako jsou budování značky, SLA, zákaznická zkušenost, a další oblasti patřící do CRM (Customer Relationship Management – řízení vztahů se zákazníky) mají zásadní vliv na loajalitu zákazníků – opakováním jejich nákupů, preferencí apod. Tato oblast spadá primárně pod oblast marketingu a řízení prodeje. SCM je ale rozhodující složkou ovlivňující naplnění marketingové strategie společnosti. Problémy v SCM se přímo odráží v možném poškození

značky a důvěry zákazníka (McKinsey, 2009, s. 2). Naopak 100 % SLA bude přispívat k velké spokojenosti zákazníků.



Obrázek 6 - Service level definition

Zdroj: (Lokad, 2014)

Z výše uvedeného obrázku 4 vyplývá, že dosažení 100 % SLA je prakticky nemožné. Jak vyplývá z průzkumu společnosti Lokad náklady od 95 % SLA rostou exponenciálně. Zisk společnosti z posledních 5 % prodejů při 100 % SLA nebude nikdy schopen zaplatit náklady na logistiku, která by tento prodej zabezpečila. Je potřeba najít tzv. win-win situaci, kdy zákazník dostane maximum možného za pro společnost akceptovatelných nákladů. Řešením je například zboží na objednávku v hobby-marketech.

Správné pochopení těchto souvislostí může přispět jak k větší ziskovosti, tak i k větší spokojenosti zákazníků a tím poskytnout společnosti konkurenční výhodu.

1.3.7 Ostatní oblasti s významným vlivem na SCM

Kromě základních elementů SCM podle Stehlíka a Kapouna (viz kapitola 1.3), a které byly diskutovány v kapitolách 1.3.1 až 1.3.6, existují i další oblasti které mají významný vliv na SCM. Zde lze zařadit zejména oblast kvality (Lambert et al, 2000, s. 357), reverzní logistiky (Bonassina, 2018, s. 254). Tyto oblasti jsou významné, protože zvyšují náklady logistiky. Snižování nákladů logistiky je naopak doménou technologie (Pernica, 2005, s. 242).

Kvalita je definována jako souhrn konstrukčních a výrobně technických charakteristik, které určují úroveň s jakou produkt naplní očekávání zákazníka nebo zákonné požadavky (Kvalita (jakost), 2021).

Lambert et al (2000, s. 357) uvádí kvalitu jako podmiňující faktor efektivity celkového SCM. Při nízké kvalitě je vždy potřeba nakoupit příslušnou zásobu navíc tak, aby byly pokryty případné reklamace. Při vyšší ceně výrobku je potřeba uvažovat o nákladech na vratky dodavateli z důvodu reklamací. I když bude smluvně stanoveno, že tyto náklady hradí dodavatel, je vždy potřeba uvažovat s interními náklady (převzetí zboží, skladování, balení, odeslání...). Alternativním způsobem řešení reklamací je poskytnutí garančního paušálu. Hajn a Bejček (2003, s. 174) definují garanční paušál takto: „*Ten může spočívat například ve slevě z ceny, v dodávce určitého množství zboží kupujícímu zdarma, nebo v určité dodatečné platbě prodávajícím kupujícímu.*“. Díky tomu se ušetří logistické náklady na přepravu zpět k dodavateli, případně do jeho servisního centra. Otázkou je řešení nákladů na likvidaci vadného zboží. Pro retailové řetězce zde vystává nutnost řídit tyto náklady tak, aby reklamační paušál pokryl celkové náklady na reklamace včetně nákladů na likvidaci.

GfK Praha a Incoma Research (2003) dlouhodobě signalizují, že čeští zákazníci jsou spokojeni s hladinou maloobchodních cen. Výsledky jejich výzkumu jednoznačně ukazují, že zákazníci při nákupu neorientují jen podle ceny. Vyhodnocují celou škálu faktorů, mezi nimi klíčovou roli hraje samozřejmě cena, ale i kvalita zboží, čistota prodejny, zřetelné označení cen, širší sortimentu, rychlost, vstřícnost a profesionalita obsluhy či orientace v prodejně.

Mnoho společností nabízí zcela záměrně zboží nižší kvality za minimální ceny, jiné se soustředí na vyšší kvalitu za vyšší cenu. Jak z výzkumu GfK Praha a Incoma Research vyplývá oba tyto modely jsou zcela validní, nicméně vyžadují jiné nastavení SCM. První model se soustředí na velké objemy směrem k zákazníkům. Druhý model se soustředí primárně na menší objemy, ale se zajištěným servisem. První model ve většině případů nepočítá s reklamacemi, dodávkou náhradních dílů a reverzní logistikou. V případě reklamace je většinou lacinější vyměnit vadný kus za nový. V případě druhého modelu je nutno kromě distribuce výrobku samotného uvažovat také o dodávce náhradních dílů, zajištění servisu či reklamací u dodavatele a tomu musí být uzpůsobeno i celkové nastavení SCM.

Jak již bylo uvedeno na začátku této kapitoly mezi další oblasti s významným vlivem na SCM je oblast reverzní logistiky. Reverzní logistika je definována jako část logistiky, která zabezpečuje vrácení zboží, recyklování, znovupoužití materiálů, likvidaci odpadů, opravy a

předělání ve výrobě. Jedná se o ucelený systém plánování, zavádění a řízení efektivního a nízkonákladového toku materiálů, hotových výrobků a s nimi spojených informací od koncového zákazníka zpět do místa původu za účelem opětovného vytvoření hodnoty nebo zajištění správné likvidace (Bonassina, 2018, s. 254).

Pro účely této práce bude v následujícím textu uvažována oblast vratek dodavateli z důvodu špatné kvality, správa obalů a likvidace odpadů.

Gros (2016, s.456–457) říká, že oblast vratek dodavateli z důvodu reklamací špatné kvality je nákladově velmi významná položka. A to jak v přímých, tak i nepřímých nákladech. V oblasti přímých nákladů se jedná o náklady (jak personální, tak i logistické) na příjem reklamacie, skladování, balení, odeslání, příjem nového kusu a předání zákazníkovi. V oblasti nepřímých nákladů se jedná o ztrátu důvěry zákazníka, poškození firemní image, poškození značky a narušení loajality zákazníka.

V rámci maloobchodu platí povinnost zajistit zpětný výkup vratných obalů. Tato povinnost je zakotvena v zákoně č. 477/2001 Sb., o obalech, v platném znění. Zákon ukládá výrobcům jednoznačně označit takovéto obaly jako vratné. Prodejci ukládá povinnost vratné obaly zpětně vykupovat a vracet dodavateli. To vyžaduje příslušné nastavení SCM, které musí zabezpečit tyto materiálové toky. V oblasti likvidace odpadů jsou povinnosti prodávajících stanoveny v zákoně č. 106/2005 Sb., o odpadech, v platném znění.

Tyto oblasti tedy nejenom generují přímé náklady v oblasti SCM, ale nepřímo generují i zvýšené náklady v dalších oblastech (marketing, zákonné kompenzace atd.).

IT technologie prodělaly v posledních letech prudký rozvoj. Od rozvoje automatizovaných výpočetních systémů schopných zpracovávat omezené datové úlohy došlo k vytvoření a běžnému zavedení ucelených integrovaných informačních systémů. Stehlík a Kapoun (2006, s. 251) uvádějí jako příklad systém SAP, který poskytuje pokročilou integraci vnitropodnikových procesů, sdílení dat a více či méně rozvinutou podporu pro mezipodnikovou integraci.

Stehlík a Kapoun (2006, s. 251) také uvádějí, že moderní SCM spoléhá především na integraci napříč dodavatelským řetězcem, která vyžaduje sdílení informací a práci s jednou verzí pravdy. Jedna verze pravdy je termín používaný primárně v IT oblasti. Jedná se o případy, kdy je ta samá informace vedena ve více informačních systémech a je potřeba stanovit, který informační systém je primárním zdrojem informace, a tudíž informace zde evidovaná je vždy správně. V případech podřízených informačních systémů se může jednat o selhání přenosu dat apod., proto

je nutno vždy správně chápat, který systém je primární, a tudíž vždy obsahující korektní informaci (Dykes, 2018). Moderní technologie tuto integraci umožňují a tím pádem se stávají základním stavebním kamenem celého SCM. Základním principem a základní podmínkou funkčního SCM je sdílení informací. Termín informace je možno chápat ve velmi širokém kontextu. Ať už se jedná o sdílení prodejního plánu, sdílení objednávek, reklamací nebo budoucích promoakcí. Všechny informace, které mají vliv na SCM, dnes ve většině případů existují elektronicky, a proto mohou být sdíleny. Tím mohou přispět k větší efektivitě SCM jako takového (Stehlík a Kapoun, 2006, s. 251-254).

Z technologického hlediska se jedná a různé možnosti integrace autonomních systémů až po vytváření celkově integrovaných systémů. Před nástupem informačních technologií se většinou jednalo o manuální zpracování na jednotlivých místech, předání informace na další místo a její následné zpracování. Nazeem (2015) vysvětluje, že s prvotním nástupem informačních technologií se začala do popředí dostávat automatizace v místě vzniku a zpracování informace. Přenos do dalšího místa zpracování byl buď manuální, nebo poloautomatický (flash disk, USB, CD-Rom, e-mail atd.). V reakci na prvotní počátky vzniku SCM docházelo ke snahám o vznik jednotné platformy pro automatizovaný přenos informací.

Tento trend je možno rozdělit do dvou základních trendů. Jedním z nich je oblast EDI. EDI je uzavřená komunikační a procesní struktura založená na výměně informací v pevně daném formátu v elektronické podobě (Stehlík a Kapoun, 2008, s. 160–161). Druhá je oblast vzniku dedikovaných rozhraní tzv. interface (Nazeem,2015).

Oblast dedikovaných interface se ukázala jako nepřiměřeně drahá a velice málo flexibilní (Nazeem,2015). Dedikovaná rozhraní jsou zásadně vytvořena pro integraci dvou jasně daných systémů dvou partnerů. Možnost jejich využití pro dalšího partnera je velmi omezené a skoro vždy vyžaduje úpravy.

V oblasti použití EDI se sice jedná o standardizaci přenosu informací, ale tato technologie je velmi drahá a tím pádem málo rozšířená (Reichel, 2010). Zvláště menší společnosti si tuto technologii většinou nemohou dovolit.

V souvislosti s nástupem Internetu 2.0 a rozvoje technologie web services (Peters, 2020) se pak otevřely další možnosti pro jednoduchou, rychlou a flexibilní integraci mezipodnikových procesů a tím došlo k dalšímu impulzu pro rozvoj SCM napříč všemi subjekty. Nástup technologie web services umožňuje plynulou a bezproblémovou integraci jednotlivých autonomních elementů napříč SCM. Tato technologie není v současné praxi skoro vůbec

využívána, ač poskytuje velký potenciál pro velmi významnou úsporu nákladů. Základním principem web services služby je to, že daný informační systém nabízí svoji funkcionalitu k externímu využití (Schroth, Janner, 2007, s. 36). Touto funkcionalitou lze rozumět příjem zakázky, zajištění dopravy, případně cokoliv, co je předmětem podnikání dané společnosti. Tato nabídka je prezentována na webu a je k dispozici všem, kteří k ní mají přístup, ať už automaticky, nebo manuálně. Ve zkratce je toto možné přirovnat k e-shopu.

Pro retailové společnosti tyto integrační platformy nabízejí další potenciál k integraci všech elementů napříč SCM. Informační systémy mohou v rámci své nativní funkcionality (funkcionalita obsažené přímo v systému) poptávat doplňkové služby, dodávky, kapacity, posílat a přijímat zprávy, objednávky a potvrzení zcela automaticky a zároveň v on-line režimu vyhodnocovat odpovědi dalších systémů. Výsledkem je, že jednotliví dodavatelé a partneři se tváří jako vlastní výrobní entita a tím se stávají plnohodnotným článkem řetězce (Stehlík a Kapoun, 2006, s. 251-254).

V rámci technologií je fenoménem poslední doby nutnost zavedení e-shopu. Tento trend je možné přičítat dvěma faktorům. Jedním z nich je pandemie covidu-19 a s tím související omezení fyzického prodeje vybraných druhů produktů/zboží na prodejnách a jejich prodej byl přesměrován pouze na nákupy přes e-shop. Druhým faktorem je měnící se spotřebitelské chování, zvláště u generace mileniálů a mladších. Pro tyto generace je možnost nákupu přes e-shop zcela zásadním a podmiňujícím prodejním kanálem.

Pro retailové společnosti to tak představuje jak nové možnosti, tak i nové výzvy. SCM musí řešit nejenom zásobování POS, ale i tzv. poslední míli.

Novým trendem do budoucna bude Internet-of-Things (IoT). Očekává se, že většina zařízení, a to včetně domácích spotřebičů, bude schopna sledovat spotřebu a automaticky generovat signál k doplnění zásob (ČKOS, 2017, s. 13-14). Je možné se domnívat, že tento trend bude na jednu stranu velmi významně posilovat zákaznickou loajalitu, na druhou stranu to bude ale znamenat nové výzvy pro SCM a důraz na logistiku *poslední míle*.

2 ZHODNOCENÍ OBCHODNÍHO ŘETĚZCE

Následující, část této práce se bude věnovat zhodnocení současné praxe a stanovení vybraných možností optimalizace SCM mezinárodního plnosortimentního retailového řetězce působícího v České republice.

Vzhledem k neudělení souhlasu této společnosti s uvedením jejich jména a konkrétních dat je jako modelový příklad uvažován běžný retailový řetězec působící v České republice. Autor je zaměstnanec tohoto řetězce, proto je obeznámen s běžným fungováním společnosti a její zavedenou praxí. Nicméně vzhledem k neudělení souhlasu, jsou tyto informace vztaženy k modelovému příkladu. Pokud jsou někde uváděna konkrétní data, tak se vždy jedná o data dostupná z veřejných zdrojů.

2.1 Profil společnosti

Modelová společnost je vedena v obchodním rejstříku Městského soudu v Praze jako veřejná obchodní společnost se sídlem v Praze 6. Dle portálu justice.cz došlo k zápisu dne 10.3.1997. První prodejna byla otevřena v Kladně. Společnost je z větší části vlastněna německou mateřskou společností a z menšinové části českou společností (justice.cz, 2021).

Společnost je součástí konsolidačního celku podnikatelské skupiny se sídlem ve Spolkové republice Německo a je v současné době největší obchodní společností v Evropě pokud jde o roční tržby. Zaměstnává kolem 458 000 lidí. Podnikatelská skupina byla v roce 2020 druhým největším prodejcem potravin na světě.

Modelová společnost působí v Německu, Česku, Polsku, Slovensku, Chorvatsku, Bulharsku a Rumunsku. V České republice je nyní otevřeno 135 prodejen s prodejní plochou od 3000 do 7000 m²., zaměstnává kolem 22 500 zaměstnanců a největší prodejna se nachází v Praze 6. Prodejny v České republice jsou rozděleny na prodejny v Čechách (72 prodejen) a na Moravě (63 prodejen).

Dle serveru justice.cz obrat společnosti za posledních pět let neklesl pod 55 miliard Kč. Za rok 2020 měla společnost rekordní obrat 59 miliard Kč. Bilanční suma mezi lety 2018 až 2019 byla těsně pod sumou 30 miliard Kč, v roce 2019 se blížila k hranici 31 miliardy Kč a v roce 2020 vystoupala těsně nad 32 miliard Kč (justice.cz, 2021).

2.2 Oblasti hodnocení

Hodnocení SCM modelového příkladu vychází z elementů SCM definovaných v kapitole 3. Zároveň jsou do tohoto hodnocení zahrnuty dodatečné elementy SCM, která mají významný vliv na organizaci a fungování SCM. Tyto základní oblasti hodnocení zahrnují:

1. Snižování zásob výrobků.
2. Zkracování průběžných dob vývoje a výroby produktů.

3. Přizpůsobování designu výrobků požadavkům zákazníků.
4. Vytváření sítí partnerů jako spolupracujících systémů.
5. Orientace na zákazníky.
6. Logistika může a má převzít ústřední roli v ekonomice podnikání.

2.2.1 Snižování zásob výrobků

Velikost skladových zásob patří mezi základní problémy k nimž každý retailový řetězec přistupuje s maximální prioritou. Největší finanční položkou je skladování v distribučních centech společnosti. Největší distribuční centrum má kapacitu 9 450 paletových míst a druhé má kapacitu 7 194 paletových míst (Dadej, 2013, s. 73). Přijaté a následně naskladněné paletě se počítá doba, po kterou leží v regálovém systému a ve větším distribučním centru se pohybuje tato doba okolo 15 dnů (Dadej, 2013, s. 70). Délka dodacího cyklu je standardizovaná vnitřním předpisem. Každý dodavatel je s tímto předpisem seznámen. Tento předpis určuje maximální délku dodacího cyklu v rozdělení na čerstvé zboží, trvanlivé zboží a sortiment drogerie. Zároveň jsou lhůty stanoveny podle lokace dodavatele, a to dodavatel tuzemský, zahraniční do 500 km a zahraniční nad 500 km. Tyto termíny dodání jsou stanoveny s ohledem na průměrné prodeje a kapacitu centrálních skladů.

Kapacita centrálního skladu je rezervována primárně pro stálý sortiment. U akčního zboží se modelový řetězec snaží plánovat dodávky od dodavatelů tak, aby nedocházelo ke zbytečnému skladování zboží ve skladu. S několika málo vybranými dodavateli je zaveden systém JIT, kdy je příjezd kamionu od dodavatele synchronizován s odjezdem kamionu do prodejny. Ucelené palety jsou připraveny k přeložení z dodávajícího kamionu na kamion odvázející zboží do prodejny. VMI není v současné době řetězcem využíváno.

Pro zajištění dostupnosti stálého sortimentu a včasné dodání akčního zboží jsou uplatňovány smluvní obchodní podmínky, které obsahují ustanovení o přesných časech a objemech dodávek. V těchto případech jsou výrobci a dodavatelé nuceni garantovat přesnou dobu dodání od momentu objednávky, v případě nedodržení termínů jsou pak uplatňovány smluvní sankce.

Objemy dodávek jsou dodavatelům sdělovány formou závazných objednávek. Modelový řetězec používá interní nástroje pro stanovení prognóz očekávaných prodejů. Pro tuto oblast je využíván podnikový informační systém SAP. Výstupy prognóz jsou však považovány za interní materiál a zásadně nejsou poskytovány externím dodavatelům. Dodavatelům a výrobcům je sdělován očekávaný roční objem během obchodního jednání. Plánovaný objem objednávek

pouze stanovuje závazek řetězce odebrat určité minimální množství produktů. Tento princip je používán u stálého sortimentu. Výstupy z prognóz jsou interně využívány dispozičním oddělením, které na základě těchto dat, plánovaného termínu dodání a aktuálních skladových zásob v distribučních centrech vystavuje objednávky zboží u dodavatele. Objednání zboží probíhá v systému SAP, který následně vygeneruje objednávku s požadovaným zbožím a datem dodání v souboru PDF a e-mailem je tato PDF objednávka odesílána dodavateli. Jelikož není dodavatelům sdělována prognóza objednávek, musí dodavatel vytvářet vlastní prognózu svých prodejů, aby mohl přizpůsobit na tyto prodeje svoji výrobu, kterou musí také materiálově zabezpečit.

V případě akčního zboží se jedná s dodavateli o případném navýšení objemu a snížení ceny pro plánovanou akční nabídku samostatně. Zároveň je běžnou praxí, že s nabídkou akcí přicházejí sami dodavatelé v případě, že potřebují vyprodat přebytečné zásoby. Jak již bylo řečeno, modelovým řetězcem jsou využívány dva centrální sklady v České republice. Tyto sklady přijímají ucelené dodávky zboží od dodavatelů a následně zajišťují jejich distribuci do jednotlivých prodejen podle aktuální potřeby a dalších parametrů. Modelový řetězec upřednostňuje dodávky přes centrální sklad. Z tohoto pravidla však existují výjimky, kdy je uplatňován systém point to point delivery. Tento systém je již dnes běžně praktikován v případě čerstvých lokálních potravin, kde dodání do centrálního skladu a následná distribuce nedává smysl z důvodu extrémně krátké trvanlivosti výrobku a zároveň praktické nemožnosti nalézt dostatečně velkého centralizovaného výrobce, který by byl schopen pravidelně dodávat objemy požadované pro celou prodejní síť. Většinou se jedná o sortiment typu pečivo, případně regionální speciality.

Kromě metody JIT diskutované výše jsou centrální sklady využívány i jako dross-docky. V modelové společnosti je cross-docking využíván pro velkoobjemový sortiment. Typicky se jedná o balenou vodu, pivo, toaletní papír nebo kuchyňské papírové utěrky. V omezené míře je cross-docking využívám pro nízkoobrátkové zboží, které je zaváženo pouze na jeden z centrálních skladů a následně je příslušná část předistribuvána na druhý z centrálních skladů. Denně je takto distribuováno 458 palet, což odpovídá 14 naloženým kamionům (Dadej, 2013, s 52). Systém vychystávání palet u dodavatelů dle požadavku jednotlivých prodejen není využíván.

Toto platí pro stálý sortiment. Akční sortiment využívá cross-docking pro velkoobjemový sortiment, u kterého se předpokládají velké prodeje v akci, kdy se předpokládá zásobování

prodejen celými paletami. Dle kapitoly 1.3.6 je dosahuje podíl prodeje akčního zboží v ČR 54 %. Tento podíl zhruba odpovídá i u modelového řetězce. Existují omezené případy, kdy je v akci prodáno množství menší, než jedna paleta na prodejnu. V těchto případech se většinou jedná o stálý sortiment v akci, který po skončení akce zůstává na prodejně. Pokud tato situace nastává u jednorázového akčního sortimentu, není cross-docking uplatňován a prodejny jsou zásobovány jednotlivými kartony.

V rámci obou distribučních center pak vychází, že se denně v menším distribučním centru vyskladí 1830 palet, které odpovídají v průměru 55 kamionům. Ve větším distribučním centru je to pak 1983 palet, což odpovídá cca 61 kamionům (Dadej, 2013, s. 52). Tyto veřejně dostupné data pochází z roku 2013, kdy řetězec provozoval 115 prodejen v ČR (ČTK, 2016). V současné době řetězec provozuje 136 prodejen. Extrapolací těchto dat dnes řetězec distribuuje cca 138 kamionů denně. Informace o rozdělení kamionů na distribuční centra není veřejně dostupná.

V oblasti plánování zásob na prodejnách spolupracuje oddělení SCM s oddělením nákupu, který je pověřen category managementem, a s oddělením plánogramů na zajištění dostupnosti zboží na prodejně. Oddělení plánogramů plánuje pozici a množství vystaveného zboží. Oddělení SCM tuto činnost podporuje informacemi o parametrech výrobku (váha, rozměr a objem) a speciálních požadavcích na skladování. Dále se SCM oddělení vyjadřuje k realizovatelnosti očekávaných materiálových toků z hlediska kapacit skladů na prodejně a z hlediska kapacity SCM a následně musí tyto očekávané toky zabezpečit. Dále musí být oddělením SCM optimalizovány dodávky zboží tak, aby nedocházelo k vícenákladům v podobě mimořádných závozu.

Každá prodejna je vybavena skladem pro suchý, chlazený a mražený sortiment. Tyto sklady slouží pro vyrovnání zásob mezi závozy, aby nedocházelo k výpadkům dostupnosti zboží a jejich skladovací kapacita je závislá na velikosti prodejny. Modelová společnost se snaží uplatňovat to, že nízkoobrátkové a středněobrátkové zboží je zaváženo na prodejnu v okamžiku, kdy se dostupné zásoby blíží minimální pojistné zásobě na prodejně. Cílem je, aby toto zboží ze závozu bylo rovnou distribuováno na prodejní plochu a doplněno do příslušných pozic dle plánogramu. Tímto způsobem nejsou zatěžovány pohotovostní sklady a nedochází ke zbytečné akumulaci zásob v prodejnách.

Pohotovostní sklady jsou určeny pro pohotovostní zásoby rychloobrátkového a akčního zboží. Rychloobrátkové zboží je ve skladech stále k dispozici z důvodu omezené regálové kapacity v závislosti na plánogramech. Vzhledem k omezené kapacitě prodejny a nutnosti prezentace

veškerého nabízeného sortimentu není vždy možné pro rychloobrátkové zboží alokovat dostatečný prostor, který vystačí pro prodané objemy mezi jednotlivými závozy. Pro akční zboží je využití pohotovostního skladu nutné kvůli úspěšnému zajištění akcí, kdy je potřeba počáteční zásobu zavést na prodejnu před zahájením akce a uskladnit do oficiálního začátku akční nabídky.

Pro zásobování prodejen používá modelový řetězec, stejně jako většina řetězců v České republice, smluvní autodopravu. Smluvní autodoprava má unifikovanou kapacitu přepravy. Standardně je využívána kapacita kamionu 33 palet. Toto na jednu stranu usnadňuje plánování přepravy ve smyslu dané kapacity přepravy, na druhou stranu to ale neposkytuje flexibilitu pro plánování přepravy do menších prodejen a pro frekvence závěžek. Vysílaný kamion je z pohledu efektivity přepravy vždy potřeba naplnit, a tudíž vyvstává otázka porovnání kapacity / ceny závozu / rizika výpadku dostupnosti zboží v dané prodejně. Tento problém je řešen oddělením dopravy, které sleduje potřeby prodejen blízko sebe. V případě možnosti kombinace závěžky a efektivity vytížení kamionu v závislosti na jeho kapacitě, dané oddělení rozhodne o schválení či zamítnutí mimořádného závozu. Oddělení zároveň ověřuje kapacitu prodejny tento mimořádný závoz přijmout. Výpadky zboží, schválené a zamítnuté mimořádné závozy jsou společností sledovány a pravidelně vyhodnocovány.

Společnost má od různých dopravců nasmlouvanou kapacitu přibližně 200 nákladních kamionů denně a svoje prodejny závěží 6 dní v týdnu. V případě potřeby či nevytížení kamionu zle nakombinovat přepravu chlazeného zboží s ovocem a zeleninou, přepravu chlazeného zboží se suchým zbožím nebo přepravu suchého zboží s ovocem a zeleninou v jednom voze.

2.2.2 Zkracování průběžných dob vývoje a výroby produktů

Modelová společnost se potýká s měnícími se požadavky zákazníků s novými trendy a nutností na tyto trendy reagovat. Z hlediska modelové společnosti je nutno oblast nových trendů rozdělit na dvě základní skupiny – na mezinárodní/národní a privátní značky.

V případě mezinárodních a národních značek si většinou modelová společnost vybírá z nabídky dodavatelů, kteří své inovace aktivně nabízejí. Tyto nabídky se týkají jak inovací stálého sortimentu, tak i jednorázového akčního zboží. Výhodou modelového řetězce je relativně velký stupeň centralizace nákupu. Zahraniční centrála koordinuje jak centrální nákupy, tak i nákupy jednotlivých zemí. Tím je zajištěno, že inovace a inovativní výrobky nabízené dodavateli v jedné zemi jsou rychle dostupné i v ostatních zemích, kde řetězec působí. Jako příklad takové inovace, lze uvést mražené dorty vyráběné v Německu a dnes dostupné v celé síti řetězce.

Modelový řetězec výjimečně tyto inovace sám poptává, pokud má výraznou zpětnou vazbu od svých zákazníků, kteří tyto inovace vyžadují. Druhým případem je situace, kdy řetězec potřebuje reagovat na aktuální nabídku konkurence.

Modelový řetězec využívá privátní značky. Interní procesy společnosti jsou nastaveny tak, že u mezinárodních / národních značek je primárním nositelem inovací dodavatel a tyto inovace jsou plně v rukou oddělení nákupu. U privátních značek je primárním nositelem inovace sám řetězec – vlastník příslušné značky, který inovované výrobky sám poptává u svých dodavatelů. V případě některých sortimentních skupin poptává design spolu s výrobou produktu, jindy jsou design a výroba poptávány zvlášť. Design výrobku je zajištěn interně anebo přes specializované partnery. Po odsouhlasení designu je následovně poptávána co nejlevnější výroba. Celý tento popsáný proces je u modelového řetězce soustředěn v zahraniční centrále. Výjimku tvoří zboží ze sortimentních skupin – maso, čerstvé zboží a lokální vybrané speciality. U těchto skupin jsou design a výroba poptávány národní centrálou společnosti. Z této praxe existují výjimky, kdy německý řetězec nabízí řadu výrobků pod označením *designed by*, které v České republice nejsou dostupné (kaufland.de, 2021). Některé řetězce zboží s označením *designed by* v České republice nabízejí (hornbach.cz, hornbach.de, 2021).

2.2.3 Přizpůsobování designu výrobků požadavkům zákazníků

Modelová společnost uvádí na trh své privátní značky s jednoduchým a jasným designem. Většina základních řad výrobků je označena logem, které jednoznačně odkazuje k hlavnímu logu společnosti a tím umožňuje zákazníkům jednoznačnou a nezaměnitelnou identifikaci produktu a řetězce. Nicméně lze konstatovat, že modelový řetězec se soustředí výhradně na design výrobku jako takový, alespoň co se marketingové komunikace týče.

Společnost uplatňuje politiku omezování plastů a přechází na balení pultového masa do odbouratelného papíru místo mikrotenových sáčků nebo nahrazení igelitových tašek papírovými s garancí původu z certifikovaných udržitelných lesních porostů.

Přesto řetězec uplatňuje politiku přizpůsobení designu potřebám a očekáváním zákazníků. Jako jeden z praktických příkladů změny designu je bio mléko, které se prodává v hnědém obalu. Smyslem je evokovat recyklovaný materiál, který je šetrný k přírodě. Jiným příkladem modelového řetězce je již zmíněný přechod na balení masa a krájených salámů v rámci pultového prodeje do ekologicky odbouratelných papírových obalů. Dalším takovým příkladem omezování uhlíkové stopy modelového řetězce je tisk účtenek na ekologicky odbouratelný papír.

Mnoho inovací, které modelový řetězec aktivně uvádí na trh, vychází z potřeby optimalizovat náklady řetězce, a to jak na dopravu, tak na doplňování zboží v obchodech, které je náročné na lidskou práci a kvůli tomu i drahé. Mezi praktické příklady lze zařadit plastové bedničky na maso, které modelový řetězec využívá. Bedničky jsou dimenzovány na přesně 12 kusů baleného masa po kilogramových kusech. Maso je pak vakuově baleno, aby se eliminoval zbytečný objem balení. Takto balené bedničky jsou pak snadno paletizovány a je zabezpečen i maximální počet jednotlivých balení na paletě.

V případě ostatních sortimentů je snaha sjednotit rozměry tak, aby bylo možné paletizovat zboží různého druhu do ucelených palet a ty následně distribuovat na jednotlivé prodejny.

Modelový řetězec také používá u mnoha sortimentních skupin, zvláště těch, které vyžadují kontrolovanou teplotu, speciální obaly, které byly navrženy tak, aby je bylo možno otevřít jednou rukou. U těchto obalů se předpokládá doplňování celých kartonů do prodejních regálů, nikoliv jednotlivých balení. Toto umožňuje jednak zrychlení a zjednodušení doplňování zboží v prodejnách, ale je tím také zabezpečena lepší prezentace výrobků a zajištění lepšího a uklizenějšího vzhledu prodejny.

I když tyto uvedené inovace jsou spíše vyvolány snahou o úsporu nákladů, mají i významný ekologický rozměr, kdy umožňují přepravu většího množství na jednom přepravním prostředku. Tyto inovace mají významný ekologický rozměr, které řetězec nekomunikuje vůči svým zákazníkům. Z analýzy reklam publikovaných na youtube.com během posledního roku vyplynulo, že společnost nepublikovala žádnou inovaci zaměřenou na ekologii nebo uhlíkovou stopu. Příkladem takové komunikace může být www.ikea.com/cz/cs/this-is-ikea/sustainable-everyday/ (Ikea, 2021) nebo komunikace značky Vitana – viz příloha číslo 3. Na svých webových stránkách řetězec uvádí některé z těchto oblastí, ale to vyžaduje proaktivitu zákazníka díky které si tyto informace může ověřit. Společnost Ikea tyto informace uvádí nejen na svých webových stránkách, ale zároveň je proaktivně komunikuje například pomocí televizních reklam nebo kanálu youtube.com. (Ikea, 2021). Tímto modelový řetězec neodpovídá na měnící se požadavky zákazníků. Dle dat uvedených v kapitole 1.3.2 je tento aspekt podstatný pro 55 % zákazníků. Řetězec tímto opomíjí přání a vnímání velké části svých zákazníků.

2.2.4 Vytváření sítí partnerů jako spolupracujících systémů

Modelový řetězec se snaží o vytváření dlouhodobých partnerství se svými dodavateli. Tato spolupráce je založena na stále zalistovaném sortimentu, u kterého zákazníci očekávají jeho stálou dostupnost v rámci řetězce.

Pro automatickou komunikaci objednávek, faktur a jiných nezbytných dokladů je společností využívána platforma EDI. Tato platforma je využívána pouze k automatickému přenosu informací. Integrace není využívána k vytváření opravdových partnerství., nesdělování prognóz prodeje omezuje možnosti dodavatelů plánovat svojí výboru a své nákupy surovin před přijetím konkrétní objednávky se smluvně danými termíny dodání (viz kapitola 2.2.1).

2.2.5 Silná orientace na zákazníky

Modelový řetězec se stejně jako ostatní řetězce potýká se stále nižší loajalitou zákazníků a zvýšenou mírou nákupní turistiky, proto se tomuto trendu snaží bránit zvyšujícím se podílem privátních značek. Produkty privátních značek jsou výrobky dobré kvality za nízké ceny a rozšiřují se z oblasti potravin do oblasti non-food a na výrobky pro volnočasové aktivity. Díky tomu se rozšiřuje oblast uspokojených potřeb zákazníků. Řetězec se snaží profilovat jako první volba zákazníků pro nákup potravin, základního nepotravinářského zboží a zajímavých nabídek pro volný čas.

Mezi základní nástroje pro nabízení dodatečných služeb zákazníkům tak patří věrnostní karty modelového řetězce, které jsou vázané na jméno. Tyto karty podmiňují získání dodatečné slevy na akční zboží nebo umožňují vyměnit nasbírané body za *poukaz* na slevu na vybraný sortiment. Modelový řetězec má již registrováno přes 1 500 000 věrnostních karet, jsou zde započteny jak fyzické, tak i virtuální karty. Virtuální karta je pouze v mobilní aplikaci dané společnosti (Vacovský, 2021). Snahou modelového řetězce je jednak podpořit loajalitu zákazníků (dodatečná sleva), ale také motivovat zákazníky k opakovaným nákupům (sbírání bodů). Další snahou řetězce o podporu loajality zákazníků je umožnění prodeje privátních značek řetězce přes on-line prodejce potravin. V případě on-line prodejce se jedná o formát, který neprovozuje vlastní kamenné prodejny, ale nabízí výhradně on-line prodej s doručením domů, a z tohoto pohledu není pro modelový řetězec přímou konkurencí. Nabídkou vlastních privátních značek s využitím alternativního prodejního kanálu si řetězec nevytváří konkurenci, neboť sám tento prodejní kanál neobsluhuje. Naopak posiluje loajalitu svých zákazníků ke svým značkám. Zákazníci tyto výrobky mohou zakoupit buď v kamenných prodejnách řetězce, nebo v on-line prostředí s doručením domů. Vždy si ale koupí značku tohoto řetězce.

2.2.6 Logistika může a má převzít ústřední roli v ekonomice podnikání

Logistika patří mezi nákladově velmi významné položky, a proto existuje neustálý tlak na optimalizaci SCM a snížení jeho celkových nákladů.

Modelový řetězec má díky využívání komplexního podnikového systému SAP přehled o stavu zásob jak na jednotlivých prodejnách, tak i na centrálních skladech. To mu umožňuje automatické plánování závozu. Každá prodejna je zásobována v průměru jednou denně, ale díky tomuto systému je možné doplňovat zásoby průběžně a významně omezit nutnost mimořádných závozu. Problémem mimořádných závozu je v praxi vždy nutnost se rozhodnout mezi možným výpadkem zboží na prodejně a s tím spojeným negativním zážitkem zákazníka a s možností ztráty jeho loajality, na druhé straně zvýšenými finančními náklady na mimořádné zavezení zboží.

Mezi nové projekty, které společnost v současné době uvádí do praxe, patří konsolidace přeprav mezi jednotlivými sklady. Cílem toho projektu je spojit přepravy menších objemů tak, aby na každém úseku přepravy došlo k maximálnímu vytižení kapacity kamionu. V praxi toto znamená, že je například poptávána doprava z Německa přes Českou republiku do Chorvatska, Rumunska a Bulharska. Tato přeprava je vytižena nízkoobratkovým zbožím. Pro zajištění plnosortimentnosti ve všech zemích je potřeba zajistit dopravu i okrajového sortimentu. Odesílání samostatných balíků nebo nevytižených automobilů je nákladově náročnější než objednání sběrné dopravy. Tímto způsobem je zajištěna jak maximální vytiženost kapacity kamionu v každém úseku, tak i celkově nižší cena za kompletní přepravu.

2.2.7 Ostatní oblasti s významným vlivem na SCM

V oblasti kvality se modelový řetězec snaží upřednostňovat dodavatele, kteří jsou schopni garantovat konstantní kvalitu za dlouhodobě udržitelné ceny. Řetězec se dlouhodobě snaží o vyrovnaný poměr cena : výkon.

V případě zjištěné nekvality výrobku má politiku akceptování reklamací, která je zákaznický velmi přívětivá. Náklady na tyto reklamace jsou poté uplatňovány u dodavatelů.

Vzhledem k zákaznický dobře chápané strategii řetězce: dodávat výbornou kvalitu za rozumné ceny je kvalita výroby důležitým aspektem a je pravidelně hodnocena. V praxi se stávají případy, kdy nekvalita výroby a následné reklamace u dodavatele vedou ke komplikovaným jednáním a zároveň si řetězec a dodavatel neuvědomují své společné partnerství a společný zájem na spokojenosti zákazníka. Přesto se obě strany dokáží dohodnout na oboustranně akceptovatelném řešení.

V současné praxi řetězec neuplatňuje garanční paušály. Garanční paušály je možné a vhodné uplatnit vůči dlouhodobým a vyzkoušeným dodavatelům, u kterých je dlouhodobě deklarovaná a vyzkoušená kvalita výroby. U těchto partnerů se lze domnívat, že zavedení praxe reklamačních paušálů by přispělo k úspoře nákladů na obou stranách v podobě personálních nákladů spojených s komunikací ohledně reklamací.

Reverzní logistika modelového řetězce se zabývá hlavně vratnými obaly a likvidací odpadů. U vratných obalů existují zákonné požadavky na recyklaci lahví od piva, palet a nebezpečných obalů (baterie). Tyto přepravy jsou plánovány, protože zajišťují vytižení části kamionů zpět do centrálních skladů společnosti. Likvidace odpadů je zajišťována lokálními partnery v místě jednotlivých prodejen, a to v souladu s interními směrnici řetězce.

V oblasti nových služeb a vnímání značky modelový řetězec investuje do nových technologií. Jedná se jak o samoobslužné pokladny, tak i o skenování nákupu pomocí mobilního telefonu a s tím spojené zrychlení platby a následné rychlejší odbavení nákupu z pokladní zóny (s nákupem není třeba dále manipulovat). V případě samoobslužných pokladen se jedná o moderní způsob platby, kdy si zákazník sám naskenuje zboží, a to pak zaplatí bez nutnosti komunikovat s personálem.

Zavedení samoobslužných pokladen je trendem poslední doby, většina řetězců působících na českém trhu je dnes, alespoň v nějakém rozsahu, nabízí. Zavedení pokladen vyžaduje počáteční investici do pořízení pokladen a naprostou přesnost a správnost kmenových dat výrobků, těchto datech jsou kompletní informace o výrobku (název, váha, rozměry, čárový kód výrobku atd.), v informačních systémech. Pro omezení krádeží vyžadují pokladny naskenování zboží a jeho následné položení na odkládací plochu s integrovanou váhou, kde dochází ke kontrole zboží a nákupu. Toto vyžaduje přesné zadání váhových parametrů výrobku do informačního systému. V případě balených výrobků je toto jednoduchá operace, v případě nebalených výrobků se jedná o mnohem složitější úlohu. Například zelenina může být prodávána *na váhu*, kdy pokladní systém musí být schopen identifikovat váhu z naskenovaného čárového kódu, ať už čárový kód obsahuje tuto informaci, nebo si pokladní systém sám dopočítá váhu z ceny výrobku. Problémem pak je kusově prodávaná zelenina, u které dochází k variaci váhy. Pokladní systém toto ovšem musí být schopen správně vyhodnotit. Další oblastí, na kterou musí samoobslužné pokladny reagovat, je prodej alkoholu, kdy je nutno pomocí obsluhy zabezpečit kontrolu věku. V těchto případech se pokladna zablokuje a vyžaduje zásah obsluhy pro potvrzení věku nakupujícího.

3 NÁVRHY ŘEŠENÍ

Možností optimalizace SCM pro modelový řetězec se na základě analýzy uvedené výše nabízí několik. Mezi hlavními lze uvést:

- zavedení VMI,
- sdělování prognóz dodavatelům pro zlepšení komunikace s Tier 2 dodavateli,
- více dodavatelů pro privátní značky,
- větší využití cross-dockingu, čili s méně než 1 paletou,
- zlepšení marketingové komunikace,
- sběrná služba na vytěžování kamionů,
- zavedení garančních paušálů.

Z těchto oblastí byly pro detailní analýzu vybrány ty, které jsou vnímány, že mají nejvyšší potenciál pro zlepšení. Tento potenciál byl stanoven podle dvou základních faktorů, a to je zvýšení loajality zákazníků a úspora nákladů:

- Více dodavatelů pro privátní značky.
- Zlepšení marketingové komunikace.
- Sběrná služba na vytěžování kamionů.

3.1 Více dodavatelů pro privátní značky

V současnosti modelový řetězec vyrábí jednotlivé privátní značky pouze u jednoho dodavatele, a to pro všechny trhy, na kterých řetězec působí. Výjimkou jsou pouze ty sortimentní skupiny, kde to není možné (trvanlivost, lokální produkty a další vybrané sortimenty). Dá se doporučit rozšíření potencionálních dodavatelů privátních značek.

Některé sortimentní skupiny (hlavně ze sortimentu textilu apod.) jsou vyráběny v Číně, či jiných zemích Dálného východu a zároveň se jedná o výrobky, kde evropští výrobci buď neexistují, nebo nejsou cenově konkurenceschopní. Přesto ale existuje část privátních značek, které jsou vyráběny v Evropě, a to jedním výrobcem pro celou distribuční síť. To vede k nutnosti tyto výrobky přepravovat i na velké vzdálenosti ve velkých objemech. Zde by bylo vhodné porovnat dosahované úspory z rozsahu a náklady na dopravu do jednotlivých zemí.

Při zadání výroby pouze jednomu dodavateli se jedná ve většině případů o velké zakázky na akční zboží, nebo o stálé výrobní množství u stálého sortimentu. Zde by bylo vhodné provést detailní analýzu navýšení cen na výrobu menších objemů a nákladů řetězce na kontrolu kvality při distribuované výrobě v porovnání s úsporami v rámci logistiky, kdy jsou velké objemy přepravovány na velké vzdálenosti (současná praxe) proti praxi kde budou tyto objemy transportovány na krátkou vzdálenost a v místě výroby bude zajištěna kontrola kvality.

V případě zadání výroby více dodavatelům existuje riziko navýšení ceny při zadání menších výrobních dávek. Také je potřeba počítat s většími nároky na kontrolu kvality. Jedná se zde o privátní značky a řetězec nemůže riskovat snížení deklarované kvality. To by mohlo ohrozit jeho postavení a vnímání celé privátní značky řetězce.

3.2 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace se u modelového řetězce zaměřuje primárně na nabízené akční zboží, plánované akce a podporu privátních značek. Dále je zdůrazňována charakteristika vybraných sortimentních skupin – čerstvost, lokální výroba, bio. Jak již bylo řečeno v případě modelového řetězce marketingová komunikace zcela vynechává oblasti uhlíkové stopy, ekologie nebo udržitelného rozvoje. V těchto oblastech je SCM primárním zdrojem. Optimalizace SCM vede ke snižování uhlíkové stopy společnosti. Toto by mělo být jasnou součástí komunikace značky řetězce a privátních značek, neboť to odpovídá měnícím se trendům a očekávání zákazníků. Řetězec se potýká s nákupní turistikou a nutností loajalitu ke značce. Tato oblast se proto nabízí jako možnost pro posílení loajalitu určité skupiny zákazníků.

Pro stále se rozrůstající skupinu zákazníků je otázka uhlíkové stopy a celkové udržitelnosti rozvoje stěžejní, pro další velkou skupinu zákazníků podstatná (viz obrázek 4 – více než 50 % zákazníků se rozhoduje podle ekologie dopravy). Jejich vnímání značky, loajalita ke značce a ochota utracet bude inklinovat ke společnostem s jasnou strategií v oblasti uhlíkové stopy.

Oddělení SCM modelového řetězce zavádí do praxe mnoho inovací. Náklady na tyto inovace již byly společností absorbovány. Využití výsledků pro zlepšení loajalitu zákazníků znamená pouze zahrnutí těchto výsledků do komunikace značky. Jsou tedy marginální. Naopak posílení loajalitu zákazníků vůči této značce znamená dodatečné příjmy (omezení nákupní turistiky, loajalita značce, příležitostné nákupy, řetězec první volby). Existuje možnost tyto náklady, které již byly společností absorbovány, promítnout do lepší vůči zákazníkům. Dodatečné se týkají pouze reklamy, nikoliv zavedení této praxe do oblasti SCM.

3.3 Sběrná služba na vytěžování kamionů

Každý retailový řetězec řeší otázku vytěžování kamionů při zásobování prodejen. Kamiony zavážejí prodejny z centrálních skladů zboží několikrát týdně, zpět jedou buď prázdné, nebo vezou pouze vratné obaly nebo zboží, které se sváží z prodejen (nekvalita, ukončení akce nebo ukončení sezony). Tento objem zboží přepravovaného zpět do centrálního skladu ale zdaleka nedosahuje objemů distribuovaných do prodejen.

Jednou z možností, jak tento problém řešit, je možnost poptávat u dodavatelů dopravy výhradně jednosměrné cesty. Vzhledem k distribuovaným objemům v retailových řetězcích je tato možnost spíše hypotetická. V praxi o ní lze uvažovat jen pro případné mimořádné dodávky nebo vykrývání výkyvů v poptávce. Problémem tohoto řešení je jednak variabilní cena, jednak velká náročnost na organizaci a dále pak žádná garance dostupnosti dopravy v pravidelných cyklech. Dopravci, pokud nebudou mít garanci využití svého vozového parku, budou nabízet dopravu i jiným zákazníkům a řetězec riskuje, že v daný okamžik nebude kamion k dispozici nebo to bude za neúměrně vysokou cenu. Také lze předpokládat, že si dopravci v daném místě nebudou schopni zajistit vytížení na cestu zpět, a řetězec tak bude stejně platit obě cesty.

Druhou možností je zajištění vytížení při cestě zpět samotným řetězcem, a to vyzvednutím zboží u jeho dodavatelů. Tento způsob nelze samozřejmě uplatnit u všech dodavatelů a u všech sortimentních skupin. Nicméně je možné kombinovat jak dopravu dodavatele, tak i vyzvednutí zboží vlastní dopravou. Modelový řetězec tuto oblast začal řešit na základě podnětu zahraniční centrály společnosti. Snahou řetězce je domluvit se s dodavateli, kteří mají blízko závozní trasy svá distribuční centra, že případně dostupnosti kapacity vracejícího se kamionu a plánované dodávky dodavatele, bude zboží vyzvednuto kamionem řetězce. Tento záměr byl pilotně implementován v Německu a České republice, autor byl jedním ze dvou řešitelů pilotního zavedení v ČR.

Při uvažování pilotního projektu byly zvažovány následující parametry (z důvodu anonymizace konkrétního řetězce se nejedná o konkrétní údaje, ale o demonstraci postupu ekonomické analýzy):

- 4 náhodně vybraná města v České republice, kde se nacházejí jak prodejny řetězce, tak i sklady dodavatelů: Kladno, Liberec, Ostrava, Hodonín.
- Následně byli osloveni 3 autodopravci se žádostí na nabídku ceny na dopravu jednoho kamionu z centrálního skladu u Prahy do výše uvedených měst.

- Pro každou relaci byla uvažována nejnižší nabízená cena, ta je brána jako cena dopravy dodavatele do centrálního skladu u Prahy.
- Z hlediska dodatečných nákladů řetězce jsou uvažováni 2 pracovníci s platem odpovídajícím 130 % průměrné mzdy v České republice. Průměrná mzda na konci roku 2020 představovala 38 525 Kč (ČSÚ, 2021), pro účely výpočtu tedy bude uvažováno se mzdou 50 082,50, po zaokrouhlení se mzdou 50 000,- hrubého měsíčně. K tomu je ještě potřeba připočítat povinné odvody ve výši 33,8 % (Gola, 2020). Celkové náklady na pracovníka tak budou činit měsíčně 66 900Kč. Na oba uvažované pracovníky pak 133 800Kč měsíčně.
- Zároveň je uvažováno s frekvencí zásobování každé prodejny alespoň jednou denně.

Ceny dopravy vychází z následující tabulky. Tyto ceny byly stanoveny na základě poptávky autora u tří významných poskytovatelů transportních služeb v České republice.

Tabulka 1 - Ceny přepravy

Cílové místo	Dopravce		
	Icom	OK trans	ČSAD Ostrava
Kladno	7 600 Kč	6 500 Kč	8 000 Kč
Liberec	10 000 Kč	8 000 Kč	10 500 Kč
Ostrava	16 000 Kč	10 800 Kč	13 000 Kč
Hodonín	14 000 Kč	9 000 Kč	12 500 Kč

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Ceny jsou uváděny bez DPH a je uvažována přeprava suchého zboží bez zvláštních nároků na přepravu.

Pro výpočet celkových úspor je uvažováno s možností využití pouze některých kamionů, tedy těch, které nepřepavují vratné obaly nebo zboží stažené z prodejen. Je tedy uvažováno maximálně se 3 kamiony týdně.

Možné úspory jsou uvedeny na následující tabulce:

Tabulka 2 – Celkové úspory

Cílové město	Jednotková cena	1x týdně	2x týdně	3x týdně
Kladno	6,500	172,800	345,600	518,400
Liberec	8,000	32,000	64,000	96,000
Ostrava	10,800	43,200	86,400	129,600
Hodonín	9,000	36,000	72,000	108,000
Úspora na dopravě		284,000	568,000	852,000
CELKOVÁ ÚSPORA*		150,200	434,200	718,200
*Po odečtení mzdových nákladů				

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Při uvažovaných mzdových nákladech ve výši 133 800Kč měsíčně je pak zřejmé, že již vytížení jednoho kamionu týdně v každém směru přinese společnosti celkovou úsporu nákladů. Ta se výrazně navyšuje při vytížení každého dalšího kamionu týdně. Navíc je potřeba uvažovat celkový počet prodejen versus čtyři uvažované příklady. Pilotní projekt praxi ukázal, že průměrné vytížení tří kamionů týdně u dvou dodavatelů vykazuje vysokou rentabilitu. Na základě toho faktu se řetězec rozhodl rozšířit tento model pro všechny vhodné dodavatele. Autor je členem implementačního týmu.

V praktickém životě je ale třeba uvažovat s úsporami nižšími. Ve výpočtu není uvažováno s časem na přejezd kamionu z místa vykládky do místa nakládky a s čekáním na naložení, které se mohou do celkové ceny přepravy promítnout. Jedná se ale o variabilní náklady, které lze jen těžko simulovat. Každopádně ale nepřesáhnou cenu dopravy.

Tyto úspory také budou dalším příkladem, kdy optimalizace SCM přispěje ke snížení uhlíkové stopy společnosti a měla by být zahrnuta do marketingové komunikace. Řetězec v tomto případě nejen *ušetří zbytečné cesty prázdných kamionů* zpět do centrálního skladu, ale zároveň lze předpokládat, že dodavatel ušetří cestu svého prázdného kamionu zpět do výrobního místa. Toto poskytuje příležitost pro zlepšení image nejen řetězce samotného, ale i jeho partnerů.

ZÁVĚR

Logistice se v dnešním světě dostává stále větší pozornosti. Oblast retailu není výjimkou. Postupující komoditizace stále většího počtu sortimentních skupin, stále větší tlak na cenu a rostoucí prodeje akčního zboží vytváří na logistiku stále větší nároky, jak na přepravené objemy, tak na rychlost a zabezpečení požadované jakosti (čerstvost, požadavky na kontrolu teplotního řetězce nebo regulatorních požadavků na oddělení sortimentních skupin).

Zvláště stálý nárůst prodejů v akcích vytváří na řetězce tlak na optimalizaci nákladů. V případě akčního zboží je nutno zajistit jednorázovou distribuci velkých objemů, a to stále za přijatelné náklady. Technologický pokrok v oblasti IT a integrace počítačových systémů vytváří prostor kde retailové řetězce mohou zlepšit spolupráci se svými dodavateli. Zároveň vytváří možnost pro dodavatele, jak rychleji reagovat na měnící se požadavky zákazníků krátkými inovačními cykly, a to za přijatelné náklady. Nicméně z pohledu SCM toto přináší nové výzvy.

Dalším trendem, na který musí SCM reagovat, je stále větší tlak zákazníků na udržitelný rozvoj, snížení uhlíkové stopy, omezení plastů a další ekologická témata. Stále větší skupina zákazníků dnes hodnotí společnosti podle jejich uhlíkové stopy, nebo se dokonce zajímají o uhlíkovou stopu jednotlivých produktů, které nakupují. To představuje výzvu nejen pro retailovou společnost jako takovou, ale hlavně pro SCM, který na to musí reagovat.

Cílem této práce bylo definování Supply Chain Managementu prostředí maloobchodního prodeje, analýza vlivů, které na SCM působí a definování obecného teoretického rámce. Druhá část práce byla věnována posouzení SCM v prostředí konkrétního modelového maloobchodního řetězce. Bylo zhodnoceno fungování SCM, identifikována slabá místa a na konkrétním příkladu kvantifikována i možnost zlepšení výkonu jedné z částí logistiky modelového maloobchodního řetězce a tím i identifikována možnost snížení ekologické zátěže.

POUŽITÁ LITERATURA

BONASSINA et al, 2011. The Importance of Logistics Costs for Organizations Applied to Logistics and Supply Chain through Sustainable. [online]. European Journal of Scientific Research [cit. 2021.04.01]. ISSN 1450-216X Dostupné z : https://www.europeanjournalofscientificresearch.com/issues/PDF/EJSR_150_3_01.pdf

BonFood, Čerstvé ryby mražené ihned na moři. [online]. bonfood.cz [cit. 2021.03.26]. Dostupné z : <https://www.bonfood.cz/ryby-a-plody-more>

BROSCH, Max a KRAUSE, Dieter, 2012. *Design for Supply Chain Requirements: An Approach to Detect the Capabilities to Postpone*. [online]. ASME. [cit. 2021.04.03]. Dostupné z : <https://asmedigitalcollection.asme.org/IDETC-CIE/proceedings-abstract/IDETC-CIE2011/701/354117>

COWEN, Deborah, 2011. *Logistics' Liabilities* [online]. scholarship.org [cit. 2021.04.01]. Dostupné z : <https://escholarship.org/uc/item/1z44f6fw>

Česká Logistika, 2021 [online]. ceskalogistika.cz, [cit. 2021.04.02]. Dostupné z: <https://www.ceskalogistika.cz/>

Český statistický úřad, 2020. *Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2020* [online]. Praha [cit. 2021.03.25]., Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2020>

Českomoravská konfederace odborových svazů, 2017. *Průmysl 4.0, Vzdělávání 4.0, Práce 4.0 a Společnost 4.0: učební text*. Praha: Sondy, s.r.o., 55 s. ISBN 978-80-86809-23-6.

ČTK, 2016. *Expanze Kauflandu v Česku pokračuje, loni vydělal přes dvě miliardy*. [online]. idnes.cz [cit. 2021-04-11]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/podniky/kaufland-loni-zvysil-zisk-o-vice-nez-tretinu.A160303_112630_ekoakcie_fih?

DOLAN, Shelagh, 2021. *The challenges of last mile delivery logistics and the tech solutions cutting costs in the final mile* [online]. businessinsider.com [cit. 2021.04.17]. Dostupné z : https://www.businessinsider.com/last-mile-delivery-shipping-explained?fbclid=IwAR2TVwJ4dN9ny2VHrbod4zEmkz-z3sdU1nXfsrd254vswVRD_fvhFSD6dWQ

DOWARD, Lisa, *APICS Basics of Supply Chain Management* [online]. Smallbusiness.chron.com [cit. 2021.03.25]. Dostupné z: <https://smallbusiness.chron.com/apics-basics-supply-chain-management-41462.html>

DYKES, Brent, 2018. *Single Version Of Truth: Why Your Company Must Speak The Same Data Language* [online]. forbes.com [cit. 2021.03.25]. Dostupné z : https://www.forbes.com/sites/brentdykes/2018/01/10/single-version-of-truth-why-your-company-must-speak-the-same-data-language/?sh=2c603d5d1ab3&fbclid=IwAR0yBUBqilR8t4G285YROgHMv_6XuTI2L-Bh_ToIYHdvj2kcTCJq9jbfU

ECR DIGITAL EDITION, 2016. *Best Practice in Implementing VMI* [online]. GS1 Switzerland [cit. 2021.04.05]. Dostupné z : https://www.ecr.digital/wp-content/uploads/2016/07/Best_Practice_in_Implementing_VMI.pdf

EY, 2021. *Ekologie nejen na Den Země* [online]. Praha [cit. 2021.04.04]. Dostupné z : https://www.ey.com/cs_cz/news/2021/04/ekologie-nejen-na-den-zeme

- EVROPSKÁ KOMISE, 2017. *Dvoji kvalita potravinářských výrobků: Komise vydala pokyny, které členskými státními pomohou v boji s nekalými obchodními praktikami.* [online]. europa.eu [cit. 2021.03.25]., Dostupné z : https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/cs/ip_17_3403/IP_17_3403_CS.pdf
- FOOD FACTS, 2019. *A brief overview for consumers* [online]. foodfacts.org [cit. 2021.04.15]. Dostupné z <https://foodfacts.org.za/cold-chain/>
- FÉR potravina, *Co to jsou Éčka v potravinách?* [online]. ferpotravina.cz [cit. 2021.04.05]. Dostupné z : <https://www.ferpotravina.cz/co-jsou-ecka>
- GOLA, Petr, 2020. *Kolik stojí zaměstnavatele každá tisícovka zaměstnance?* [online]. [finance.cz](https://www.finance.cz) [cit. 2021.03.25]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/533350-mzdove-naklady-zamestnavatele/>
- GROS, Ivan. 2016. *Velká kniha logistiky.* Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 507 s. ISBN 978-80-7080-952-5.
- HAJN, Petr a BEJČEK, Josef, 2003. *Jak uzavírat obchodní smlouvy.* Praha: Linde, 284 s. ISBN 80-7201-415-3.
- HARDT, Michael, 2006. The term design [online]. michael-hardt.com [cit. 2021.04.19]. Dostupné z: <http://www.michael-hardt.com/PDF/lectures/design-definition.pdf>
- HESKOVÁ, Marie, 2006. *Category management.* Praha : Profess Consulting s. r. o. 184 s. ISBN 978-80-7259-049-0
- HRKAL, Marek, 2018. *Reklamní slogany* [online]. researchgate.net [cit. 2021-04-11]. Dostupné z: <https://www.marekhrkal.cz/reklamni-slogany/>
- IKEA, 2021. *Udržitelný každodenní život* [online]. ikea.cz [cit. 2021-04-11]. Dostupné z: www.ikea.com/cz/cs/this-is-ikea/sustainable-everyday/
- IKEA Podcast, 9. díl: O udržitelnosti v českých domácnostech se Šimonem Fialou* [spot]. IKEA Česká republika, 2021. V digitalizované podobě dostupný prostřednictvím YouTube z: <https://www.youtube.com/watch?v=JqyzfqEHafc>
- INTERACTION DESIGN FOUNDATION, Product Design [online]. interaction-design.org [cit. 2021.04.18]. Dostupné z: <https://www.interaction-design.org/literature/topics/product-design>
- JESENSKÝ a kolektiv, 2020. *Marketingová komunikace v místě prodeje.* Praha: Grada. 512 s. ISBN: 978-80-271-1724-6
- Justice.cz, 2021. Veřejný rejstřík a Sběrka listin [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2021.04.18]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/>
- JUROVÁ, Marie, 2016. *Výrobní a logistické procesy v podnikání.* Praha: Grada Publishing, 254 s. ISBN 978-80-247-5717-9.
- KHAN, Umar, 2019. *Will China Still Be a Second Home for Apple?* [online]. marketrealist.com [cit. 2021-03-25]. Dostupné z : <https://marketrealist.com/2019/12/will-china-still-be-second-home-apple/>

- KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary, 2020. *Marketing*. 6. vydání. Praha: Grada. 864 s. ISBN: 978-80-247-0513-2
- KUBÍČKOVÁ, Lea, 2006. *Obchodní logistika*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita. 4 s. ISBN 80-7157-952-1
- Kvalita (jakost) [online]. managementmania.com [cit. 2021-04-10]. Dostupné z :
<https://managementmania.com/cs/kvalita-jakost>
- LAMBERT et al, 2005. *Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. Vyd. 2. Brno: CP Books. 589 s. ISBN 80-251-0504-0.
- LANDER, Steve, 2019. *Push vs. Pull Supply Chain Strategy* [online]. Smallbusiness.chron.com [cit. 2021-03-25]. Dostupné z: <https://smallbusiness.chron.com/push-vs-pull-supply-chain-strategy-77452.html>
- MANLING, František, 2007. *Pracovní texty předmětu Logistika* [online]. TU v Liberci [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <http://docplayer.cz/19003799-Technicka-univerzita-v-liberci-katedra-vyrobnich-systemu-logistika-cast-2-frantisek-manlig-listopad-2007-logistika.html>
- MARINS and OKANO, 2014. *HOW IT IMPACTS THE AREAS OF SUPPLY CHAIN: AN EXPLORATORY RESEARCH ON IT AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT IN BRAZILIAN COMPANIES* [online]. researchgate.net, [cit. 2021-03-15]. Dostupné z :
https://www.researchgate.net/publication/301543911_How_It_Impacts_The_Areas_Of_Supply_Chain_An_Exploratory_Research_On_It_And_Supply_Chain_Management_In_Brazilian_Companies
- MULAČOVÁ, Věra a MULAČ, Petr, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:682e7661-89a6-4368-8d63-19bde67180e5>
- MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ. *Udržitelný rozvoj* [online]. Mzp.cz Ministerstvo životního prostředí [cit. 2021-04-10]. Dostupné z: https://www.mzp.cz/cz/udrzitelny_rozvoj
- NAZEEM, Falzan, 2015. Spaghetti Integration and a Brief Introduction to ESB – Burnthecode [online]. burnthecode.wordpress.com [cit. 2021-04-10]. Dostupné z:
https://burnthecode.wordpress.com/2015/08/08/what-is-spaghetti-integration-and-a-reason-to-use-an-esb/?fbclid=IwAR09ecM_yislf7KQpeKIB4D81r-fhkiZ7UUFJ7J6qInZOJwQn_sRjXc2rk
- PATOČKOVÁ, Martina, 2018. *Bez akce ani ránu. Češi nakupují ve slevách polovinu zboží, třeba tuzemák* [online]. Idnes.cz [cit. 2021-04-10]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/akce-obchody-trzby-letaky-rum.A180321_220728_ekonomika_amu?
- PETERS, Katelyn, 2020, *Web 2.0* [online]. [investopedia.com](https://www.investopedia.com) [cit. 2021-04-09]. Dostupné z:
<https://www.investopedia.com/terms/w/web-20.asp>
- PERNICA, Petr, 2005. *Logistika pro 21. století*, Praha: Radix. 569 s. ISBN 80-86041-59-4

- PRAŽSKÁ, Lenka a JINDRA, Jiří, 2002. *Obchodní podnikání =: Retail management*. Praha: Management Press. 874 s. ISBN 80-7261-059-7. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:0858bce0-b7be-11e4-9a04-5ef3fc9bb22f>
- PÁLÍK, Ladislav. 2009. *Retail marketing*. vyd. 1. Praha : Management Press. 326 s. ISBN: 978-80-7261-207-9
- Redakce MAM, 2003. *Ceny, ceny, ceny aneb Tři poznámky k marketingovému výzkumu cen* [online]. Marketing & Media [cit. 2021.04.03]. https://mam.cz/zpravy/2003-06/ceny-ceny-ceny-aneb-tri-poznamky-k-marketingovemu-vyzkumu-cen/?fbclid=IwAR2iLEI6Ng788ZSV97oED9mdNwS1R_C2T09FSayGGTvcQfYe35uy6pat5Ao
- SCHALIT and VERMOREL, 2014. *Service Level Definition (Supply Chain)* [online]. Lokad.com [cit. 2021-03-25]. Dostupné z: <https://www.lokad.com/service-level-definition?fbclid=IwAR0DqHeQhCm6JOXusIHxnSPah9FwfQvpYDFQ4TgxQx4HECL3-gfr0CyfY04>
- SCHROTH and JANNER, 2007. *Web 2.0 and SOA: Converging Concepts Enabling the Internet of Services* [online]. alexandria.unisg.ch [cit. 2021-03-25]. Dostupné z : https://www.alexandria.unisg.ch/37270/1/036-041.pdf?fbclid=IwAR0Ym_fjWyPtyrIAoF-gM6yTPNDQWmbLkPzvSoJ9Rjd0lme2_O9DzEly66Q
- SIXTA, Josef a MAČÁT, Václav, 2005. *Logistika: Teorie a praxe*. 1. vyd. Brno: CP Books. 315 s. ISBN 80-251-0573-3.
- SIXTA, Josef a ŽIŽKA, Miroslav, 2009. *Logistika: metody používané pro řešení logistických projektů*. Brno: Computer Press. 245 s. ISBN 978-80-251-2563-2. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:c1132a70-412d-11e4-b6b9-001018b5eb5c>
- STEHLÍK, Antonín a KAPOUN Josef, 2008. *Logistika pro manažery*. Praha: Ekopress. 265 s. ISBN 978-80-86929-37-8.
- TEEBOOM, Leon, 2018. *Explain the Term "Supply Chain" and Its Importance to Cost Management* [online]. Smallbusiness.chron.com [cit. 2021-03-25]. Dostupné z: <https://smallbusiness.chron.com/explain-term-supply-chain-its-importance-cost-management-69721.html>
- TRNKA, Jiří, 2017. *SYSTÉM TRANSFERU TECHNOLOGIÍ A KOMERCIONALIZACE* [online]. Výzkumný ústav potravinářský [cit. 2021-03-26]. Dostupné z : https://www.vupp.cz/wp-content/uploads/2018/01/Komercionalizace-znalostn%C3%ADch-v%C3%BDsledk%C5%AF_Ji%C5%99%C3%AD-Trnka_CTT_prezentace.pdf
- VACOVSKÝ, Marek, 2021. Kaufland Card už používá 1,5 milionu zákazníků, firma oslavuje dalšími výhodami [online]. mobilenet.cz [cit. 2021.04.09]. <https://mobilenet.cz/clanky/kaufland-card-uz-pouziva-15-milionu-zakazniku-firma-oslavuje-dalsimi-vyhodami-43002>
- VANĚČEK, Drahoš a KALÁB, Dalibor, 2003. *Logistika, 1. díl: Úvod, řízení zásob a skladování*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta. 64 s. ISBN 80-7040-652-6. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:d9dc0fa0-ef0c-11e2-a0b3-5ef3fc9bb22f>

VISACEK, Kate, 2018. *SCM Definitions and Glossary of Terms*. [online]. Council of Supply Chain Management Professionals [cit. 2021-03-25]. Dostupné z:
https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx

VOGHT, John, 2010. *The Successful Cross-Dock Based Supply Chain*. *Journal of Business Logistics* [online]. researchgate.net [cit. 2021-04-11]. Dostupné z:
https://www.researchgate.net/publication/229918412_The_Successful_Cross-Dock_Based_Supply_Chain

ZÁKONY PRO LIDI, *Zákon č. 477/2001 Sb.* [online]. zakonyprolidi.cz [cit. 2021-04-11]. Dostupné z:
<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-477>

Zboží a Prodej, 2018. *Studie Deloitte: Budoucnost retailu je v smysluplném zákaznickém zážitku* [online]. zboziaprodej.cz [cit. 2021.04.05]. Dostupné z : <https://www.zboziaprodej.cz/2018/03/09/deloitte-budoucnost-retailu/>

PŘÍLOHY

Příloha A <i>Příklad výrobku s rozdělením designu a výroby</i>	58
Příloha B <i>Společnost Vitana na obalu svých výrobků publikuje ekologickou uhlíkovou stopu svých výrobků</i>	59

Příloha A *Příklad výrobku s rozdělením designu a výroby*



Obrázek 7 - iPhone

Zdroj: (Khan, 2019)

Příloha B Společnost Vitana na obalu svých výrobků publikuje ekologickou uhlíkovou stopu svých výrobků



Obrázek 8 - Proč je polévka šetrná k planetě

Zdroj: (vlastní foto autora)