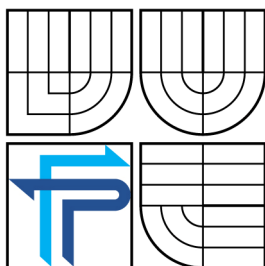




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF ECONOMICS

STUDIE DISTRIBUČNÍHO CENTRA V OBCHODNÍ ORGANIZACI U VYBRANÉ SKUPINY SORTIMENTU

THE STUDY OF DISTRIBUTION CENTRE IN BUSINESS ORGANIZATION

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. MIROSLAV DOPIRÁK

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

prof. Ing. MARIE JUROVÁ, CSc.

BRNO 2008

LICENČNÍ SMLOUVA

POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO

uzavřená mezi smluvními stranami:

1. Pan/paní

Jméno a příjmení: Dopirák Miroslav

Bytem: č.p. 191,757 01 Valašské Meziříčí - Poličná

Narozen/a (datum a místo): 1.7.1977 Valašské Meziříčí

(dále jen „autor“)

a

2. Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská

se sídlem Kolejná 2906/4, 612 00, Brno

jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:

doc. Ing. Alena Kocmanová Ph.D.

(dále jen „nabyvatel“)

Čl. 1

Specifikace školního díla

1. Předmětem této smlouvy je vysokoškolská kvalifikační práce (VŠKP):

- ☐ disertační práce
- ☒ diplomová práce
- ☐ bakalářská práce
- ☐ jiná práce, jejíž druh je specifikován jako

.....

(dále jen VŠKP nebo dílo)

Název VŠKP: Studie distribučního centra v obchodní organizaci u
vybrané skupiny sortimentu

Vedoucí/ školitel VŠKP: Prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

Ústav: Ústav Ekonomiky

Datum obhajoby VŠKP:

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v*:

- | | | | |
|--|---|-----------------|---|
| ☒ tištěné formě | – | počet exemplářů | 1 |
| ☒ elektronické formě | – | počet exemplářů | 1 |

* hodící se zaškrtněte

2. Autor prohlašuje, že vytvořil samostatnou vlastní tvůrčí činností dílo shora popsané a specifikované. Autor dále prohlašuje, že při zpracovávání díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.
3. Dílo je chráněno jako dílo dle autorského zákona v platném znění.
4. Autor potvrzuje, že listinná a elektronická verze díla je identická.

Článek 2

Udělení licenčního oprávnění

1. Autor touto smlouvou poskytuje nabyvateli oprávnění (licenci) k výkonu práva uvedené dílo nevýdělečně užít, archivovat a zpřístupnit ke studijním, výukovým a výzkumným účelům včetně pořizování výpisů, opisů a rozmnoženin.
2. Licence je poskytována celosvětově, pro celou dobu trvání autorských a majetkových práv k dílu.
3. Autor souhlasí se zveřejněním díla v databázi přístupné v mezinárodní síti
 - ☐ ihned po uzavření této smlouvy
 - ☐ 1 rok po uzavření této smlouvy
 - ☐ 3 roky po uzavření této smlouvy
 - ☐ 5 let po uzavření této smlouvy
 - ☐ 10 let po uzavření této smlouvy(z důvodu utajení v něm obsažených informací)
4. Nevýdělečné zveřejňování díla nabyvatelem v souladu s ustanovením § 47b zákona č. 111/ 1998 Sb., v platném znění, nevyžaduje licenci a nabyvatel je k němu povinen a oprávněn ze zákona.

Článek 3

Závěrečná ustanovení

1. Smlouva je sepsána ve třech vyhotoveních s platností originálu, přičemž po jednom vyhotovení obdrží autor a nabyvatel, další vyhotovení je vloženo do VŠKP.
2. Vztahy mezi smluvními stranami vzniklé a neupravené touto smlouvou se řídí autorským zákonem, občanským zákoníkem, vysokoškolským zákonem, zákonem o archivnictví, v platném znění a popř. dalšími právními předpisy.
3. Licenční smlouva byla uzavřena na základě svobodné a pravé vůle smluvních stran, s plným porozuměním jejímu textu i důsledkům, nikoliv v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek.
4. Licenční smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

V Brně dne:

.....
Nabyvatel

.....
Autor

Anotace

Tato diplomová práce je věnována problematice řízení zásobovacího řetězce u vybraného sortimentu zboží. Zaměřuje se na způsoby zásobování prodejen čerstvým masem a zabývá se jejich dopady na klíčové ukazatele sledované ve firmě. V prvních třech kapitolách je popsán logistický systém firmy Ahold Czech Republic. V následující části je analyzován zásobovací řetězec u vybrané skupiny zboží ve firmě a také z pohledu teorie. Následuje podrobná analýza nově navrženého systému, včetně definice kritických bodů. Závěrečná část je věnována shrnutí předpokládaných přínosů a nákladů a zhodnocení úspěšnosti nového logistického systému dle dosavadních výsledků. Cílem této práce je analyzovat nově navržený systém zásobování a pomocí dosavadních výsledků zhodnotit zda bylo dosaženo vytyčených cílů.

Annotation

This diploma thesis is aimed on problems of supply chain management with selected assortment. It is focused on particular ways of supply management with fresh meat and analyze the impact on key performance indicators pursued by a company. In the first three parts of the thesis is described the logistics systém in Ahold Czech Republic. In the following part of the thesis, supply chain of selected assortment is analyzed in this particular company and also how it is defined in the logistics theory. It is followed by detailed analysis of the new logistic system which was proposed to launch, including the definition of critical points. Final part of this diploma thesis is devoted to summary of expected benefits and costs and to evaluation of this new logistics system according to actual results. A goal of the thesis is to analyze a newly proposed supply system and evaluation of achieving of given goals with help of existing results.

Klíčová slova

Logistika, logistický systém, zásobování, zásobovací řetězec, řízení zásobování, distribuce, plánování, skladování, dodavatel

Keywords

Logistics, logistic system, supply, supply chain, supply management, distribution, planning, warehousing, supplier

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci *Studie distribučního centra v obchodní organizaci u vybrané skupiny sortimentu* vypracoval samostatně pod vedením prof. Ing. Marie Jurové, CSc. a uvedl v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s právními předpisy, vnitřními předpisy Vysokého učení technického v Brně.

V Brně dne 19. května 2008

Vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkoval prof. Ing. Marii Jurové, CSc. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce.

OBSAH

1.	ÚVOD.....	11
2.	SPOLEČNOST AHOLD Czech Republic, a. s.....	13
2.1.	Historie a současnost společnosti	13
2.2.	Hypermarkety HYPERNOVA.....	14
2.3.	Supermarkety ALBERT	15
2.4.	Strategie společnosti pro roky 2008 – 2010.....	16
2.5.	Sortimentní zaměření Aholdu v oblasti čerstvého masa.....	19
3.	Logistický systém zásobování Aholdu.....	21
3.1.	Systém objednávání	21
3.2.	Organizace dopravy	22
3.3.	Výhody vlastní logistiky	23
4.	Cíle projektu Today for Tomorrow	26
5.	Analýza výchozího stavu řízení toku zboží.....	28
5.1.	Výchozí stav systému řízení toku sortimentu masa.....	28
5.2.	Stávající stav systému objednávání	29
5.3.	Stávající stav organizace dopravy.....	30
5.4.	Oddělení Nákupu v současném systému	31
5.5.	Analýza ztrát a identifikace možných příčin těchto ztrát	32
5.6.	Analýza klíčových ukazatelů	36
5.7.	Závěr z analýzy současného stavu	41
5.8.	Systém zásobování čerstvým zbožím z pohledu teorie	42
6.	Projekt Today for Tomorrow	52
6.1.	Proč T4T?	52
6.2.	Časový harmonogram projektu.....	53
6.3.	Systém objednávání v T4T	54
6.4.	Změny v organizaci práce nákupního oddělení	55
6.5.	Organizace dopravy v novém systému řízení toku masa.....	61
6.6.	Analýza kritických bodů nového systému	64
6.7.	Testování projektu T4T	67
7.	Přínosy a náklady zavedení nového systému.....	71

7.1.	Předpokládané přínosy.....	71
7.2.	Předpokládané náklady	72
7.3.	Skutečně naměřené výsledky v nadefinovaných oblastech	74
8.	Závěr	78
9.	Seznam použitých zdrojů	80
10.	Seznam použitých zkratek	82
	Seznam grafů.....	83
	Seznam tabulek	83
	Seznam obrázků	84
	Seznam příloh.....	84

1. ÚVOD

Svou diplomovou práci jsem zpracovával ve společnosti AHOLD Czech Republic, a. s., která provozuje v České Republice maloobchodní řetězce prodejen ALBERT a HYPERNOVA, kde pracuji v oddělení Supply Chain. Toto oddělení má mimo jiné i zodpovědnost za rozvoz kompletního sortimentu masa, dle objednávek z centrálních distribučních center. A právě problematice zajištění zásobování v oblasti čerstvého masa od našich dodavatelů se věnuji ve své diplomové práci.

Za cíl své diplomové práce jsem si zvolil zhodnocení implementace nového systému plánování a objednávání v logistice společnosti AHOLD Czech Republic, a.s., včetně analýzy efektů nového způsobu denního plánování objednávek na výsledky obou distribučních centrech společnosti. V roce 2007 se Ahold Czech Republic potýkal s nutností řešení neuspokojivé situace v zásobování prodejen čerstvým masem. Hlavním problémem byly vysoké ztráty plynoucí z neprodaného zboží. Bylo rozhodnuto vypracovat a implementovat nový systém, který by tyto ztráty snížil na přijatelnou úroveň. Vyhodnocení zda nově navržený systém logistického uspořádání je pro společnost AHOLD Czech Republic výhodnější jak z hlediska ekonomické efektivnosti, tak z hlediska požadavku poskytnout zákazníkovi co nejlepší služby je hlavním cílem mé diplomové práce.

Společnost AHOLD Czech Republic, a. s. v současnosti provozuje v České Republice vlastní distribuční centra, pomocí kterých zajišťuje zásobování prodejen čerstvým zbožím. Distribuční centra jsou přímo závažena potravinami i nepotravinářským zbožím od dodavatelů. Toto zboží pak je denně, s ohledem na legislativu omezující rozvozy zboží (v případě některých sortimentních skupin a prodejen opravdu sedm krát týdně), dále distribuováno dle konkrétních objednávek z prodejen Albert a Hypernova, přímo na tyto konkrétní prodejny.

Každodenně je tak z distribučních center do prodejní sítě vysláno více než 150 zásilek masa. Fyzická doprava zboží je zabezpečována s pomocí smluvních dopravců, kteří s Aholdem spolupracují již několik let. Zároveň dorazí na každé DC denně 8 plně

naložených kamiónů s čerstvým masem. Jedná se o sortiment s velmi krátkou záruční dobou a vysokými nároky na skladování a manipulaci. Současně jde o zboží velmi citlivě vnímané zákazníky jako určitý indikátor kvality služeb obchodníka. Není proto divu, že vední společnosti přikládá velkou důležitost úspěšnému zvládnutí celého logistického řetězce s tímto sortimentem.

Závěrečným výstupem mé práce by tedy mělo být zhodnocení přínosů nového systému organizace toku tohoto velmi specifického sortimentu, jak v oblasti snížení ztrát na zboží a tržbách, tak v oblasti tržeb a celkové prezentace sortimentu na prodejnách. Tyto předpoklady, které byly do projektu vloženy bych měl následně porovnat se skutečně naměřenými výsledky a zhodnotit, zda byly cíle implementace splněny, tak jak byly při rozhodnutí o implementaci projektu definovány. Dále by mělo z této práce vzejít srovnání přínosů s náklady nutnými pro zavedení a fungování nového systému zásobování prodejen čerstvým masem.

2. SPOLEČNOST AHOLD Czech Republic, a. s.

2.1. Historie a současnost společnosti

Společnost AHOLD Czech Republic, a. s. byla založena v roce 1991, kdy na český trh vstoupila, jako jedna z prvních nadnárodních provozovatelů maloobchodních řetězců, nizozemská společnost Royal Ahold. Royal Ahold je provozovatelem maloobchodních sítí a dodavatelem hotových pokrmů. Ve svých prodejnách po celém světě každý týden obslouží na 400 mil. zákazníků a pro 300 tis. strávníků ve velkých firmách, nemocnicích a sociálních ústavech na území USA, Evropy a dodá jim hotové pokrmy.

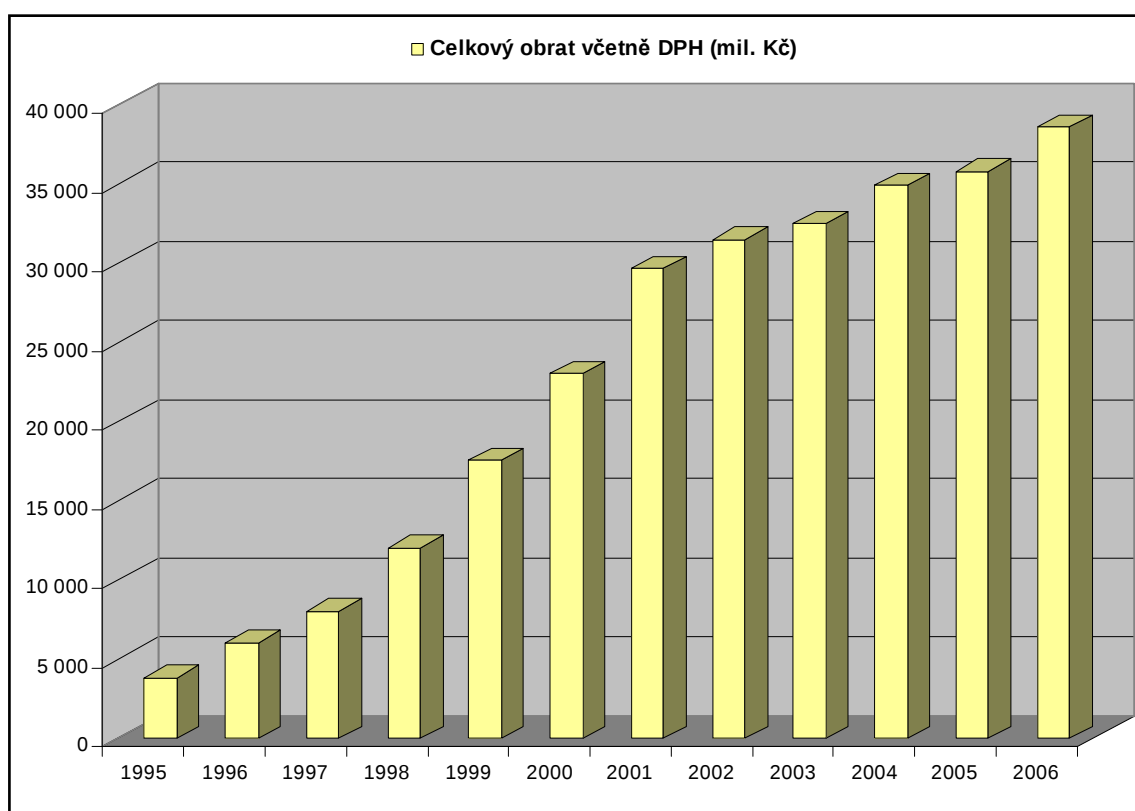
Od ledna 2003 je společnost AHOLD Czech Republic, a. s. součástí nové organizace AHOLD CENTRAL EUROPE, která kromě české pobočky Aholdu také spojuje slovenský AHOLD Retail Slovakia a AHOLD Polska. Ahold Central Europe byla po dobu tří let organizací, která ve střední Evropě provozovala více než 500 supermarketů ALBERT a hypermarketů HYPERNOVA s prodejní plochou okolo 1 milónu m². Celkový obrat všech tří společností Aholdu Central Europe, které zaměstnávaly více než 24 000 zaměstnanců, překročil v roce 2006 1,684 mld. Euro. Na základě rozhodnutí vedení korporace Royal Ahold z října 2006, kdy byl oznámen prodej poboček Aholdu na Slovensku a v Polsku, je již společnost Ahold Central Europe minulostí.

AHOLD Czech Republic, jediná pozůstávající dceřinná společnost Královského Aholdu ve střední Evropě, je s ročním obratem přes 38,6 miliard Kč a průměrným počtem zaměstnanců větším než 16 000 v roce 2006, největší tuzemskou maloobchodní společností. Jeho síť, již více než tři set moderních supermarketů Albert a hypermarketů Hypernova, pokrývá celou Českou republiku. Tyto atributy také patřily mezi hlavní důvody, proč nebyla prodána i česká pobočka.

Ahold CR prošel za patnáct let své existence v České republice poměrně bouřlivým vývojem, při kterém několikrát zcela změnil tvář svých prodejen. Než se

vyprofilovaly současné formáty prodejen HYPERNOVA a ALBERT, vzniklo a zase zaniklo na českém maloobchodním trhu několik rozdílných značek.

První, velice úspěšnou byla síť supermarketů MANA, která se stala základem pro současný formát Albert. Kromě MANY představil Ahold v ČR i jiné úspěšné formáty. Nejmenší byl formát několika větších prodejen Cash & Carry. Další pak byla síť diskontů SESAM a poslední zaniklou značkou Aholdu v Česku byla PRIMA, jejíž všechny megamarkety se od června 2001 staly součástí formátu Hypernova.



Graf č.1 : Obrát Ahold ČR v letech 1995 - 2006

2.2. Hypermarkety HYPERNOVA

Prodejní síť řetězce Hypernova dnes tvoří 56 jasně profilovaných hypermarketů, přizpůsobujících se svou prodejní plochou konkrétnímu regionu či městu, ve kterém

jsou umístěny. Zákazníci po celé České republice se setkávají s hypermarkety o prodejní ploše 3 000 až 10 000 metrů čtverečních, nabízejících dvacet pět až šedesát tisíc druhů zboží, z nichž 80 až 85 procent dodávají výrobci a dodavatelé z České republiky. Hypernovy poskytují opravdu příjemné prostředí a bohatý výběr pro týdenní rodinný nákup. Jejich předností je vysoká kultura prodeje zboží, přehledný informační systém jednotlivých oddělení, široké, pohodlné komunikace mezi regály a příznivé ceny.

Zákazníci zde najdou i velmi širokou škálu vlastních výrobků Aholdu, tzv. privátních značek. Výrobky s názvem Hypernova nabízejí velmi dobrou kvalitu za cenu nižší až o 15 % ve srovnání s konkurencí. Zákazníci ovšem mohou vybírat ještě z další škály potravinářských i nepotravinářských produktů Aholdu se značkami Euro Shopper, FineLine, Cookery, DecoDesign, Actuals, Selský dvůr, Track&Field nebo A-selection a Novaline.

Nákupní centra, ve kterých se většinou Hypernovy nacházejí, nabízejí ve svých nákupních galeriích také podnikatelský prostor pro malé a střední obchodníky, kteří pak velmi vhodně doplňují nabídku služeb a produktů každého hypermarketu. Díky tomu se již tak velmi rozsáhlá škála služeb v Hypernovách neustále dále rozšiřuje, s cílem maximálně uspokojit každého návštěvníka.

2.3. Supermarkety ALBERT

Díky rozsáhlé síti 244 supermarketů znají zákazníci modrý ovál se jménem Albert skutečně po celé České republice. Najdou jej jak na okraji městských center, tak na rušných hlavních třídách. Například jenom v samotném hlavním městě mají zákazníci dnes k dispozici už více než 30 Albertů. Supermarkety Albert asi nejvíce připomínají tradiční české „samoobsluhy“, umístěné vždy v blízkém dosahu zákazníků, ovšem s podstatně širším sortimentem kvalitního a vždy čerstvého zboží.

Předností prodejen Albert jsou také vlastní dopéárny, zaručující průběžné nabídky teplého pečiva a další zautomatizované přístroje, jako například konvektomaty, které slouží k tepelnému zpracování produktů živočišného původu.

Albert jako první supermarket zahájil v některých prodejnách také provozování dětských koutků. Pro ženy navíc pravidelně vydává atraktivní magazín Albert a nezapomíná ani na nejmenší zákazníky, kterým je určen půvabný dětský časopis Bertík. Bertík je i symbolem charitativní akce Alberta - zákazníci při svých nákupech v prodejnách sbírají žluté žetonky, tzv. Bertíky, které každý Albert proplácí ve formě finančního příspěvku konkrétním místním dětským domovům, nemocnicím, školkám apod..

Albert jako první řetězec uvedl na náš trh pro své zákazníky privátní značku „Albert“, konkurující svou kvalitou národním značkám, ale za cenu o 10 až 15 procent nižší. Sortiment zboží privátních značek je stejně široký jako u Hypernovy.

2.4. Strategie společnosti pro roky 2008 – 2010

Strategii společnosti na období 2008 – 2010 lze charakterizovat jako pyramidu, jejímž základem bude snaha o provozní dokonalost (operational excellence), tedy vynikající kvalita služeb poskytovaných zákazníkům v našich prodejnách. Dalším významným prvkem této pyramidy bude nabídka zboží za dobré ceny. Samotný vrchol pyramidy pak bude tvořit široký sortiment kvalitního zboží.

Řečeno jinými slovy, chceme našim zákazníkům nabídnout široký sortiment kvalitního zboží a inspiraci pro nákup za konkurenceschopné ceny, a to vše v příjemném prostředí našich prodejen a s vynikajícími službami poskytovanými našimi pracovníky. V tomto ohledu jsou lidé naším klíčovým aktivem. Naše strategie sestává z šesti částí:

- Chceme být maloobchodníkem s potravinami, který nabízí komplexní škálu služeb a zároveň trochu inspirace pro zákazníky
- Budeme dále růst. Začali jsme s přestavbou našich prodejen Albert. Chceme, aby zákazníkům nabízely příjemné prostředí a kvalitní služby. Zároveň budeme otvírat nové prodejny. Tento proces bude pokračovat i v dalších letech.
- Chceme se odlišit od konkurence jako značka nabízející nejlepší čerstvé potraviny, velký výběr zboží a mající příjemnou obsluhu.
- Vůči zákazníkům budeme: komunikativní, otevření, důvěryhodní, inovativní,

Lidé hrají zásadní roli při realizaci této strategie. Firma chce být týmem motivovaných pracovníků, kteří se zaměřují na poskytování skvělé nabídky zboží a služeb zákazníkům. V této činnosti budeme všechny naše pracovníky podporovat. Ve společnosti probíhá řada tzv. iniciativ, které se zaměřují na podporu provozní dokonalosti v prodejnách.

Společnost se chce do budoucna profilovat především jako maloobchodník s potravinami. Základní myšlenkou je, že jedna značka nám pomůže se výrazně odlišit od konkurence na českém trhu. Ahold chce této značce vytvořit silnou pozici na trhu a jejím prostřednictvím reagovat na změny poptávky ze strany zákazníků. Rovněž bude snazší podporovat jen jednu značku a zároveň uspokojovat potřeby našich zákazníků. V České republice má firma Ahold přes 230 Albertů, které prodávají hlavně potraviny, a proto byl vybrán právě Albert jako značka pro sjednocení a novou strategii. Ve skutečnosti tedy dojde postupem času ke změně názvu všech prodejen Hypernova, vč. benzinových stanic, na Albert.

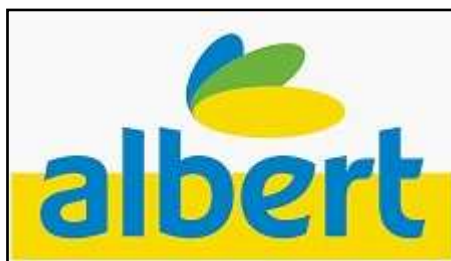
Albert bude multiformátový řetězec, který zákazníkům nabídne širokou škálu produktů. Uspokojí potřeby každodenního nákupu poblíž bydliště, kde se člověk cítí pohodlně. Především ženám a jejich domácnostem nabídne inspiraci pro vaření. Malé Alberty budou nabízet možnost každodenního nákupu pro okamžitou spotřebu. Běžné Alberty budou nabízet totéž plus umožní zákazníkům velké týdenní nákupy. Alberty

Hyper budou nabízet totéž co předchozí formáty, plus výběr nepotravinářského a sezónního zboží.

Ve všech svých aktivitách se firma zaměří na reakci na změny poptávky ze strany našich zákazníků. Český zákazník vnímá citlivě zejména cenu zboží, na druhé straně očekává kvalitní výrobky. K úpravě své cenové politiky se firma rozhodla přistoupit právě proto, abychom tato dvě očekávání ze strany zákazníka mohla uspokojit. Širokým sortimentem kvalitního zboží již disponuje. Nyní se proto soustředí na snížení ceny, čímž chce uspokojit zejména očekávání rodin s dětmi.

Hlavním podpůrným nástroje v těchto aktivitách budou reklamní kampaně, které mají odlišit Alberty od konkurence, tak aby byly vnímány jako jedinečné a zdůraznit tak novou identitu. Firma chce takto zvyšovat povědomí o Albertu jako maloobchodníku, který nabízí široký sortiment kvalitního zboží za dobré ceny a kromě toho i vysokou úroveň služeb. Přirozeně usiluje i o to, aby do našich prodejen Albert chodilo více nových zákazníků.

Ve druhé polovině příštího roku nahradí nové atraktivní logo nynější vizuální styl prodejen Albert a Hypernova. Nové logo nápaditým způsobem spojuje tři formáty prodejen, které síť Albert nabídne, pod jednu značku. Zároveň odpovídá požadavkům moderního zákazníka, zejména rodin s dětmi, které mají v našich prodejnách rozhodující slovo.



Obrázek č.1 : Nové logo reprezentující zaměření na jednu značku

Zvolená barevná kombinace odkazuje k původním logům prodejen Albert a Hypernova. Tři ovály reprezentují tři různé budoucí formáty prodejen Albert. Modrá barva navazuje na grafiku současné značky Albert, žlutá vychází z loga Hypernovy a zelená vnáší do nového designu čerstvost. Moderní typ písma navozuje příjemné pocity a vztah k potravinám. Otevřenost nového loga poukazuje na snadnou dostupnost všech prodejen Albert. Celkový design nového loga je velice svěží a přitažlivý pro zákazníky.

2.5. Sortimentní zaměření Aholdu v oblasti čerstvého masa

Ahold se, stejně jako v jiných částech světa, profiluje do pozice food retailera zaměřeného především na pohodlný nákup kvalitních výrobků. V popředí zájmu nejen široké veřejnosti jsou čerstvé potraviny určené pro každodenní nákup. Právě kvalita a široká nabídka tohoto sortimentu dokáže být tím rozhodujícím faktorem v tvrdém konkurenčním boji, který v současnosti v ČR panuje.

Již několik let jsou na formátech Aholdu v ČR k nalezení výrobky přináležející k formátu na kterém jsou k prodávány. Jedná se o přibližně sto padesát výrobků značek jak ALBERT, tak HYPERNOVA. Tyto výrobky jsou charakteristické svou vysokou kvalitou a jsou nabízeny s cílem podporovat a spoluvytvářet značku formátu, ve kterém jsou prodávány.

Pro budoucí vývoj vlastních privátek byl nejdůležitějším krok udělán v září loňského roku, kdy Ahold představil na trhu nejen v České republice, ale také i v Polsku a na Slovensku, novou privátní značku AH Quality. Tento prvotní krok udělal Ahold v oblasti z nejcitlivějších a to v sortimentu čerstvého červeného masa (vepřové a hovězí), ve spolupráci se společností Hilton Foods Poland, která se tímto stala výhradním dodavatelem červeného masa baleného v ochranné atmosféře. Ve zbytku roku 2006 pak Ahold uvedl na trh v České republice ještě celý sortiment čerstvé drůbeže (opět ve spolupráci s vybranými dodavateli, špičkami ve svém oboru) a řadu třinácti bílých a červených zahraničních vín.

Společnost Hilton Foods dodává v současnosti 84 druhů baleného čerstvého masa v ochranné atmosféře. V září minulého roku přitom začínala s dodávkami 56 druhů. Tento nárůst je přímým důsledkem úspěchů tohoto zboží na trhu v České republice. Poslední novinkou je výroba marinovaných mas na grilování a také dodávky pro obsluhovaný úsek ve formátech Hypernova, do kterých bylo donedávna všechno maso dodáváno od přímých dodavatelů.

Ve zbytku roku 2006 pak Ahold uvedl na trh v České republice ještě celý sortiment čerstvé drůbeže (opět ve spolupráci s vybranými dodavateli, špičkami ve svém oboru) a řadu třinácti bílých a červených zahraničních vín.

3. Logistický systém zásobování Aholdu

Logistika jakožto „proces plánování, realizace a řízení efektivního, výkonného toku a skladování zboží, služeb a souvisejících informací z místa vzniku do místa spotřeby, jehož cílem je uspokojit požadavky zákazníků¹“, je požadavkem vedení AHOLD Czech Republic, a. s. na oddělení logistiky.

Tak rozsáhlou a komplexní maloobchodní sítí, jakou Ahold v České republice provozuje, není možné zásobovat pomocí přímých závozů jednotlivých dodavatelů na každou jednotlivou prodejnu. Především nízké objemy objednaného zboží, nízká servisní úroveň dodávek dodavatelů na jednotlivé prodejny a nepřehlednost toků zboží, dokladů a peněz, vedly Ahold k přechodu na systém zásobování prodejen z Distribučních center a koncentrací zajišťování zboží na několik dodavatelů z nichž je nejvýznamnější Hilton Foods.

3.1. Systém objednávání

Základem správného objednávání, je především správnost dat v systému. Ať už se jedná o prodeje nebo aktuální stav zásob. V současné době je každá prodejna zodpovědná za objednání dostatečného množství zboží. Musí přitom vycházet jak z výše zmíněných skutečností, tak z aktuální situace na trhu, aktivitě konkurence nebo např. počasí.

Prodejny si objednávají zboží na Distribuční centrum s dodací lhůtou 48 hodin. Tento způsob vyžaduje vysoké znalosti a povědomí o sortimentu. Zároveň přináší vysoké riziko nepřesného objednání ze strany prodejen. To následně zvyšuje škody v podobě výrobků zlikvidovaných z důvodu prošlé záruky nebo ušlých tržeb u slevněného zboží. V letošním roce bylo rozhodnuto rozběhnout nový, upravený logistický systém u sortimentu masa, tzv. T4T. K němu se vrátím později ve své práci.

¹ Lambert, D., Stock, J.R., Ellram, L., LOGISTIKA, překl. Nevrlá, E., 2.vyd. Brno: CP Books 2005, 589 s. ISBN 80-251-0504-0

Všechny objednávky jsou zaregistrovány v centrálním systému Gold, kterým jsou následně přenášeny na Gold Stock, což jsou subsystémy pro jednotlivá distribuční centra. V tomto okamžiku nastupují pracovníci oddělení Re-orderingu, kteří jednotlivé objednávky sumarizují a výsledný požadavek objednávají u dodavatele, tedy i u dodavatelů masa. Časový harmonogram je uspořádán tak aby se co nejrychleji po limitu pro objednávání pro prodejny dostala objednávka k dodavateli. Ten má v takovém případě více času vyrobit zboží dle objednávky a klesá potřeba udržovat bezpečnostní zásobu z důvodu nevyrovnanosti objednávaného množství. Nejdůležitějším hlediskem je zde tzv. Servisní úroveň, která znamená procento vykrytí objednaného množství. Např. u sortimentu masa byla tato SL v průměru 83% pokud nám dodavatelé zásobovali prodejny přímo. Dnes při distribuci přes DC je průměrně dosahováno přes 95%. To je výsledek, který znamená pro prodejny lepší zásobování a potažmo pro celý Ahold lepší servis zákazníkům a tím lepší finanční výsledky.

Objednávky z Distribučních center jsou realizovány v tzv. colli, což jsou objednávací jednotky definované v dohodě o spolupráci s jednotlivými dodavateli. V podstatě jde o objednávací jednotku představující 1 přepravku nebo 1 krabici obsahující předem definovaný počet maloobchodních jednotek. V této jednotce je zboží dokumentováno skrze celý logistický řetězec od dodavatele až na prodejny. Je nasnadě, že velikost této jednotky musí být precizně pro každý druh zboží určena, tak aby měla prodejna možnost si objednat co nejpřesněji požadované množství a zároveň byla přeprava a manipulace se zbožím co nejefektivnější.

3.2. Organizace dopravy

Doprava je především v současnosti jedním z částí logistického řetězce, který je spojen s největšími náklady. To ovšem znamená také velkou příležitost realizovat úspory. Ty jsou generovány jednak koncentrací dodávek od menšího počtu výhradních dodavatelů jako je HFG a také nalézáním efektivnějších způsobů realizace těchto dodávek. Dodávky od dodavatelů přijíždějí na DC 6 x týdně (u menších dodavatelů jen 3 x týdně). Většina dodaného čerstvého zboží je do 1 týdne expedována na prodejny. U zboží s velmi krátkou zárukou (jako např. čerstvé maso) je doba obratu

zboží na DC 1 – 2 dny. Hypernovy jsou zásobovány také 6 x týdně, zatímco prodejny Albert pouze 3 x týdně.

Kromě přímých finančních přínosů pro firmu v podobě logistických bonusů od dodavatelů má logistika přes DC i další důležité efekty, mezi které především patří:

- snižování skladových zásob,
- vyšší servisní úroveň dodávek,
- pružnější možnost reakce na požadavky prodejen,
- včasnost dodávek zboží,
- čerstvost dodávaného zboží (u masa velmi důležitý efekt).

3.3. Výhody vlastní logistiky

Rozhodnutí zabezpečovat logistické operace vlastními zdroji souvisí s celosvětovou strategií Royal Ahold, kdy se upřednostňuje vlastní skladování v drtivé většině zemí, ve kterých firma provozuje maloobchodní řetězce.

Vlastní centrální zásobování pak má mnoho dalších výhod, z nichž nejvýznamnější jsou:

- snížení skladových zásob; prodejny objednávají pouze minimální potřebné množství zboží k doplňování regálů, další zásoby jsou soustředěny ve skladech distribučních center. Pro prodejny stanovené minimální objednávkové množství je ve velikosti jednoho velkoobchodního balení, ve výjimečných případech mohou obchody objednávat po maloobchodních baleních.
- vyšší míra kontroly nad zásobami ve skladech distribučních center, s možností rychleji reagovat na vývoj zásob jednotlivých produktů, zároveň se výrazně omezuje možnost chybného odhadu potřeby nového zboží. Je logické, že je snadnější vytvořit na obou DC specializované týmy, které sledují vývoj prodeje a zásob než se spoléhat na nejméně 450 osob, které by byly na prodejnách nuceny tyto činnosti provádět.

- zvětšení prodejní plochy na prodejnách; jelikož si prodejny drží pouze minimální zásoby potřebné na 2 až 3 dny prodeje, jsou skladové plochy minimalizovány na nejnižší potřebnou míru. Některé menší prodejny ani žádné skladové plochy nemají, veškeré zboží je uloženo v prodejních regálech. Tato výhoda je zřetelná zejména u chlazeného sortimentu, jelikož chladicí boxy mají většinou omezenou kapacitu a jejich rozšiřování na prodejnách je velmi nákladnou záležitostí.
- úspora při likvidaci a placení faktur; centralizovaný příjem znamená mnohem méně dodavatelských faktur, které je zapotřebí zaúčtovat a zaplatit. Tím se snížily náklady na pracovní síly na všech prodejnách při zpracování došlých faktur a celá agenda byla přenesena na obě DC.
- úspora při příjmu zboží na prodejnách; prodejny nepotřebují vystavovat mnoho objednávek na mnoho dodavatelů a zároveň nemusí zpracovávat a zaskladňovat velké množství příjmu od přímých dodavatelů.
- omezení korupčního chování a machinací se skladovými zásobami; prodejny se nedostávají do styku s dodavateli (řidiči dodavatelů) snižuje se riziko možného korupčního chování mezi zaměstnanci prodejen a řidiči,
- vyšší úroveň zásobování; distribuční centra dodávají zboží v určených časových "oknech", v kratší dodací lhůtě a s vyšší servisní úrovní dodávek než externí dodavatelé, díky dodávce v jednom (max. dvou autech) nenastávají situace kdy u obchodu čeká několik dodavatelů, kterým by tak vznikaly více náklady z čekání na vyložení.
- jedno místo vstupní kontroly; DC zabezpečují kvalifikovaný příjem zboží od dodavatelů, čímž se zaručí dodání kvalitního zboží prodejnám, které pak již nemusejí kontrolovat ani kvalitu a ani kvantitu dodávek z vlastních distribučních center Aholdu,

- zpětná logistika; DC zajišťuje prodejnám nejen dodání zboží, ale také jeho vrácení zpět dodavatelům - v případě nadměrných zásob, nekvalitního zboží apod.. DC také zajišťuje vrácení vratných obalů zpět dodavateli,
- palet management; prodejny nedisponují žádnými vlastními Euro paletami, řízení toku palet, jejich vrácení dodavatelům, ale i opravy a řízení zásob vede pro prodejny DC,
- komunikace v rámci jednoho systému; objednávky jsou z prodejen zasílány na DC elektronicky. DC je také takto zpracuje a v okamžiku dodání zboží na prodejnu je elektronická příjemka na zboží již v systému prodejny.

4. Cíle projektu Today for Tomorrow

I když je systém zásobování prodejen sortimentem masa přes distribuční centra v běhu necelé tři roky, podařilo se identifikovat několik problémových oblastí. Management Supply Chain firmy Ahold byl tedy požádán aby se pokusil navrhnout změny současné organizace toku veškerého sortimentu masa tak aby došlo ke zlepšení v následujících oblastech:

- škody na prodejnách; tento ukazatel představuje sumu peněžních prostředků ztracených v hodnotě zboží, které bylo zlikvidováno z různých důvodů na prodejnách a nebylo tedy prodáno koncovému zákazníkovi. Ocenění se zde provádí nákupní cenou daného zboží. Zboží je většinou likvidováno kvůli nedostatečné záruční lhůtě nebo kvalitativním změnám vylučujícím jeho prodej.
- nucené slevy na zboží; zde se jedná o vynucené přecenění výrobku buď z důvodu blížícího se konce záruční doby nebo nadměrných zásob na jednotlivých obchodech vzniklých špatným odhadem při objednávání z distribučního centra. Zboží je tedy prodáno koncovému zákazníkovi, ale realizační cena je nižší než předpokládaná realizační cena, což představuje ztrátu tržeb pro firmu.
- ztráty tržeb z likvidovaného zboží; pokud je prodejna nucena likvidovat zboží bez jeho prodeje koncovému zákazníkovi, vniká opět ztráta potencionálních tržeb (rozdíl mezi očekávanou realizační cenou a nákupní cenou artiklu).
- záruční doba; cílem je nastavit celý systém tak, aby v rámci daných možností zásoboval prodejny zbožím s co nejdelší záruční dobou. Zboží, kterému zbývá více záruční doby je pro zákazníka atraktivnější a zároveň obchodům poskytuje šanci snížit ztráty v podobě likvidací či výrazných slev zboží.

- dostupnost zboží; pokud mají prodejny poskytovat zákazníkům kvalitní servis musejí mít v regálech kompletní sortiment příslušející té které prodejně. V opačném případě jsou poloprázdné regály negativním vjemem pro zákazníka, který v mnohých případech může odejít z prodejny zklamán, neboť tam nenašel to co potřeboval. Zde je úkolem logistiky poskytovat špičkovou servisní úroveň, tzn. zásobovat prodejny přesně dle jejich objednávek. Zároveň musí být prodejnám poskytnuta možnost pružně zboží objednávat tak, aby měla neustále plná prodejní místa. Jakýkoliv problém v dostupnosti zboží se přímo projevuje v nižších tržbách, potažmo v marži.

Pro mou diplomovou práci jsem si v návaznosti na výše uvedené oblasti zvolil následující cíle:

- analyzovat současný stav organizace této části Supply chain Aholdu s důrazem na jeho vliv na výše uvedené oblasti určené k řešení.
- popsat nově navrhovaný systém T4T a jeho předpokládané důsledky na definované problémy, případně včetně srovnání se skutečnými výsledky
- na základě toho vyslovit rozhodnutí zda je nový systém T4T přínosem a řešením pro současnou situaci

5. Analýza výchozího stavu řízení toku zboží

5.1. Výchozí stav systému řízení toku sortimentu masa

Sortiment čerstvého masa je jedním ze základních kamenů každého moderního obchodu, což potvrzuje jeho existence v sortimentu všech velkých obchodních řetězců nejen v České republice, ale i v zahraničí. Zároveň však jde o jeden z nejcitlivějších sortimentů co se týče kvality, záruční doby a dodržování všech hygienických a jiných předpisů (např. HACCP). V současné době proniká stále silněji do ČR trend ze světa, který preferuje prodej čerstvého masa v ochranné atmosféře, což umožňuje prodloužit dobu použitelnosti masa o několik dní.

Tento trend se neustále silněji prosazuje i ve společnosti Ahold, která si za tímto účelem dokonce vybudovala výhradního dodavatele hovězího a vepřového baleného masa v Polsku, firmu Hiltonfoods PL. Nicméně i ostatní dodavatelé zásobují naše prodejny z 90 % masem baleným v ochranné atmosféře.

V současné době spolupracuje naše společnost s 15 dodavateli čerstvého masa, ze kterých jsou největší (co se obratu týče) tyto:

- HiltonFoods PL, dodavatel vepřového a hovězího masa, podíl na celkovém objemu dodaného zboží cca 40 %
- Agropol, a.s. , dodavatel drůbežího masa, podíl cca 25 %
- DZ Klatovy, dodavatel drůbežího masa, podíl cca 8 %
- THP a.s. SK, dodavatel drůbežího masa, podíl cca 5 %
- další dodavatelé: Masokombinát Schneider, Prominent, Rabbit

Koncentrace spolupráce na menší množství dodavatelů přináší několik výhod, jako jsou větší realizované objemy dodávek a s tím spojená úspora dopravních nákladů, stabilnější servisní úroveň a lepší kvalita zboží, pružnější reakce dodavatelů při jakékoliv změně v systému spolupráce (např. nový projekt T4T).

5.2. Stávající stav systému objednávání

Základním kamenem jsou objednávky prodejen dle stanoveného taktického plánu pro každý sortiment zboží. Každý taktický plán stanovuje distribučnímu centru i prodejním časům a frekvenci objednávek a závozu zboží.

Taktické plány rozvozu jsou vždy vytvářeny se střednědobým výhledem na dobu několika měsíců. Každý takový plán vychází z ročního plánu obrátu distribučního centra (ten je v průběhu roku upravován dle plánovacího procesu celého holdingu Royal Aholdu) a plánu expanze obchodní sítě. Každý takový plán tedy stanovuje pravidla pro každodenní plánování a závozy zboží na prodejny. Taktický plán je v průběhu roku několikrát měněn s ohledem na sezónní výkyvy (zimní pokles obrátu, letní nárůst objemů v důsledku objemových položek – nápoje apod.), změnou obchodní sítě (především otevření velkých prodejen – hypermarketů). Samostatně jsou pak tvořeny taktické plány na období Velikonoc a především Vánoc.

Objednávky zboží vystavují prodejny v různých časových intervalech, dle rozdílných sortimentů, tzn. den v týdnu a časový úsek, kdy si prodejny mohou objednat od distribučního centra požadované zboží. V praxi to znamená, že každá prodejna má ve svém informačním systému (AplS pro Alerty a Compact pro Hypernovy a GOLD Shop pro Large Hypernovy) nastaveno objednávkové okno, kdy vytvořenou objednávkou na DC zasílá. Přenos dat je automaticky propojen, díky čemuž objednávka prodejny dojde do GOLD Stocku (WMS - z anglického warehouse management system neboli skladový řídicí systém) nejdéle do dvou hodin (s ohledem na množství dat zpracovávaných v dané chvíli v informační síti Aholdu). Frekvence objednávkových oken prodejen je rozlišena dle objednávaného sortimentu – zpravidla denně si mohou prodejny objednat sortiment čerstvých, chlazených potravin (ovoce a zelenina, masa, mléčné výrobky, jogurty a uzeniny), stejně tak i potravin suchých a trvanlivých včetně grogerie, naproti tomu zboží nepotravinářského charakteru (textil, kuchně, volný čas, zboží pro vlastní spotřebu apod.) se objednává v průměru pouze 2x týdně.

5.3. Stávající stav organizace dopravy

S ohledem na frekvenci objednávkových oken jsou prodejnám nastaveny i závozová okna, tedy čas kdy je objednané zboží na prodejny z DC zavezeno. Frekvence a časové rozložení závozových oken jsou jedním z hlavních činitelů ovlivňujících dopravní náklady Aholdu. Stejně jako u objednávkových oken, je i hustota závozových oken rozlišovaná podle zaváženého sortimentu. Dalším a neméně důležitým činitelem je velikost prodejny. Denně (s výjimkou neděle) jsou zaváženy celým sortimentem největší prodejny typu Large Hypernova a některé typu Compact Hypernova. Některé z malých Albertů však mají (především díky malým prodejm) závozy chlazeného zboží jen 3x týdně a zboží suchého skladu dokonce jen 1x týdně. Je tedy patrné, že u těchto menších prodejen bude zvýšení frekvence představovat zmenšení objemu objednávaného množství a z toho vyplývající aktualizaci taktického plánu dopravy, tak aby se využila co nejvíce kapacita vozidel.

9999
Fresh

ALBERT
BRNO Lesná

DOPLŇTE ČÍSLO PRODEJNY A VYBERTE SORTIMENT

Maso+ Drůb		21/90, 25/90		DC	Olomouc		ne
OBJEDN.	CAS1	WF	ZAVOZ	CAS1	CAS2	CAS3	
NE	11:00		ÚT	8:30			
ÚT	11:30		ČT	7:30			
ČT	11:30		SO	8:30			

Obrázek č.2 : příklad plánu objednávek a závozů pro prodejnu

Každý taktický plán rozvozu – tedy stanovená objednávková a závozová okna z DC na prodejny – je vložen do systému CAO (Computer Asisted Ordering) objednací systém prodejen, odkud se přenáší do IS všech prodejen. Ty pak ze systému mohou vyčíst, kdy mají objednávat a kdy jim bude zavezeno zboží. V současné době jsou závozová okna z DC na prodejny jednohodinová, tzn. Logistika Ahold CR musí s pomocí svých dopravců doručit zboží na prodejny v přesně vymezeném čase a v rámci dvouhodinového časového okna.

Každý taktický plán je také podkladem pro jednání se smluvními dopravci a vystavení požadavku na zajištění potřebného počtu vozidel. Kvalitně vypracovaný taktický plán identifikuje nejen potřebné počty, ale i velikost potřebných vozidel. Prodejny mají samozřejmě možnost požádat o změnu rozvozevého plánu dle svých konkrétních možností či omezení (např. prodejny ve středu velkých měst kde je omezen provoz na určité hodiny).

5.4. Oddělení Nákupu v současném systému

Dalším, neméně důležitým článkem celého systému je oddělení Nákupu. V naší firmě pracuje celkem 30 Reordering specialistů, tedy česky řečeno nákupčích. Celé oddělení je vedeno 1 Supervisorem Reorderingu a je rozděleno na oddělení suchého sortimentu, čerstvého sortimentu, ovoce a zeleniny, masa a uzenin. Část oddělení je dislokována na distribučním centru v Klecanech, druhá část na distribučním centru v Olomouci.

Mezi hlavní úkoly nákupčích patří fyzické objednávání zboží u našich dodavatelů, udržování dostatečné zásoby na distribučních centrech, řešení nedodávek s dodavateli a jiné. Pokud se zaměříme na pracovníky oddělení sortimentu masa můžeme sestavit následující výčet hlavních bodů náplně práce:

- objednání zboží dle požadavků prodejen vytvořených v operačním systému Gold
- systémová kontrola zásob (správnost dat, vytváření požadavku na mimořádné inventury v případě nesrovnalostí)
- řešení ohrožených a nadměrných zásob
- reporting nedodávek dodavatelů
- řešení mimořádných požadavků prodejen nebo Komerčního oddělení
- komunikace s jednotlivými dodavateli (nedodávky, problémy ve výrobě)

Hlavním poznatkem ovšem zůstává to, že nákupčí objednává zboží u dodavatele přesně dle požadavků prodejen. To jak už bylo zmíněno dříve přenáší veškeré riziko za špatný odhad budoucí potřeby zboží (neboli budoucích prodejů) na personál prodejen. Tento systém navíc vytváří nutnost zadat objednávku na prodejně dva dny před skutečným datem dodání. Za tohoto systému je nesporně velmi snížený efekt, který jsem zmínil v části popisující výhody vlastní logistiky firmy přes distribuční centra. Finanční efekt získávaný skrze úspory z koncentrovaných dodávek a logistických bonusů inkasovaných od dodavatelů je částečně negován prodloužením dodací lhůty na prodejny a důsledky plynoucími z nepřesných odhadů prodejen (škody nebo naopak prázdné regály bez zboží).

5.5. Analýza ztrát a identifikace možných příčin těchto ztrát

V této části bych se rád podrobně zaměřil na hlavní důvod připravovaných změn a to jsou finanční ztráty. Jak jsem se již zmínil, prvním krokem v celkové změně zásobování prodejen tímto sortimentem zboží, byla vybudování partnerské firmy v Polsku na zpracování masa do balíčků v ochranné atmosféře. Prvotní důvod pro toto rozhodnutí byla potřeba zabezpečit 100% -ní kvalitu a její kontrolu v celém procesu od výroby až po prezentaci na prodejně. Spousta zákazníků získala velmi špatný dojem po politování hodných událostech v roce 2005, kdy zřejmě vinou nezodpovědného zaměstnance bylo porušeno několik předpisů pro nakládání s čerstvými potravinami. Naše partnerská firma Hilton má velmi přísný systém kontroly kvality jak surovin tak samotné výroby. Má bohaté zkušenosti získané ze svého úspěšného působení v Irsku, Velké Británii nebo Švédsku. A to jsou jistě země, kde jsou zákazníci velmi všímací ke kvalitě potravin. Navíc nám tento typ spolupráce umožňuje kontrolovat dodržování procesů bezpečnosti při výrobě potravin přímo ve výrobě kdykoliv to uznáme za potřebné. Můžeme tak prezentovat zákazníkům jasnou záruku, že podobný případ jako v roce 2005 se už nemůže stát.

Už tato změna přinesla potřebu změnit do jisté míry celý zásobovací řetězec s tímto sortimentem. Obchody byly zvyklé na přímé dodávky od dodavatelů nebo později na dodávky z DC, ale od většího počtu dodavatelů. To sebou právě neslo velké

nároky na pečlivou kontrolu kvality přímo na prodejnách, což jak se ukázalo nejde zaručit absolutně ve všech případech. Tím, že se přešlo na dodávky od jednoho centrálního dodavatele, potřeba těchto kontrol výrazně klesla. Pokud si uvědomíme, že kontrola kvality probíhá jak v Hiltonu, tak ještě následně na DC, mohli jsme kvalitativní kontrolu na prodejnách adekvátně snížit a zjednodušit. V této fázi bylo potřeba se zaměřit na další ukazatele. Mezi ně patří především ty zmíněné v kapitole č.4, popisující cíle projektu T4T. Musíme si uvědomit, že vyřešení kontroly kvality a nezávadnosti masa bylo stanoveno jako hlavní priorita. Proto není divu, že při následné analýze ostatních ukazatelů se ukázalo, že u některých došlo k stagnaci či mírně negativnímu vývoji.

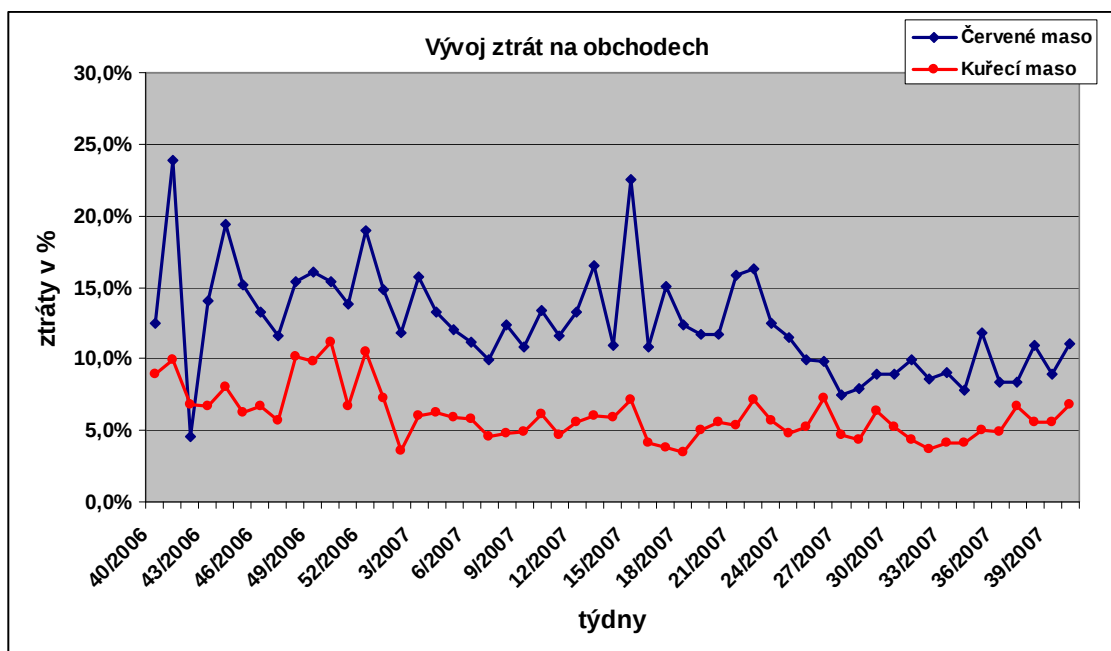
Ukazatelem s nejméně uspokojivým vývojem byly škody (Total shrink), neboli finanční ztráty způsobené neprodaným zbožím, které muselo být dle předpisů zlikvidováno v kafilerii. Uveďme si proto přesně všechny složky, které je potřeba zahrnout do ukazatele Total shrink:

- hodnota zboží vyjádřená v nákupní ceně, které bylo zlikvidováno po uplynutí záruční doby,
- ztráta vyjádřená rozdílem mezi normální prodejní cenou a cenou za kterou bylo zboží reálně prodáno – tento případ nastává, pokud se zboží s končící záruční lhůtou podaří prodat s slevou. Finanční ztráta je menší než v případě, že zboží vyhodíme,
- extra náklady spojené s likvidací zboží – poplatek za utilizaci v kafilerii, potřeba speciálního místa pro skladování takového zboží, dopravní náklady, mzdy,
- veškeré náklady vynaložené na distribuci zboží, nákup, skladování, případně na vyskladnění a prezentaci zboží na prodejně.

Je nesmírně důležité si uvědomit, že pokud se nám nepodaří zboží prodat a musíme jej předepsaným způsobem zlikvidovat, vzniklá ztráta se nerovná pouze nákupní ceně zboží. Platí to především v případech kdy jde o relativně levnější druh masa (např. vnitřnosti). Zde mohou být škody plynoucí ze ztráty tržby či více-nákladů větší než samotná nákupní cena zboží. Proto byl také při zkoumání tohoto ukazatele ve firmě Ahold prosazen přístup, kdy do celkových škod zahrnujeme všechny náklady vyvolané po celé délce distribučního kanálu.

Velkým problémem bylo zjištění a kvantifikace některých nákladů zmíněných výše. Celkem lehce lze kvantifikovat hodnotu zlikvidovaného zboží, rozdíl mezi očekávanou a reálnou prodejní cenou, poplatky za utilizaci, některé náklady spojené s distribucí a skladováním zboží. U některých nákladů je velmi obtížné říci zda bychom je vynaložili pokud bychom distribuci nerealizovali vůbec. Příkladem můžou být dopravní náklady. Můžeme sice velmi lehce spočítat průměrné dopravní náklady na jednotku přepravy (v našem případě 1 přepravku s masem). Víme ovšem že by celkové náklady přepravy klesly v případě poklesu přepravovaného množství (o to co by prodejny neprodaly) ? Právě z tohoto důvodu musíme akceptovat jistou nepřesnost při výpočtu celkových škod.

V následujícím grafu je znázorněn přehled zjištěných ztrát na prodejních. Uvádím v něm vývoj ztrát v období od startu spolupráce s naším výhradním dodavatelem na červené maso po začátek projektu T4T. Z přehledu patrné, že Total shrink představuje problém, který musel být řešen. Zejména v hlavních obdobích maloobchodu jako jsou Vánoce nebo Velikonoce jsou výsledky opravdu neuspokojivé. I když v posledních týdnech před spuštěním nového projektu se ztráty ustálily na nižších hodnotách, je potřeba si uvědomit, že to šlo na vrub dostupnosti zboží pro zákazníky a zároveň se jednalo o nejkldnější období roku s tradičně vyrovnanou poptávkou. Vážený průměr ztrát činil za červené maso 12,2% a za kuřecí maso 6,0%. Za celý sortiment čerstvého masa byl vážený průměr 9,5%.



Graf č.2 : Přehled vývoje ztrát na prodejnách za období 40/2006 – 40/2007

Celou analýzu jsme samozřejmě prováděli s podrobností na jednotlivé položky a také jednotlivé prodejny. Z těchto podrobných výsledků bylo možné identifikovat několik možných příčin způsobujících škody:

- příliš dlouhý lead-time při objednávání (prodejny si musí objednávat 48 hodin před samotnou dodávkou, což samo o sobě značně ztěžuje odhad budoucí potřeby zboží),
- preference udržování nízkých škod, často i za cenu prázdných prezentačních míst (taktika když tu budu mít málo, tak se to určitě prodá a já nebudu mít škody),
- největší škody vyjádřené procentním podílem na celkových tržbách byly identifikovány na dražších položkách,
- velmi vysoké škody byly identifikovány u promočních položek a po obdobích s velkým prodejem (svátky, Velikonoce, Vánoce),

- nedostatečně stabilní servisní úroveň (ať už z DC nebo od dodavatelů),
- krátká záruční doba u některých druhů masa,
- nedostatečně kvalitní a angažovaný personál, který zřejmě není schopen správně objednávat a udržovat přiměřenou zásobu na obchodech.

Především první dvě příčiny jsme vyhodnotili jako kritické z pohledu možného zlepšení. Dle našeho názoru byla doba mezi objednávkou a dodáním u takového sortimentu zboží neúměrně dlouhá. Musíme si uvědomit, že se jedná o relativně drahé zboží s velmi krátkou zárukou. Prvním cílem všech dalších aktivit se proto stalo zkrácení této doby na co nejkratší možnou úroveň a poskytnout tak možnost prodejně objednávat zboží co možná nejoperativněji a bez nutnosti udržovat zásobu větší jak 1,5 dne. Tímto je navíc pravděpodobné, že se podaří vyřešit nedostatek kvalitních lidí schopných udržovat správnou zásobu na prodejnách.

Tento cíl však nebylo to jediné co bylo potřeba vyřešit. Je sice pravda, že zkrácení dodací lhůty bylo stanoveno jako hlavní cíl (obnášející největší porci změn a vynaložené práce), zároveň nám analýza ukázala několik dalších problémů k řešení. Jak už jsem zmínil, nejvyšší škody prokazatelně vznikají u drahých položek. Částečně zde jistě pomůže zkrácení LT, ale analýza nám ukázala, že vysoké škody mají i prodejny objednávatelé si pravidelně pouze 1 přepravku takovéto položky.

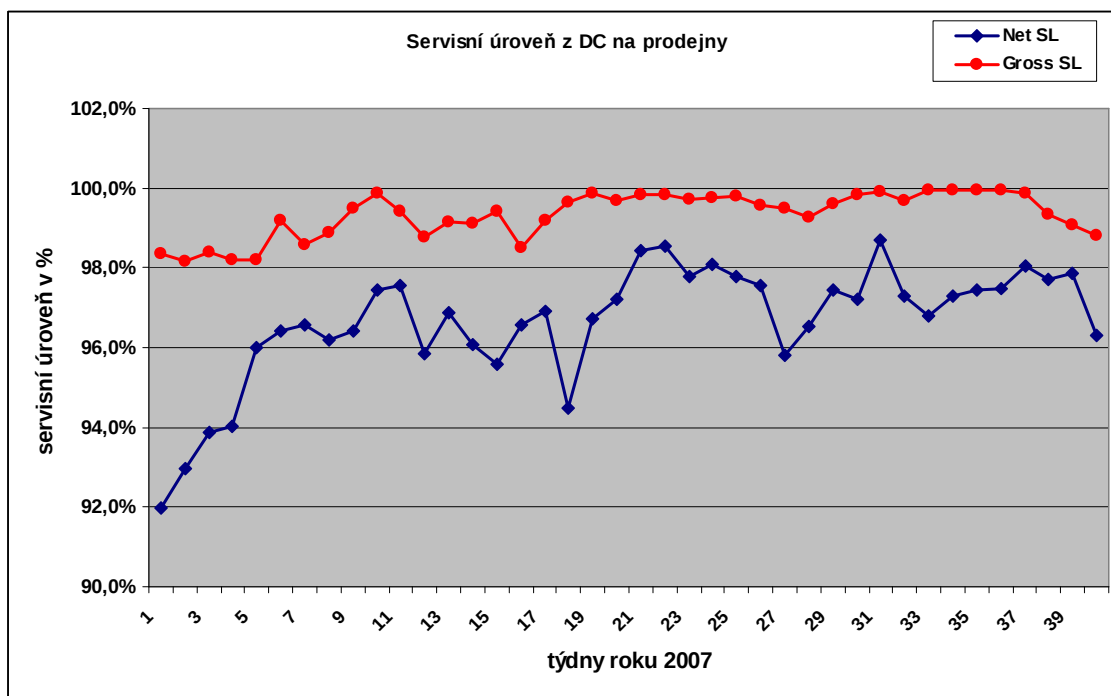
5.6. Analýza klíčových ukazatelů

Přestože bylo řešení ztrát na prodejnách stanoveno jako priorita č.1, není možné nevěnovat pozornost hlavním klíčovým ukazatelům oddělení Supply chain. Je potřeba důkladně analyzovat jejich současný stav a také předpokládaný vliv nového systému zásobování. S tím souvisí i připravenost na to, že tento vliv může být i negativního rázu. Budu tedy nejen analyzovat tyto ukazatele, ale se i pokusím stanovit mezní hranice pod které je vliv nového systému neakceptovatelný. Jako ukazatelé vhodné ke zkoumání jsem vybral SL NET na prodejny a Push Orders z DC na prodejny. Oba ukazatele

zároveň patří do skupiny klíčových faktorů ovlivňujících výši ztrát na prodejnách a také výši tržeb.

Ukazatel SL NET představuje úroveň vykrytí objednávek vytvořených prodejnami neočištěnou o jakýkoliv důvod, který vedl k nedostatečné zásobě požadovaného zboží na distribučním centru. Firma používá tento ukazatel především proto, že pro prodejny jakožto vnitřního zákazníka je důležité nakolik je jejich objednávka uspokojena. Důvod proč případně nebyla již není tak podstatný a slouží spíše pro vnitřní potřebu jiných oddělení jako je Supply chain nebo Commerce. Samozřejmě je prodejnám poskytován reporting zahrnující i rozklíčování důvodů nedodávek aby byly informovány zda šlo o jednorázový problém nebo budou nedodávky určitého artiklu pokračovat. Proto je v reportingu obsažena jak identifikace problému, tak předpokládaná doba trvání. Mezi hlavní důvody nedodávek na prodejny lze jednoznačně zařadit nedodávku od dodavatele, reklamované zboží při příjmu na DC. Z dalších bych zmínil nedostatečná objednávka RS, problémy IT systému, pozdní příjezd zboží na DC nebo sezónní nedostatek zboží na trhu.

Z principu současného systému zboží by se při letmém zkoumání mohlo zdát, že servisní úroveň by měla být velmi vysoká, ne-li přímo 100%. Jak jsem již zmínil Re-ordering specialista objednávky prodejen pouze sčítá a sumární objednávku odesílá na dodavatele. Nepracuje se tedy s žádnou zásobou na DC. To znamená, že jakýkoliv problém ať už na straně dodavatele nebo i prodejen přináší přímý dopad na úroveň SL. Z pohledu prodejen bych rád zmínil nemožnost reagovat na případné pozdější (neočekávané) požadavky. Tyto situace jsou navíc nejčastější v nejdůležitějších obdobích jako např. Vánoce. Níže uvádím výsledky SL NET v týdnech roku 2007 , před zavedením T4T. Průměrná servisní úroveň v tomto období byla 96,7 %, když prakticky všechny nedodávky na prodejny byly způsobeny nedodávkami od dodavatelů (cca 2,7 procentního bodu).



Graf č.3 : Přehled vývoje servisní úrovně DC na prodejny v roce 2007

Na tomto místě je vhodné se pokusit stanovit nejnižší přípustnou úroveň SL NET, která by byla akceptovatelná jak prodejny tak z hlediska zákazníků. Tuto hodnotu bych stanovil na základě jednoduché úvahy:

$$\text{SL NET (před T4T) - snížení Total Shrink} = \text{SL NET (min. úroveň)}$$

v konkrétních číslech to znamená

$$98,5 \% - 3 \% = 95,5 \%$$

Je nutné upozornit, že se jedná o úroveň pro začátek projektu kde se předpokládá jistá setrvačnost v způsobu odhadování množství k objednání na jednotlivých prodejnách. Zároveň se jedná o globální číslo ve vztahu ke všem prodejnám jako celku. S tím je neodlučitelně spojena nutnost proporcionální úpravy objednávek v případě nedostatku zboží. Postupně jak budou prodejny využívat výhod častějších objednávek, zpřesňovat své odhady a snižovat zásobu drženou na prodejnách,

bude potřeba SL NET udržovat vyšších úrovních. Jen tak zajistíme aby byl dostatek zboží na prodejnách.

Druhým velmi důležitým ukazatelem je objem PO v procentním vyjádření na celkový objem distribuovaného zboží. Jde v podstatě o zboží, které je potřeba z nějakého důvodu zaslat na prodejny i když si jej neobjednaly. Nejčastějším důvodem je nadměrná zásoba, speciální promoční akce či rozpisy nových položek. Opět by se mohlo zdát, že nastavení systému zásobování nedovolilo vznik jakéhokoliv rozpisu, kromě těch pro speciální příležitosti. Nicméně jelikož má spolupráce Ahold CR a Hiltonfoods PL jisté nestandardní parametry docházelo k rozpisům i v minulém systému zásobování.

Celý proces rozepisování zboží na prodejny prochází neustálým vývojem a s uvažovaným startem T4T byl tento proces ještě urychlen. Bylo rozhodnuto, že všechny rozpisy budou prováděny pomocí systémového nástroje Push Order. Tento nástroj je schopen rozdělit množství zboží určené pro rozpis dle několika kritérií (rozloha prodejny, prodej konkrétního artiklu, prodej určené skupiny zboží) a zajistit tak, že se zboží rozdělí na prodejny „efektivně“. Bylo tak zrušeno ruční rozepisování, které bylo právě naprosto nedokonalé v rozdělování dle kritérií. Celkově se ovšem dá říci, že rozpisy byly na velmi malé úrovni a jejich vliv na ztráty byl prakticky minimální, viz následující přehled.



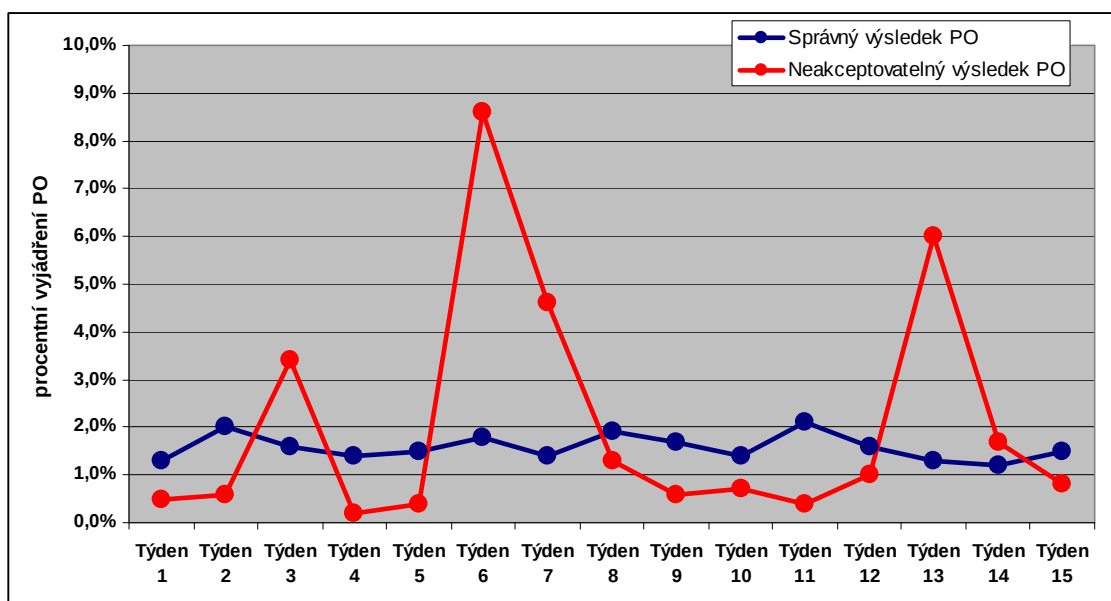
Graf č.4 : Vývoj rozpisů masa z DC na prodejny v roce 2007

Týden roku 2007	Rozepsáno PU	Celkem objednáno prodejny	Rozpis v %
5	446	111 477	0,4%
6	342	110 059	0,3%
7	181	128 559	0,1%
8	233	120 016	0,2%
9	675	128 917	0,5%
10	880	121 821	0,7%
11	299	127 131	0,2%
12	1 280	124 346	1,0%
13	516	117 005	0,4%
14	1 899	141 876	1,3%
15	1 084	99 125	1,1%
16	301	119 120	0,3%
17	636	126 599	0,5%
18	988	127 074	0,8%
19	621	126 220	0,5%
20	517	125 896	0,4%
21	552	126 574	0,4%
22	1 013	120 878	0,8%
23	1 028	116 621	0,9%
24	560	121 569	0,5%
25	433	123 872	0,3%
26	516	120 152	0,4%
27	280	128 227	0,2%
28	509	127 568	0,4%
29	511	128 685	0,4%
30	573	128 532	0,4%
31	610	126 591	0,5%
32	382	129 185	0,3%
33	336	133 904	0,3%
34	1 054	139 308	0,8%
35	708	129 854	0,5%
36	998	135 999	0,7%
37	553	131 952	0,4%
38	336	131 625	0,3%
39	366	139 067	0,3%
40	291	124 465	0,2%
Total	22 507	4 519 869	0,5%

Tabulka č.1 : Vývoj rozpisů masa z DC na prodejny v roce 2007

Určení cílové hodnoty tohoto ukazatele je odvislá od požadovaného celkového výsledku snížení ztrát na prodejnách. Pokud budeme předpokládat, že objednávka prodejny je přesně to co se prodá, potom jakýkoliv rozpis může vést přímo ke vzniku škody. Reálně je ovšem velmi složité jaká část rozpisů se prodá. Dle mého názoru je neefektivní a nereálné se snažit docílit PO = 0%. Pracujeme se zásobou na skladě a potřebu nákupu zboží odhadujeme dříve než zjistíme skutečné požadavky prodejen a musíme akceptovat fakt, že vždy se s odhady více či méně odchýlíme od skutečnosti. Mnohem důležitější je aby byla zachována rovnoměrnost podílu rozpisů v jednotlivých

časových obdobích a nevznikaly extrémní situace (viz následující graf). Dle mého názoru je akceptovatelná hodnota PO = max. 1,5%.



Graf č.5 : Srovnání požadovaného vs. nežádoucího výsledku PO

Přestože v souhrnu za celé období můžou obě křivky představovat velmi podobný výsledek, v případě červené křivky vzniknou v týdnech s extrémními hodnotami vysoké škody. V takovýchto případech je rozepisované množství na jednu prodejnu obvykle tak vysoké, že si vynutí slevu či zboží zůstane neprodáno. Proto jsme se rozhodli sledovat tento klíčový ukazatel i z pohledu jeho stabilní úrovně v čase.

5.7. Závěr z analýzy současného stavu

Převedením přímých dodávek masa na distribuci přes centrální sklady a změnou některých dodavatelských vztahů udělal Ahold výrazný krok kupředu v zásobování prodejen kvalitním a čerstvým masem. Dá se říci, že se zařadil mezi absolutní špičku v této oblasti mezi maloobchodními řetězci v ČR. Přesto zůstaly určité oblasti, které bylo třeba dále řešit. Systém zásobování stále nebyl schopen eliminovat ztráty vznikající na prodejnách z důvodu nuceného přecenění zboží či jeho likvidace. Z analýzy tohoto systému vyplynulo několik příčin, které se nově navržený systém T4T snaží odstranit. Jedná se především o příliš dlouhý Lead-time, nedostatečná frekvence

dodávek a krátká záruční doba u některých artiklů. Zároveň jsem stanovil dva klíčové ukazatele ke kterým by se mělo přihlížet při hodnocení nových systémů distribuce.

5.8. Systém zásobování čerstvým zbožím z pohledu teorie

Pod pojmem logistika rozumíme koordinované přemísťování hmotných prostředků v prostoru a v čase, včetně příslušných nehmotných toků, při vynaložení přiměřených nákladů a při plném uspokojení zákazníka. Zákazník je nejvýznamnějším článkem tohoto řetězce. Logistický přístup klade velký důraz na komplexní řešení a koordinaci všech hmotných i nehmotných operací v rámci logistických procesů s ohledem na jejich rychlost, pružnost a mobilnost s cílem plně uspokojit zákazníka při vynaložení přiměřených nákladů. Je to přístup, který podtrhuje vzájemnou úzkou souvislost mezi jednotlivými procesy, každý z nich musí plnit optimálně své úkoly v návaznosti na ostatní. Nevyváženost nebo neefektivnost jednotlivých procesů vede k nežádoucím efektům v celém systému[5].

Účelnost logistiky je orientována na zákazníky, je spojena s tím, že odběratelům jsou poskytovány správné výstupy, kdežto účinnost je zaměřena na správné procesy. Součástí logistiky je taky důraz na úspornost, co je snaha o nejvýhodnější získávání zdrojů. S uvedenými pojmy se často pracuje v manažérské disciplíně, kterou je operační management a která tyto pojmy označuje jako různé dimenze kvality operací, resp. procesů. Logistika má k operačnímu managementu blízko, protože logistický řetězec je reprezentován sledem operací, i když zřídka lineárním. Správné nastavení logistického systému může a měla by firmě přinést vyšší efektivitu procesů.[10]

Splnění základního cíle logistiky, tj. dosažení toho, aby se výrobky, služby dostaly od výrobce, poskytovatele ke spotřebiteli, zákazníkovi, tedy podle definice logistiky: **na správné místo ve správný čas za přiměřené náklady**, souvisí s problematikou nákupem, řízení zásob, skladování, vytvoření optimálních skladovacích prostor, plánování požadavků zákazníků a dopravní systémy napříč celým logistickým řetězcem.

Zásoby a jejich skladování jsou po čase druhou klíčovou veličinou logistiky. Zásoby tím, že vážou prostředky jsou z hlediska ekonomiky nežádoucí a měly by být minimalizovány. Výroba a navazující činnosti se zároveň bez nich neobejdou. Proto bychom měli hovořit spíše o optimalizaci zásob v celém logistickém řetězci. Zároveň platí, že zásoby zpomalují pohyb materiálu, výrobků a proto úsilí o snižování zásob, případně o jejich úplné vyloučení, patří k základním cílům logistiky. Obtížnost a složitost zabezpečení těchto cílů spočívá v tom, že v celém logistickém řetězci i v jeho jednotlivých člancích dochází ke konkurenčním cílům, takže cílem je hledat nejvhodnější kompromisy zaručující lepší dosažení celkového cíle.

Optimální řízení skladových zásob lze provádět pomocí změn následujících faktorů:

- Frekvence předkládání objednávek,
- Dodací lhůta objednávek,
- Velikosti objednávek.

Pro zabezpečení optimálního řízení skladového hospodářství je nezbytné vypracovávat předpovědi pomocí zkoumání historického souboru dat, která charakterizují odbyt každé položky (prodejem nebo obratem) a současnou hodnotu skladu. Předpověď je výrok o události z budoucnosti, kterýžto není možno odhadnout na 100%. Z tohoto důvodu je vhodné použít při předpovědích více různých metod a jejich výsledky následně srovnat. Dle toho můžeme rozhodnout, kterou metodou dosáhneme výsledků nejbližších realitě. Mezi nejznámější objektivní metody lze zařadit [5]:

- průměr za sledované období (prostý, vážený, klouzavý, dělený)
- variační rozpětí
- průměrnou odchylku (od průměru nebo od stanovené hodnoty)
- směrodatnou odchylku

Pro aplikaci teorie zásob v řízení skladového hospodářství mají význam modely zásob, které jsou dvojího charakteru:

- **Deterministické**, tj. takové, které předpokládají dodávky dopředu v určeném čase a velikosti, přičemž se optimalizuje velikost zásoby,
- **Stochastické**, u kterých periodu mezi dodávkami, odběrem a velikostí dodávek určujeme pravděpodobnostním modelem a optimalizujeme opět velikost zásob.

Pro řízení stavu zásob a skladového hospodářství bylo již vypracováno na základě obecné teorie zásob mnoho optimalizačních modelů, které optimalizují stavy zásob z hlediska různých kritérií. Jejich popis je uveden v odborné literatuře. Při současném stupni využití výpočetní techniky jsou již aplikovány počítačové systémy, které skladové hospodářství řídí v reálném čase tak, aby v dlouhém období byla minimalizována běžná zásoba skladu.

Plánování odbytu a optimalizaci skladových zásob si za svou prioritu implementace řešení logistického řetězce volí většinou velké a střední podniky z odvětví velkoobchodu nebo distribuční společnosti. Cíle, které si stanovují, se z velké části shodují s skupinou cílů obecných pro logistiku jako celek:

- Redukce všech nákladů souvisejících se zásobami, případně redukce držení zásob,
- Zlepšení schopnosti reakce na měnící se požadavky zákazníků a/nebo zrychlení procesů,
- Zefektivnění komunikace s klíčovými odběrateli,
- Zvýšení efektivity plnění požadavků zákazníků, případně zpřesnění hodnotového procesu,
- Snížení počtu nespokojeností zákazníků, vyčíslení nákladů s tím spojených.

Splnění těchto náročných cílů je možné pouze pomocí implementace následujících základních činností:

- Flexibilní plánování odbytu,
- Plánování stavů zásob na základě plánů odbytu a pomocí pokročilých plánovacích metod,
- Spolupráci s dodavateli,
- Plánování dodávek a distribuce,
- Elektronickou a následně i kolaborativní formu komunikace s partnery (zákazníky, dodavateli, přepravci, ...),
- Plánovací funkcionalitu doplněnou o exekutivní funkcionalitu.

Vzhledem k složitosti problematiky je vhodné ji rozdělit na dvě části:

- Plánování odbytu, optimalizace zásob (výrobků a zboží), komunikace s odběrateli,
- Optimalizace skladových zásob (materiálu), komunikace s dodavateli.

Praktickým důvodem rozdělení je sektorový pohled na řešení: první část se dotýká hlavně obchodních oddělení podniku, a druhá část oddělení nákupu. Na druhé straně, důvodem proč chápat řešení jako jedno ucelené, je procesní pohled. Například, zdrojem pro optimalizaci množství zboží budou nejenom metody, které jsou součástí komerčního plánování, ale také data generující se v oblastech poptávkového plánování (Demand Planning) a plánování dodávek a distribuce (Supply Network Planning). V procesu implementace podniky v první fázi přistupují ke konsolidaci procesů v rámci řešení ERP, tj. k využití metod pro optimalizaci materiálu a zboží dostupných v logistických modulech. V další fázi se tvoří předpovědi prodeje výrobků a zboží na příští období. Vstupními daty je historie prodejů za minulá období. Využívají plánovací nástroje, které pracují s vytvořenými predikcemi prodeje na základě disponibilních zdrojů. Neméně důležitou oblastí je rozvíjení spolupráce mezi partnery (tj. odběrateli, dodavateli a přepravci).[10]

Skladování lze definovat jako tu část logistického systému, která zabezpečuje uskladnění produktu (surovin, dílů, zboží ve výrobě, hotových výrobků) v místech jejich vzniku, v místech použitých pro redistribuci a místech jejich spotřeby.

Sklady jsou uzpůsobeny pro skladování všech typů produktů, kdežto v distribučních centech se udržují minimální zásoby převážně po výrobcích, po kterých je vysoká poptávka. Ve skladech probíhá manipulace s většinou produktů ve třech cyklech (přejímka, uskladnění a expedice), v distribučních centrech většinou pouze ve dvou (přejímka a expedice). Efektivní řízení oblasti skladování vyžaduje důkladné pochopení funkcí skladování, výhod a nevýhod veřejných skladů, resp. soukromých skladů a finančních a servisních aspektů rozhodování v oblasti skladování.

Skladování zabezpečuje v rámci logistického systému důležitou roli. Ve spojení s dalšími logistickými činnostmi poskytuje zákazníkům potřebnou úroveň zákaznického servisu. Skladování nezabezpečuje pouze uskladnění produktů, ale také separování produktů do menších celků nebo sdružování výrobků, ale také informační služby.

Skladování má tři základní funkce:

- přesun produktů,
- uskladnění produktů
- přenos informací o skladovaných produktech.

„Doprava jako lidská činnost slouží k uspokojování potřeb pomocí přemísťování lidí a hmotných statků. To je funkční poslání dopravy“². Tato činnost se uskutečňuje v každé ze tří fází reprodukčního procesu:

- Doprava ve sféře výroby uspokojuje potřeby vyvolané technologií výroby, kooperací a specializací výroby v všech fázích výroby,

² SVOBODA, V., LATÝN, P., *Logistika*, 2. vyd. Praha: VŠE, 2003. ISBN 80-01-02735-X

- Doprava ve sféře oběhu uspokojuje potřeby přemístování nutné k realizaci směny zboží - aniž se při tom stala jeho součástí,
- Doprava ve sféře spotřeby uspokojuje potřeby přemístování výrobků, které již jsou ve fázi spotřeby u koncového zákazníka a ten má potřebu změnit místo spotřeby výrobku.[6]

„Cílem logistiky na všech úrovních je - jak bylo uvedeno - maximalizovat efektivnost oběhových procesů. K tomu je nutné, aby byl vytvořen řídicí systém, který vedle řízení technologických procesů v jednotlivých činnostech oběhového procesu za pomoci všech s tím spojených informačních procesů, optimalizuje (s využitím exaktních a heuristických) metod celkový efekt oběhového procesu. Takový systém označujeme jako logistický a **dopravní systém**, který vyhovuje logistickému řízení oběhových procesů, jako **dopravu logistickou**.“³

„Souhrn vlastností dopravního systému a jednotlivých druhů dopravy, založených na technické základně a technologii dopravy, které uvedené vlastnosti charakterizují, lze označit integrujícím pojmem **funkční efektivnost dopravy**.“⁴

Jde především o tyto vlastnosti:

- Schopnost dopravy přepravovat teoreticky libovolně velká nebo libovolně množství zboží a materiálů,
- Stupeň rychlosti přepravy,
- Stupeň časové jistoty dopravního výkonu (časová determinace dosažení cíle přepravy a pásmo spolehlivosti dodržení determinovaného údaje),

^{3,4} SVOBODA, V., LATÝN, P., *Logistika*, 2. vyd. Praha: VŠE, 2003. ISBN 80-01-02735-X

- Stupeň bezpečnosti dopravy, včetně míry otřesů a jiných vlivů mechanického, chemického či biologického charakteru, vyplývající z technologie dopravy i vlastního pohybu dopravního prostředku po dopravní cestě, které mohou mít vliv na funkční a estetické vlastnosti přepravovaného zboží,
- Stupeň poskytování dalších služeb během vlastního pohybu dopravního prostředku po dopravní cestě nebo v době, kterou objekt přepravy tráví v přepravní době mimo dopravní prostředek (poskytování obalů, přepravních skříní, napájení zvířat, spediční služby, manipulace se zásilkami za odběratele atd.),
- Výše narůstajících nákladů na přepravu.

Tyto vlastnosti nemají stejnou váhu ani mezi sebou, ani pro srovnání jednotlivých druhů dopravy a dopravních systémů. Je nutné mít na zřeteli ještě další stránku, která vytváří protiváhu uvedeným vlastnostem funkční efektivnosti dopravy a tou jsou přepravní vlastnosti přepravovaného objektu. V nákladní přepravě se výstižněji používá pojmu **afinita zboží (zásilky)**, kterou charakterizují především tyto vlastnosti:

- Místo vzniku a zániku přepravy, případně přepravní cesta, jestliže ji chce volit uživatel dopravy (převazce),
- Obvyklé množství přepravovaného zboží na jednu zásilku (hromadné substráty, kusové zboží atd.) vyjádřené váhově a počtem kusů,
- Nároky na rychlost přepravy (vyplývající např. ze zkazitelnosti zásilky, možných změn zásilky v době přepravy - např. snížení hmotnosti živých zvířat za přepravy, termínů vyplývajících ze smluv mezi dodavatelem a odběratelem atd.) - tento požadavek je věcí zákazníka, nikoli dopravce, jak se nyní děje např. ustanovením přepravních řádů o přednostních zásilkách,

- Nároky na časovou jistotu dodání zásilky, kterou lze determinovat buď časově (např. časem předání zásilky) nebo údaj vázat na spoj, jímž má být zásilka dodána s ohledem např. na přesně stanovenou dobu obnovy zásob na základě optimalizovaného režimu práce skladového systému, na vstup zásilky do další fáze výroby v systému „Just in Time“ atp.,
- Odolnost zásilky proti vlivům dopravy, včetně ochrana zásilky přepravním obalem (zde se rovněž uvedou nedovolené manipulace se zásilkou s ohledem na její vlastnosti, např. křehkost, zápalnost, možnost exploze atd.),
- Požadavky na doplňkové služby (např. spediční, manipulační, napájení zvířat atd.),
- Limity přepravních nákladů vzhledem k systému oběhových procesů, ceně zboží atd.

Adekvátní dvojice vlastností funkční efektivnosti dopravy a afinity zboží umožňují optimalizovat výběr druhu nebo kombinace druhů dopravy, především pro systémové, periodicky opakované přepravy, ale i pro jednotlivé zásilky.[6]

Rychlost přepravy ovlivňuje, jako jeden z komponent vázanou výši kapitálových nákladů na udržování zásob. Je proto žádoucí, aby z pohledu oběhových procesů jako celku, byla přepravní rychlost co nejvyšší, tj. doba, ve které je zboží v dopravním prostředku co nejkratší. Z hlediska povahy zboží již není tento požadavek zcela vyhraněn, neboť je zboží se specifickými vlastnostmi ovlivňující přepravu (např. zkazitelnost ovoce, zeleniny nebo čerstvého masa, atd.) nebo pro organizaci výroby, kde moderní technologie vyžadují velmi rychlou přepravu. Na druhé straně jsou zásilky, kde je spíše hodnocena pravidelnost, spolehlivost a správnost dodávek.[6]

Stupeň jistoty dopravního výkonu je charakterizován zejména třemi atributy:

- Determinací časového údaje dodání zásilky, včetně tolerančního pásma, ve kterém se smí dodání realizovat (v hodinách, příp. dnech),
- Četností dodávek za jednotku času (nejčastěji za den nebo za týden),
- Pravidelností dodávek (pravidelné časové úseky mezi dodávkami).

Pro řešení optimalizace logistických procesů jsou rozhodující zejména četnost a pravidelnost dodávek. Čím četnější a pravidelnější dodávky zabezpečí doprava, tím menší může být udržovaná skladová zásoba.[6]

Obecně se technologie logistické obsluhy území označuje anglickým názvem „Hub and Spoke“. Podstatou je existence jednoho centra, které přijímá nebo vypravuje velké zásilky, které kompletuje resp. dekompletuje a paprskovitě obsluhuje spádovou oblast. Těžiště regionu, ve kterém se provádějí operace logistických služeb nazýváme **logistická centra**. Funkce logistických center je zejména:

- přijímat koncentrované zásilky velikosti obvykle minimálně jedné dopravní nebo přepravní jednotky (pod pojmem dopravní jednotka budeme rozumět silniční soupravu vhodné užitečné hmotnosti nebo železniční vůz, pod pojmem přepravní jednotka budeme rozumět kontejner)
- dekompletovat (uvádí se též pojem dekomponovat) zásilky velkoobjemové uspořádané ze směrů podle cílových příjemců a zabezpečovat jejich přípravu pro přepravu z centra k odběrateli, včetně potřebného přepravního balení; pokud je to nutné z důvodů optimálního rozvozu, zásilky po nezbytnou krátkou dobu skladovat ,

- shromažďovat zásilky exportované z regionu (které již samy svým objemem netvoří zásilku na vyřízení dopravní nebo přepravní jednotky) a vytvářet z nich směrové komplety,
- vypravovat směrové zásilky určené buď přímým odběratelům, nebo jiným logistickým centrům,
- v rozsahu svých nadstandardních služeb obvykle zabezpečovat zprostředkování celního odbavení zásilek, zejména pokud jde o region nadnárodního typu [6].

Stále většího významu nabývají logistické služby. Rozumíme jimi komplex služeb dodavatele nabízených zákazníkům. Tyto služby představují další vrstvu nabízeného výrobku. Jsou to: spolehlivost dodání, úplnost dodávek, krátké dodací lhůty a předprodejní a prodejní služby. K těmto nejvíce ceněným složkám přistupují ještě: kvalita distribuce a poskytování informací zákazníkům, např. o místě, kde se výrobek na cestě právě nachází a o přesné době jejího dodání.

6. Projekt Today for Tomorrow

Tento projekt byl odstartován na začátku roku 2007, tedy prakticky po půl roce spolupráce s firmou HiltonFoods. Ten půl rok totiž odhalil již zmiňované problémové oblasti v logistice s čerstvým masem. Pokud si název přeložíme, znamená „Dnes pro zítřejší den“. Za tímto heslem se skrývá snaha o zlepšení dodacích podmínek pro prodejny a přenesení části zodpovědnosti za správné zásobování směrem na distribuční centra a částečně i na dodavatele. I dodavatelé jsou zde zmíněni, neboť v rámci projektu na ně bude kladen vyšší nárok ohledně flexibility zásobování distribučních center a také požadavek na zkrácení doby dodání od okamžiku výroby. Tolik ve stručnosti co vlastně projekt T4T představuje. V dalších bodech se jej pokusím představit podrobněji.

6.1. Proč T4T?

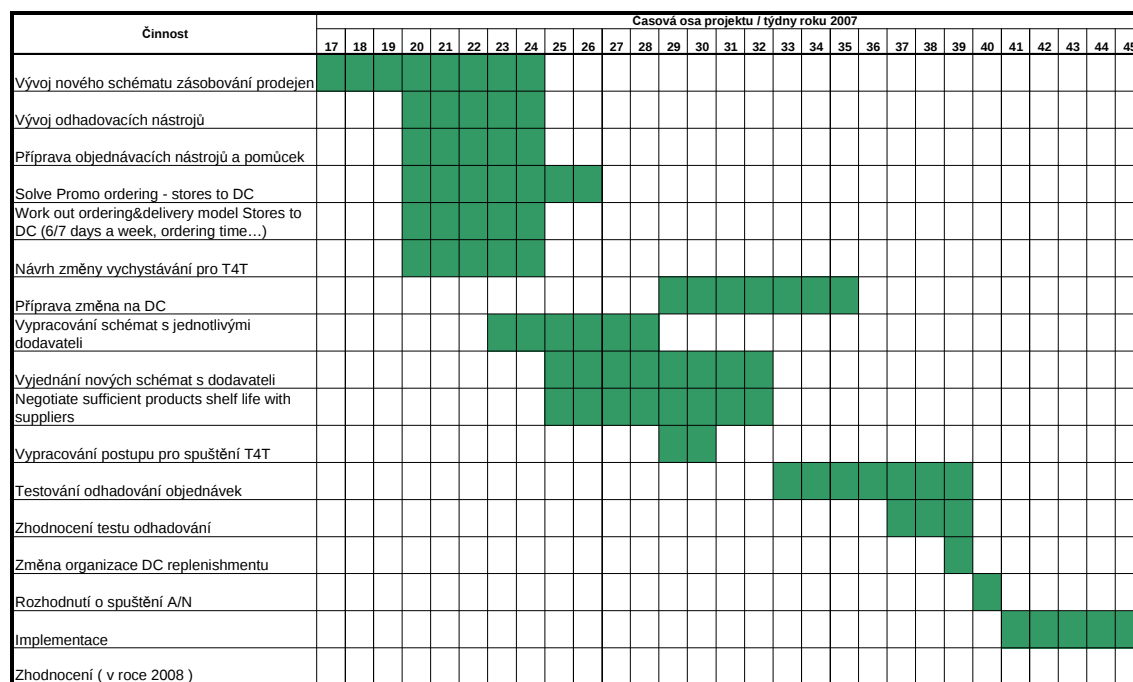
Projekt Today for Tomorrow byl zvolen proto, že svými hlavními parametry řeší přesně ty nejpálčivější problémy identifikované v rámci analýzy ztrát u tohoto sortimentu vznikajících uvnitř firmy Ahold. Jistě i tento nový systém přináší některá rizika a možné zdroje ztrát, nicméně věříme, že pozitivní efekt změn je převyšší a T4T se ukáže i v praxi jako dobrá volba.

Na tomto místě považuji za vhodné zmínit i další možná řešení, které se při volbě budoucí strategie zvažovaly. Jedná se hlavně o zpětné zavedení přímých dodávek (DSD) na jednotlivé prodejny. Tato cesta byla velmi neefektivní v době, kdy byly prodejny zavážené větším počtem různých dodavatelů. Charakteristikou DSD systému v minulosti byla především nízká servisní úroveň dodávek, zpoždění dodávek, nákladná administrativa a kontrola kvality, vysoké logistické náklady následně promítnuté v ceně zboží, časté nesrovnalosti u stejného zboží u různých dodavatelů, chabá možnost prodejny a potažmo Support Office dokazovat a řešit problémy s dodavateli atd. Dnes, kdy byla spolupráce v tomto sortimentu koncentrována na několik klíčových partnerů by jistě část těchto negativ pominula či se snížila na přijatelnou úroveň. Nejméně dva faktory by s naprostou jistotou přetrvaly. Vysoké náklady za logistiku dodavatelů (nemožnost realizace logistických bonusů při využití vlastní logistiky Aholdu) a složitá

a nákladná administrativa spojená s nejednotnou komunikací s několika dodavateli. Hlavně z důvodu těchto rizik bylo rozhodnuto, že se vydáme cestou T4T.

6.2. Časový harmonogram projektu

Projekt T4T byl zařazen na začátku roku 2007 do skupiny strategických projektů celého Aholdu Czech Republic. Z tohoto je jasné, že jde o projekt klíčového významu pro celou firmu. Byla utvořena projektová skupina, ve které jsou zástupci všech oddělení zainteresovaných v této oblasti. Jedná se tedy o kolegy z oddělení Operations, Commerce a Supply chain. Takto složený projektový tým má zaručit, že se při přípravě projektu nebude nahlížet jednostranně a vyřeší se případné problémy týkající se všech oddělení. Jen tímto přístupem bude zaručeno správné nastavení celého systému a minimalizace rizik spojená s nedostatečnou přípravou.



Obrázek č.3 : Časový plán projektu T4T

Jelikož tuto práci píším v době kdy je dle harmonogramu v běhu fáze spuštění projektu, mohu zpětně hodnotit plnění časového harmonogramu a správnost jeho nastavení. Jednoznačně lze říci, že by bylo vhodné věnovat více času komunikaci na

prodejny, případně jednoduchému tréninku osob starajících se o sortiment masa na prodejnách. Dále je možno jako nedostatečný vyhodnotit časový prostor pro jednání s dodavateli a důkladné prověření jejich připravenosti na nové podmínky spolupráce. Mimo tyto dvě oblasti bych zhodnotil celé časové naplánování jako uspokojivé, odpovídající realitě. Termíny bylo ve všech případech možné dodržet i za podmínky kvalitního zpracování jednotlivých zadání.

V současné době leží před projektovým týmem závěrečná fáze a tou je sběr dat a vyhodnocení plánovaných přínosů a kvantifikace rizik. Zde je možné, že bude provedeno v několika etapách tak abychom mohli potvrdit nebo vyvrátit platnost dosažených výsledků v delším časovém období.

6.3. Systém objednávání v T4T

Základním rysem T4T je zkrácení doby od vytvoření objednávky prodejnou po okamžik dodání zboží z 48 hodin na 24 hodin. V praxi to znamená vytvářet objednávku na zboží se znalostí toho co dostanu dnes a také bez nutnosti odhadování prodejů na dva či více dní dopředu. Zároveň s touto změnou bude všem prodejnám poskytnuta možnost si objednat až 7 x týdně. Toto jsou pro prodejny změny naprosto zásadního významu a jak již bylo zmíněno, jsme přesvědčeni, že povedou k zlepšení sledovaných ukazatelů (nižší škody z likvidovaných nadměrných zásob či zlevněného zboží). Dále to doufejme povede k menšímu počtu prázdných míst v regálech a to znamená k lepší nabídce pro zákazníka. Konečným důsledkem těchto změn by měl být růst tržeb a vyšší marže realizovaná na prodejnách. Jedinou změnou spíše negativního rázu je posunutí limitu pro vytvoření objednávky na 8.30 ráno místo 11.30 dopoledne. Dřívější časový limit by ovšem neměl být problém, protože každá prodejna obdrží nejpozději v 8.00 report o vykrytí předchozí objednávky z distribučního centra a přesně bude vědět kolik kterého zboží ji v ten daný den přijede.

Je bez pochyb, že změny neproběhnou bez potíží a během jednoho dne. Vzhledem k počtu prodejen se počítá s přechodným obdobím, kdy se některé prodejny flexibilně přizpůsobí novému systému a jeho výhodám a některé budou vše dělat tak jak

jsou zvyklé. Musíme si uvědomit, že se jedná o změnu pro více jak 300 prodejen. To představuje více než 400 zaměstnanců, kteří se starají o úsek čerstvého masa. Víme, že ne všichni jsou natolik flexibilní aby začali využívat naplno nový systém od jeho začátku. Zde bude potřeba zvýšeného úsilí kolegů z oddělení Operations support ve vysvětlování výhod T4T a jejich dopadů na sledované klíčové ukazatele jednotlivých prodejen.

Můžeme tedy identifikovat tři hlavní změny v objednávání prodejen:

- objednávka se nově vytváří na následující den
- možnost dodávky až 7 x týdně
- posunutí času objednání na 8.30 z původních 11.30

Přehledněji je rozdíl mezi stávajícím systémem a T4T vidět na následujících schématech.

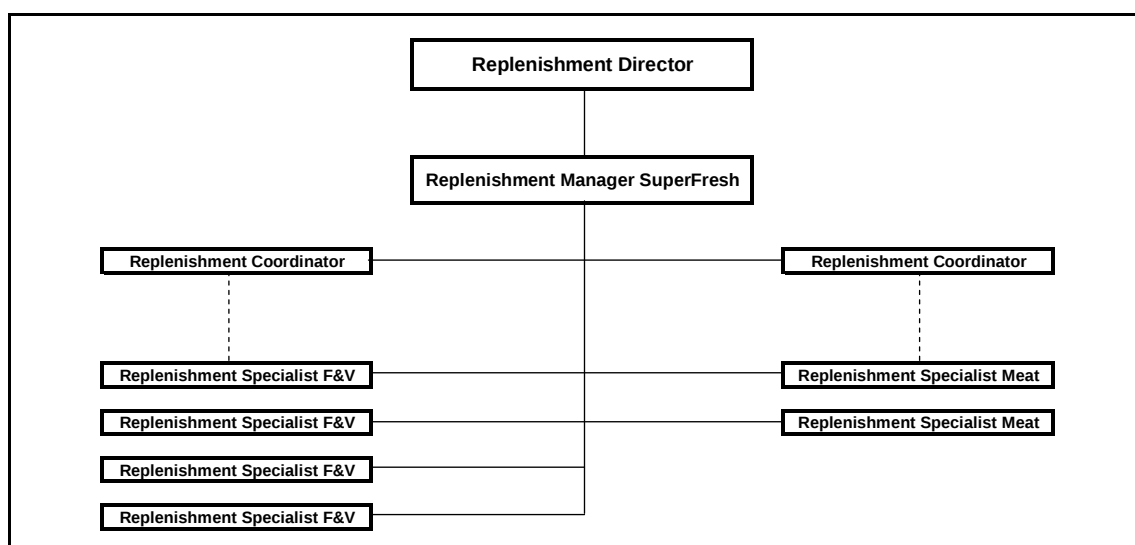
Systém T4T - dodací lhůta 24h, objednávka a závoz každý den		
Pondělí	Úterý	Středa
8:00 Objednávka prodejny	6:00 - 18:00 Dodávka z DC na prodejnu	
	8:00 Objednávka prodejny	6:00 - 18:00 Dodávka z DC na prodejnu
		8:00 Objednávka prodejny
Původní systém, dodací lhůta 48h, 3 - 4 objednávky a závozy týdně		
Pondělí	Úterý	Středa
8:00 Objednávka prodejny		6:00 - 18:00 Dodávka z DC na prodejnu
		8:00 Objednávka prodejny

Obrázek č.4 : Srovnání původního systému a T4T z pohledu prodejen

6.4. Změny v organizaci práce nákupního oddělení

Pro potřeby správného fungování projektu bude nutná podstatná změna jak organizace, tak náplně práce oddělení nákupu. Přesněji se to týká jeho oddělení zabývající se nákupem sortimentu masa. Tým lidí zajišťující nákup masa je součástí

Replenishment departmentu. Pro přehlednost zde uvedu pouze tu část organizační struktury týkající se sortimentu masa a F&V.



Obrázek č.5 : Organizační struktura oddělení Replenishment SF

Abychom tuto změnu mohli správně naplánovat, museli jsme nejdříve identifikovat o co všechno se v novém systému budou kolegové starat. Tedy, stanovit jim novou náplň práce. Největší změnou oproti současnému stavu bude nutnost objednávat maso u dodavatelů bez znalostí požadavků obchodů. RS bude muset odhadovat budoucí objednávky a zároveň si vytvářet určitou bezpečnostní zásobu pro případy nenadálých výkyvů v objednávkách. Pokud si uvědomíme, že pracujeme se zbožím majícím průměrnou záruku 6 – 7 dní při dodání na DC a u kterého chceme garantovat prodejnám min. záruku 4 dny vč. dne doručení, není to úkol zvládnutelný prostým uměním a odhadem RS.

Výhodou systému T4T je převedení rizika špatného odhadu potřeby zboží z jednotlivých prodejen na jedno místo na distribučním centru. Zde je možné za podpory informačních systémů a historických dat, přehledu o akcích konkurence, případně znalostí o jiných událostech s možným dopadem na poptávku po mase lépe tuto potřebu odhadnout. Navíc ji takto budeme odhadovat jako celek a tak se některé výkyvy v objednávkách jednotlivých prodejen mohou vzájemně vyrovnat. Pro takto specializovanou činnost je nutné vytvořit novou pracovní pozici replenishment

coordinátora, který by nákupčím tyto odhady vypracovával. Nově se tedy nákupní oddělení masa bude skládat s takových mini – teamů složených s 1 replenishment specialisty a 1 replenishment coordinators. Jejich pracovní náplň byla stanovena takováto:

Replenishment specialisty

- fyzické zadávání objednávky do systému a odeslání na dodavatele,
- výpočet objednávky dle podkladů od plánovače,
- kontrola systémových skladových zásob,
- řešení nadměrných či ohrožených zásob,
- systémová kontrola dodávek od dodavatele,
- reporting (SL na prodejny, nedodávky od dodavatelů, rozpisy),
- řešení mimořádných požadavků prodejen nebo oddělení Commerce.

Replenishment koordinátora

- týdenní odhady objednávek prodejen,
- denní úprava odhadů na jednotlivé dny v týdnu,
- stanovení optimální bezpečnostní zásoby,
- spolupráce při vytváření odhadů promočních položek,
- sledování konkurence a zapracování do odhadů,
- zpětná vazba na oddělení Commerce (např. problémové položky),
- reporting (přesnost odhadů, výše zásob).

Nyní bych se podrobněji zaměřil na pracovní náplň RS jako hlavního nositele změny v oddělení nákupu. Jak je uvedeno výše, prioritou číslo 1 je vytváření odhadů objednávek z prodejen na jednotlivé položky. Tento odhad se vytváří vždy týden dopředu v čtvrtek nebo pátek což zaručuje promítnutí nejaktuálnějších trendů v prodeji. V tomto termínu musí být zároveň připraven i odhad pro akční položky, které vzhledem k svým objemům vytváří pracovní skupina složená z Replenishment managera , Category managera pro maso a RC. Tyto položky jsou totiž nejvíce ovlivněny chováním konkurence nebo např. počasím a je nutné podrobit je skupinovému posouzení.

Pro vytváření odhadů používají plánovači jednoduchý kalkulační nástroj v Microsoft Excel a historická data z MiS. Tento nástroj zpracovává předchozí objednávky jednotlivých prodejen, vytváří z něj odhady trendu pro nadcházející týdny. Bohužel jakkoliv vyspělý systém či nástroj nemůže nahradit lidský úsudek a také nedokáže odlišit vlivy, které mu dopředu někdo nenadefinoval. Proto je výstup z tohoto plánovacího nástroje brán jen jako základ pro finální týdenní odhad. Tento základ pak následně plánovač upravuje ručně. Mezi důvody pro takovýto postup patří následující neschopnosti nástroje provádět:

- identifikaci neplánovaných cenových akcí v minulosti,
- rozlišení nucených objednávek zaslaných na prodejny,
- vliv ceny konkurence u jednotlivých artiklů,
- vliv počasí nebo sezóny,
- vliv špatné servisní úrovně na prodejny,
- nenahlášené budoucí cenové nebo jiné akce,
- marketingové akce na celo firemní úrovni.

SP	Gd	Name	Perak	Gate veigt	Mat.nat.	Trasin date	Ag weight of tray	Regular pat d sales-GRATES							
								12	13	14	15	16	17	18	19
8100	22840196	Vepř.kýtaBKvelku	Alb	36	pok	6	600	445	540	753	131	451	552		
8300	24124324	Vepř.kýtaBKvelku	HFM	36	pok	6	600	196	264	81	167	233	285		
8100	24124348	Vepř.kýtaBKvelku	io	40	pok	2	2000	130	129	14	50	121	128		
8100	22840127	Vepř.řízky2.pátky		15	pok	4	375	2392	2339	1165	1473	1641	2077		
8104	22840097	Vepř.pečeníšk2pl.		15	pok	6	250	1021	1019	1341	941	1039	1023		
8105	22840110	Vepř.pečeníšk2pl.		24	pok	6	400	555	267	709	636	673	733		
8103	22927156	Vepř.pečeníšk3.pátky	HFM	24	pok	4	600								
8107	22840226	Vepř.pečeníškvelku		39	pok	6	650	88	221	496	376	92	247		
8103	24124546	Vepř.pečeníškvelku	io	36	pok	4	900	50	139	226	211	224	231		
8109	22927019	Vepř.pečeníškvelku	Alb	57	pok	6	950	336	315	366	310	321	324		
8309	24124507	Vepř.pečeníškvelku	HFM	57	pok	6	950	95	179	180	35	90	177		
8140	24340465	Vepř.pečeníšk-velkuRB	io	60	pok	4	1500	50	84	82	14	53	86		
8110	22840035	Vepř.křivoček2pl.		16	pok	4	400	366	522	551	659	903	902		
8112	22840011	Vepř.křivoček2pl.	Alb	45	pok	6	750	227	213	246	219	212	217		
8312	24124645	Vepř.křivoček2pl.	HFM	45	pok	6	750	54	148	261	165	55	147		

Tabulka č.2 : Ukázka výstupu z Sales forecast modulu

Všechny výše uvedené důvody jsou ještě více výrazné při plánování objemů u položek v akcích. Navíc se vždy jedná o položky se souhrným objemem až 30% celého

objemu prodejů, resp. objednávek. Tyto odhady jsou proto odhadovány 6 týdnů před realizací a poté 2 x upravovány. Odhady vytváříme v takovém předstihu proto, že naši dodavatelé musí větší objemy surovin objednávat několik týdnů před výrobou. Navíc jsou takovéto nákupy cenově výhodnější než ty realizované na poslední chvíli. Pro odhady se používají data o prodejích na obchodech. To sebou přináší problém s nesrovnatelností prodejů a požadavků prodejen. Tento rozpor řešíme tak, že odhad na základě prodejů upravíme o předpokládané ztráty na prodejnách. Ty totiž způsobují, že požadavky prodejen jsou vždy vyšší než prodeje koncovým zákazníkům. Jelikož tyto plány konzultují lidé, kteří pracují na různých odděleních (viz. výše v textu), musel být stanoven pevný harmonogram vypracování a schválení těchto odhadů.

Year	Week nr.	Ahold GOLD promotional number	GOLD art.nr.	SAP art.nr.	EAN Pack number	Name of article	Start date of promotion	End date of promotion	Promo label Y/N?	Article for hilton?	Albert or Hypernova?	Volume estimation = promo - 6 weeks (kg)	Volume estimation = promo - 4 weeks (kg)	Final volume = start promo - 2 weeks (kg)
2017	19	24123	2436999	187080	889042470930	Mleté maso vepřové - výběr	9.5.2017	15.5.2017	Y	HFG	Hypernova	2750		2750
2017	19	24123	24124324	183000	281238	Vepřová kýta v osaku	9.5.2017	15.5.2017	Y	HFG	Hypernova	3400		5500
2017	19	24123	24124348	181010	281261	Vepřová kýta v osaku FP	9.5.2017	15.5.2017	Y	HFG	Hypernova	4800		4000
2017	19	24123	2040466	#NA	#NA	vepř. kýta	9.5.2017	15.5.2017	N	SO-NIDER	Hypernova			
2017	19	24123	24124604	183000	281230	hovězí předstřížek - kůže	9.5.2017	15.5.2017	Y	HFG	Hypernova	5000		5500
2017	19	24123	2322462	#NA	#NA	hovězí kůže	9.5.2017	15.5.2017	N	POUČA	Hypernova			
2017	19	SHIPPED	24391818	181470	280654	Mleté maso vepřové křivočeskosti - gumén	9.5.2017	15.5.2017	Y>N	HFG	Hypernova			0
2017	19	24123	24391801	181480	280654	Mleté maso vepřové křivočeskosti - gumén FP	9.5.2017	15.5.2017	Y	HFG	Hypernova	3000		2500
2017	19	24123	2280400	181190	280688	Vepřový bůvčák - výběr plátky špalky	9.5.2017	15.5.2017	Y	HFG	Hypernova	2000		2000
2017	19	SHIPPED	21291920	#NA	#NA	Vepř. bůvčák	9.5.2017	15.5.2017	N	SO-NIDER	Hypernova			0
2017	19	24123	24391740	#NA	#NA	Hamburger (mle) 220g	9.5.2017	15.5.2017	N	SO-NIDER	Hypernova			0
2017	19	24123	24391733	#NA	#NA	Hamburger Barbecue	9.5.2017	15.5.2017	N	SO-NIDER	Hypernova			0
2017	19	24134	2436999	187080	889042470930	Mleté maso vepřové - výběr	9.5.2017	15.5.2017	Y	HFG	Albert	5000		5000
2017	19	24134	22927019	181030	280662	Vepřová paštěrěsk - v osaku	9.5.2017	15.5.2017	Y	HFG	Albert	0	11000	11000
2017	19	SHIPPED	2430466	181410	280623	Vepřová paštěrěsk - v osaku FP	9.5.2017	15.5.2017	Y>N	HFG	Albert	10000	0	0
2017	19	24134	24391694	181440	280655	Mleté maso vepřové bůvčáček - plát	9.5.2017	15.5.2017	Y	HFG	Albert	5000		5000

Tabulka č.3 : Ukázka z Promo planning souboru

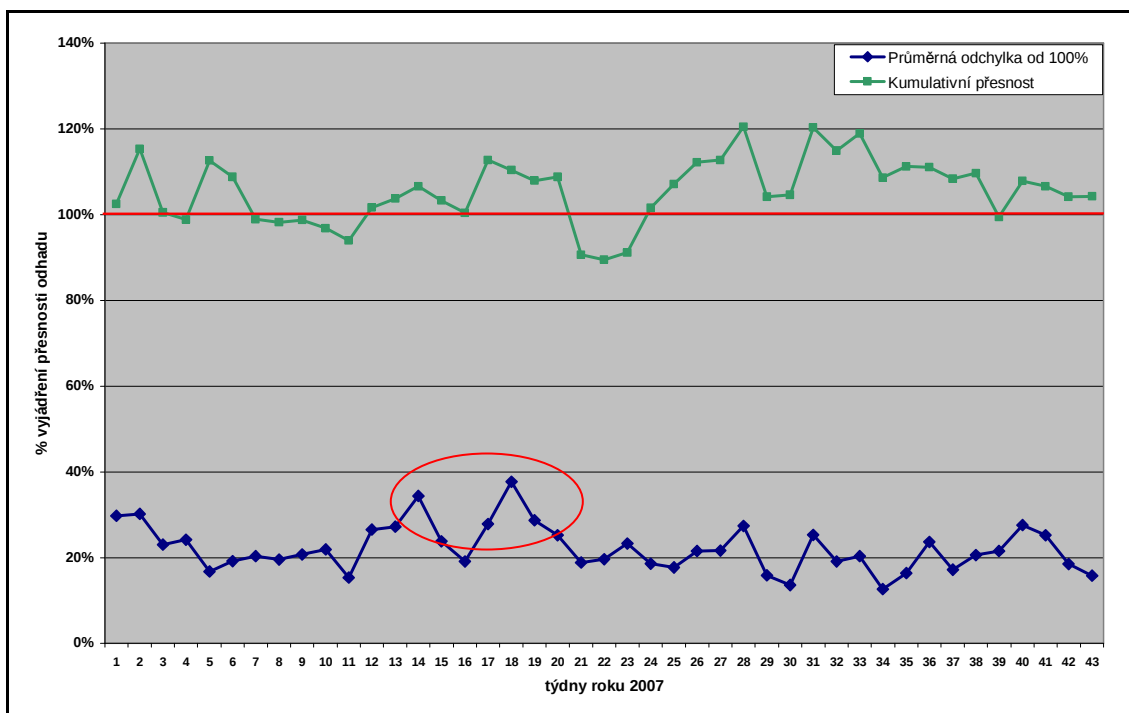
Týdenní plány jsou základem pro denní plánování potřeb nákupu u jednotlivých dodavatelů. Jejich přesnost musí být tedy co možná největší, aby se tím zvýšila potenciální přesnost denních objednávek a potvrdila hypotéza o výhodnosti centrálně vytvářených odhadech. Před startem T4T se týdenní odhady vytvářely pouze pro dodavatele HiltonFoods, který dle nich plánoval výrobu. To znamená, že přesnost těchto týdenních odhadů výrazně ovlivňovala SL na prodejny. Samozřejmě zde byla závislost i na schopnosti dodavatele tyto týdenní odhady kvalitně převést na denní plán

výroby tak aby odpovídal reálným požadavkům prodejen. Nicméně výsledky následně posloužily jako vstup při posuzování o výhodnosti přejít na T4T. V níže přiložené ukázce z reportu Přesnosti odhadů můžeme vidět s jakým výsledkem se odhady dařilo vytvářet.

Týden (rok 2007)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Kumulativní přesnost odhadu	103%	115%	100%	99%	113%	109%	99%	98%	99%	97%	94%	102%
Týden (rok 2007)	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Kumulativní přesnost odhadu	104%	107%	103%	100%	113%	110%	108%	109%	91%	90%	91%	102%
Týden (rok 2007)	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Kumulativní přesnost odhadu	107%	112%	113%	120%	104%	105%	120%	115%	119%	109%	111%	111%
Týden (rok 2007)	37	38	39	40	41	42	43					
Kumulativní přesnost odhadu	108%	110%	99%	108%	107%	104%	104%					

Tabulka č.4 : Přehled kumulativní úspěšnosti odhadů prodeje masa za rok 2007

Výsledky zobrazené v tabulce představují přesnost odhadu celkového objemu prodaného čerstvého masa za jednotlivé týdny. Je zapotřebí si uvědomit, že i když jsou výsledky velmi dobré, je takovéto hodnocení do jisté míry nevypovídající. Pokud správně odhadujeme celkové množství, můžeme dobře plánovat např. potřebu dopravy, výrobní kapacitu u dodavatelů nebo potřebu pracovníků na DC. Pro správné plánování nákupu zboží je nutné se zaměřit na sledování odhadů v detailu jednotlivých položek. V následujícím grafu je proto vyhodnocena průměrná odchylka od 100% přesnosti. Můžeme tak vyhodnotit jak se nám v průměru daří správně odhadovat jednotlivé položky zboží.



Graf č.6 : Srovnání vývoje průměrné odchylky od 100% a kumulativní přesnosti

Jak je vidět z grafu, ne vždy je takřka 100% kumulativní odhad zárukou správných odhadů jednotlivých položek. Příkladem je období mezi 14 – 18 týdnem, kdy kumulativní odhad byl mezi 100% - 110% a přesto položkové odhady byly zcela mimo akceptovatelné hodnoty. Jednalo se sice o Velikonoce a v týdnu 18 o velkou změnu planogramu (cca 10 nových položek), nicméně takto jsme si jednoznačně identifikovali potřebu se soustředit na oba druhy vyhodnocování přesnosti odhadů.

6.5. Organizace dopravy v novém systému řízení toku masa

Nový systém zásobování si vyžádal i některé změny v systému dopravy, ať už jde o závozy zboží od dodavatelů na distribuční centrum, tak o dopravu zboží na jednotlivé prodejny. Podívejme se jaké úpravy bylo potřeba provést ve vztahu k dodavatelům.

Změna systému objednávání, kdy se zboží objednává na zásobu a není tak zaručené, že bude na DC dostatečné množství, přinesla s sebou požadavek na větší flexibilitu dodavatelů. Na každý den budou dodavatelé dostávat nyní dvě objednávky

v porovnání s jedinou v minulosti. Standardní objednávka je jako dříve s lhůtou dodání cca 24 hodin a v závozcových oknech nejpozději v 20.00. Dále byla dohodnuta s dodavateli tzv. doobjednávka, která je vytvořena v den dodání na DC a dodavatelé jsou povinni ji doručit v závozcových oknech mezi 23.00 - 03.00. Tento čas byl vybrán po důkladné analýze vychystávacího procesu na DC. Zkoumali jsme v jakém čase je vychystáno cca 60% objednávek prodejen a přesně na tuto dobu by měli dodavatelé dovézt doobjednávky. Při výpočtu jsme počítali na základě dohody s dodavateli, že doobjednávka bude představovat maximálně 30% standardní objednávky. Z těchto parametrů jsme poté čerpali i při stanovení minimální hranice úspěšnosti odhadů objednávek prodejen a také potřebné výše bezpečnostní zásoby:

$$(\text{Odhad} * 1,3) = \text{Objednávky prodejen (100 \%)} / 1 + 0,2 \text{ (Bezp. zásoba v \%)}$$

$$\text{Přesnost odhadu} = \text{min } 64,10 \%$$

Takováto úroveň odhadů byla během testování běžně přesahována. Vznikl tedy dostatečný prostor pro úpravu parametrů objednávání. Buď můžeme snížit bezpečnostní zásobu a nebo zmírnit pravidla pro dodavatele co se týče výše potencionální doobjednávky. Rozhodli jsme se především snížit bezpečnostní zásobu a to z těchto důvodů:

- poskytneme obchodům zboží s delší záruční dobou,
- uvolníme skladové kapacity (úspora nákladů na skladování),
- zefektivníme dopravu (přepravujeme jen to co opravdu potřebujeme, navíc doobjednávková auta budou lépe využita),
- snížíme riziko vzniku nadměrné zásoby,
- zrychlíme kontrolu zůstatků po vychystání,
- rovnoměrněji využijeme kapacitu oddělení příjmu zboží.

Snížili jsme tedy bezpečnostní zásobu na většině položek na 5%, samozřejmě s výjimkou zboží s velmi vysokou směrodatnou odchylkou v historických datech. U takových výrobků aplikujeme i 40%, abychom byli schopni zaručit prodejnám

požadovaný servis. Pokud vezmeme do úvahy toto snížení, vypadá výpočet nejnižší akceptovatelné úrovně přesnosti odhadů takto:

$$(\text{Odhad} * 1,3) = \text{Objednávky prodejen (100 \%)} / 1 + 0,05 \text{ (Bezpečná zásoba v \%)}$$

$$\text{Přesnost odhadů} = \min 73,26 \%$$

Pokud se podíváme na výsledky úspěšnosti odhadování uvedené v kapitole 6.4, můžeme stále identifikovat prostor pro případné úpravy. Např. můžeme do budoucna vyjít vstříc dodavatelům a snížit požadavek na doobjednávku, pokud takto společně dosáhneme úspor v nákladech výroby nebo dopravy.

Nyní bych se rád krátce zmínil o problematice tzv. závozních oken. Jde v podstatě o přesně vymezené časové úseky, kdy musí jednotliví dodavatelé přivést objednané zboží na distribuční centrum. Důvod pro jejich stanovení a důsledné dodržování je naprosto zřejmý. Zabezpečení plynulého příjmu a zaskladnění zboží, bez zbytečných prostojů či naopak návalů generujících více náklady na DC. Každý dodavatel dostal pevně stanovenou hodinu příjezdu s tolerancí +/- 30 minut. Samozřejmě větší dodavatelé jezdící na DC pravidelně s více auty mají přiděleno těchto oken více. V následující tabulce je přehled dodavatelů a příslušných závozních oken.

DC Klecany	OD	Okno	DO	DC Olomouc	OD	Okno	DO
Dodavatel 3	15:00	15:30	16:00	Dodavatel 2	15:00	15:30	16:00
Dodavatel 3/ Dodavatel 1	15:30	16:00	16:30		15:30	16:00	16:30
	16:00	16:30	17:00		16:00	16:30	17:00
Dodavatel 2	16:30	17:00	17:30	Dodavatel 2	16:30	17:00	17:30
Dodavatel 2	17:00	17:30	18:00	Dodavatel 2	17:00	17:30	18:00
	17:30	18:00	18:30	Dodavatel 3	17:30	18:00	18:30
	18:00	18:30	19:00	Dodavatel 3	18:00	18:30	19:00
Dodavatel 2	18:30	19:00	19:30		18:30	19:00	19:30
	19:00	19:30	20:00	Dodavatel 2	19:00	19:30	20:00
Dodavatel 1	19:30	20:00	20:30	Dodavatel 1	19:30	20:00	20:30
Dodavatel 1	20:00	20:30	21:00	Dodavatel 1	20:00	20:30	21:00
Doobjednávky				Doobjednávky			
Dodavatel 2	22:30	23:00	23:30	Dodavatel 2	22:30	23:00	23:30
Dodavatel 2	23:00	23:30	0:00	Dodavatel 2	23:00	23:30	0:00
	23:30	0:00	0:30		23:30	0:00	0:30
Dodavatel 3	0:00	0:30	1:00	Dodavatel 3	0:00	0:30	1:00
	0:30	1:00	1:30		0:30	1:00	1:30
Dodavatel 1	1:00	1:30	2:00	Dodavatel 1	1:00	1:30	2:00

Tabulka č.5 : Závozní okna dodavatelů na distribuční centra

6.6. Analýza kritických bodů nového systému

Pro správné rozhodnutí o realizaci každého projektu je potřeba určit a analyzovat kritické body. Jsou to ty činnosti nebo skutečnosti, které by mohly projekt učinit méně efektivním nebo jej dokonce zcela učinit nerealizovatelným. Součástí takové analýzy musí být i návrh kroků k eliminaci těchto rizik. Nebo alespoň k přípravě postupu pro případ, že se projekt v některém z kritických bodů zadrhne.

Změna dosavadního fungování distribučního řetězce s čerstvým masem je ve své podstatě hlavně o změně myšlení a organizace práce zaměstnanců uvnitř Aholdu a také zaměstnanců našich dodavatelů. Nositeli změn jsou tedy lidé a u nich lze identifikovat hlavní kritické body. Mimo lidský faktor stojí za zmínku problémy při dopravě zboží na DC, kde došlo také k podstatným změnám a větším nárokům na včasnost a plynulost zásobování ze strany dodavatelů.

Analýzu kritických bodů týkajících se lidského faktoru jsem rozdělil na tři oblasti. Tři oblasti charakterizují místa kde dochází k zapojení lidí do celého procesu a jsou to tyto:

- dodavatelé (plánování výroby, dopravy, nákup surovin)
- Replenishment Aholdu (plánování nákupu, řízení In-Out toků)
- zaměstnanci v obchodech (využívání T4T, řízení zásob)

U dodavatelů je hlavním úkolem správné plánování výroby, tak aby byli schopni vykrývat objednávky a zároveň zajistit příjezd aut ve stanovených časech. Druhou neméně důležitou oblastí je plánování nákupu surovin. Důsledky jsou obdobné jako u plánování výroby. S některými dodavateli spolupracuje Ahold velmi úzce, poskytuje dodavatele pravidelně a s předstihem své odhady objednávek. Nejužší spolupráce funguje s dodavatelem HiltonFoods (odhady objednávek, společné odhady promocí, poskytování dat o prodejkách, skladových zásobách). Jako riziko lze identifikovat právě nekvalitní komunikaci mezi naší firmou a dodavateli, ať už se jedná o nedostatečnou komunikaci nebo špatná či zpožděná data. Důsledkem jsou nedodávky

zboží nebo naopak nadbytek výrobků, který se následně musí ve spolupráci s dodavatelem řešit. Jak ale již bylo zmíněno jde o jednu z příčin ztrát na obchodech. Abychom tomuto předešli byly nastaveny jasná pravidla týkající se komunikace mezi dodavatelem a naší firmou, definovány oddělení (osoby) zodpovědné za přesně určené procesy. Zároveň byly smluvně stanoveny oblasti za, které nese zodpovědnost výhradně dodavatel. Takto je jasně řečeno kdo, kdy, kde a jak musí vykonávat svou práci a tím je šance na nedorozumění v komunikaci výrazně sníženo.

Oddělení Replenishmentu je místem, kde v rámci projektu T4T probíhá nejvíce změn. Nejdůležitější změnou je zodpovědnost za dostatečnou zásobu zboží pro požadavky zákazníků (prodejen). To co bylo dříve výhradně záležitostí pracovníků prodejen, je nyní z velké části úkolem týmu Replenishmentu. Je zbytečné znovu popisovat celý systém fungování T4T. Co je ale potřeba zdůraznit je to, že to co je zdůrazňováno jako přednost celého systému, je zároveň i jeho nejkritičtější bodem. Jen pomocí kvalitní práce a motivovaných kolegů na oddělení SuperFresh je možné provozovat nový systém s úspěchem.

Náplň práce mých kolegů již byla v této práci dopodrobna popsána. Plánování toků zboží a komunikace s dodavateli jsou těmi nejdůležitějšími úkoly.

- pro **plánování in – out toků zboží a řízení zásoby na DC** je potřeba správných a včasných informací (prodeje, objednávky, informace o promocích, cenách, počtu prodejen a dalších) a také profesně zdatných a motivovaných pracovníků. Proto se snažíme o neustálé zdokonalování nástrojů pro plánování a objednávání (nástroje pro plánování v MS Excel, MIS pro získávání dat, Promo Management). Zároveň s tím pořádáme školení na tyto systémy či nástroje, pořádáme meetingy s dodavateli s cílem vzájemné výměny zkušeností a poznatků. Přirozeně se snažíme tyto zaměstnance motivovat i pomocí finančního ohodnocení včetně složek závislých na kvalitě práce. Hlavním cílem, který jsme si v této oblasti stanovili je vybudování stabilního teamu. Velké riziko pro celý systém zásobování je právě fluktuace a s tím spojené zaučování nových pracovníků, předávání znalostí atd.,

- **komunikace s dodavateli** je neméně důležitá ve srovnání s předchozím bodem. Správné plánování potřeby zboží je zbytečné pokud dodavatel nemá dostatek suroviny, nebo nealokuje dostatečné kapacity pro výrobu našich požadavků. Toto je patrné především u promočního zboží, kdy se často jedná o desítky tun u jediné položky. Pokud máme zvládnut předcházející kritický bod můžeme pomocí správně stanovených pravidel a procesů eliminovat i tento. S každým dodavatelem jsou písemně dohodnuta pravidla fungování v T4T, dále způsob komunikace a také definováno co a kdy chceme vzájemně komunikovat. Tyto dokumenty bohužel z důvodu obchodního tajemství nemohu ve své diplomové práci zveřejnit.

Prodejny a jejich zaměstnanci jsou ti, kteří by s novým systémem měli mít práci výrazně ulehčenu. Tím ale chceme aby se na to co zůstane v jejich kompetenci více soustředili a zároveň doufáme, že se jim uvolní prostor pro zdokonalování v jiných oblastech (kvalita prezentace a komunikace se zákazníky). Nově se lidé pracující na prodejnách musejí zaměřit na každodenní objednávání a udržování co nejnižší zásoby (ovšem tak aby měli dostatek do další dodávky). Změnit způsob uvažování při tvorbě objednávek bude určitě otázkou několika týdnů. Prvním krokem byla důsledná komunikace na prodejny, která zdůrazňovala výhody nového systému zásobování a také to co musí dělat prodejny nyní jinak než dříve. Ahold má nyní v České republice cca 300 prodejen. Je více než optimistické si myslet, že na všech prodejnách si odpovědní lidé uvědomí ty výhody a začnou fungovat jinak. Musíme proto důsledně kontrolovat zda prodejny využívají všech závozních dní. Každý týden je pro Operační oddělení připraven report s daty o využívání T4T u jednotlivých prodejen. Dalším krokem je pak přímá komunikace na ty prodejny, které neobjednávají pravidelně na všechna závozní okna (návštěva distrikt managera na prodejně). Stejně jako snad v každé organizaci je důležité zaměstnance dostatečně motivovat a také vzdělávat. Na zodpovědných místech musíme mít nejen dobře motivované zaměstnance, ale i schopné vykonávat úkoly jim svěřené. Z podstaty obou systémů totiž vyplývá, že nejhorších výsledků je dosaženo pokud část logistického řetězce bude fungovat v T4T a část v starém systému. To by se ztráty generovaly v obou částech. Jak ukazuje současné praxe, tento kritický bod se jeví

jako nejhůře zvládnutelný. Musíme zvýšit úsilí v této oblasti a naučit prodejny „správně“ objednávat.

Využití T4T - červené maso			Využití T4T - kuřecí maso		
Týden	Hypernovy	Alberty	Týden	Hypernovy	Alberty
12	1,1%	7,1%	12	1,1%	5,7%
13	0,0%	5,3%	13	3,9%	5,9%
14	0,7%	7,2%	14	0,7%	7,1%
15	0,4%	7,1%	15	1,1%	7,6%
16	2,1%	7,6%	16	1,8%	7,3%
17	0,7%	4,8%	17	0,7%	6,6%
18	0,7%	9,4%	18	0,7%	8,3%

Tabulka č.6 : Procentuální nevyužití závozných oken

6.7. Testování projektu T4T

Testování bylo v podstatě zaměřeno pouze na plánování nákupu na DC. Nejdříve bylo potřeba otestovat s jakou přesností jsme schopni odhadovat objednávky prodejen. Při tomto testu jsme bohužel pracovali v stávajícím prostředí, což nám přinášelo několik komplikací:

- počet závozů na prodejny nebyl takový jaký se plánoval pro T4T,
- prodejny objednávaly tak jak byly zvyklé doposud (větší zásoba na prodejnách),
- historická data nebylo možné použít (z výše uvedených důvodů),
- neexistence nástrojů na odhadování (nezkušenost pracovníků s jejich používáním).

Abychom částečně eliminovali vliv těchto negativních faktorů, zvolili jsme testovací období delší (7 týdnů) než se původně zamýšlelo. Samotné testování prováděli 2 kolegyně z oddělení Re-orderingu. Šlo v podstatě o simultánní vytváření odhadů požadavků prodejen a následné srovnání s skutečnými objednávkami. Vyhodnocovala se jednak přesnost odhadů (odhad / skutečnost) v detailu na jednotlivé položky, tak potenciálně dosažitelná SL při použití bezpečnostní zásoby ve výši 30% a použití zůstatků na skladě po max. 1 den. Odhady se vytvářely nejdříve na položky

v standardním sortimentu a teprve o tři týdny později jsme přešli na testování promočních položek.

Druh zboží / Přesnost v jednotlivých dnech	Po	Út	St	Čt	Pá	So	Přesnost celkem	Objednaných přepravek
430612 AH KUŘECÍ PRSA CHLAZENÁ ALB	96%	95%	85%	94%	104%	95%	92%	3 614
425215 AH KUŘECÍ PRSA CHLAZENÁ	74%	82%	132%	99%	100%	133%	81%	1 896
430609 AH KUŘE BD CHLAZENÉ ALB	97%	82%	99%	96%	106%	101%	94%	1 607
425220 AH KUŘECÍ HORNÍ STEHNO CHL.	70%	114%	95%	80%	96%	104%	85%	1 461
425222 AH KUŘECÍ SPODNÍ STEHNO CHL.	65%	85%	101%	94%	90%	102%	87%	1 363
425219 AH KUŘECÍ STEHNA CHLAZENÁ	85%	97%	92%	91%	97%	105%	91%	1 267
425235 AH KUŘECÍ STEH. ŘÍZEK CHLAZENÝ	94%	97%	102%	85%	99%	99%	95%	1 189
425214 AH KUŘECÍ PRSA RB CHLAZENÁ	77%	77%	109%	97%	92%	121%	84%	1 126
425212 AH KUŘECÍ KŘÍDLA CHLAZENÁ	96%	108%	78%	86%	97%	101%	91%	1 059
425224 AH KUŘECÍ POLÉVKOVÁ SMĚS CHL.	92%	84%	101%	91%	101%	102%	93%	894
436489 SEDLÁKOVO KUŘE CHLAZENÉ	34%	31%	74%	88%	105%	193%	61%	828
425230 AH KUŘECÍ SRDCE CHLAZENÉ	96%	87%	88%	100%	111%	102%	92%	802
425223 AH KUŘECÍ SPODNÍ STEHNO RB CHL	97%	133%	99%	89%	105%	116%	87%	764
425210 AH KUŘE BD CHLAZENÉ	117%	116%	107%	102%	95%	107%	92%	748
425221 AH KUŘECÍ HORNÍ STEHNO RB CHL.	89%	85%	115%	98%	112%	113%	84%	669
425226 AH KUŘECÍ KRKY CHLAZENÉ	94%	90%	91%	81%	109%	111%	89%	619
425213 AH KUŘECÍ KŘÍDLA RB CHLAZ.	109%	100%	93%	84%	104%	114%	89%	602
425229 AH KUŘECÍ ŽALUDKY CHLAZENÉ	98%	104%	82%	95%	119%	107%	89%	586
429317 VINNÁ KLOBÁSA	90%	100%	100%	91%	85%	109%	92%	537
150197 ŠPAL. VL CHL.MARINOV. N. YORK	76%	140%	127%	92%	125%	121%	72%	531
150196 STEHYNKO CHL.MAR.MED.	109%	107%	131%	73%	125%	123%	74%	506
425199 AH KACHNA CHLAZENÁ		104%		96%		101%	97%	500

Tabulka č.7 : Vybraná část z hodnocení testu odhadů na sortiment kuřecího masa

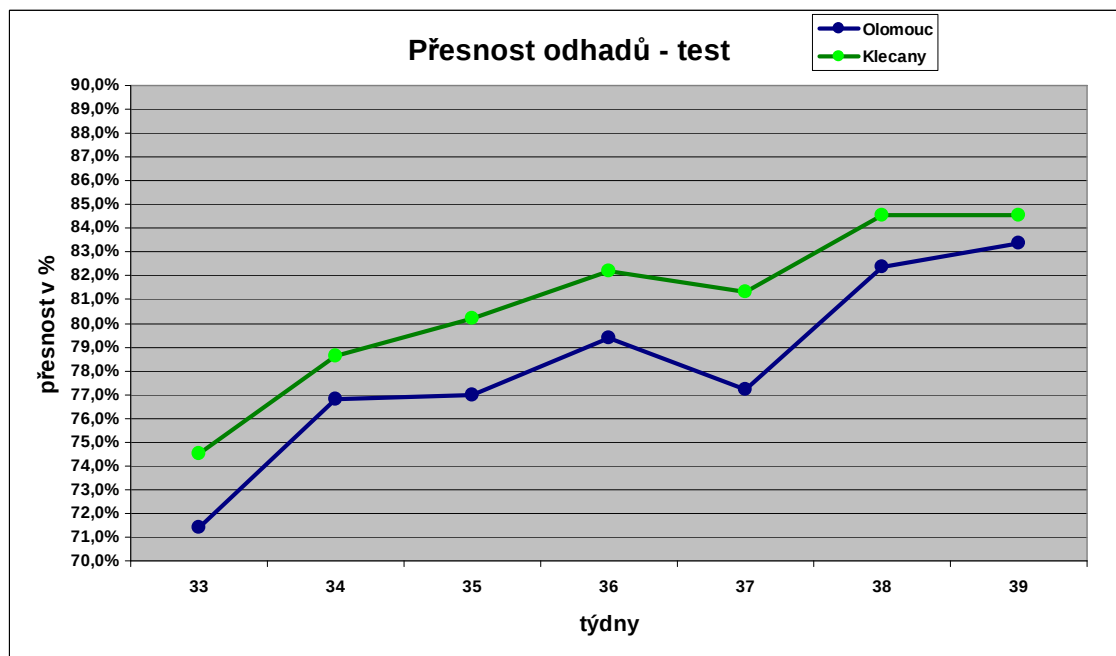
Druh zboží / Přesnost v jednotlivých dnech	Po	Út	St	Čt	Pá	So	Ne	Po	Přesnost celkem	Objednaných přepravek
322508 H.PŘEDNÍ BK	101%	143%	138%	58%	141%	100%	150%	100%	68%	309
450437 XA KUŘECÍ SMĚS ŠANGHAI 400G			82%	138%	130%	133%			75%	177
425231 AH KUŘECÍ JÁTRA CHLAZENÁ	105%	191%	108%	88%	88%	109%	179%	93%	81%	1 890
198236 KUŘE VL KOŘ. GRIL 1100G/CH	156%	92%	94%	106%	90%	110%	207%	88%	85%	5 959
425216 AH KUŘECÍ ČTVRTKY CHLAZENÉ	110%	111%	111%	73%	104%	95%	132%	87%	87%	4 398

Tabulka č.8 : Vybraná část z hodnocení testu odhadů na promoční položky

Původně bylo zamýšleno vytvářet odhady na celý týden a rozdělit koeficientem na jednotlivé dny týdne. V průběhu testování se ukázal tento způsob jako nedostatečný a proto jsme přešli na každodenní úpravy odhadů. Výsledkem byl výrazný nárůst přesnosti odhadů. Jestliže při použití pouze týdenních odhadů byla přesnost mezi 70 – 75%, při každodenním upravování objednávek stoupla nad 80% hranici. Benefitem jak jsem již popsal v kapitole 6.6., je delší záruka poskytovaná zákazníkovi, efektivnější doprava a menší náklady na skladování a související činnosti. Přehled naměřených přesností odhadů je znázorněn v následující tabulce a grafu.

DC / Týden	33	34	35	36	37	38	39
Olomouc	71,4%	76,8%	77,0%	79,4%	77,2%	82,4%	83,4%
Klecany	74,5%	78,6%	80,2%	82,2%	81,3%	84,6%	84,5%

Tabulka č.9 : Vývoj přesnosti odhadů v průběhu testovacího období



Graf č.7 : Vývoj přesnosti odhadů v průběhu testovacího období

Dalším výstupem byla statistika přesnosti odhadů na jednotlivé položky v jednotlivých dne týdne. Použil jsem ji při stanovení bezpečnostní zásoby pro jednotlivé druhy výrobků. Lépe řečeno, identifikoval jsem ty, pro které nebylo vhodné použít standardní 5% úroveň. Pro výpočet jsem využil maximální směrodatné odchylky odhadů v jednotlivých dnech. Založil jsem výpočet bezpečnostní zásoby na výkyvech v poptávce po zboží a hlavně na reálné schopnosti tento vývoj odhadnout. Výslednou bezpečnostní zásobu jsem určil pomocí rozdělení všech položek do několika intervalů hodnot směrodatné odchylky a těmto intervalům přiřadil hodnotu bezpečnostní zásoby. Vždy tak, aby byla schopna pokrýt max. možný odklon odhadů od reality.

Product	Artikl	Návrh pro Klecaný	Návrh pro Olomouc	Odchylna odhadů max. KL	Odchylna odhadů max. OL
413723	KT KUŘECÍ MIX GRIL CHLAZENÝ	45%	45%	35,4%	41,8%
413724	KUŘECÍ MIX ČARDÁŠ CHLAZENÝ	35%	30%	27,4%	22,7%
413726	KT KUŘECÍ STEAK PEPŘ CHLAZENÝ	35%	40%	24,6%	30,8%
413727	KUŘECÍ PÁNEV HUBERTUS 300G	35%	30%	28,1%	24,0%
434467	KUŘECÍ JÁTRA BAZALKA CHLAZENÁ	40%	30%	31,6%	20,0%
42801	STEHNO HOR.KR.SK VAK CHL	15%	15%	9,5%	8,2%
386626	UZENÝ BOK S KOSTÍ VOB	15%	15%	9,2%	11,8%
425199	AH KACHNA CHLAZENÁ	10%	15%	4,9%	8,8%
425201	AH KACHNÍ PRSA SK A KŮŽÍ CHL.	15%	15%	8,3%	10,8%
425205	AH KACHNÍ KRKY CHLAZENÉ	15%	15%	7,0%	7,6%
425239	AH KRŮTÍ PRSA CHLAZENÁ	15%	15%	7,6%	7,0%
425240	AH KRŮTÍ SPODNÍ STEHNO SK CHL.	15%	15%	6,7%	11,4%
425241	AH KRŮTÍ KŘÍDLA SK CHLAZENÁ	15%	15%	6,4%	8,6%
425249	AH KRŮTÍ STEAK CHLAZENÝ	10%	15%	5,4%	8,1%
425250	AH KRŮTÍ ŘÍZEK KŘEHČENÝ CHLAZ.	15%	15%	7,1%	8,2%

Tabulka č.10 : Ukázka ze souboru pro výpočet bezpečnostní zásoby

V druhé fázi jsme museli ověřit, zda jsme schopni dodržet časová schémata dohodnutá s dodavateli. Tato fáze probíhala na podzim roku 2007, těsně před spuštěním projektu. I když se stále pracovalo dle původního systému, všechny činnosti se prováděly dle nového časového schématu. Zároveň s tím se pokračovalo v testování odhadů. Cílem bylo zjistit jestli se všechny činnosti dají stihnout za současného zachování sledu jednotlivých činností (např. zjištění objednávek prodejen → aktualizace odhadů → vytvoření a odeslání objednávky na dodavatele). Bohužel jsme museli provést několik úprav v časových schématech, protože se některé termíny ukázaly jako nesplnitelné.

V obou fázích testování jsme si ověřili, že předpoklady pro správné fungování T4T jsem schopni zajistit. Úpravy provedené v časových schématech závozů od dodavatelů se podařilo sladit s časových harmonogramem vychystávání tak abychom měli vždy dostatek času na příjem zboží na DC a jeho zavezení do vychystávacích lokací. Test plánování objemu objednávek nám ukázal dodatečné rezervy, jako je např. možnost využití menší bezpečnostní zásoby. Závěrem lze říci, že jsme mohli prohlásit projekt za proveditelný za stanovených podmínek.

7. Přínosy a náklady zavedení nového systému

Základem posouzení každého projektu je srovnání předpokládaných přínosů a nákladů plynoucích nejen z jeho implementace, ale i dlouhodobého fungování. Ostatně u přínosů se jedná především o dlouhodobé veličiny (nižší ztráty na zboží a tržbách, vyšší tržby plynoucí z větší dostupnosti zboží, úspory v dopravě mezi DC a prodejnami). Náklady lze identifikovat jak okamžité (nákup dodatečných vratných obalů, náklady na přípravu projektu nebo odměnu za realizaci projektu), tak především dlouhodobé (mzdové náklady na DC, v oddělení Replenishmentu, u dodavatelů, transportní náklady plynoucí z většího počtu závozu).

7.1. Předpokládané přínosy

Hlavním plánovaným přínosem je snížení ztrát na zboží a tržbách. Bylo by jistě nereálné počítat se snížením těchto ztrát na absolutní nulu. Jako cíl jsme stanovili pokles ztrát o 3 procentní body. Pokud tento cíl splníme, můžeme počítat s přínosem cca 4 500 000 Kč měsíčně. Kalkulaci jsem provedl za celý sortiment čerstvého masa, se kterým se počítá pro zavedení projektu T4T. Jednotlivé hodnoty představují průměrné očekávané hodnoty. Možností jak navýšit přínos je docílit většího objemu prodaného zboží. Již dříve jsem uvedl, že jedním z sekundárních přínosů projektu by mohlo být navýšení objemů prodaného zboží (plnější regály, lepší prezentace na prodejně). Takže vidíme, že oba přínosy fungují ve vzájemné synergii.

Průměrné tržby Kč / týden	35 000 000
Plán snížení ztrát v %	3%
Přínos v Kč díky poklesu ztrát / týden	1 050 000
Přínos v Kč díky poklesu ztrát / měsíc	4 500 000

Tabulka č.11 : Kalkulace přínosů T4T při splnění cíle snížení ztrát

Abychom mohli stanovit hodnotu při které budeme považovat projekt za úspěšný, musíme vycházet z nákladů nutných pro realizaci projektu. Pokud bude čistá současná hodnota snížení ztrát očištěná o pravidelné náklady na zajištění projektu větší

než náklady na realizaci projektu, můžeme jej zhodnotit jako úspěšný. Jelikož jak bylo dříve zmíněno, většina nákladů nemá jednorázový charakter, můžeme úspěšnost měřit porovnáním hodnoty snížených ztrát s náklady vynaloženými na chod projektu v jednotlivých časových obdobích.

7.2. Předpokládané náklady

I když jsou okamžité náklady pro rozjezd projektu nepodstatné v porovnání s dlouhodobými náklady vyvolanými jeho fungováním, zaměřím se nejdříve na jejich kvantifikaci. Jak už jsem zmínil, jde o nákup dodatečných vratných obalů, náklady na přípravu projektu a další.

Dodavatelé čerstvého masa používají pro přepravu zboží černé plastové přepravy ložené na podvozcích, tzv. rollies. Pokud zboží zůstává na DC je skladováno rovněž na rollies. Na základě obchodní smlouvy s každým z dodavatelů jsou tyto obaly fakturovány při dodávce zboží a poté zaplacený spolu se zbožím. V projektu T4T počítáme s 40% (30% u kuřecího masa) zásobou na distribučním centru, což znamená potřebu dodatečného množství obalů, které se jednorázově musí do celého řetězce dodat. Při kalkulaci nákladů budeme vycházet z průměrného denního obratu přeprav (rollies) a cen jednotlivých obalů, které jsou dodavatelem fakturovány. Nebereme tak v potaz náklady na pronájem těchto obalů, které nese dodavatel.

DC Olomouc		průměrná distribuce za týden	předpoklad zásoby na DC	rollies	přepravy	Celkem v Kč
červené maso		26 000	1 486	74	1 486	312 000
kuřecí maso		28 000	1 200	60	1 200	252 000
DC Klecany		průměrná distribuce za týden	předpoklad zásoby na DC	rollies	přepravy	Celkem v Kč
červené maso		33 700	1 926	96	1 926	404 400
kuřecí maso		34 000	1 457	73	1 457	306 000
Celkem						1 274 400

Tabulka č.12 : Kalkulace nákladů za dodatečně nakoupené obaly

Z dalších jednorázových nákladů na spuštění projektu můžeme zmínit náklady na pořádání projektových meetingů, návštěvy na jednání u dodavatelů, informační kampaň pro prodejny nebo odměny za implementaci projektu. Všechny tyto náklady

v souhrnné výši nepřesáhly hranici 100 tis. Kč. Pokud tedy všechny jednorázové náklady srovnáme s předpokládanými přínosy, je jejich návratnost v horizontu 2 týdnů. Nicméně jak jsem již zmínil je nutné zohlednit i zvýšení provozních nákladů v důsledku nového systému a poté vyhodnotit výhodnost celého projektu. V následující tabulce je odhad zvýšení provozních nákladů v důsledku navýšení počtu závozu od dodavatelů, existence zásoby na DC a reorganizaci oddělení nákupu.

Navýšení provozních nákladů / měsíc	
Mzdové náklady Replenishment	67 500 Kč
Mzdové náklady na skladě DC	126 900 Kč
Náklady na skladování zásoby na DC	52 016 Kč
Celkem za měsíc	246 416 Kč

Tabulka č.13 : Kalkulace navýšení provozních nákladů

Mimo zvýšení provozních nákladů, jejichž skutečná výše se ukazuje právě v současné době, kdy už systém T4T funguje několik měsíců, je nutné brát v potaz i náklady u dodavatelů. Především nově zavedený doobjednávkový závoz je nákladem, který v měsíčním horizontu může jen u našeho největšího dodavatele HiltonFoods dosahovat řádově částky 500 tis. Kč. Bohužel nebylo možné provést detailní kalkulaci jak dopravních, tak i ostatních nákladů vyvolaných projektem T4T na straně dodavatelů. Nejsou mi bohužel známy potřebné informace. I v případě, že připustíme celkovou výši těch to nám neznámých nákladů na 2 mil. Kč měsíčně, přinese nám změna při splnění plánu přes 2,5 mil. Kč měsíčně. V následující kalkulaci nejsou jednorázové náklady.

Průměrné tržby Kč / týden	35 000 000
Snížení ztrát pro pokrytí provozních nákladů	1,5%
Náklady v Kč / měsíc	2 246 000

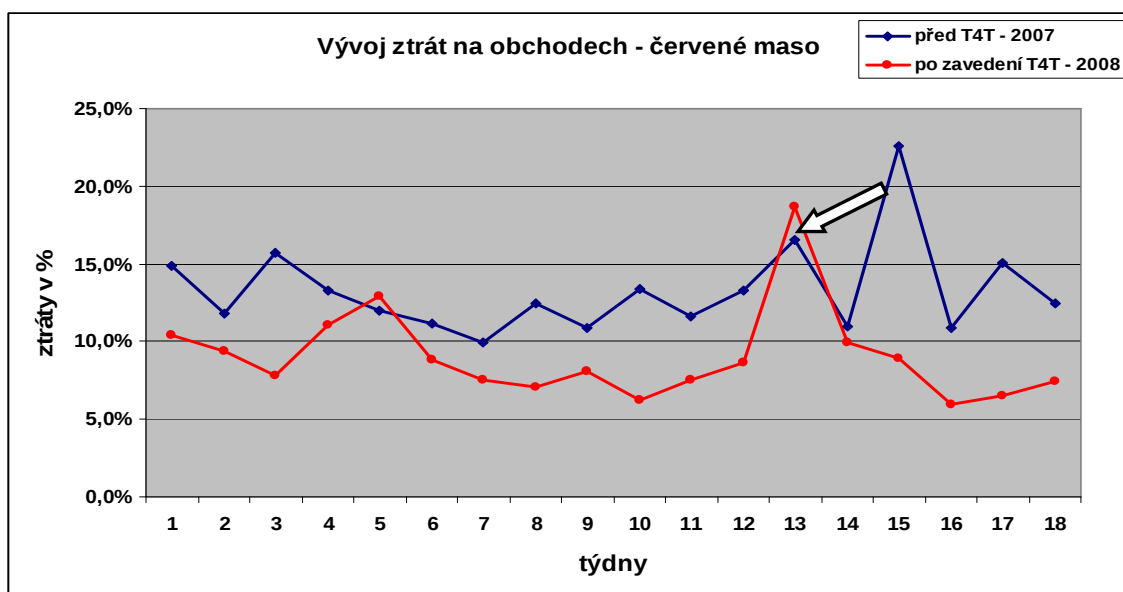
Tabulka č.14 : Kalkulace minimálního snížení ztrát (průměr za měsíc)

Závěrem tohoto oddílu bych rád vysvětlil z jakého důvodu při kalkulaci nákladů zahrnuji i odhad nákladů na straně dodavatelů. Je pravdou, že tyto náklady firma Ahold v určitém časovém horizontu nepocítí. Nicméně jsou to náklady na změnu systému jako

celku a proto by neměly být opomíjeny. Dodavatelé je navíc určitě budou chtít promítnout do cenových jednání s naší firmou, takže s nimi musíme v delším časovém horizontu (více jak 1 rok) počítat. Další oblastí kde vznikají nemalé náklady je samotná distribuce na prodejny. Zde ovšem je nejednoznačné zda bude nový systém zásobování generovat více náklady nebo spíše úspory z lepšího využití nákladních aut při závozech na prodejny. Tato diplomová práce je ovšem zaměřena na posouzení projektu z pohledu jiných ukazatelů a proto zde tato oblast nebude více rozebírána.

7.3. Skutečně naměřené výsledky v nadefinovaných oblastech

Projekt T4T byl odstartován nejdříve pro sortiment kuřecího a krůtího masa v 43. týdnu roku 2007 a o dva týdny později následovaly položky červeného masa. Od začátku bylo nezbytné nastavit pravidelný reporting všech klíčových ukazatelů, abychom je mohli průběžně vyhodnocovat. Realisticky jsme očekávali, že bude trvat několik týdnů než si všichni zainteresovaní zvyknou na nový systém práce a naučí se jej využívat. Navíc bezprostředně po tomto období vycházely Vánoce, vrcholné období maloobchodního odvětví. Pro reálné zhodnocení výhodnosti projektu je možné brát v potaz období od začátku roku 2008. Nejdříve se podívejme na nejdůležitější ukazatel, ztráty na zboží a tržbách. Následující graf srovnává výši ztrát ve srovnatelných obdobích roku 2008 a 2007. U červeného masa došlo k poklesu ztrát o 3,5 procentního bodu (z 12,4% na 8,9%), zatímco u kuřecího masa ukázaly výsledky velmi mírný nárůst o 0,2 procentního bodu (z 5,3% na 5,5%). Z pohledu celého sortimentu čerstvého masa jde o zlepšení o 2,1 procentního bodu. Z dosavadních výsledků můžeme říci, že systém je schopen snížit ztráty. Navíc se podařilo snížit ztráty v tradičně problematických obdobích jako jsou např. Velikonoce (v následujícím grafu znázorněno šipkou).



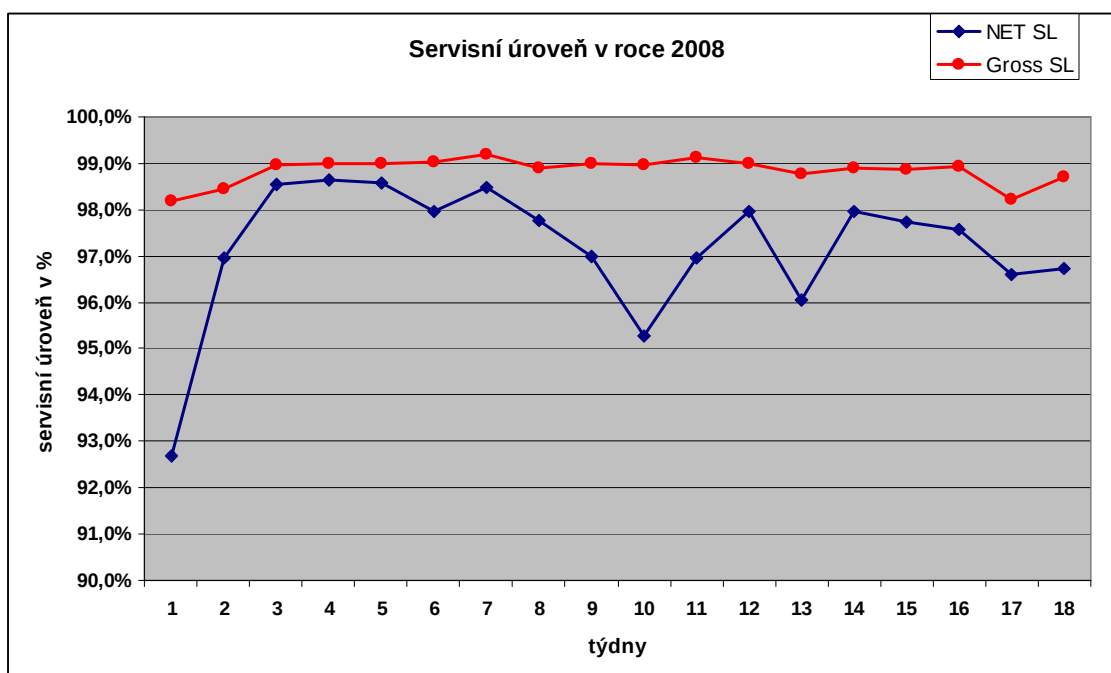
Graf č.8 : Vývoj ztrát na obchodech ve srovnatelných obdobích roku 2007 a 2008

Z dosavadních výsledků je patrné, že nový systém zásobování T4T přinesl zlepšení a splňuje tak hlavní vytčený cíl. I když pokles ztrát na obchodech není ve výši stanovené v plánu, je velmi uspokojivý. Mezi sekundární cíle tohoto projektu byl zařazen požadavek na stabilní servisní úroveň a také zvýšení tržeb. Ty by měly být důsledkem větší dostupnosti a čerstvosti zboží na pultech prodejen. Samozřejmě za podmínky stabilní servisní úrovně, minimálně na hladině před startem T4T. Jakých výsledků zatím dosahujeme? V současné době je SL NET na úrovni 97,3% , tzn. dokonce zlepšení o 0,6 procentního bodu ve srovnání s rokem 2007. Můžeme tedy prohlásit, že díky novému systému jsme schopni prodejnám poskytovat lepší servis než dříve. A to především díky výborně zvládnutému odhadování objednávek prodejen.

Site / Týden	1 2008	2 2008	3 2008	4 2008	5 2008	6 2008	7 2008	8 2008
Olomouc	75,1%	82,0%	84,8%	82,2%	83,6%	84,1%	84,9%	83,6%
Klecany	82,4%	86,1%	87,7%	87,4%	88,0%	86,3%	88,6%	89,1%

Site / Týden	9 2008	10 2008	11 2008	12 2008	13 2008	14 2008	15 2008	16 2008
Olomouc	80,8%	83,4%	83,7%	81,3%	74,2%	82,0%	82,3%	82,1%
Klecany	86,5%	88,7%	88,9%	82,1%	80,7%	87,8%	87,9%	87,9%

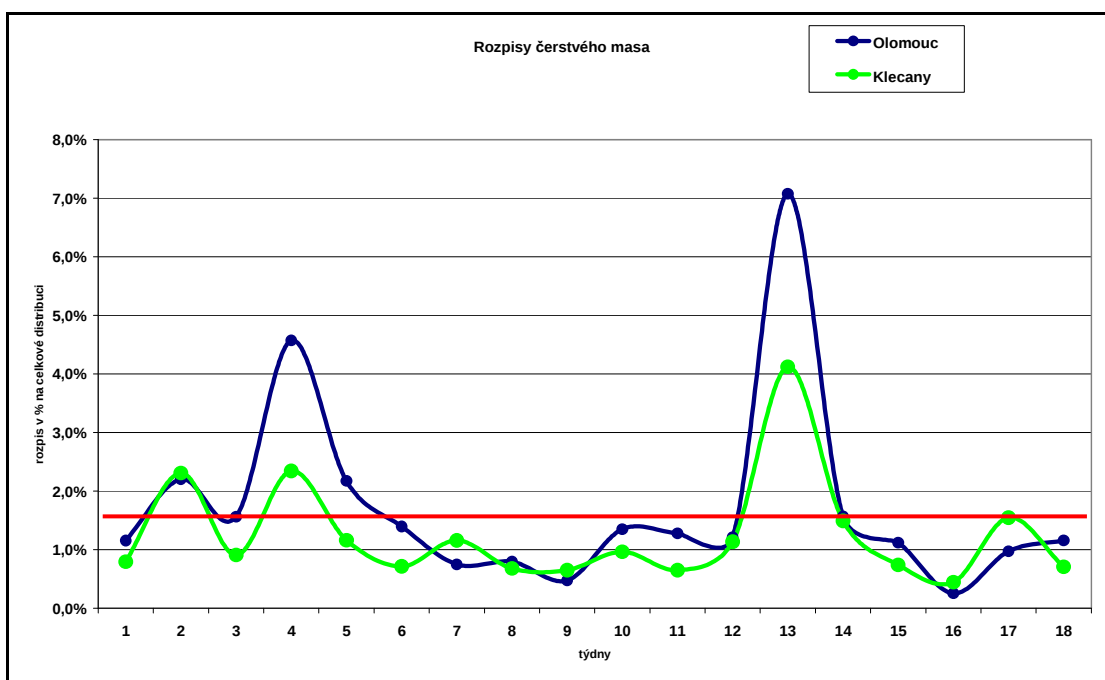
Tabulka č.15 : Přehled přesnosti odhadů v roce 2008



Graf č.9 : Servisní úroveň z DC na prodejny v roce 2008

Jedním z důvodů proč je servisní úroveň ještě lepší než byla před zavedením T4T, je práce se zásobou na distribučním centru. Abychom zamezili jednostrannému zaměření se na co nejlepší servisní úroveň a neposkytovali tak prodejnám krátkou záruční dobu, stanovili jsme jasné pravidlo pro min. záruční dobu, kterou musíme prodejnám poskytovat. Pokud se dostaneme do situace kdy bychom toto pravidlo měli porušit, musíme ji řešit nuceným rozpisem zboží na prodejny v rámci povolených limitů pro záruční dobu. Správné zvládnutí v této oblasti můžeme sledovat pomocí podílu takového zboží na celkové distribuci, tzv. rozpisech. Jako přijatelnou hodnotu jsme si stanovili 1,5%.

Z následujícího grafu vidíme, že po většinu hodnoceného období je podíl rozpisů v rámci stanoveného plánu. S čím nemůžeme být spokojeni, jsou výsledky z období Velikonoc. Ve snaze o co největší dostupnost zboží jsme pracovali s výrazně vyšší bezpečnostní zásobou. Navíc v takových to obdobích je poptávka značně nevyrovnaná a bez možnosti čerpat z historických dat stejného období je velmi těžké správně odhadnout potřeby prodejen. Toto lze pozorovat v tabulce s výsledky přesnosti odhadování, kde je v týdnu po Velikonocích absolutně nejhorší výsledek za celý rok.



Graf č.10 : Rozpisy z DC na prodejny v roce 2008

Závěrem tohoto oddílu lze konstatovat, že dosavadní výsledky splnily naše očekávání a vytčené cíle. Zároveň ukázaly naši schopnost jich dosahovat dlouhodobě. Oblastí pro další zlepšení zůstávají zejména období s nevyzpytatelnou poptávkou jako např. Velikonoce.

8. Závěr

Cílem mé diplomové práce byla analýza klíčových oblastí organizace zásobování prodejen čerstvým masem přes distribuční centra a implementace nového systému zásobování sortimentem čerstvého masa ve společnosti AHOLD Czech Republic, a.s., včetně analýzy předpokládaných efektů nového systému zásobování na výsledky v definovaných oblastech. Zároveň má práce obsahovat vyhodnocení, zda se podařilo dosáhnout přínosů definovaných v zadání projektu zavedení tohoto nového systému. Tak jak jsem v diplomové práci popsal nový systém zásobování T4T, včetně analýz klíčových ukazatelů, považuji stanovený cíl práce za dosažený.

Ve své práci jsem popsal problémy, se kterými se firma AHOLD potýká v oblasti zásobování svých prodejen čerstvým masem. Tento popis obsahuje zároveň definici klíčových oblastí, které bylo zapotřebí zlepšit. Následně jsem provedl analýzu původního systému zásobování, včetně dosahovaných výsledků klíčových ukazatelů. Poté jsem se zaměřil na nově navržený systém T4T, popsal jakým způsobem změní fungování logistiky s čerstvým masem a definoval očekávané přínosy a náklady.

Při vyhodnocování projektu T4T v závěrečné části své práce jsem především sledoval splnění cílů, které by při zadání projektu jasně specifikovány v těchto oblastech:

- Snížení ztrát na prodejnách v důsledku neprodaného zboží,
- Snížení ztrát z vynucených slev zboží,
- Stabilní servisní úroveň dodávek z DC na prodejny
- Poskytování kvalitního servisu prodejnám (poskytování dostatečně dlouhé záruční doby, minimalizace dodávek neobjednaného zboží)

Zodpovědně mohu prohlásit, že stanované cíle byly dosaženy a to nejen v oblasti měřitelných ukazatelů. Vždyť právě díky novému systému, zásobování čerstvým masem pro prodejny pružnější, spolehlivější a především komfortnější než dříve.

Prodejny mají zároveň možnost častěji objednávat zboží, což vede k větší dostupnosti zboží pro koncového zákazníka. A to je cíl, který je jistě ve prospěch celé firmy. Současně systém klade menší nároky na zaměstnance prodejen při objednávání a vytváří jim tak prostor pro jiné činnosti, jako je např. správná prezentace zboží zákazníkovi.

Organizaci toku tohoto vysoce citlivého zboží se nyní věnují především lidé na tuto činnost specializovaní, což také vytváří prostor pro snazší komunikaci a sdílení zkušeností. Změna organizační struktury spojená s realizací tohoto projektu vytvořila oddělení mající zodpovědnost za kompletní zásobovací řetězec od dodavatelů k koncovým zákazníkům. Pokud se podíváme na výsledky v definovaných klíčových oblastech, můžeme s jistotou prohlásit nový systém za úspěšný, neboť v dosavadním průběhu došlo k poklesu ztrát v průměru o 2,1 procentního bodu, což představuje 3,1 mil. Kč měsíčně. Současně byly splněny i požadavky na výkon v dalších ukazatelích jako jsou servisní úroveň dodávek na prodejny nebo podíl rozepsaného zboží na celkové distribuci.

9. Seznam použitých zdrojů

- [1] SCHULTE, C., *Logistika*, 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 301 s. ISBN 80-85605-87-2
- [2] PERNICA, P., *Logistický management*, 1. vyd. Praha: RADIX, 2001. 661 s. ISBN 80-86031-13-6
- [3] PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. a kol, *Obchodní podnikání*, 1. vyd. Praha: Management Press, 1997. 880 s. ISBN 80-85943-48-4
- [4] STEHLÍK, A. *Logistika I*, 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1995. 91 s. ISBN 80-210-1217-X
- [5] VANĚČEK, D., KALÁB, D., *Logistika – (1.díl: Úvod, řízení zásob a skladování)*, 1. vyd. České Budějovice : Jihočeská univerzita, 2003. 143 s. ISBN 80-7040-652-6
- [6] SVOBODA, V., LATÝN, P., *Logistika*, 2. vyd. Praha: Vydavatelství ČVUT, 2003. 160 s. ISBN 80-01-02735-X
- [7] LAMBERT, D.M., STOCK, J.R., ELLRAM, L.M., *Logistika*, přel. Nevrlá, E., Praha:Computer Press, 2000. 589 s. ISBN 80-7226-221-1
- [8] JUROVÁ, M., *Evropská unie odvětví a infrastruktura*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 1999. 115 s. ISBN 80-7226-219-X
- [9] BOSSIDY, I., CHARAN, N., BURK, CH., *Řízení realizačních procesů*, přel. Grusová, I., Praha: Management Press, 2004. 224 s. ISBN 80-7261-118-6
- [10] KRIŽKO, I., *Účinné řízení odběratelsko-dodavatelských řetězců*, [online], Dostupné na www < http://si.vse.cz/archiv/clanky/2003/03_krizko.pdf >
- [11] LAMBERT, D., STOCK, J.R., ELLRAM, L., *LOGISTIKA*, překl. Nevrlá, E., 2.vyd. Brno: CP Books 2005, 589 s. ISBN 80-251-0504-0

- [12] *Logistika, internetový portál zaměřený na logistiku* [online]. Dostupný na [www <http://www.logistika.ihned.cz>](http://www.logistika.ihned.cz)
- [13] *Ahold Czech Republic, firemní internetové stránky* [online]. Dostupné na [www <http://www.ahold.cz>](http://www.ahold.cz)

10. Seznam použitých zkratk

Ahold CR	AHOLD Czech Republic
DC	Distribuční Centrum
HACCP	Procedura pro bezpečné zacházení s potravinami
HFG	HiltonFoods Group, dodavatel masa
L&D	Logistic and Distribution (oddělení Logistiky)
MIS	Manažerský informační systém
PU	Picking Unit, jednotka množství, balení
PO	Push Order, rozpis zboží na prodejny
RC	Replenishment Coordinator
SF	Super Fresh, zboží s velmi krátkou záruční dobou
SKU	Jednotka množství, ks
SL	Service Level, Servisní úroveň
SL NET	Servisní úroveň bez zohlednění nedodávek dodavatelů
SL GROSS	Servisní úroveň opravená o nedodávky dodavatelů
T4T	Today for Tomorrow , Systém zásobování ze dne na den

Seznam grafů

Graf č.1 : *Obrat Ahold ČR v letech 1995 - 2006*

Graf č.2 : *Přehled vývoje ztrát na prodejnách za období 40/2006 – 40/2007*

Graf č.3 : *Přehled vývoje servisní úrovně DC na prodejny v roce 2007*

Graf č.4 : *Vývoj rozpisů masa z DC na prodejny v roce 2007*

Graf č.5 : *Srovnání požadovaného vs. nežádoucího výsledku PO*

Graf č.6 : *Srovnání vývoje průměrné odchylky od 100% a kumulativní přesnosti*

Graf č.7 : *Vývoj přesnosti odhadů v průběhu testovacího období*

Graf č.8 : *Vývoj ztrát na obchodech ve srovnatelných obdobích roku 2007 a 2008*

Graf č.9 : *Servisní úroveň z DC na prodejny v roce 2008*

Graf č.10 : *Rozpisy z DC na prodejny v roce 2008*

Seznam tabulek

Tabulka č.1 : *Vývoj rozpisů masa z DC na prodejny v roce 2007*

Tabulka č.2 : *Ukázka výstupu z Sales forecast modulu*

Tabulka č.3 : *Ukázka z Promo planning souboru*

Tabulka č.4 : *Přehled kumulativní úspěšnosti odhadů prodeje masa za rok 2007*

Tabulka č.5 : *Závozová okna dodavatelů na distribuční centra*

Tabulka č.6 : *Procentuální nevyužití závozových oken*

Tabulka č.7 : *Vybraná část z hodnocení testu odhadů na sortiment kuřecího masa*

Tabulka č.8 : *Vybraná část z hodnocení testu odhadů na promoční položky*

Tabulka č.9 : *Vývoj přesnosti odhadů v průběhu testovacího období*

Tabulka č.10 : *Ukázka ze souboru pro výpočet bezpečnostní zásoby*

Tabulka č.11 : *Kalkulace přínosů T4T při splnění cíle snížení ztrát*

Tabulka č.12 : *Kalkulace nákladů za dodatečně nakoupené obaly*

Tabulka č.13 : *Kalkulace navýšení provozních nákladů*

Tabulka č.14 : *Kalkulace minimálního snížení ztrát (průměr za měsíc)*

Tabulka č.15 : *Přehled přesnosti odhadů v roce 2008*

Seznam obrázků

Obrázek č.1 : *Nové logo reprezentující zaměření na jednu značku*

Obrázek č.2 : *Příklad plánu objednávek a závozů pro prodejnu*

Obrázek č.3 : *Časový plán projektu T4T*

Obrázek č.4 : *Srovnání původního systému a T4T z pohledu prodejen*

Obrázek č.5 : *Organizační struktura oddělení Replenishment SF*

Seznam příloh

Příloha 1 - Kompletní schéma zásobování DC firmou HiltonFoods

Příloha 1 – Kompletní schéma zásobování DC firmou HiltonFoods

