Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

2018 Jan Plicka

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Podniková ekonomika a management

Název diplomové práce:

Zásobovací logistika v restauračním a hotelovém průmyslu

Autor diplomové práce: Jan Plicka

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petr Jirsák, Ph.D.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
„*Zásobovací logistika v restauračním a hotelovém průmyslu*“
vypracoval samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne ___.___._____ Podpis _____

Název diplomové práce:

Zásobovací logistika v restauračním a hotelovém průmyslu

Abstrakt:

Práce se zabývá analýzou zásobovací logistiky konkrétního restauračního a hotelového provozu. V současné době vysoké a tvrdé konkurence hraje v tomto odvětví zásobování čím dál tím důležitější roli. Vhodně zvolený proces zásobování a volby dodavatelů je do značné míry konkurenční výhodou například v podobě vyšší čerstvosti surovin, flexibilních dodávek či snižování nákladů. Cílem práce je přiblížit, analyzovat a následně zhodnotit dosavadní proces zásobování a najít jeho možnou optimalizaci.

První část práce se věnuje teoretickým poznatkům a metodám daného tématu, zpracovaných na základě dostupné literatury a elektronických zdrojů. Část druhá je zaměřena na praktické poznatky z konkrétního restauračního a hotelového provozu. Tato část bude zpracována především na základě rozhovorů s majitelem a zaměstnanci restaurace a analýzy interních dokumentů.

Klíčová slova:

zásobování, dodavatel, nákup, restaurace

Title of the Master Thesis:

Supply logistics in the restaurant and hotel industry

Abstract:

The thesis deals with the analysis of supply logistics of specific restaurant and hotel operation. Currently, in times of high and hard competition, supply proces plays an increasingly important role. A suitably chosen procurement process and choice of suppliers is to a large extent a competitive advantage, for example in the form of higher ingredient freshness, flexible deliveries or cost savings. The aim of the thesis is to approach, analyze and subsequently evaluate the current supply process and find its possible optimization.

The first part deals with the theoretical knowledge and methods of the given topic, processed on the basis of available literature and electronic resources. The second part focuses on practical knowledge of specific restaurant and hotel operations. This section will be mainly based on interviews with the owner and staff of the restaurant and the analysis of internal documents.

Key words:

supply, supplier, purchase, restaurant

Obsah

ÚVOD **6**

1 TEORETICKÁ ČÁST **8**

1.1 SPECIFIKA RESTAURAČNÍHO A HOTELOVÉHO PRŮMYSLU 8

1.1.1 Historie a vývoj odvětví *10*

1.1.2 Trendy v odvětví *11*

1.1.3 Ekonomika a zaměstnanost odvětví *13*

1.1.4 Logistika odvětví *18*

1.1.5 Legislativní rámec odvětví *20*

1.2 PROCES ZÁSOBOVÁNÍ 24

1.2.1 Nákup *25*

1.2.2 Skladování *31*

1.2.3 Přeprava *38*

2 ANALYTICKÁ ČÁST **42**

2.1 PENZION VERDE ROSA 42

2.1.1 SWOT analýza *43*

2.2 DODAVATELÉ PENZIONU 47

2.3 NÁVRH SYSTÉMU HODNOCENÍ DODAVATELŮ 53

2.3.1 Výběr kritérií a metodika hodnocení *53*

2.3.2 Hodnocení a váhy kritérií *54*

2.3.3 Cenové srovnání *56*

2.3.4 Hodnocení dodavatelů *59*

2.3.5 Návrh optimalizace počtu dodavatelů *62*

2.4 SKLADOVÁNÍ A ŘÍZENÍ ZÁSOB PENZIONU 63

2.4.1 ABC analýza *65*

ZÁVĚR **76**

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY **77**

SEZNAM GRAFŮ **84**

SEZNAM OBRÁZKŮ **85**

SEZNAM TABULEK **86**

SEZNAM PŘÍLOH **87**

PŘÍLOHY **88**

Úvod

Ať už se jedná o mikropodnik či nadnárodní společnost, správné fungování zásobovací logistiky je jedním z předpokladů zdravé prosperity každé firmy. V odvětví hotelového a restauračního průmyslu tomu není jinak, jelikož v současné době vysoké a tvrdé konkurence v tomto odvětví hraje zásobování stále důležitější roli. Vhodně zvolený proces zásobování a volby dodavatelů může být do značné míry konkurenční výhodou například v podobě vyšší kvality surovin, flexibilních dodávek či snižování nákladů.

Ve větších společnostech se problémem zásobování nejčastěji zabývají příslušní experti či dokonce specializovaná oddělení. U většiny restauračních provozů je ovšem tato činnost v rukách samotných majitelů či povolaných provozních zaměstnanců, kteří si často musí vystačit s pouhým selským rozumem, tužkou a papírem.

Cílem práce je přiblížit, analyzovat a následně zhodnotit dosavadní proces zásobování a najít jeho možnou optimalizaci. Práce by tedy měla být přínosná především pro analyzovanou organizaci, která nemá v současné době příliš velké zkušenosti s řízením zásobovací logistiky, takže většina procesů je tak řízena spíše intuitivně. Navržené optimalizace by měly podniku pomoci při budoucím řízení zásobovacího procesu.

Práce je z hlediska struktury rozdělena do dvou částí, a to teoretické a praktické. Teoretická část je vytvořena na základě dostupných zdrojů, především literatury a internetových kanálů, zabývajících se daným tématem. V úvodu této části bude nejdříve popsáno samotné odvětví (tudíž restaurační a hotelový průmysl). Objeví se zde některá specifika tohoto odvětví, stručná historie a vývoj, některé trendy, ekonomické ukazatele, legislativní rámec a v neposlední řadě specifika logistiky tohoto odvětví. V druhé polovině teoretické části budou popsány již samotné základní teoretické přístupy a metody vztahující se k jednotlivým činnostem souvisejícím s procesem zásobování. Daná problematika bude vždy nejprve popsána na obecné úrovni, následně doplněnou o specifika daného odvětví.

Praktická část je zpracována na základě analýzy interních dokumentů a rozhovorů s majitelem a zaměstnanci vybrané organizace. Jejím úkolem je přiblížit zásobovací proces konkrétního stravovacího provozu a porovnat ho s teoretickými přístupy z první části práce. V úvodu této části budou nejprve zmíněny některé nejdůležitější informace o analyzovaném podniku, doplněné o SWOT analýzu. Dále pak budou zmíněni všichni dodavatelé společnosti a navržen bude systém jejich hodnocení a výběru (který v současné době v podstatě neexistuje). Posledním bodem práce pak bude kategorizace skladových položek (na základě ABC analýzy) a následné vytvoření jednoduchého systému objednávacích bodů (ROP). Tyto optimalizační návrhy mají za cíl celkové ozdravení zásobovacího procesu (převážně skladování).

Analyzovanou společností bude penzion Verde Rosa, jehož součástí je také italská restaurace. Penzion se nachází v městě Harrachov, významném horském letovisku v Krkonoších. Jelikož v městě Harrachov žije necelých 1 500 obyvatel, je celkový provoz penzionu závislý na turistickém ruchu. Díky poloze města je tedy značně ovlivněn sezónními vlivy. Zatímco během podzimních a jarních měsíců je návštěvnost

(a tudíž i tržby) značně malá, v letních a zimních měsících město pravidelně láká velký počet příznivců zimních sportů, horské turistiky či cyklistiky. Převážná většina uvedených dat se bude vztahovat k období sezónního vrcholu – tedy k zimním a letním měsícům (pokud nebude uvedeno jinak).

1 Teoretická část

V úvodu teoretické části budou charakterizována základní specifika odvětví pohostinství a hotelnictví a definovány budou některé základní pojmy, jež budou v práci použity. Dále bude stručně popsán historický vývoj tohoto odvětví a zmíněny budou vybrané současné a budoucí trendy. V neposlední řadě budou specifikovány některé základní principy a odlišnosti logistiky tohoto odvětví. Na závěr úvodní kapitoly bude popsána legislativní a normativní základna, specifická pro toto odvětví (detailněji budou charakterizovány normativní standardy HACCP, které jsou pro toto odvětví stěžejní).

Druhá polovina teoretické části bude věnována již samotnému procesu zásobování. Na základě dostupných zdrojů budou postupně zpracovány jednotlivé části tohoto procesu, a to počínaje nákupem, u něhož bude kladen důraz na hodnocení a výběr dodavatelů, jež bude stěžejní pro analytickou část diplomové práce. Dále budou popsány procesy skladování a přepravy, které k danému tématu neodmyslitelně patří. Samotná kapitola bude také věnována zásobám, jejich kategorizaci, řízení, prognózování a plánování. Ze zmíněných teoretických principů a přístupů bude vycházet praktická část práce, ve které bude provedena analýza již konkrétního podniku tohoto odvětví.

1.1 Specifika restauračního a hotelového průmyslu

Na úvod teoretické části je potřeba vymezit některé základní pojmy, které budou nadále využívány v celé práci. Nejdříve se zaměříme na pojmy frekventované v restauračním průmyslu, jako jsou pohostinství či gastronomie, dále budou vymezeny pojmy charakteristické pro hotelový průmysl.

Prvním z pojmů, jenž bude v práci často využíván, je pojem **pohostinství**. Definice není zcela jednoznačně vymezena, my si proto uvedeme jen některé z nich. Poměrně zastaralým významem slova pohostinství může být poskytování stravy a přístřeší. Ačkoliv jsou tyto dvě činnosti významně propojeny, je ale v dnešní době spíše chápáno jako poskytování stravovacích služeb. Poskytování ubytování tvoří samostatnou kategorii nazývanou jako hotelnictví, kterou si definujeme později (Pásková & Zelenka, 2012).

Mezinárodní statistická klasifikace CZ-NACE vymezuje pojem pohostinství jako „*činnosti spojené s kompletním stravováním, vč. nápojů, s obsluhou, k okamžité spotřebě, ať už v tradičních restauracích, samoobslužných restauracích nebo restauracích, které prodávají jídla, přes ulici', nezávisle na tom, zda jsou stálé nebo občasné, s možností posezení či nikoli. Rozhodující je skutečnost, že jsou nabízena jídla k okamžité spotřebě, bez ohledu druhu zařízení, které je poskytuje*“ (CZ-NACE, 2008).

Dalším z pojmů, hojně využívaným v restauračním průmyslu, je gastronomie. Dle výkladového slovníku cestovního ruchu má **gastronomie** tyto dva významy (Pásková & Zelenka, 2012):

1) *„Věda (a umění) zabývající se jídlem a nápoji, jejich přípravou, stolováním, úpravou pokrmů a jejich podáváním, stravovacími zvyklostmi a způsobem konzumace pokrmů a nápojů, poznatky o hodnotě a způsobech využití potravy, o správné výživě.“*
2) *„Souhrn specifických znaků a způsobu přípravy jídel a nápojů na území státu či regionu.“*

Pojem gastronomie má kořeny ve starověkém Řecku, a vzniklo složením slov „gaster“ – žaludek a „nomos“ – mrav, zvyk (Zimáková, 2007). Ačkoliv mezi pojmy pohostinství a gastronomie existují nepatrné rozdíly, pro zjednodušení budou v následující práci spojeny.

Mezi nejčastější poskytovatele gastronomických služeb se řadí restaurace. Pojmem **restaurace** můžeme označovat takové zařízení, které obslužným systémem zajišťuje stravovací služby. Restauračních zařízení existuje v dnešní době celá řada. Díky procesu globalizace můžeme najít restaurace poskytující specifickou sortimentní specializaci nebo zaměřené na národní kuchyně.

Pohostinské služby ovšem nenabízejí pouze restaurace. Existuje celá další řada forem gastronomických poskytovatelů, mezi něž řadíme například (Burešová & Zimáková, 2010):

- hostince a hospody,
- kavárny a vinárny,
- street food,
- bufety, bary či jídelny,
- bistra a motoresty,
- delivery – donáška pokrmů door to door,
- catering a další.

Posledním z pojmů, jež je potřeba definovat, je **hotelnictví**. Jedná se o činnost, jejíž poskytovatelem jsou hotely. Tento pojem je odvozen z francouzského slova „hote“ – osoba, jež někomu poskytuje pohostinství či přístřeší. Význam slova **hotel** může být definován následovně (Čurda & Holub, 2004):

1) *„zpravidla větší podnik zařízený na přechodné ubytování osob dočasně se zdržujících v některém místě, poskytující zpravidla i stravování a občerstvení,“*
2) *„(ve francouzském prostředí) veřejný nebo šlechtický palác vévody, kardinála nebo ve městě radnice.“*

1.1.1 Historie a vývoj odvětví

Nejstarší zmínky o pohostinství mají kořeny již 2 tisíce let před naším letopočtem ve starověkých civilizacích jako Egypt, Řím či Řecko. V té době sloužily hostince výhradně pro nižší vrstvy obyvatelstva a nejčastěji vznikaly v okolí přístavů či hlavních cest. Neměly však příliš dobrou pověst, jelikož často sloužily i jako nevěstince či herny. Vybavení tehdejších zařízení bylo velmi prosté, v přední místnosti se nacházely zděné kamenné pulty a hosté byli nuceni sedět na dřevěných či kamenných lavicích.

Celkový rozkvět pohostinství šel ruku v ruce s růstem říše Římské, kdy se díky stavbě silnic značně usnadnilo cestování, které je s tímto oborem značně spojené. Po jejím pádu a začátkem starověku se ovšem tento rozkvět na dlouhou dobu zastavil a pohostinství se opět začalo vracet zpět na nízkou úroveň. Tento fakt byl dán zejména nevolnictvím, kdy běžní lidé nemohli takřka vůbec cestovat. Cestování bylo tehdy povoleno pouze z náboženských důvodů, a proto začaly vznikat klášterní ubytovny s možností stravování, kde lidé spali většinou společně ve velké místnosti na zemi. Tuto službu si lidé museli následně odpracovat či výměnou darovat nějaký naturální statek (Čurda & Holub, 2004).

Postupem času se tlak církve lehce uvolnil a začaly vznikat středověké hostince a krčmy, které byly ovšem označovány za nečisté, jelikož zde často docházelo k nejrůznějším kriminálním činnostem. Tou dobou také začaly vznikat tzv. zájezdní hostince, jež byly určeny pro zámožnější klientelu (zejména obchodníky a pány). Tato zařízení byla již vybavena samostatnými místnostmi s postelemi, a jež nebyla pro běžný lid cenově dostupná. K velkému rozmachu těchto hostinců došlo na konci středověku, kdy začaly být pokrmy servírovány v porcelánových mísách a skleněných nádobách. Stoly byly také vybaveny ubrusy a příbory, a pokrmy začaly být připravovány školenými kuchaři (Dočkal, haccp.estranky.cz, 2014).

První zmínky o pohostinství na českém území pochází již z 9. století našeho letopočtu, ale velký rozmach tohoto odvětví nastal až o 4 století později, za vlády Přemysla Otakara II. V tomto období totiž docházelo k velké kolonizaci českého území, zakládání nových měst, což přilákalo potenciální zákazníky do pohostinských zařízení. Celkový rozvoj pohostinství šel ruku v ruce s rozvojem zemědělství, řemesla a obchodu (Kment, 2011).

Tehdejší skladbu pokrmů tvořil zejména chléb, luštěniny, podmáslí, obilné produkty či dostupné ovoce a zelenina. Masné pokrmy byly v té době považovány za luxus a mohly si jej dovolit opět jen bohatší vrstvy obyvatelstva.

Důležitým zlomem pro vývoj skladby jídelníčku bylo objevení Nového světa roku 1492 Kryštofem Kolumbem. Do Evropy tak začaly pronikat doposud neznámé komodity, jako jsou brambory, rajčata, kukuřice či vanilka. O několik let později začaly do českých zemí pronikat také zcela nové národní kuchyně (zejména italská a francouzská) a s nimi nové produkty, jako jsou olivy, fíky, pomeranče a nejrůznější druhy koření. Byly také vydávány první tištěné knihy s recepty (Jenerálová, 2010).

Na začátku 19. století se začaly hostince dělit na specializovaná zařízení. Vznikaly samostatné výčepy, vinárny, kavárny, herny, ale také hotely, jak je známe dnes. Největší

hotely byly nejčastěji situovány v metropolitní oblasti u železničních nádraží a od běžných hostinců se odlišovaly zejména v architektonickém pojetí, odpovídajícímu požadavkům tehdejší doby. Obsluha hostů přestala být ryze mužskou záležitostí a do obsluhy začaly pronikat také první ženy.

Po vzniku Československé republiky roku 1918 se objevil velký boom v oblasti soukromého podnikání. Právě tento fakt přispěl ke vzniku velkého množství nových restauračních a hotelových zařízení. V tomto období začala být česká gastronomie (zejména pivo) velmi populární i v zahraničí, převážně díky rozvoji tradičního lázeňství a kultury. Tento rozkvět trval bohužel pouze několik let, a to do druhé světové války (Zimáková, 2007).

Po druhé světové válce a s nástupem komunismu bylo ovšem soukromé podnikání znovu likvidováno a pohostinství bylo uměle udržováno státem. Vlivem státních nařízení bylo velké množství zařízení uzavřeno, současně tak docházelo k silnému odlivu kvalifikovaných zaměstnanců do zahraničí. Většina zbylých provozoven se stala součástí státních podniků RaJ (restaurace a jídelny) a pražské restaurace.

Tento úpadek trval až do roku 1989, kdy se s nástupem sametové revoluce a liberalizace trhu začalo opět vracet soukromé podnikání. Trh zaznamenal výrazný rozvoj zejména díky otevření hranic a tím i možnosti dovozu a vývozu potravinářských produktů. Na český trh začaly pronikat velké zahraniční gastronomické firmy typu McDonald's. Rozvoj trhu dal vzniknout novým legislativním a hygienickým požadavkům (např. vznik normy HACCP) (Holub, 2004).

1.1.2 Trendy v odvětví

Jelikož se gastronomie i odvětví restauračního a hotelového průmyslu neustále vyvíjí, je nutné, aby podniky držely krok s dobou. V případě, že restaurace a hotely nebudou v souladu s moderními trendy, jež současní zákazníci očekávají, mohou se setkat s existenčními potížemi. Proto si v následující části práce uvedeme některé současné trendy, jež hýbou světem gastronomie a odvětví hotelového a restauračního průmyslu.

Gastronomické trendy se mění v závislosti na životním styl obyvatelstva a dle toho by měla vypadat skladba i nabídka jídel jednotlivých restauračních zařízení. V posledních letech se prosazuje filosofie zdravého životního stylu, proto je kladen stále větší důraz na využívání čerstvých ingrediencí a biopotravin či omezování používání aditiv (stabilizátory, barviva atd.). V této souvislosti se proto často můžeme setkat s novými způsoby přípravy jídla. Jedním z nich je například tzv. **front-cooking**, kdy má zákazník možnost sledovat celý proces přípravy pokrmu na vlastní oči. Jako další trend přípravy jídla si můžeme uvést tzv. **rawfood-cooking**. Jedná se o zpracování syrových pokrmů bez chemické úpravy max. do 42 °C, aby se nezničily obsažené vitamíny a enzymy. Také se čím dál častěji setkáváme s vegetariánským či veganským způsobem stravování, proto by se restaurace měly orientovat na vyváženější složení menu, ze kterého si budou moci vybrat všichni zákazníci (Povová, 2016).

Na druhou stranu je s dnešním hektickým způsobem života, kdy čas jsou peníze, kladen větší důraz na rychlost přípravy jídel a tím i na schopnosti zaměstnanců a modernější vybavení kuchyně. Právě tento fakt umožnil vznik velkého množství fast food či street food restaurací, které jsou schopny zákazníky obsloužit do několika minut. Dříve byly tyto typy zařízení spojeny výhradně s nezdravými kalorickými pokrmy, ale v dnešní době se již můžeme setkat s podniky zaměřenými například na segment vegetariánů či veganů. Na tento fenomén začínají restaurace reagovat vlastním dovážkovým systémem, kdy jsou schopny zákazníka obsloužit až k němu domů (Bilíková, 2016).

V posledních letech se čím dál častěji můžeme setkat s tlakem na lokálnost produktů, z nichž jsou dané pokrmy připravovány. Hosté v restauracích si jasně uvědomují, že čím blíž jejich talířům je jídlo vypěstováno, tím čerstvější, chutnější a často také kvalitnější je. Největší nároky jsou kladeny především na ovoce a zeleninu, proto se v některých restauracích začínají objevovat tendence samopěstitelství (zejména u bylinek a kořenové zeleniny). Také u masa je dáván větší důraz na jeho původ a způsob, jakým bylo dané zvíře chováno, krmeno, zabito a zpracováno(Kebová, 2016).

Zatím byly zmíněny pouze současné trendy, jež se objevují v restauračním průmyslu. Současné trendy ovšem ovlivňují i odvětví hotelnictví. Dle výzkumu londýnské společnosti eRevMax patří mezi **pět nejvýznamnějších trendů** zejména(eRevMax, 2013):

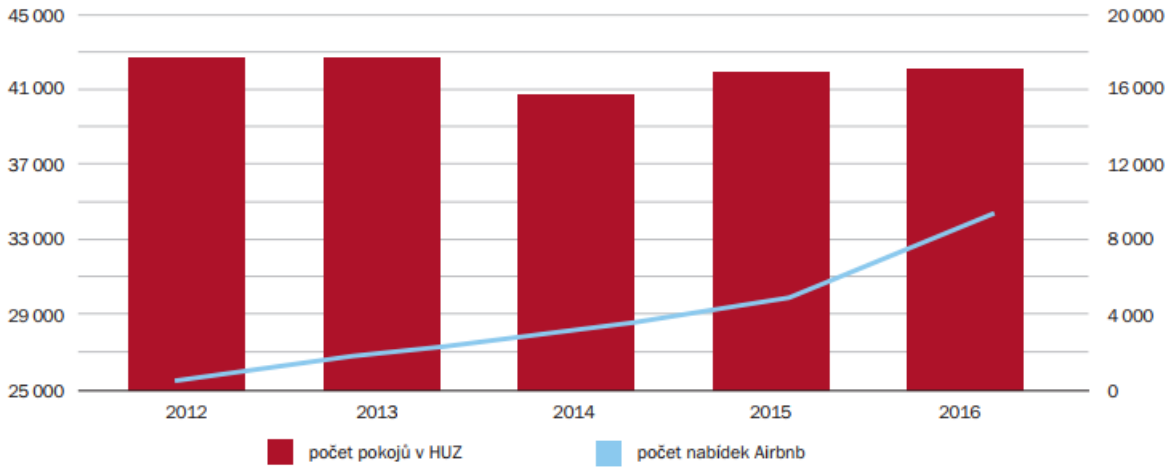
1) **Elektrické zásuvky** – Z výzkumu je patrné, že více jak 45 % hotelových návštěvníků cestuje s více jak dvěma elektronickými přístroji. Proto je nutné, aby hotelové místnosti obsahovaly dostatečný počet dobře přístupných elektrických zásuvek.
2) **Rezervační systém** – Dle výzkumu je více jak polovina rezervací provedena přes internet, z čehož 65 % pomocí smartphonů. Proto jsou kladeny větší nároky na online rezervační systém, často vznikají samostatné mobilní aplikace.
3) **Online marketing** – Z výsledků výzkumu vyplývá, že využití billboardového efektu na webu cestovních agentur může zvýšit množství denních rezervací o více jak 14 %.
4) **Wi-Fi** – Necelá třetina dotázaných uchazečů výzkumu považuje Wi-Fi za prioritní faktor při výběru hotelu. Přístup k Wi-Fi chce mít více jak 85 % dotázaných, proto již naprostá většina hotelů pokládá připojení k internetu za samozřejmost.
5) **Sociální média** – Dle výzkumu je více jak 7 z 10 lidí při výběru hotelu ovlivněno hodnocením na sociálních sítích a pokládá ho za stejně důvěryhodné jako osobní doporučení.

Nesetkáme se ovšem pouze s trendy, jež odvětví hotelnictví ovlivňují pozitivně. Poslední dobou se často setkáváme s tématem sdílené ekonomiky a jejím legislativním uchopením. Sdílená ekonomika v podstatě představuje systém, v němž soukromé subjekty mezi sebou sdílí nějaká aktiva (např. auto či byt) či služby (např. wi-fi), a to většinou prostřednictvím internetu (Oxford Dictionaries, 2017).

Právě tento fenomén zásadně brzdí vývoj hotelnictví takřka po celém světě. Dosud platilo, že fixní náklady pro vstup do odvětví byly relativně vysoké, avšak s příchodem společností jako Airbnb přestává tento fakt platit. Právě díky této virtuální organizaci, která v podstatě funguje na bázi internetové aplikace, je možné krátkodobě pronajímat soukromé domy či byty (podobně jako hotelové pokoje či jiné ubytovací zařízení), ovšem za velmi snadnějších legislativních podmínek. Proto se v poslední době často setkáváme s projevy nevole vůči tomuto ekonomickému systému (Špaček, 2017).

Srovnání nabídek tradičních ubytovacích zařízení a Airbnb je zachyceno v následujícím grafu:

Graf 1: Srovnání nabídek hromadných ubytovacích zařízení (HUZ) a Airbnb (v tis.)



Zdroj: *Průzkum ARTN*

Z grafu vyplývá, že zatímco nabídka v tradičním hotelovém odvětví spíše stagnuje, počet nabídek zveřejněných pomocí Airbnb raketově roste. Tento fakt je zřetelný i v České republice, kdy v Praze byl mezi lety 2015 a 2016 zaznamenán 80% nárůst počtu nabídek na této platformě. Obdobné zvýšení můžeme sledovat také v Českém Krumlově, Karlových Varech, Brně nebo v horských oblastech (ARTN, 2017).

1.1.3 Ekonomika a zaměstnanost odvětví

Dle odvětvové klasifikace činností dle CZ-NACE řadíme hotelový a restaurační průmysl do skupiny **CZ-NACE sekce I – *Ubytování, stravování a pohostinství*.** Tato sekce se skládá ze dvou oddílů: CZ-NACE Oddíl 55 – Ubytování a CZ-NACE Oddíl 56 – Stravování a pohostinství. Právě na základě tohoto rozdělení bude v následující kapitole provedena analýza dostupných ekonomických ukazatelů tohoto odvětví (CZ-NACE, 2008).

Tabulka 1: Podíl oddílů odvětví na zaměstnanosti (2014)

CZ-NACE	Název	Podíl
56	Stravování a pohostinství	76,6%
55	Ubytování	23,4%

Zdroj: *ČSÚ*

Tabulka 2: Podíl oddílů odvětví na hrubé přidané hodnotě (2014)

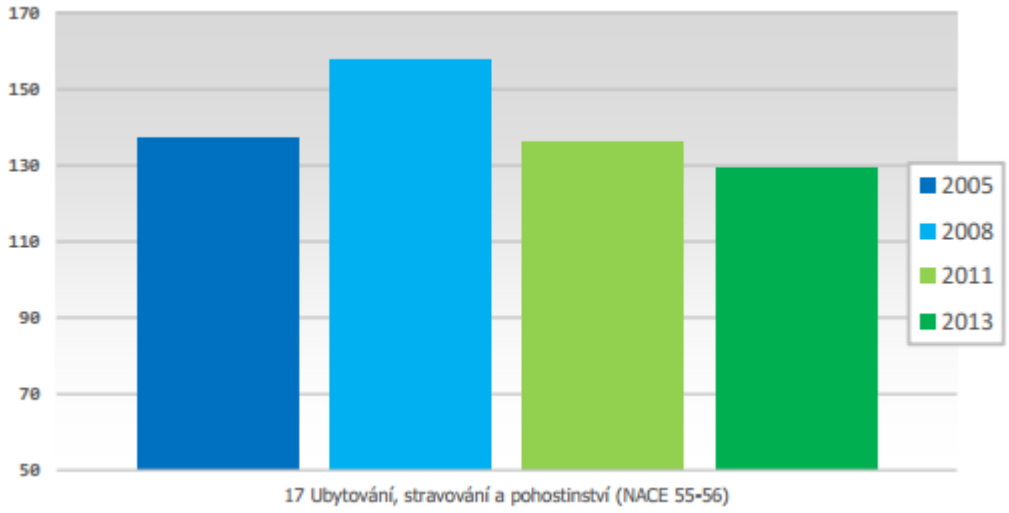
CZ-NACE	Název	Podíl
56	Stravování a pohostinství	72,8%
55	Ubytování	27,2%

Zdroj: *ČSÚ*

Předchozí dvě tabulky zachycují procentní podíl zaměstnanosti a hrubé přidané hodnoty na celkových hodnotách v daném odvětví za rok 2014. Z tabulky je patrné, že jak zaměstnanost, tak HDP jsou pro odvětví stravování a pohostinství zhruba třikrát vyšší než pro odvětví ubytování.

Pro vyjádření vývoje produkce tohoto odvětví v absolutní hodnotě nám poslouží následující graf.

Graf 2: Vývoj produkce odvětví (mld. Kč ve stálých cenách roku 2005)

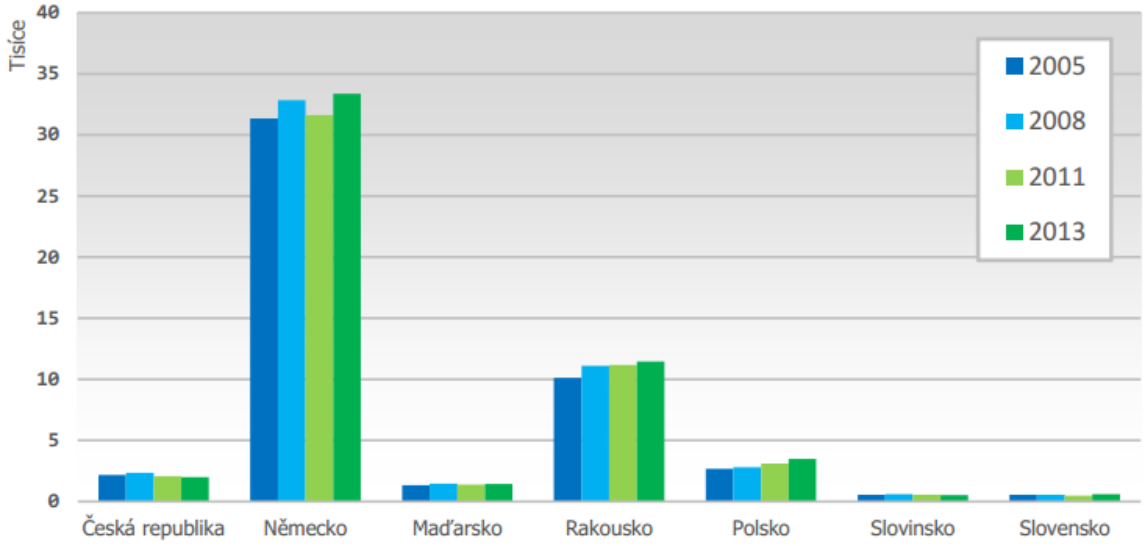


Zdroj: *Eurostat*

Odvětví vytvořilo v roce 2013 produkci v hodnotě 129 mld. Kč (stálé ceny roku 2005). Mezi roky 2005 a2008 hodnota produkce v tomto odvětví vzrostla na 158 mld. Kč. Od té doby produkce odvětví postupně klesá a v roce 2013 dosáhla úrovně téměř o 6 % nižší než v roce 2005 (Fond dalšího vzdělávání, 2015).

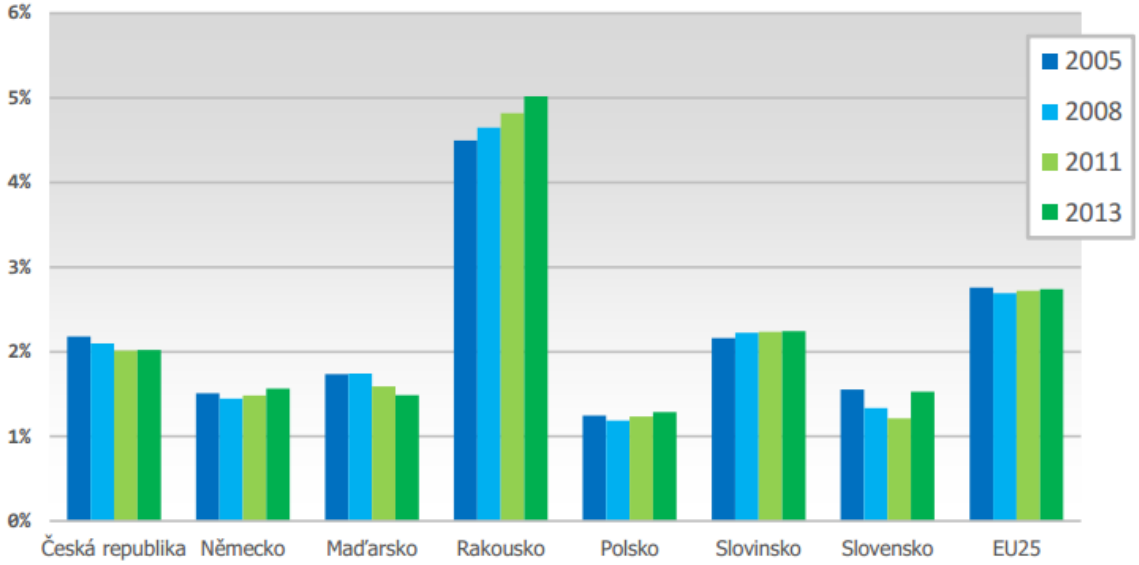
Pro srovnání daných hodnot s vybranými státy Evropské unie poslouží následující dva grafy.

Graf 3: Vývoj hrubé přidané hodnoty odvětví ve vybraných zemích (mld. EUR ve stálých cenách roku 2005)



Zdroj: *Eurostat*

Graf 4: Vývoj podílu odvětví na celkové hrubé přidané hodnotě země



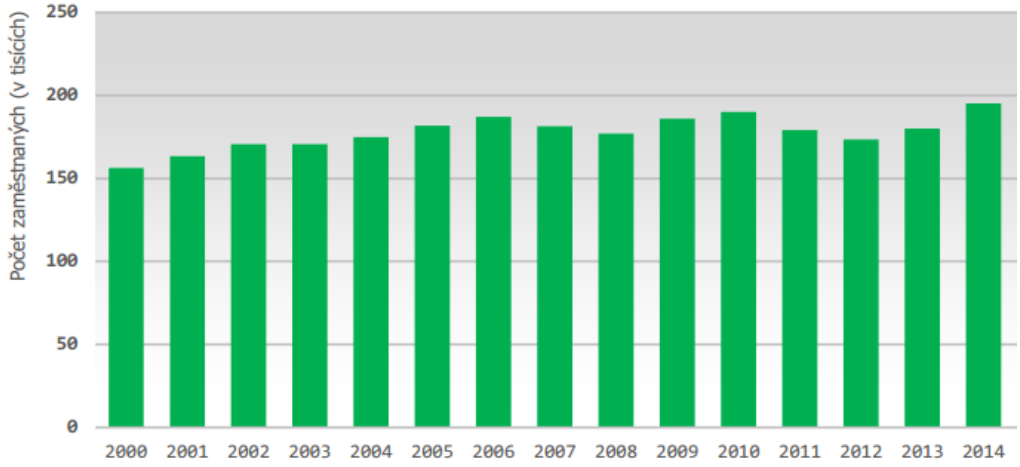
Zdroj: *Eurostat*

Z porovnání s vybranými státy EU je zřejmé, že absolutní hodnota vyprodukovaného produktu je závislá nejen na výkonnosti, ale i na velikosti dané ekonomiky. Tento fakt je patrný například z porovnání hodnot několikanásobně většího Německa s Rakouskem. Z přibližně srovnatelných zemí vykazuje vyšší hodnoty Rakousko, naopak nižší Maďarsko, Slovensko a Slovinsko. Z druhého grafu je patrné, že váha odvětví v ekonomice od roku 2005 v České republice neustále klesá. V porovnání s evropským průměrem je tento podíl o necelé 1% nižší. Nejvyššího podílu odvětví na celkovém HDP dosahuje v EU Kypr, následovaný pobaltskými státy a Rakouskem (Fond dalšího vzdělávání, 2015).

Výrazný vliv na vývoj tohoto odvětví měla také ekonomická krize v letech 2008 a 2009. Velký ekonomický propad zaznamenal především hotelový průmysl jednak proto, že nabídka obrovsky převyšovala poptávku, ale také díky nevýhodné ceně eura, která odrazovala zahraniční návštěvníky a investory. Tento fakt zapříčinil výrazné snížení ceny ubytování v hotelech (například v roce 2011 byly ceny hotelů zhruba o 40 % nižší než v předkrizovém roce 2007). Situace se však postupem času stabilizovala a od roku 2013 se začala poptávka postupně znovu zvyšovat (Vacková, 2011).

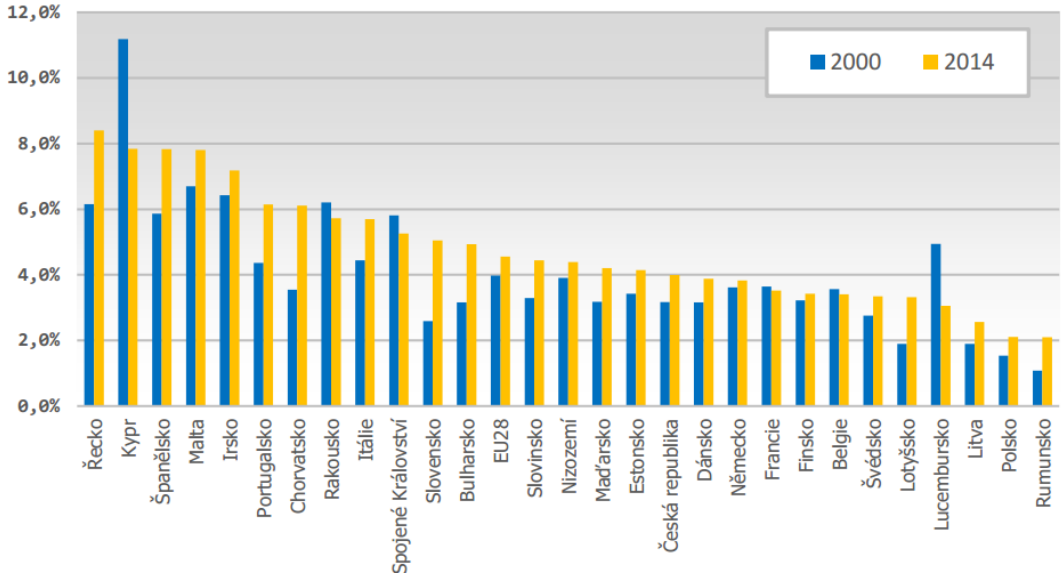
Dalším důležitým ekonomickým ukazatelem je vývoj zaměstnanosti v daném odvětví. Tyto veličiny zachycují následující dva grafy.

Graf 5: Vývoj počtu zaměstnaných v odvětví ubytování, stravování a pohostinství v České republice



Zdroj: *ČSÚ*

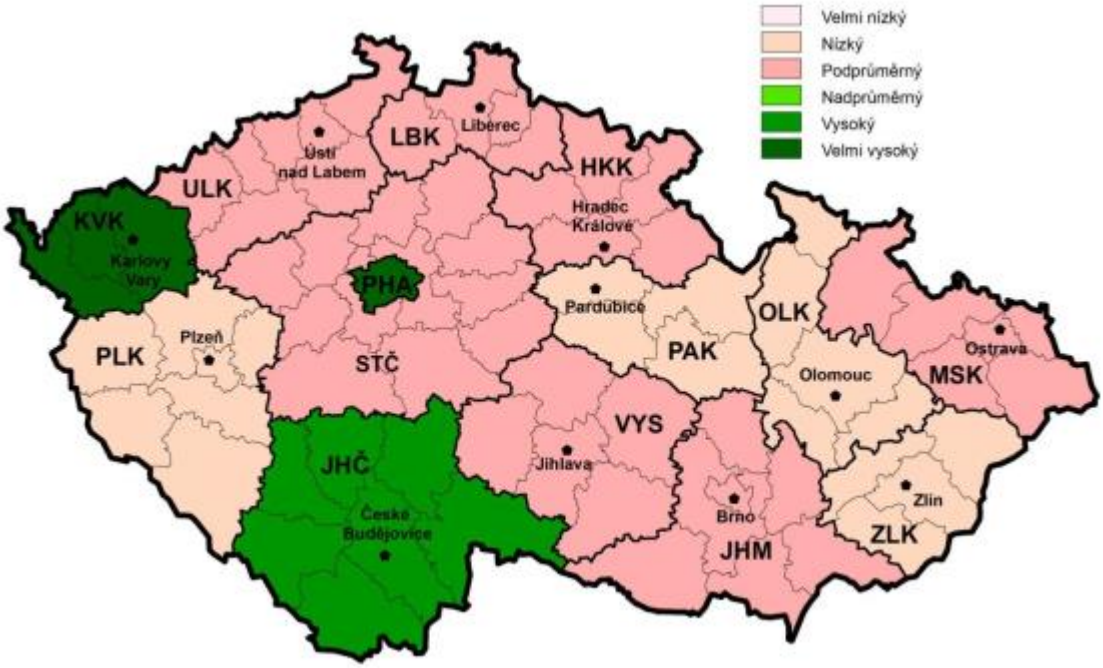
Graf 6: Podíl odvětví ubytování, stravování a pohostinství na celkové zaměstnanosti v zemi



Zdroj: *Eurostat*

Mezi lety 2000 a 2014 prodělal vývoj zaměstnanosti v ČR několik výkyvů. Svého minima dosahovala v roce 2000 a až do roku 2006 pozvolna rostla. Nepatrný propad byl zaznamenán v letech 2007 a 2008 a o další dva roky později v letech 2011 a 2012. Od roku 2012 se počet zaměstnaných v odvětví neustále zvyšuje, ekonomické predikce pro další roky předpokládají další nárůst zaměstnanosti. V porovnání s evropským průměrem dosahuje podíl odvětví Ubytování, stravování a pohostinství na celkové zaměstnanosti v ČR nižších hodnot. Nejvyššího podílu dosahují především jihoevropské přímořské státy (Infoabsolvent, 2015).

Obrázek 1: Podíl zaměstnaných v odvětví na celkovém počtu zaměstnaných v kraji

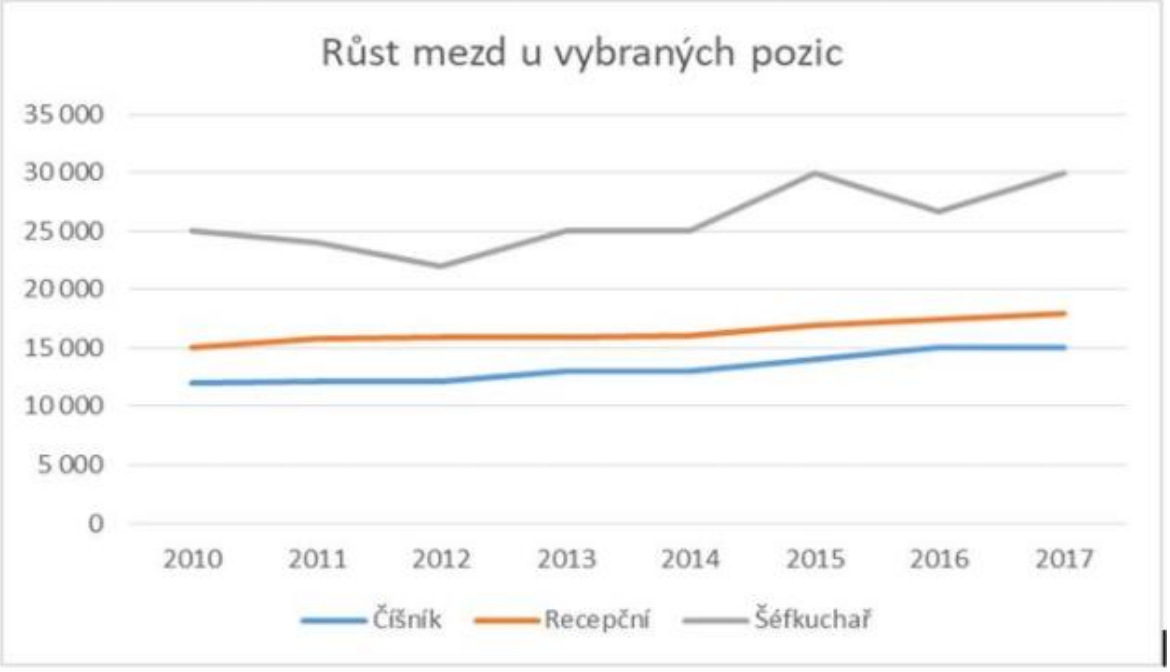


Zdroj: *ČSÚ*

Z předchozí mapy je patrné, že nejvyššího podílu zaměstnaných v odvětví ubytování, stravování a pohostinství je dosaženo v Karlovarském kraji, Praze a Jihočeském kraji. Naopak nejnižší podíl najdeme v Plzeňském, Pardubickém, Olomouckém či Zlínském kraji.

Ačkoliv dle průzkumů dosahuje míra nezaměstnanosti v odvětví hotelového a restauračního průmyslu takřka nejvyšších hodnot ze všech odvětví, má v současné době většina restauračních a hotelových zařízení výrazné problémy s náborem personálu. Největší problémy se získáváním nových zaměstnanců mají zejména menší a rodinné podniky. Za jednu z příčin je považován například poměrně malý růst platů zaměstnanců tohoto odvětví oproti ostatním. Dle průzkumu agentury IPSOS pro Asociaci malých a středních podniků a živnostníků ČR je malý narůst mezd zapříčiněn především z důvodu klesajících tržeb, jež jsou způsobené zejména státními restrikcemi v podobě elektronické evidence tržeb či protikuřáckého zákona (ECHO24, 2017).

Graf 7: Vývoj mezd u vybraných pozic



Zdroj: *Platy.cz*

Dle údajů serveru Platy.cz si nejvíce vydělají šéfkuchaři, u nichž se průměrná měsíční hrubá mzda pohybuje okolo 30 000 Kč, pak sommelieři s průměrným platem 25 000 Kč. Na opačném konci žebříčku jsou číšníci s průměrnou mzdou 15 000 Kč, pokojské a pomocní kuchaři s necelými 13 000 Kč. Z regionálního pohledu jsou nejvyšší mzdy v Praze (21 000 Kč), v krajích Plzeňském (18 000 Kč), Karlovarském (17 200 Kč) a Vysočina (17 000 Kč). Nejnižší průměrné mzdy ve výši 15 000 Kč jsou v krajích Moravskoslezském a Pardubickém (Gastrohotel, 2017).

Dle výzkumu Oxfordské univerzity z roku 2008 patří mezi hlavní **nevýhody tohoto odvětví** zejména vysoká závislost na cestovním ruchu, který je velmi citlivý na politické události. Další slabou stránkou jsou například sezónní výkyvy či nízká produktivita a vzdělanost zaměstnanců tohoto odvětví. V neposlední řadě je problémem již zmiňovaný nedostatek zaměstnanců s odpovídající kvalifikací.

Naopak mezi **výhody odvětví** patří poměrně vysoká flexibilita reakce na změny či nízké bariéry vstupu do odvětví. Za další silnou stránku odvětví je považován například poměrně vysoký zájem investorů (zejména v oblasti hotelového průmyslu) a silná státní podpora malého a středního podnikání (Oxford Research, 2008).

1.1.4 Logistika odvětví

Logistika je věda, jejíž poznatky byly zprvu využívány především v armádách pro zabezpečení personálu, zařízení a zásob pro vojenské účely. Dnes je však logistika využívána téměř ve všech odvětvích obchodu a průmyslu, pohostinství a hotelnictví není výjimkou. Dobře zvládnuté logistické procesy zvyšují výkonnost a konkurenční výhodu těchto podniků.

Během posledních let si pohostinství vysloužilo pověst velmi riskantního podnikání. Ve Spojených státech amerických ještě dnes osm z deseti nově otevřených restaurací během prvního roku buď zavře, nebo změní svého majitele. Za hlavní důvod tohoto neúspěchu jsou považovány nedostatečné odborné znalosti, mezi něž patří i znalosti logistiky (Hotel Fontána, s.r.o., 2006).

Podobně jako u ostatních odvětví je hlavním cílem logistiky hotelového a restauračního průmyslu uspokojit potřeby a přání zákazníků (v tomto případě hostů) a vytvořit zasloužený předpokládaný zisk. Tento předpoklad může být naplněn zejména díky efektivnímu řízení jednotlivých článků logistického řetězce, jako jsou výrobní a odbytová střediska, zaměstnanci podniku, dodavatelé surovin a zařízení a v neposlední řadě administrativa a vedení.

Ačkoliv se pohostinský průmysl jeví jako poměrně jednoduchý, je ve skutečnosti natolik složitý, že bez správného uplatnění zásad logistiky se dnes dá jen stěží provozovat (Logistika pohostinství, 2005).

Hlavním rozdílem mezi logistikou velkých výrobních podniků a restauračních provozů je zejména to, že ve velkých podnicích se pro celkový pohyb zboží používají přesně nadefinované programy, které se aplikují v daných logistických systémech, zatímco v pohostinství se prvky logistiky aplikují v úplně jiném (menším) měřítku, často si takový podnik vystačí s trochou selského rozumu a párem rukou (Horáková & Kubát, 1999).

Klíčovým bodem logistiky restauračních zařízení je nákup a výběr dodavatelů. Velmi často funguje strategie aliance, která dělá z dodavatele a odběratele dlouhodobé partnery. Při výběru dodavatele se zohledňují kritéria jako kvalita, služby, spolehlivost, ale z trvalého vztahu dodavatele a odběratele musí pramenit výhody oběma stranám.

Logistika jako taková se skládá z několika základních procesů, jež se ale v jednotlivých odvětvích značně liší, proto si v následujících několika odstavcích přiblížíme podobu těchto procesů výhradně v odvětví pohostinství (Štůsek, 2007).

Jedná se o následující **procesy** (Logistika pohostinství, 2005):

- nákup zboží,
- skladování,
- tok zboží,
- informační tok,
- expedice,
- distribuce.

Nákupem zboží se v odvětví hotelového a restauračního průmyslu rozumí zejména nákup surovin pro výrobu pokrmů, kuchyňského nábytku a elektroniky, ložního a stolního prádla a dalšího zboží. Hlavním cílem je zajistit materiálové vstupy potřebných druhů v dané kvalitě, množství a daném termínu.

Zatímco u velkých společností se nákupem zabývá odpovědný specialista či celé oddělení nákupu, v pohostinství se tímto problémem zpravidla zabývá samotné vedení či jeho zástupci. V souvislosti s tímto procesem má velký význam volba vhodného dodavatele, tomuto tématu bude ovšem věnována samostatná kapitola.

Žádná produkce pokrmů se neobejde bez správného **skladování**, které slouží k přechodnému uskladnění potravin, pokrmů, ale i čisticích a úklidových prostředků a pomůcek, obalů, čistého a špinavého prádla a také odpadu.

Logistika restauračních provozů je značně podřízena legislativě, ale také hygienickým normám a standardům (např. HACCP), které platí zejména při přepravě a skladování surovin. Potraviny ani pokrmy se nesmí vzájemně pachově ani mikrobiologicky ovlivnit, kvůli tomu by měly být skladovací prostory stavebně i teplotně odděleny. Tyto náležitosti budou detailněji popsány v následující kapitole (Čurdová, 2015).

V rámci naskladnění a vyskladnění zboží je žádoucí dodržovat systém **FEFO – First Expired, First Out**. Jedná se o metodu řízení zásob, jež jsou obsluhovány v pořadí od položek s dřívějším datem spotřeby bez ohledu na termín vstupu či pořízení (Bazala, 2016).

Expedice a **Distribuce** je v pohostinství představována zejména způsobem přípravy pokrmů a obsluhování zákazníků. Způsob obsluhování představuje určitá pravidla gastronomie, stolování a elegance, které do značné míry závisejí na kvalitě obsluhy (Logistika pohostinství, 2005).

1.1.5 Legislativní rámec odvětví

Na úvod je nutné zmínit, že nelze provozovat vlastní restauraci, bar či jiný podnik bez splnění určitých legislativních podmínek. K založení restauračního zařízení je nutné být vlastníkem živnostenského listu, k jehož získání je ovšem nutné splňovat požadované podmínky. Mezi ně patří dovršení věku 18 let, trestní bezúhonnost a finanční nezávaznost vůči státu. Další podmínkou je odborná způsobilost v daném oboru, jíž je možné dosáhnout několika způsoby. Jedním z nich je vlastnictví výučního listu, maturitní vysvědčení či vysokoškolský diplom z daného oboru. Druhou možností k dosažení odborné způsobilosti je minimálně 6letá praxe v daném oboru (100progastro, 2017).

Se vstupem České republiky do Evropské unie začaly platit některé mezinárodní standardy a nařízení. Jedná se především o hygienické normy, které byly předtím upraveny zejména obchodním zákoníkem či různými vyhláškami a nařízeními ministerstev. Mezi nejzásadnější hygienické vyhlášky a nařízení řadíme například (Hygpraha, 2016):

- **Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 853/2004** – stanovuje zásady hygieny potravin živočišného původu.
- **Nařízení Komise (ES) č. 2073/2005** – upravuje mikrobiologická kritéria pro potraviny.
- **Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1935/2004** – souvisí s materiály a předměty určenými pro styk s potravinami.

- **Nařízení Komise (ES) č. 37/2005** – stanovuje pravidla pro sledování teploty v přepravních prostředcích a úložných prostorech.
- **Vyhláška č.137/2004 Sb.** – upravuje zásady hygieny ve stravovacích službách.
- **Vyhláška č. 157/2003 Sb.** – stanovuje požadavky pro ovoce a zeleninu.

Výše zmíněné vyhlášky a nařízení jsou samozřejmě pouhým příkladem hygienických předpisů platných na území ČR. Existuje nespočetné množství podobných norem, kterým se ovšem nebudeme nadále věnovat. Detailněji se budeme zabývat pouze vyhláškou č.137/2004 Sb., která stanovuje nejvýznamnější **zásady provozní hygieny** (Ministerstvo zdravotnictví, 2004):

- udržování hygienických a sanitárních zařízení v čistém a provozuschopném stavu,
- zákaz vstupu nepovolaných osob do místa produkce či zpracování potravin,
- používání mycích, čisticích a dezinfekčních prostředků určených pro potravinářství,
- zákaz kouření v místnostech, kde se vyskytují používané potraviny a produkty či kde se myje nádobí,
- skladování čisticích prostředků a přípravků odděleně v originálních obalech.

V neposlední řadě jsou restaurační a hotelová zařízení (podobně jako podniky v jiných odvětvích) povinna dodržovat požární předpisy a bezpečnost ochrany zdraví při práci (BOZP).

Mezi povinnosti plynoucí z požárních předpisů patří především: zajistit v dostatečném množství a kvalitě požární techniku, vytvořit správné podmínky pro hašení požáru, označit příslušná místa bezpečnostními značkami či pravidelně provádět kontrolu prostřednictvím odborně způsobilé osoby (Hospodářská komora ČR, 2017).

Mezi zásady bezpečnosti zdraví při práci (BOZP) řadíme například: správné stanovení a dodržování pracovní doby, poskytování ochranných pracovních prostředků zaměstnancům, zajistit, aby byla pracovní zařízení (např. stroje či automobily) v odpovídajícím bezpečnostním stavu, pravidelně vzdělávat zaměstnance v oblasti BOZP a další (Šimek, 2017).

1.1.5.1 Systém HACCP

Pravděpodobně nejvýznamnějším systémem standardů a norem pro odvětví pohostinství jsou již zmiňované zásady analýzy nebezpečí a kritických kontrolních bodů (HACCP). **Hazard Analysis and Critical Control Points** (dále již HACCP) je systém založený na vědeckých poznatcích, jenž stanovuje konkrétní rizika a opatření pro jejich omezování tak, aby se zajistila bezpečnost potravin. HACCP je nástrojem zaměřeným především na prevenci, nespoléhána testování konečného výrobku. Dle nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004 je tento systém závazný pro všechny provozovatele přicházející do styku s potravinami (Voldřich, Jechová, & Kaudelová, 2004).

Na úvod je nutné zmínit, že každá provozovna (tzn. restaurace, bar či kavárna) má zřízený vlastní specifický systém HACCP. Každé restaurační zařízení má tedy povinnost disponovat jakousi příručkou, která obsahuje výčet konkrétních kritických bodů, při nichž hrozí největší riziko kontaminace potravin.

Tato příručka obsahuje konkrétní kritické body (například skladování) pro konkrétní druhy surovin (například mléčné výrobky) a také nebezpečí, jež se k nim vztahují (například toxická kontaminace). Dále je zde nutné uvést předběžná a nápravná opatření pro daný kritický bod a daný druh surovin. V neposlední řadě jsou zde vypsány sledované znaky daného kritického bodu (například teplota skladování), četnost sledování konkrétního znaku a také osoba za sledování odpovědná. Všechny výše zmíněné náležitosti jsou v příručce vypsány do přehledné tabulky, kterou je možné najít v příloze práce (Dočkal, 2017).

Systém HACCP je z hlediska struktury rozdělen do několika oddílů, definujících daný okruh požadavků (Voldřich, Jechová, & Kaudelová, 2004):

- požadavky na suroviny,
- požadavky na zacházení se surovinami,
- požadavky na zacházení s odpadem,
- požadavky na regulaci škůdců,
- požadavky na osobní hygienu,
- požadavky na zdravotní stav a školení zaměstnanců,
- a další požadavky.

Mezi základní požadavky na suroviny patří především jejich zdravotní nezávadnost, kvalita a znalost původu. Pro zajištění těchto požadavků na suroviny definuje systém HACCP některé důležité aktivity (například zodpovědný výběr dodavatele, kontrola zboží při příjmu či samotné zpracování surovin). Níže jsou uvedeny příklady některých vybraných požadavků na zpracování konkrétních surovin:

- **Ovoce a zelenina** – na různě aromatické druhy (např. česnek) se používají jiné nože a prkénka.
- **Vejce –** musí být vyklepané těsně před zpracováním.
- **Hotové pokrmy** – musí být uváděny do oběhu v den výroby, nejdéle však 4hodiny od dovaření, uchovávány musí být při teplotě vyšší jak +60 °C.
- **Pizza** – doba přípravy je cca 7–12 minut při teplotě +200 až +220 °C.
- **Konzervy** – obsah musí být spotřebován nejdéle 24hodin od otevření.
- **Tuky a oleje** – nesmí být při tepelné úpravě přehřáty nad +180 °C (nestanoví-li výrobce jinak).

Pravděpodobně nejobsáhlejším okruhem standardů a norem (a zároveň nejpřísněji sledovaným kritickým bodem) jsou **požadavky na přepravu a skladování**. Jednou

z povinností je přepravovat a skladovat suroviny za určitých teplotních a vlhkostních podmínek. Dále je nutné brát v potaz maximálně stanovenou dobu skladování, která je u mražených výrobků výrazně kratší než maximální spotřební lhůta. Pro tyto účely jsou v příručce HACCP sestaveny tabulky, obsahující konkrétní kritické hodnoty pro konkrétní suroviny. Dále je nutné pravidelně kontrolovat teplotu všech skladovacích zařízení a tuto hodnotu následně zapsat do kontrolního formuláře. Oba výše zmíněné dokumenty budou uvedeny v příloze práce.

Prostory určené pro přepravu a skladování mražených či chlazených potravin musí být vybaveny teploměry. V případě přepravy či skladování více druhů potravin je nutné jejich náležité oddělení. Samozřejmostí je odpovídající stav prostor určených pro přepravu či skladování (zejména čistota). Jestliže restaurační zařízení provozuje rozvoz teplých hotových pokrmů, musí se jídlo dostat ke konečnému spotřebiteli při teplotě minimálně 60 °C (Voldřich & Jechová, 2006).

Dalším z hygienických standardů je **požadavek na zásobování vodou**. Každé zařízení má povinnost disponovat přívodem pitné vody. Využití užitkové vody je možné pouze tehdy, pokud nepředstavuje riziko kontaminace pokrmů či surovin, a pokud není její systém přívodu přímo propojen se systémem přívodu pitné vody (aby nedošlo k jejich smíchání). Jestliže dané zařízení vyrábí led podávaný společně s jinými pokrmy, musí být bezpodmínečně vyroben z pitné vody.

HACCP také upravuje požadavky na zaměstnance zařízení. Jedná se zejména o **osobní hygienu a pravidelné školení**. Zaměstnanci jsou povinni dodržovat v místě výkonu práce vysoké hygienické standardy – zejména tělesnou čistotu (před přerušením práce a během ní si umýt ruce v teplé vodě s použitím vhodného mýdla), nosit vhodný a čistý pracovní oděv a jiné prostředky. Při nástupu nového pracovníka je nutné projít lékařskou prohlídkou a provést jeho proškolení v požadovaných oblastech (např. BOZP, hygiena). Školení je dále nutné pravidelně opakovat minimálně jedenkrát do roka a zdokumentovat příslušným záznamem o školení (Voldřich, Jechová, & Kaudelová, 2004).

Další důležitou oblastí hygieny je pravidelný a správně provedený úklid. V příručce HACCP každé provozovny je pro konkrétní prostory a zařízení uvedena četnost sanitace a také přípustný čisticí/dezinfekční prostředek. Některé příklady jsou uvedeny níže:

- **Stoly** – sanitace dle potřeby průběžně několikrát za den (saponáty, dezinfekce).
- **Trouby** – sanitace dle potřeby, minimálně však 1x týdně (odmašťovače, dezinfekce).
- **Mrazící zařízení** – sanitace dle potřeby, minimálně však 1x měsíčně (dtto).
- **Okna** – sanitace dle potřeby, minimálně však 2x ročně (saponáty).

Systém HACCP dále upravuje prostorové podmínky a vybavení provozoven, dle kterých musí být minimální podlahová plocha pro jednoho zaměstnance na pracovišti 2m^2. Šíře průchozích ploch pro pohyb zaměstnanců nesmí být v žádném místě nižší jak 1m. Úklidová komora musí být vždy prostorově oddělena od stravovacích či ubytovacích částí

provozovny a v případě vícepatrové budovy musí být každé patro vybaveno vlastní úklidovou komorou.

V neposlední řadě upravuje HACCP zásady správného větrání, osvětlení a vytápění. Mezi hlavní zásady větrání patří například povinnost instalace zařízení k odsávání páry a pachů nad tepelnými zdroji (např. sporák) či minimální podíl venkovního vzduchu na celkovém množství 15%. Dle zásad vytápění nesmí být v teplých provozech teplota vyšší než 25 °C, v místnostech určených pro zpracování masa a chlazených potravin musí být teplota nejvýše 15 °C (pouze pokud nelze pracovní operace ukončit do 30 minut) (Voldřich & Jechová, 2006).

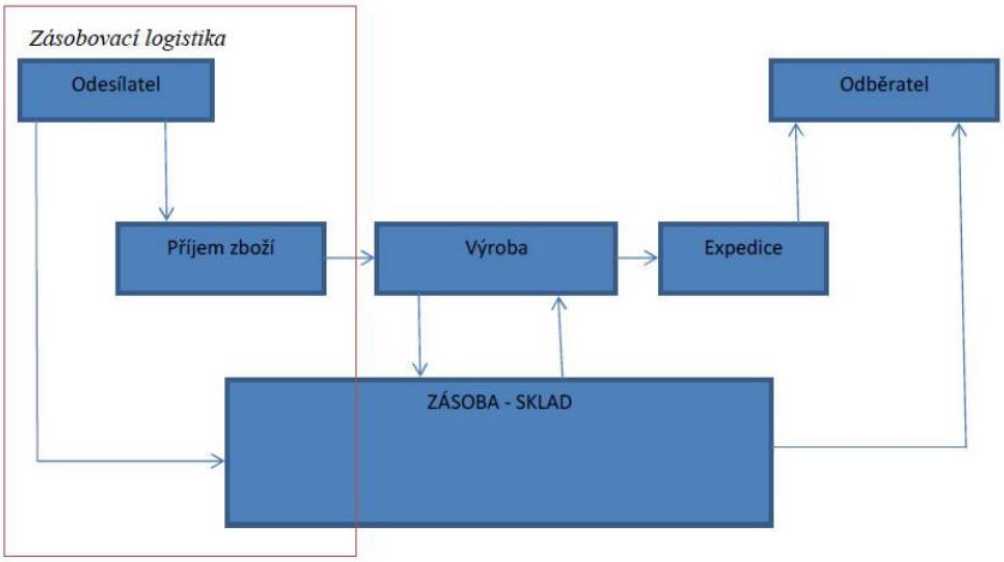
1.2 Proces zásobování

Pojmem zásobování se rozumí činnost podniku, jíž si daná organizace zajišťuje potřebné suroviny a zboží v požadovaném množství, kvalitě, druzích, ve stanovené době a s přijatelnými náklady. Jedná se o nedílnou součást logistického řetězce, jenž se nachází na samém úvodu tohoto řetězce. Pro úspěšné fungování celého podniku je zapotřebí dobrých znalostí situace na trhu a postavení dodavatelů i odběratelů, a proto je nezbytný funkční zásobovací systém (Gros, 1996).

Hlavním úkolem zásobování restauračních provozů jsou opatření, která by měla být řízena poptávkou zákazníka. Jde o zabezpečení zásobování provozními prostředky od vnějších dodavatelů ke kvalitnímu zajištění plánovaných podnikových činností. Bezproblémovost a plynulost zásobování zbožím a surovinami je rozhodující pro kvalitu finálních výrobků a poskytovaných služeb (Beránek & Kotek, 2007).

Následující obrázek graficky znázorňuje postavení zásobovací logistiky v logistickém řetězci.

Obrázek 2: Zásobovací logistika



Zdroj: *Stehlík, Kapoun, 2008*

Hlavní úkol zásobování můžeme zpravidla dělit na dva **dílčí úkoly**, a to (Schulte, 1994):

a) úkoly orientované na trh spojené s uzavíráním smluv – nákup,
b) správní a fyzické úkoly spojené s toky materiálu a zboží – zásobování.

Proces zásobování se běžně skládá z dílčích činností, které si detailněji popíšeme v následujících kapitolách. Jedná se o tyto **činnosti** (Stehlík & Kapoun, 2008):

- zjišťování potřeby zásob a volba dodavatele,
- jednání s dodavateli a uzavírání kupních smluv,
- zajišťování dodávek, příjem zásob na sklad, kontrola a reklamace,
- skladování a výdej do spotřeby.

1.2.1 Nákup

Za jednu z nejdůležitějších podnikových aktivit se v současné době považuje nákup (zejména díky možnosti přímého ovlivnění nákladů na nákup surovin a služeb, které v restauračním průmyslu činí v průměru kolem 30–35 % celkových nákladů podniku) (Priceonomics, 2017). Nákup představuje funkční činnost podniku, kterou nejčastěji začíná transformační proces v něm probíhající. Základní funkcí nákupu je obstarávání požadovaných hmotných i nehmotných vstupů do podniku, a to v potřebném množství, čase, kvalitě a s přijatelnými náklady.

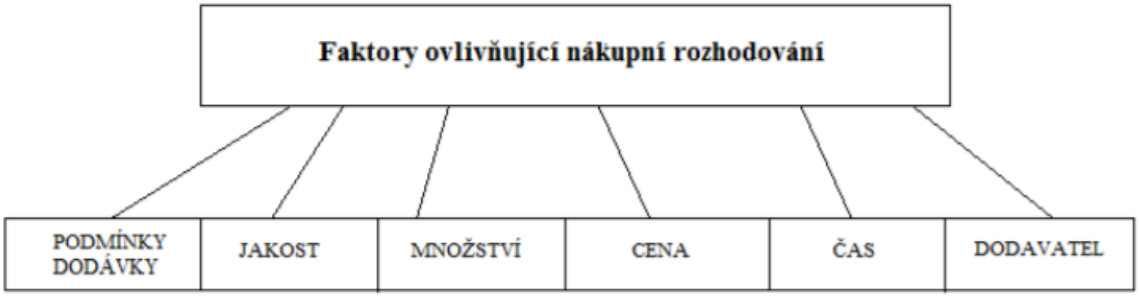
Základním cílem nákupu je především uspokojování podnikových potřeb (např. materiálem), tedy i potřeb konečného zákazníka. Tento cíl je možné realizovat pomocí tzv. podcílů, jako jsou například zvyšování jakosti nákupu (kvalita produktů či služeb), snižování nákupního rizika (dodací lhůty, servis atd.) či zvyšování flexibility nákupu (Tomek & Hofman, 1999).

Mezi základní **funkce nákupu** řadíme (Lukoszová, 2001):

- zjišťování budoucí spotřeby materiálu,
- průzkum nákupního trhu,
- hodnocení a výběr dodavatelů,
- jednání s potenciálními dodavateli a uzavírání smluv,
- sledování zásob
- a další.

V praxi ovšem bývá nákupní rozhodnutí ovlivněno celou řadou faktorů. Některé z nich jsou graficky znázorněny v následujícím obrázku.

Obrázek 3: Faktory ovlivňující nákupní rozhodování



Zdroj: *Tomek, Hofman, 1999.*

Z obrázku v podstatě vyplývá, že každá dodávka je uskutečněna za určitých dodacích a platebních podmínek, které jsou uvedeny v náležité smlouvě. Dané zboží či materiál musí splňovat určitou úroveň požadované kvality a zároveň být cenově zajímavé, což představuje pravděpodobně hlavní problém nákupního rozhodnutí.

Dalším problémem je, jaké optimální množství daného zboží či materiálu objednat, aby byla objednávka cenově efektivní a aby současně dané suroviny nepodléhaly zkažení či zastarávání při delším skladování. Zároveň je ale důležité brát v potaz faktor času. Zboží totiž vždy musí být k dispozici v dané době, kdy je potřebné ve výrobním procesu (Tomek & Hofman, 1999).

Právě na základě těchto faktorů nejčastěji probíhá výběr a hodnocení dodavatelů takovým způsobem, aby každý dodavatel odpovídal požadovaným kritériím těchto faktorů. Této problematice je věnována následující kapitola.

Proces nákupu probíhá zpravidla v řadě na sebe navazujících činností, které nazýváme fáze nákupního procesu. Jedná se především tyto **fáze** (Lukoszová, 2001):

a) identifikace problému,

b) specifikace daných potřeb,

c) hledání dodavatele,

d) hodnocení a výběr dodavatele,

e) objednávka,

f) ponákupní hodnocení a kontrola.

Nákupní proces tedy začíná zpravidla tehdy, vznikne-li určitý problém či potřeba, mající za následek požadavek na koupi určitého zboží. Po první fázi je třeba daný problém blíže specifikovat a přenést ho do hmotné podoby (potřebného výrobku či služby).

Jakmile si podnik nadefinuje, jaký výrobek dokáže uspokojit vzniklý problém, je potřeba vyhledat a shromáždit informace o konkrétních dodavatelích a následně je kontaktovat. Jakmile daní dodavatelé předloží své nabídky, jsou tyto mezi sebou porovnány a vyhodnocovány a nakonec je vybrán jeden (popř. více) vítězný dodavatel.

Poté již následuje samotná objednávka zboží, kterou vystavuje daná organizace vybranému dodavateli. Poslední fází nákupního procesu je určité hodnocení a kontrola výkonu daného dodavatele. Je třeba zjistit, zda daný dodavatel splnil všechny požadavky, které od něj odběratel požadoval (Lukoszová, 2001).

Celý tento proces je možné značně zjednodušit například s pomocí elektronického objednávkového systému (ideálně se standardizovanou nabídkou). Další možností je například zbudování konsignačního skladu či elektronická výměna dat (EDI).

Před samotným procesem hledání a výběru dodavatele je nutné se rozhodnout, zda není výhodnější daný produkt či službu vytvořit pomocí vlastních zdrojů (tzv. Make or Buy Decision). Mezi hlavní **důvody nákupu** můžeme řadit například (Pierce, 2011):

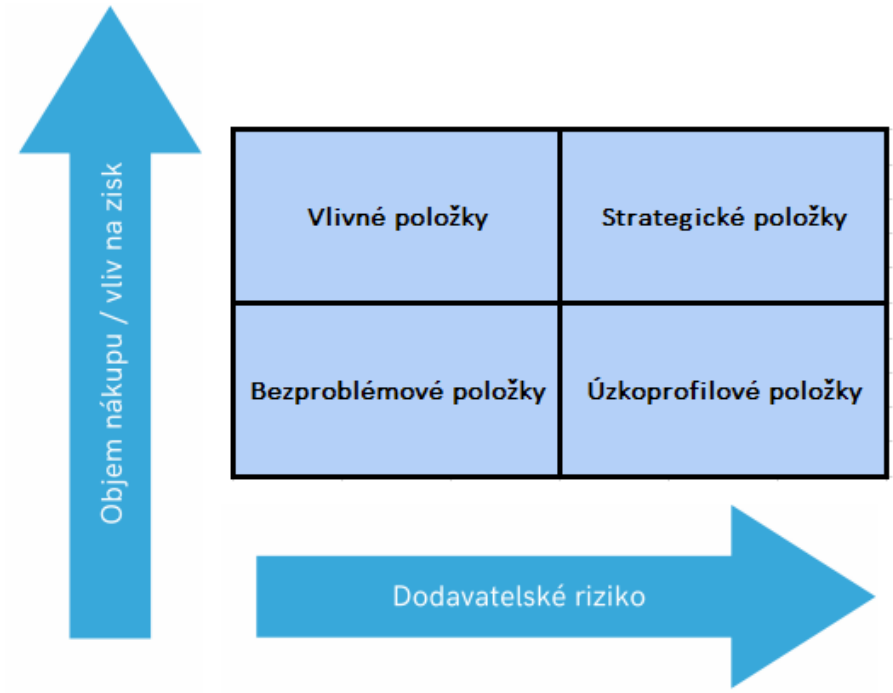
- **Náklady** – Cena pořízení daného produktu od externího dodavatele je nižší než vlastní náklady.
- **Kvalita** – Dodavatel je schopen poskytnou daný produkt či službu s vyšší kvalitou než samotný podnik.
- **Kapitál** – Daný podnik není schopen zajistit danou činnost kvůli vysokým investičním nákladům.
- **Flexibilita** – Tím, že podnik outsourcuje vedlejší činnost, je schopen se důkladněji věnovat své hlavní obchodní činnosti a tím snadněji reagovat na změnu poptávky.
- **Kapacita** – Daný podnik není kapacitně schopen svými zdroji (např. personál) provozovat danou činnost.

Rozhodne-li se daná organizace využívat služeb externího subjektu (tedy dodavatele), jedná se o tzv. **outsourcing**. Outsourcingem se v podstatě rozumí přenesení určitých vedlejších činností podniku na jiný specializovaný subjekt. U většiny restauračních zařízení to například znamená, že je výhodnější si potřebnou zeleninu pro přípravu pokrmů pořídit od specializovaného dodavatele, než si ji vypěstovat vlastní silou. Mezi nejčastěji outsourcované činnosti patří v podnikové praxi zejména úklid a údržba (resp. jiné činnosti, které přímo nesouvisí s hlavní obchodní činností podniku (Klíma, 2008).

Outsourcing s sebou ovšem přináší i řadu nevýhod a rizik. Mezi nejčastěji zmiňované nevýhody patří například riziko úniku citlivých informací či závislost na externím subjektu, který má jiné cíle, poslání či podnikovou kulturu. Právě z tohoto důvodu se některé organizace rozhodnou přejít z formy outsourcingu na tzv. **partnering**. Jedná se o vyšší formu spolupráce, kdy jsou si obě firmy hierarchicky rovny a jsou orientovány na konečného zákazníka (Eriksson, 2010).

Je ovšem potřeba zdůraznit, že pro správné fungování podnikového nákupu je potřeba zvolit správnou nákupní strategii. V dnešní době již existuje celá řada modelů a metod, které do značné míry pomáhají při výběru vhodné nákupní strategie. Mezi nejznámější modely se řadí tzv. **Kraljičova matice**. Jedná se o metodu analýzy nákupního portfolia, jejíž myšlenka je založena na rozdílném přístupu k nakupovaným položkám (resp. k dodavatelům, od nichž jsou dané položky nakupovány) (Enarsson, 2006).

Obrázek 4: Kraljičova matice



Zdroj: *Baily, 2005*

Z předchozího obrázku je patrné, že Kraljič rozděluje jednotlivé nakupované položky podle dvou proměnných faktorů. Prvním z nich je vliv dané položky na celkovou ziskovost všech položek v nákupním portfoliu (resp. relativní objem nakupované položky na celku). Druhým faktorem je zásobovací riziko, k němuž patří například dostupnost dané položky, počet dodavatelů dané položky či intenzita konkurenčního prostředí) (Benjabutr, 2017).

Na základě těchto dvou proměnných lze jednotlivé položky rozdělit do čtyř kategorií, pro které existuje řada strategických přístupů a doporučení (některé z nich budou uvedeny níže). Jedná se o následující **kategorie položek** (Dani, 2015):

- **Bezproblémové** – Jedná se o takové položky, které mají relativně nízký finanční dopad, zároveň je u nich malé riziko nedodání (např. z důvodu velkého množství dodavatelů). Tyto položky se vyznačují poměrně vysokou administrativní zátěží, proto se doporučuje standardizace daných produktů, uzavírání dlouhodobých smluv s dodavateli, automatizace doprovodných procesů či zavedení e-procurementu.
- **Strategické** – Jsou to položky, pro něž je typické vysoké zásobovací riziko a současně vysoký vliv na zisk. Jedná se o nejnáročnější položky, kterým je třeba věnovat největší pozornost (například velmi přesnou předpovědí potřeb či obezřetným výběrem dodavatele). Proto se doporučuje zakládání dlouhodobých partnerství s dodavateli či zvážení vlastní výroby dané položky.

- **Vlivné** – Tyto položky se vyznačují nízkým dodavatelským rizikem, ale vysokým finančním dopadem. Pro dodávání daných položek je tedy občas vhodné zvolit více dodavatelů (kvůli konkurenci mezi nimi, která může být danému podniku přínosná) a vyhlašování výběrových řízení. S dodavateli daných položek není třeba uzavírat dlouhodobé smlouvy, a to zejména z důvodu jejich relativně snadného nahrazení.
- **Úzkoprofilové** – Jedná se o takové položky, jež mají malý vliv na zisk, ale velké riziko nedodání. Právě z toho důvodu je žádoucí uzavírání dlouhodobých smluv s dodavateli, hledání alternativních dodavatelů, objednávání raději většího množství a kvalitní zabezpečení dodávek.

1.2.1.1 Hodnocení a výběr dodavatelů

Jak již bylo řečeno, mezi základní funkce nákupu patří jednání s potenciálními dodavateli, jejich výběr a hodnocení. Stěžejním úkolem je vytvořit určitou základnu dodavatelů, na které se lze v každé situaci spolehnout. Proto se musí k výběru dodavatelů přistupovat velmi zodpovědně, jelikož tato volba může výrazně ovlivnit celý logistický řetězec, a tedy i úspěšnost podniku.

Firmy, které chtějí produkovat výrobky prvotřídní kvality, musejí mít rovněž vysoce kvalitní dodavatele. Ti ale bývají často velmi vytíženi a již nemají volné kapacity, proto nemohou libovolně změnit své odběratele, anebo jsou ochotni dodávat v odvětví pouze jedné firmě. Cílem firmy, která dbá na kvalitu produktu, je tedy najít kvalitního dodavatele, udržovat s ním vzájemné dlouhodobé vztahy a směřovat k budoucí prosperitě obou společností (Řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů, 2016).

Možností vyhledání vhodného dodavatele je v dnešní době celá řada. Pravděpodobně nejlehčí a zároveň nejvyužívanější způsob vyhledání potenciálního dodavatele je pomocí internetu, kde můžeme najít velké množství databází či katalogů specifických dodavatelů (např. server AAApoptávka.cz). Další možností je například doporučení jiného subjektu či inzerce ve specializovaném časopisu. Za nejspolehlivější místa, kde lze najít kvalitní dodavatele, jsou považovány veletrhy či výstavy, kde je možné daný produkt vyzkoušet či se osobně domluvit na podmínkách dodávek.

Součástí výběru dodavatelů není jen rozhodování, od jakých dodavatelů nakupovat, ale i rozhodování o podmínkách dodávek. Proto je důležité do určité míry udržovat stálý kontakt s dodavateli a průběžně vyhledávat a aktualizovat informace o nich dostupné, což je základ úspěchu každého procesu jejich výběru a hodnocení (Nenadál, 2006).

Před finálním výběrem dodavatelů je nutné provést určité **hodnocení**, které nejčastěji probíhá následovně (Synek, 2007):

a) vytvoření katalogu kritérií,

b) vlastní hodnocení výkonu dodavatelů,

c) znázornění výsledků,

d) vyhodnocení a návrhy opatření.

V rozhodování o výběru dodavatele je třeba zvažovat celou řadu kritérií. Jejich výběr je nutné důkladně zvážit tak, aby měla pro podnik zásadní význam. Při výběru můžeme vycházet z následujících **skupin kritérií** (Gros, 2008):

1) **Hodnotová**

Tato skupina zahrnuje většinu kritérií spojených s cenou a náklady. Ačkoliv mnoho firem tvrdí, že cena při výběru dodavatele nehraje takovou roli jako kvalita, příklady z praxe ukazují naprostý opak. Cena patří k nejdůležitějším kritériím při výběru dodavatele. Skupina hodnotových kritérií zahrnuje například fakturovanou cenu, platební podmínky, očekávaný vývoj cen surovin, množstevní rabaty a další.

2) **Logistická**

Do následující skupiny řadíme všechny logistické služby poskytované dodavateli. Jedná se například o dodací lhůty, balení a přepravu surovin, obsluhu a manipulaci či způsob objednání a vyřízení dodávek.

3) **Kvalitativní**

Tato skupina kritérií by měla být u každé kvalitní společnosti klíčovou, jelikož kvalita dodávaných surovin má na kvalitě finálního výrobku nejspíše nejvýznamnější podíl. Mimo úrovně kvality poskytovaných výrobků a služeb sem patří i úroveň kvality řízení dané společnosti či kvalifikace jejích zaměstnanců.

4) **Perspektivnost dodavatele**

Tato kritéria mají za úkol odhalit budoucí vývoj dodavatelů a jejich potenciál. Tímto zjistíme, zda dodavatel bude v budoucnu schopen vyhovět našim požadavkům a zlepšovat kvalitu spolupráce. Mezi následující kritéria řadíme například výsledek hospodaření, podíl na trhu či reference (Gros & Grosová, 2006).

Konkrétní příklady kritérií a způsob jejich hodnocení jsou uvedeny v příloze práce.

Poté, co jsou vybrána kritéria, na jejichž základě bude probíhat hodnocení a následný výběr dodavatelů, přichází fáze samotného hodnocení. Tato fáze probíhá na základě celé řady metod, které umožňují vybrat nejvhodnější dodavatele. Nejčastěji jsou v praxi využívány následující **metody** (Lukoszová, 2001):

- expertní odhad,
- scoring-model,
- porovnání nabídek,
- kombinované metody.

U většiny restauračních a hotelových zařízení (resp. menších podniků) probíhá hodnocení a výběr dodavatele zejména na základě expertního odhadu či prostého porovnání nabídek. U velkých organizací se ovšem velmi často setkáme s hodnocením dodavatelů na základě tzv. **scoring-modelu**, jenž je považován za jednu z nejefektivnějších metod. Tento model je založen na bodovém hodnocení jednotlivých kritérií, které má předem definovanou váhu

(na základě důležitosti daného kritéria). Dodavatelé jsou ve finále seřazeni podle množství dosažených bodů (Čujan & Málek, 2008).

Před konečným rozhodnutím o výběru dodavatele je ovšem nutné brát také v potaz sílu daného dodavatele, díky níž by byl v budoucnu schopen přísnější, pro něj výhodnější podmínky dodávek. Za silného dodavatele je považována například organizace obchodující s jedinečným, těžko nahraditelným produktem.

1.2.2 Skladování

Po procesu dodávky a přejímky zboží je třeba jej dobře uskladnit předtím, než půjde do produkce. Skladování tedy tvoří důležitý spojovací článek mezi produkčními procesy a zákazníkem. Náročnost skladování se značně liší dle povahy surovin, zboží, součástí atd. Zatímco některé produkty nevyžadují speciální skladové prostory (ať už se jedná o otevřené či kryté sklady), některé suroviny či zboží podléhají přísným skladovacím předpisům v podobě daných teplotních či vlhkostních režimů (Zimáková, 2007).

Skladování potravin hraje důležitou roli již od nepaměti, kdy byly v minulosti budovány sklepní prostory zejména pro uchovávání čerstvosti některých druhů potravin (zejména masa, zeleniny či mléčných produktů). Později byly také budovány například sýpky pro uskladnění obilovin či jiných produktů (Ackerman, 1997).

Ve skladovacích prostorech se odehrává celá řada operací, jimiž daný výrobek či materiál postupně prochází. V restauračním a hotelovém průmyslu se nejčastěji setkáme s následující posloupností **skladovacích procesů** (Němec, 2008):

1) **Přejímka** – Tento proces zahrnuje jednotlivé činnosti, jako jsou vyložení či vybalení zboží, kontrola jeho stavu a dokumentace či aktualizace dat v daném systému.
2) **Uskladnění –** Jedná se o uložení daného produktu do skladovacích prostor pro něj určených.
3) **Vyskladnění** – Tato výstupní činnost probíhá nějaký čas po uskladnění, kdy je daný produkt přesunut ze skladu do místa zpracování (nejčastěji kuchyň) a následně odepsán z příslušného systému.
4) **Expedice –** Jedná se o výstupní činnost skladovacího procesu, kdy je daný produkt (resp. již hotový pokrm)přesunut do místa spotřeby (tedy ke stolu zákazníkovi).

V jiných odvětvích se samozřejmě můžeme setkat i s dalšími skladovacími procesy, které se ovšem v odvětví pohostinství příliš nevyskytují. Jedná se například o **překládku** zboží, kdy je proces uskladnění zcela vynechán a zboží se pouze přesune (popř. přeskupí a zkompletuje) pro účely další přepravy. U restauračních provozů, které poskytují dovážkové služby, se setkáme i s procesem **nakládky**, kdy je daný pokrm po zpracování uložen do příslušného obalu (např. termo-box či papírová krabice), naložen do daného dopravního prostředku (nejčastěji osobní automobil) a následně dopraven k finálnímu zákazníkovi (Partridge, 2011).

V neposlední řadě je také třeba vyřešit otázku použitých obalů vyskladněných produktů. Ve většině podniků panuje snaha o minimalizaci obalových odpadů zejména z toho důvodu, že jsou s nimi spojeny další náklady (jako jsou náklady na odvoz či externí náklady životního prostředí). Právě proto jsou některé druhy obalů (např. nejrůznější krabice či boxy) uchovány pro další použití či navráceny dodavateli (Banker, 2010).

Skladování plní v praxi celou řadu funkcí. Mezi nejvýznamnější **funkce skladování** řadíme především (Lukoszová, 2001):

- **Kompletační** – Jedná se o zabezpečení takových druhů produktů, jež jsou potřeba ke zhotovení daného pokrmu (např. pizza – těsto, šunka, sýr a podobně).
- **Spekulační** – Plní jakousi ochrannou funkci před zvyšováním cen surovin.
- **Vyrovnávací** – Vyplývá z časového či množstevního nesouladu mezi dobou přijetí daného produktu a jeho spotřebou.
- **Zabezpečovací** – Tato funkce souvisí s nepředvídatelnými riziky především na odbytovém trhu (např. když jeden den je návštěva restaurace značně vyšší než jindy).
- **Zušlechťovací** – Jedná se o změnu jakosti určitých produktů (např. zrání sýrů či sušení bylin).

V odvětví pohostinství hraje skladování potravin významnou roli, jelikož musí odpovídat předepsaným technickým podmínkám, aby nedocházelo k jeho zkažení, znehodnocení nebo porušení zdravotní nezávadnosti. Skladovací prostory musí odpovídat daným normám a předpisům zejména po hygienické stránce, což znamená, že by měly být čisté, suché, správně odvětrané či optimálně osvětlené (Beránek & Kotek, 2007).

V restauračních provozech se nejčastěji setkáme s následujícími **druhy skladů** (Zimáková, 2007):

- sklady potravin a nápojů,
- sklady nepotravin,
- sklady odpadu.

Z hlediska teplotních režimů dělíme **dále** sklady potravin a nápojů na (Zimáková, 2007):

- **Suché sklady** – s teplotou vyšší jak 18 °C, kde se skladují suroviny, jako jsou olej, mouka, luštěniny či jiné pochutiny.
- **Chladné sklady** – o teplotě v rozmezí 10 °C až 18 °C, nejčastěji sloužící ke skladování ovoce a zeleniny.
- **Chlazené sklady –** s teplotou od -4 °C do 10 °C, jež slouží ke skladování masných, mléčných či cukrářských produktů.
- **Mrazicí sklady** – s vnitřní teplotou do -25 °C, určené především pro delší skladování různých surovin, masa či zeleniny.

Mezi sklady nepotravinové řadíme například sklady obalů, prádla, čisticích prostředků či inventáře.

Jak již bylo řečeno, významnou roli ve skladování plní také obaly jednotlivých produktů. V odvětví pohostinství plní obaly hned několik důležitých funkcí. Jednou z nich je například tzv. **manipulační funkce** (např. lahev s vínem – je těžké si představit manipulaci s kapalinou, kdyby nebyla uložena v příslušné láhvi). Jako další je možné uvést například **ochrannou funkci** (např. vejce v kartonové krabičce) či **funkci informační** (např. datum spotřeby daného produktu) (Čujan & Málek, 2008).

Dle výzkumu specializované poradenské společnosti Logistics Bureau zaměřené na oblast dodavatelského řetězce a logistiky patří mezi nejčastější chyby ve skladování především: nízké využití skladových ploch, nadměrná manipulace, nadbytečné zásoby či zbytečně složité papírování (O'Byrne, 2015).Také tyto nedostatky daly vzniknout několika poměrně novým zásobovacím systémům, jež mají za cíl minimalizovat zásoby či je úplně odstranit. Jedná se například o **systém Kanban**, který je využíván takřka ve všech kvalitních restauracích. V praxi tento koncept nejčastěji funguje tak, že jsou pro jednotlivé produkty stanoveny určité hranice zásob, při jejichž poklesu pod požadovanou hodnotu je vystavena nová objednávka pro dodání daného zboží. Díky tomuto systému tak nedochází k hromadění nadbytečných zásob (zboží tak zůstává čerstvé) a zároveň nedochází k vyčerpání zásob daného produktu (Blevins, 2013).

Důležitou roli hraje také sledování skladovacích nákladů, jelikož se zásobami jsou vždy spojeny určité náklady, ať už v podobě ztráty hodnoty surovin, či ceny skladovacích prostorů. Proto by měl podnik udržovat takovou úroveň zásob, jež je nezbytná pro optimální chod společnosti a zároveň cenově efektivní. Touto problematikou se budeme podrobněji zabývat v další kapitole (Beránek & Kotek, 2007).

1.2.2.1 Zásoby

Jakmile vstoupí materiál či zboží do podniku, stávají se z nich na určitou dobu zásoby. Charakteristickým znakem zásob je to, že se při podnikových činnostech spotřebovávají, či naopak při nich vznikají. Jedná se o pohotový zdroj, který není v daném časovém okamžiku plně využíván, proto by jeho výše měla být stanovena v takové výši, aby z ekonomického hlediska umožňovala co nejrychlejší a flexibilní krytí budoucí poptávky (Řezáč, 2010).

Mezi základní funkce zásob v podniku můžeme řadit například to, že umožňují podniku dosáhnout určitých úspor z rozsahu, kdy může dodavatel nabízet určité slevy při nákupu většího množství zboží. Dalším přínosem zásob je to, že vyrovnávají nabídku a poptávku, ať už ze sezónních, či spotřebních výkyvů. V neposlední řadě poskytují zásoby určitou ochranu před nepředvídatelnými událostmi (Lambert, 2005).

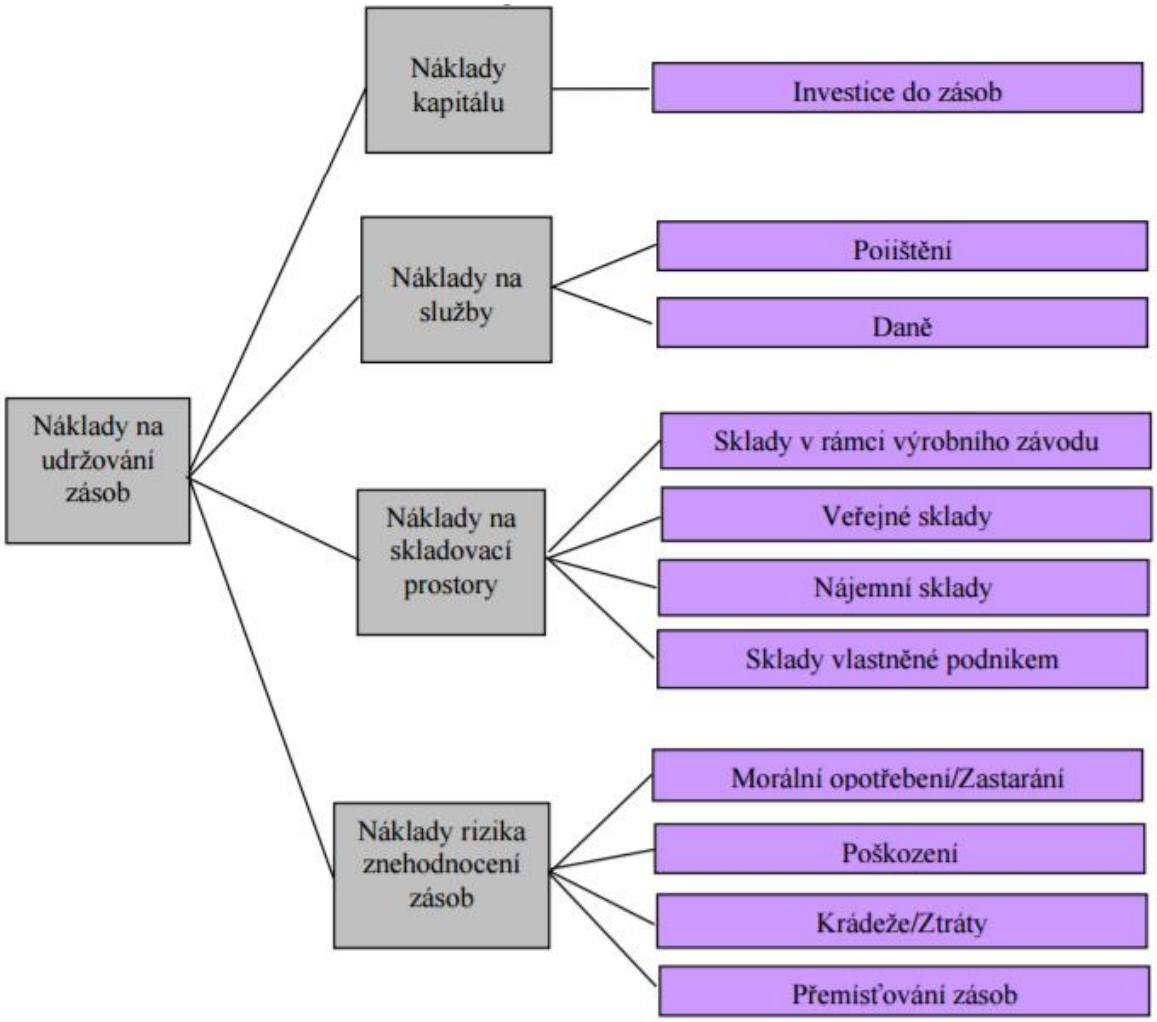
Z hlediska funkcí můžeme zásoby dělit do několika **kategorií** (Gros, 1996):

- **Běžné zásoby** – část zásob, která se mění v čase a závisí především na její spotřebě a velikosti dodávky.
- **Pojistné zásoby** – takové množství zásob, jež kryje odchylky ve spotřebě a tak vyrovnává výkyvy poptávky.
- **Spekulativní zásoby** – které běžně neslouží k uspokojování poptávky. Jedná se například o zboží, které bylo pořízeno s množstevní slevou, či v budoucnu lze očekávat jeho zdražení.
- **Technologické zásoby** – část zásob, která musí před uvedením do produkce projít určitým procesem, jako je zrání či sušení.
- **Sezónní zásoby** – určitá forma spekulativních zásobna shromážděná před určitým obdobím.
- **Mrtvé zásoby** – mezi ně řadíme položky, o které není dále zájem, jež vlivem času stárnou a mohou se stát neprodejnými.

Zásoby jsou z oběžného majetku podniku nejméně likvidní, vážou finanční zdroje a s jejich existencí vznikají pro podnik náklady. Smyslem řízení zásob je optimalizovat jejich výši s cílem minimalizovat náklady se zásobami spojené.

Jednotlivé náklady spojené s udržováním určité úrovně zásob jsou graficky znázorněny v následujícím obrázku.

Obrázek 5: Náklady na udržování zásob



Zdroj: *Lambert, 2005*

Hlavní složku nákladů na zásoby v restauračním průmyslu tvoří především jejich samotné pořízení (již zmiňovaných ± 30%), ale také je důležité sledovat jejich možné znehodnocení a sním spojené náklady, právě proto je nutné důkladně postupovat podle již zmiňovaného systému FEFO. Mezi další náklady spojené se zásobami můžeme řadit pořizovací náklady, mezi nimiž najdeme objednací náklady, náklady na dopravu, administrativní náklady, náklady spojené s přejímkou zboží a další. Další náklady nepřímo spojené se zásobami jsou náklady z předčasného vyčerpání zásob. Jedná se v podstatě o náklady ušlé příležitosti, kdy společnost není schopna vyhovět požadavkům odběratelů, dochází tedy ke ztrátě tržeb či samotných zákazníků (Jurová, 2006).

K zajištění co nejnižší úrovně nákladů na zásoby a zároveň možnosti pohotového prodeje je potřeba správného řízení zásob, jehož úkolem je zejména zajistit optimální velikost zásob, správnou frekvenci a velikost objednávek. K tomuto účelu slouží v současné době velké množství počítačových systémů, které využívá mnoho větších společností. U restauračních zařízení je řízení zásob prováděno především na základě selského rozumu, tužky a papíru.

Prvním krokem pro jejich kvalitní řízení je určení tzv. **minimální zásoby**, někdy též nazývané jako **ROP** (reorder point). Jedná se o takové množství rezerv daného produktu, které je potřeba k zajištění výkyvů v dodávkách a prodeji. Toto množství tedy zahrnuje zásoby nutné k pokrytí poptávky v průběhu dodací doby, ale také určitou výši pojistné zásoby (pro nepředvídatelné jevy). Výše minimální zásoby tedy zásadně závisí na frekvenci dodávek od daného dodavatele, ale také na jejich spolehlivosti (Dashöfer, 2009).

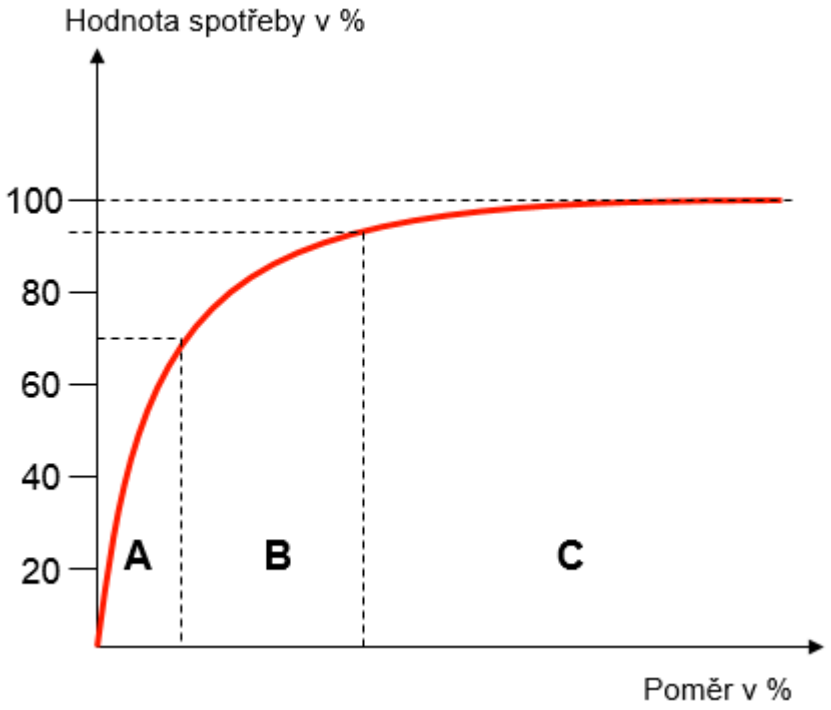
Na konceptu minimální zásoby je založena většina metod pro řízení zásob. Za jednu z nejvyužívanějších metod je považována tzv. **ABC analýza**, která je založena na známém Paretovu pravidlu, které říká, že 80 % důsledků vychází z pouhých 20 % příčin. V rámci ABC analýzy jsou jednotlivé položky (zásoby) rozděleny do 3 skupin podle jejich obrátkovosti (resp. spotřeby) (Fritsch, 2015).

Do skupiny A patří takové položky, které se nejvyšší měrou podílí na celkové spotřebě (zhruba 60–80 %), a představuje je relativně malý počet produktů (zhruba 5–15 %). Této kategorii zásob je tedy třeba věnovat nejvyšší pozornost, a to zejména v oblasti frekvence dodávek (která by měla být vysoká) či ve výši minimální zásoby (také relativně vysoká). Typickým příkladem položky A v pohostinství (odvětví italské kuchyně) je například pizzové těsto, kterého je během dne spotřebováno pravděpodobně nejvíce ze všech produktů.

Skupina B obsahuje druhy zásob s průměrnou hodnotou spotřeby/obrátky. Celkový počet těchto položek odpovídá zhruba podílu na celkové spotřebě (15–25 %). Frekvence dodávek a výše minimální zásoby tedy nebývá tak vysoká jako u položek A. Příkladem z oblasti pohostinství mohou být například některé druhy masa či zeleniny.

Do poslední kategorie, skupiny C, jsou řazeny takové druhy položek, kterých je relativně hodně (60–80 %) a jichž se na celkové spotřebě podílí pouze nepatrně (5–15 %). Pro tyto položky je typická relativně nízká frekvence dodávek i výše minimální zásoby. Typickým příkladem takových položek v pohostinství jsou takové produkty, jež slouží k přípravě pouze pokrmů pro ně specifických (např. balsamico, jež se používá prakticky pouze pro přípravu salátu caprese).

Obrázek 6: ABC analýza



Zdroj: *Lean Fab, 2012*

Samozřejmě se můžeme setkat i s celou řadou jiných metod pro řízení zásob (např. XYZ analýza, jež rozděluje položky podle pravidelnosti spotřeby, či již zmiňovaný kanban). Většina těchto metod by ovšem nemohla fungovat bez správného plánování (resp. prognózování) zásob. Ve velkých společnostech jsou tyto prognózy sestavovány kvalifikovanými odborníky či skupinou těchto odborníků, kteří k vytvoření prognózy potřebují celou řadu informací a dat poskytovaných jednotlivými firemními odděleními. V odvětví pohostinství jsou tyto prognózy sestavovány především intuitivně na základě předpovědi návštěvnosti dané lokality, kde se podnik nachází. Tyto prognózy vycházejí především z historických dat (např. na podzim je návštěvnost tradičně nižší) či z předpovědi počasí na dané období, které hraje velmi důležitou roli v cestovním ruchu (a tudíž i restauračním a hotelovém průmyslu) (Lambert, Stock, & Ellram, 2005).

V praxi je plánování zásob založeno na kontrole pohybu množství daného produktu. Pravidelná kontrola pohybu zásob umožňuje použití vhodných objednávacích postupů (resp. systémů) typických pro dané odvětví či produkt. Tyto objednávací systémy jsou založeny na kombinaci dvou kritérií podle toho, v jakém okamžiku a jaké množství je objednáváno. Zásadní roli zde tedy hraje také již zmiňovaný koncept minimální zásoby (Vaněček, 1998).

Tyto typy objednávacích systémů (resp. daná kritéria) jsou přehledně znázorněny v následující tabulce:

Tabulka 3: Objednávací systémy

Objednávací systémy	Pevné objednací množství "**Q**"	Proměnlivé objednací množství "**S**"
Objednávání v nepravidelných intervalech "**B**"	Systém B,Q	Systém B,S
Objednávání v pravidelných okamžicích "**s**"	Systém s,Q	Systém s,S

Zdroj: *Vaněček, D. Logistika.*

Někdy je možné se setkat ještě se systémem s, T, kdy je zásoba daného produktu neustále doplňována do stejné výše, ať už dojde k jakémukoliv čerpání dané zásoby. V tomto případě není nutné stanovovat hodnotu minimální zásoby, jelikož její úroveň je neustále stejná. Tento systém se používá primárně pro velmi drahé speciální položky, jež jsou spotřebovávány jen výjimečně (u restauračních zařízení to mohou být například některé druhy archivního alkoholu).

V odvětví restauračního průmyslu je využíván především systém B, S (popř. B, Q u potravin s vyšší životností). Objednávací systémy typu „s“ (objednávání v pravidelných okamžicích) nejsou kvalitními restauracemi příliš využívány (ačkoliv je poměrně hojně využíván u fast foodových restaurací) zejména z důvodu relativně nestabilní poptávky. U většiny restauračních provozů probíhá objednání v okamžiku, kdy zásoba daného produktu dosáhne určité kritické hladiny (či ji přesáhne), což odpovídá systémům typu „B“. Objednávané množství bývá často odlišné (systém typu „S“) v závislosti na plánované poptávce pro dané období (nejčastěji týden či dny). Objednávky jsou uskutečňovány relativně často (v porovnání s jinými odvětvími), a to především kvůli zachování čerstvosti daných produktů (GastroProfesor, 2017).

Pro zvyšování efektivnosti řízení zásob je třeba identifikovat určité problémové body zásobovacího procesu. Mezi nejčastější příznaky špatného řízení zásob řadíme například: rostoucí počet nevyřízených objednávek, vysoká fluktuace zákazníků, zvyšující se počet zrušených objednávek, nedostatek skladovacích prostorů, velké množství zastaralých položek a další (Lambert, 2005).

1.2.3 Přeprava

Pravděpodobně za jednu z nejvíce viditelných činností zásobovací logistiky je považována přeprava. Přepravou se rozumí přemístění v prostoru a čase prostřednictvím dopravního prostředku po dopravní cestě, včetně návazných činností, jako jsou překládka, balení či paletizace (na rozdíl od pojmu doprava, jenž zahrnuje pouze samotné přemístění).

Hlavním cílem přepravy je přesun zboží z bodu A do bodu B co možná nejrychleji, nejlevněji a nejšetrněji vzhledem k životnímu prostředí a přepravovanému produktu. V některých případech může sloužit jako přechodné skladování produktů (Novák a kol., 2011).

V dnešní době existuje několik dopravních oborů, jako jsou například silniční doprava, železniční doprava, námořní doprava či letecká doprava. V odvětví restauračního a hotelového průmyslu hraje při procesu zásobování hlavní roli zejména silniční doprava (především díky své flexibilitě a rychlosti na kratší vzdálenost). Pro přepravu produktů ze vzdálených zámořských destinací je využívána především námořní doprava. Velmi důležitou roli také hraje často opomíjená potrubní doprava jako zdroj vody pro restaurační zařízení (Novák a kol., 2013).

Podobně jako u skladování je i u přepravy potravin nutné dodržovat určité klimatické, vlhkostní a jiné podmínky kvůli zachování zdravotní nezávadnosti potravin. Tyto podmínky jsou upraveny velkým množstvím zákonů a norem, jež byly zmiňovány v první části práce. Na správné dodržování těchto zákonů a norem dohlížejí v České republice především dva státní orgány – Ministerstvo zemědělství a Ministerstvo zdravotnictví. Největší pozornost by měla být věnována především dodržování požadovaných teplotních režimů při přepravě zboží (tzv. **coldchain**). Ačkoliv se legislativní a normativní uchopení této problematiky neustále zpřísňuje, stále existuje celá řada firem (především velkoobchody a maloobchody), které tyto podmínky do značné míry nedodržují za účelem snížení nákladů na přepravu a skladování (na úkor kvality produktů) (Kyncl, 2001).

Zásadní legislativní roli v oblasti přepravy potravin hraje Dohoda o mezinárodních přepravách zkazitelných potravin a specializovaných prostředcích určených pro tyto přepravy (**Dohoda ATP**). Tato mezinárodní dohoda se primárně vztahuje na mezinárodní přepravu, ale mnohé státy přijaly zásady ATP i pro svou vnitrostátní přepravu. Dohoda ATP stanovuje normy pro správný výběr přepravních prostředků a vozidel, ale také teplotní režimy. ATP je všeobecně platná pro všechny státy, jež ji ratifikovaly (zhruba 50 států včetně ČR) (Ministerstvo dopravy, 2015).

Dle dohody ATP dělíme dopravní a přepravní prostředky určené pro přepravu potravin do následujících čtyř kategorií (Ministerstvo dopravy, 2015):

- **Izotermické prostředky** – Jedná se o takový dopravní/přepravní prostředek, jenž je vybaven tepelně izolovanými stěnami, aby nedocházelo k tepelné výměně mezi obsahem a vnějším prostředím. Využívají se zejména pro přepravu produktů, jež nejsou tolik náročné (např. nápoje).
- **Chlazené prostředky** – Tato kategorie zahrnuje dopravní/přepravní prostředky, které jsou schopny jednak teplotně izolovat vnitřní obsah (podobně jako izotermické prostředky) a zároveň snižovat a udržovat vnitřní teplotu dle daného teplotního režimu bez použití chladicí techniky (nejčastěji je používán led či zkapalněné plyny). Požívá se například pro přepravu čerstvého masa a ryb na kratší vzdálenosti.

- **Chladicí a mrazicí prostředky** – Do následující kategorie dopravních/přepravních prostředků řadíme ty, jež snižují vnitřní teplotu a následně ji udržují za pomoci chladicí techniky (tím se liší od chlazených prostředků zmíněných výše). Využívají se především pro přepravu mražených produktů (např. maso či zelenina).
- **Vyhřívací prostředek** – Jedná se o izotermický dopravní/přepravní prostředek, jenž je vybaven vytápěcím zařízením. Používá se například pro přepravu některých druhů ovoce či zeleniny.

Jednotlivé dopravní (resp. přepravní) prostředky musí před použitím podstoupit test teplotní propustnosti, jenž musí být pravidelně opakován každých 6 let. Otestovaný prostředek je posléze nutné označit certifikačním štítkem na viditelném místě. Naprostá většina zmíněných prostředků musí být také vybavena přístrojem pro měření vnitřní teploty (tzv. **termograf**). Tu je nutno v pravidelných intervalech kontrolovat údaje o ní uchovávat po dobu minimálně jednoho roku (Ministerstvo dopravy, 2015).

Nedílnou součástí přepravy potravin jsou jejich obaly a přepravní prostředky, v nichž jsou uloženy. Jednotlivé obaly a přepravní prostředky musí splňovat speciální požadavky na materiály, jež přicházejí do styku s potravinami, a jejich odolnost. Primárním úkolem potravinových obalů je zejména ochrana před znehodnocením obsahu a znemožněním jeho záměny. Další důležitou funkcí je funkce manipulační, jež má za úkol zjednodušit zacházení s daným produktem. V neposlední řadě plní obal například funkci informační (např. datum spotřeby či alergeny) či marketingovou (Gustafsson, 2006).

Na základě spojení jednotlivých obalů či přepravních prostředků dostaneme tzv. **manipulační (resp. přepravní) jednotky**. V podstatě se jedná o určitou množinu materiálu (resp. produktu), s níž je možné samostatně manipulovat jako s celkem bez nutnosti dalších úprav. Právě manipulační jednotky zásadně zjednodušují manipulaci a přepravu daného zboží. Důležitou roli koncepce manipulačních jednotek hraje jejich rozměrová návaznost – nejčastěji jsou využívány standardy ISO (Campírek a kol., 2014).

Manipulační (resp. přepravní) jednotky dělíme do tzv. řádů, kde jednotky nižších řádů tvoří jednotky řádů vyšších. V současné době existují 4 řády manipulačních jednotek, ale detailněji budou popsány pouze první dva, které jsou v odvětví restauračního a hotelového průmyslu využívány nejčastěji. Jedná se o následující 4 řády:

- **Manipulační jednotky I. řádu** – Jedná se o tzv. základní manipulační jednotky, jež jsou přizpůsobeny k ruční manipulaci. Patří sem nejrůznější druhy krabic, beden, přepravek a podobně. V odvětví restauračního průmyslu tvoří pravděpodobně nejvýznamnější manipulační jednotku. Mezi restauračními provozy jsou nejčastěji rozšířeny přepravky E1 či E2, jež se využívají například pro manipulaci a přepravu zeleniny, pečiva či mléčných výrobků.

Obrázek 7: Přepravky E1 a E2

Zdroj: *www.hanet.cz*

- **Manipulační jednotky II. řádu** – Jsou to tzv. odvozené manipulační jednotky, jež jsou určeny k mechanizované nebo automatizované manipulaci (např. vysokozdvižnými vozíky, stohovacími jeřáby či regálovými zakladači). Řadíme mezi ně například palety, roltejnery či malé kontejnery. V odvětví restauračního průmyslu jsou využívány především pro přepravu většího množství jednotek prvního řádu (např. přepravky s lahvovým pivem). V ČR jsou nejrozšířenější především tzv. europalety o rozměrech 800 ×1200 mm a nosností 1 500 kg.

Obrázek 8: Europaleta

Zdroj: *www.inpap.eu*

Mezi přepravní jednotky III. a IV. řádu se řadí především takové jednotky, jež jsou využívány zejména pro dálkovou přepravu. V pohostinství ovšem nejsou tyto jednotky mezi podniky takřka využívány, ačkoliv hrají důležitou roli při přepravě produktů pro velkoobchody či dodavatele, od kterých restaurační zařízení odebírají zboží.

2 Analytická část

V následující části diplomové práce bude již provedena praktická analýza zásobovacího procesu v konkrétním podniku. Nejdříve budou uvedeny některé obecné informace o analyzovaném restauračním (resp. ubytovacím) provozu a na jejich základě bude provedena SWOT analýza. Analyzovány budou i dva stěžejní zásobovací procesy – skladování a hodnocení a výběr dodavatelů, na jejichž základě budou navrženy možné optimalizace pro zlepšení těchto procesů. Tato část práce bude zpracována především na základě analýzy interních dokumentů a rozhovorů s majitelem a zaměstnanci daného podniku.

2.1 Penzion Verde Rosa

Penzion Verde Rosa se nachází v centru horského města Harrachov. Zároveň je strategicky situován nedaleko místní turistické atrakce – Čertovy hory. Pension je provozně rozdělen do dvou částí. Zatímco suterén budovy slouží jako restaurace, zbylá tři patra budovy jsou vyhrazena pro ubytování.

Obrázek 9: Penzion Verde Rosa

Zdroj: *www.booking.com*

Penzion Verde Rosa nabízí ubytování ve 2-, 3- a 4lůžkových pokojích s možností přistýlky. Maximální kapacita penzionu je 22 pevných lůžek rozdělených do 7 pokojů. Pokoje jsou vybaveny sociálním zařízením, sprchovým koutem, TV, WIFI a 3 pokoje mají vlastní balkón s výhledem na centrum Harrachova a Čertovu horu. Penzion disponuje vlastním bezplatným parkovištěm a zároveň nabízí možnost garážového parkování za příplatek.

Rezervaci pokojů je možné provést třemi způsoby. V dnešní době zřejmě nejvyužívanějším způsobem je rezervace prostřednictvím rezervačního serveru booking.com. Tento způsob dominuje zejména mezi zahraničními hosty, mezi které patří nejčastěji Nizozemci, Němci

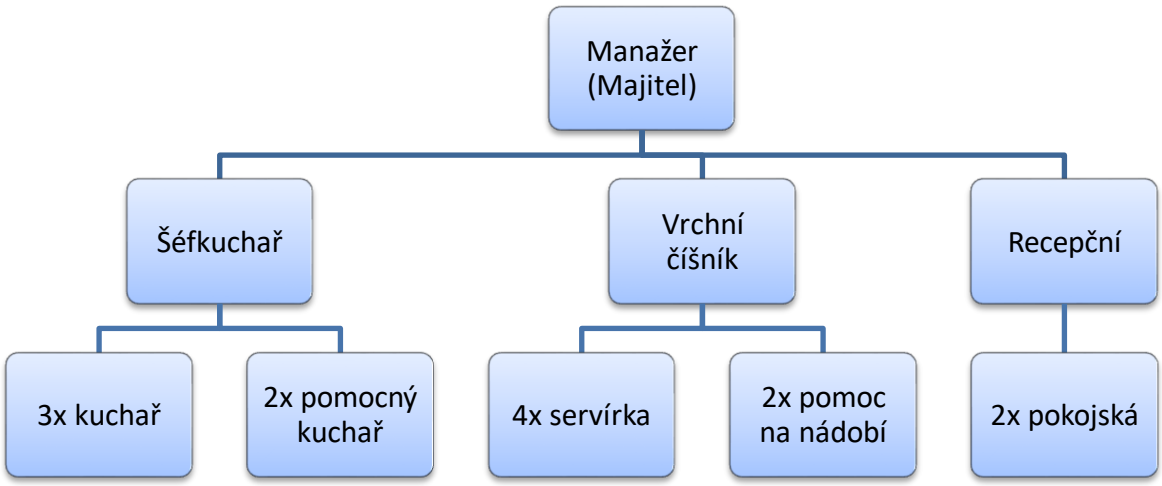
či Poláci. Dalšími způsoby rezervace jsou telefonický kontakt a elektronická pošta, které jsou využívány zejména domácí klientelou.

Restaurace Verde Rosa nabízí kvalitní italskou kuchyni a pizzu připravovanou v cihlové peci. Vnitřní prostor restaurace o velikosti 75m^2 disponuje kapacitou 45 míst a je výhradně nekuřácký. Venkovní zahrádka má kapacitu dalších 36 míst, což znamená, že restaurace dokáže pojmout zhruba 80 hostů. Otevírací doba restaurace je od 11 do 23 hodin.

Restaurace nabízí téměř 25 druhů hlavních jídel a dalších 20 druhů pizz. Na jídelním lístku dále najdeme jiné pokrmy inspirované sezonními surovinami a dezerty vlastní výroby. Mezi nabízenými nápoji dominují domácí limonády, široká nabídka italských a tuzemských vín a prémiová italská káva.

Během hlavního sezónního období (tzn. leden, únor, červenec srpen) se o chod podniku stará 17 zaměstnanců, z toho 6 kuchařů, 7 pracovníků obsluhy a 3 zaměstnanci, starající se o ubytování. Mezi ně se řadí i výpomocná pracovní síla zaměstnaná na zkrácený úvazek pouze během hlavní sezóny. V nesezónním období je potřeba těchto zaměstnanců mnohem méně, o chod se tak starají pouze stálí zaměstnanci.

Obrázek 10: Organizační struktura



Zdroj: *Vlastní zpracování*

2.1.1 SWOT analýza

SWOT analýza představuje jeden z nejvyužívanějších a zároveň jednoduchých nástrojů pro identifikaci současného stavu podniku. V podstatě se jedná o výčet vnitřních a vnějších kladných a záporných faktorů, které zásadním způsobem ovlivňují (nebo mohou ovlivnit) fungování dané organizace. Zatímco vnitřní faktory jsou takové skutečnosti, které může podnik sám ovlivnit, mezi vnější faktory řadíme takové vlivy, jež podnik nemůže sám o sobě ovlivnit. Hlavním cílem SWOT analýzy je identifikování těchto faktorů a jejich následné usměrnění, které je pro daný podnik nejvýhodnější.

Autorem SWOT analýzy byl americký obchodní a manažerský konzultant Albert Humphrey, který danou techniku navrhl v 60. letech 20. století. Ačkoliv byla původně

navržena pro analýzu podniku jako celku, lze ji v současné době použít takřka na všechny podnikové (ale i nepodnikové) aktivity, oblasti či jednotlivé produkty. Pro účely této práce bude ovšem provedena pouze základní analýza (tedy podniku jako celku) (Kotler, 1998).

Zkratka SWOT pochází ze **4 anglických slov** (resp. analyzovaných faktorů) (Kotler & Armstrong, 2011):

1) **Strengths** (silné stránky) – Jedná se o první ze dvou interních faktorů, které podnik ovlivňují kladným způsobem. Důležitá je ovšem schopnost dané silné stránky co nejlépe využít a proměnit v konkurenční výhodu, která přinese výhody jak danému podniku, tak jeho zákazníkům.
2) **Weaknesses** (slabé stránky) – Slabé stránky stojí na opačné straně interních faktorů, tzn. že daný podnik ovlivňují záporným způsobem. Důležité je samotné uvědomění si těchto faktorů a jejich následná eliminace či minimalizace.
3) **Opportunities** (příležitosti) – Jedná se o externí faktory, které může v budoucnosti daná organizace využít a přeměnit k vlastnímu prospěchu. Důležité je daný faktor zhodnotit a následně rozhodnout, zda bude výhodné danou příležitost využít.
4) **Threats** (hrozby) – Hrozby představují druhý z vnějších faktorů, které mohou danou organizaci v budoucnu naopak ovlivnit nepříznivým způsobem. Důležité je neustálé sledování daných hrozeb, jejich vyhodnocování a následná reakce.

Výše popsané vlivy (včetně některých konkrétních faktorů) jsou přehledně znázorněny v následující tabulce:

Tabulka 4: SWOT analýza

Interní faktory	**Silné stránky (Strengths)**	**Slabé stránky (Weaknesses)**
	• Kvalitní výrobky (služby) • Tradice značky • Dobře zajištěný a fungující servis • Dobrá finanční situace • Vyškolený prodejní personál • Vysoká úroveň marketingové komunikace	• Konzervativní přístup k inovačnímu procesu • Vysoká zadluženost • Nedostatečná úroveň informačního systému • Nízký prodejní obrat • Podnik je nováčkem na zavedeném trhu
Externí faktory	**Příležitosti (Opportunities)**	**Hrozby (Threats)**
	• Příznivé podmínky na trhu • Chybná strategie konkurence • Příznivé změny v politice • Snadný vstup na nové trhy • Moderní trendy v technologiích	• Nepříznivé legislativní změny • Politické změny (destinace) • Zvýšení konkurenčního tlaku • Zvýšení rizik prodeje

Zdroj: *elearning.everesta.cz*

Pro kvalitní zpracování SWOT analýzy je nutné do procesu identifikace daných faktorů zapojit co nejvíce aktérů, kteří se pravidelně s danou problematikou setkávají. Proto byla do procesu tvorby SWOT analýzy zapojena celá řada aktérů. Kromě majitele a zaměstnanců analyzovaného podniku to bylo i několik nejbližších konkurenčních provozů, ale také několik odborníků z oblasti pohostinství a hotelnictví. Jako další aktéři,

kteří se podíleli na návrhu důležitých faktorů, byli i turisté a návštěvníci penzionu a města, ale také samotná starostka města Harrachov. Všechny faktory zmíněné danými subjekty byly náležitě zapsány a důkladně zanalyzovány, následně byly nejvýznamnější z nich vypsány níže.

Za hlavní **silné stránky** podniku je považována samotná kuchyně, která si zakládá na moderním způsobu vaření, nejnovějších kuchyňských technologiích, výhradně čerstvých tradičních italských surovinách (nepoužívají se české náhražky jako v mnoha jiných restauracích). Jednou z hlavních výhod oproti konkurenčním italským restauracím v okolí je využívání kamenné pece k přípravě pizz či přísné dbaní na estetický vzhled pokrmů. Dalším zásadním odlišením je například venkovní zahrádka s krásným výhledem, dětský koutek, bezplatné wi-fi připojení či možnost garážového parkování za příplatek.

Další výhodou je strategická poloha v centru města, zároveň nedaleko Čertovy hory (lyžařské tratě) a hned vedle autobusové zastávky. Další silnou stránkou může být například ten fakt, že se jedná o rodinný podnik, o jehož chod se stará velmi zkušený majitel s několikaletou praxí v oboru. Díky tomuto faktu zde panují velmi dobré vztahy s dodavateli a zároveň silná znalost konkurence v okolí. Jako další výhody je možné zmínit například příjemnou obsluhu hovořící plynně několika jazyky, dostatek finančních prostředků pro případný rozvoj penzionu či velmi kvalitní zdroje pitné vody (jež zásobují celý Harrachov).

Mezi hlavní **slabé stránky** patří poměrně malý vnitřní prostor restaurace a celkově špatný architektonický návrh budovy, který neodpovídá požadavkům dnešní doby. Tento problém navíc umocňuje fakt, že není možné prostory nijak rozšiřovat (s výjimkou venkovní zahrádky). Jako další nedostatek by se dala zmínit poměrně vysoká lokální konkurence. Harrachov je poměrně malé město, ale i tak zde můžeme najít více jak 50 dalších hotelů a restaurací (z nichž 4 jsou také italské). Dalším problémem je nedostatek kvalitních lokálních dodavatelů, většinu dodavatelů je tedy třeba hledat ve vzdálených oblastech (zejména v Liberci a Praze).

Jedním z hlavních faktorů, jenž silně ovlivňuje fungování celého podniku, je již zmiňovaná silná sezónnost, ale také vysoká závislost na počasí. Další slabou stránkou penzionu je například poměrně nízký počet stálých klientů, na čemž by vedení chtělo výrazně zapracovat. Velkou nevýhodou oproti konkurenčním podnikům můžou být například velmi malé parkovací prostory (penzion disponuje pouze 6 parkovacími místy, z nichž polovina je pravidelně obsazena vozy zaměstnanců). V neposlední řadě je nutné zmínit nemožnost placení ubytování platební kartou na místě, absenci dovážkové služby či velmi slabé webové stránky penzionu.

Poměrně velký problém, který ovšem postihuje celé toto odvětví, je nedostatek kvalitní pracovní síly. V současné době totiž vzniká poměrně velké množství restaurací, ale vyučených kuchařů rok od roku ubývá. Mnoho restaurací je tedy nuceno najímat nevyučené kuchaře a ty lepší restaurace, které chtějí kvalitní a vyučené kuchaře, jsou nuceny tyto zaměstnance přeplácet. Penzion Verde Rosa se již poměrně dlouho potýká s velkou fluktuací zaměstnanců.

Mezi významné **příležitosti** můžeme řadit zejména akce a činnosti spojené se samotným městem Harrachov. Jedná se například o pravidelné sportovní a zábavní události, jako jsou skoky na lyžích, cyklistické závody či pivní slavnosti, které do města přivádějí netradiční návštěvníky. Tento fakt by měl být navíc v příštích letech zesílen rozšířením sportovního areálu a výstavbou multifunkčního centra. Za další příležitost můžeme považovat i velmi dobrou polohu a dostupnost města (hraniční přechod, blízkost Polska a Německa, KRNAP). Velkou příležitostí může být i neustále stoupající zájem domácích klientů o dovolenou v ČR a také rychlý rozvoj internetových portálů typu Booking či Trivago. Jako další příležitosti je možné zmínit například možnost spolupráce s cestovními kancelářemi či získání dotací (např. dotace na malokapacitní (max. 60 lůžek) ubytovací či stravovací zařízení – jeho rekonstrukci či přestavbu).

Jako zásadní **hrozby** můžeme uvést například neustálé vysídlování města trvalými obyvateli a ubývání zahraničních turistů (zejména Nizozemců a Poláků, kteří tvoří značnou část klientely penzionu). Tento fakt může být zapříčiněn zejména velmi rychlým rozvojem lyžařských středisek na polské straně hor. Také je nutné zmínit neustále se zpřísňující legislativní podmínky především ze strany EU (hygienické normy, ekologie, EET apod.). Značnou hrozbou může být také již zmiňovaný rozvoj Airbnb, jenž snižuje poptávku po tradičních ubytovacích zařízeních. Jako další hrozby můžeme uvést například nedostatek kulturních příležitostí v okolí či slabé možnosti pro rozšiřování města (národní park). V neposlední řadě je také nutné uvést rostoucí ceny energií, vody a plynu, jež tvoří značnou část nákladů penzionu.

Nejdůležitější výše zmíněné faktory jsou přehledně uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 5: SWOT analýza penzionu

Silné stránky	Slabé stránky
• Kvalita pokrmů a surovin • Poloha penzionu • Dobré vztahy s dodavateli • Dostatek finančních prostředků • Vysoká zkušenost majitele • Rodinný podnik • Zařízení kuchyně (kamenná pec, nejmodernější přístroje…) • Venkovní zahrádka	• Nespolehlivý personál • Malé prostory/kapacita • Špatné webové stránky • Absence stálé klientely • Pronájem (ne osobní vlastnictví) • Absence dovážky jídla • Špatné parkování • Absence místních dodavatelů
Příležitosti	**Hrozby**
• Městské akce (sportovní, zábavní…) • Rozšiřování sportovního areálu • Využití internetových portálů • Kvalitní zdroje pitné vody • Vytvoření stálé klientely • Zvyšující se zájem domácích návštěvníků o dovolenou v ČR • Možnost získání dotací • Možnost spolupráce s CK	• Sezónnost a závislost na počasí • Velká konkurence • Málo stálých obyvatel města a jejich neustálé vysidlování • Rychlý rozvoj polských středisek • Úbytek zahraničních turistů • Rozvoj Airbnb • Rostoucí legislativní nároky • Rostoucí ceny energií, vody a plynu

Zdroj: *Vlastní zpracování*

2.2 Dodavatelé penzionu

V současné době odebírá penzion Verde Rosa suroviny od následujících **dodavatelů:**

- **Šandera s.r.o.**

Společnost Šandera s.r.o. byla založena v roce 1996 a zabývá se zásobováním a rozvozem čerstvého **ovoce a zeleniny** do restaurací, hotelů, škol, školek, jídelen, cateringových společností zejména po Praze a okolí.

Sídlem společnosti je velkoobchodní logistické centrum v Praze – západ Chýni. V současné době se jedná o jednu z nejmodernějších hal pro ovoce a zeleninu v České republice. V třípatrové budově se nachází 1 800 m² skladovacích prostor a 400 m² kancelářských prostor. Vedle budovy se nachází vozový park a společnost disponuje desítkami vozů.

Produkty, které společnost dováží z tuzemska i zahraničí, jsou skladovány ve speciálních chladicích boxech, aby se uchovaly čerstvé a neztratily na kvalitě. Toto vše umožňuje velký počet chladicích boxů, ve kterých je rozdílná teplota dle potřeb skladovaného zboží.

Kombinace moderní budovy a vozového parku umožňuje společnosti expedici zboží od přípravy až po dodání ke konečnému zákazníkovi tak, aby nedošlo k narušení chladicího řetězce.

Velkou výhodou společnosti je i vlastní pěstování regionálních produktů, jako jsou například různé druhy listových salátů, brambor, cibule, chřestu a jiné zeleniny, což zaručuje vysokou kvalitu produktů. Společnost klade důraz více na kvalitu zboží a komunikaci se zákazníkem než na cenovou výhodu, proto jsou jejich ceny o něco vyšší než konkurence. Společnost ovšem podobně jak konkurence poskytuje množstevní a hotovostní slevy.

Rozvoz probíhá **7 dní v týdnu** a závoz objednávek je zpravidla možný ještě **tentýž den**. Ve dnech od pondělí do pátku jsou objednávky přijaté v 06.00 hod. zavezeny v tentýž den dopoledne a objednávky přijaté do 12.30 hod. v tentýž den odpoledne. V sobotu a neděli jsou zavezeny pouze objednávky přijaté do 06.00 hod. Minimální hodnota objednávky musí ovšem činit alespoň **500 Kč**. Zboží je možné objednat několika způsoby – pomocí 24hodinové služby na **telefonu**, přes **e-shop** společnosti, prostřednictvím **faxu** či **elektronické pošty**.

- **Cortelazzi s.r.o.**

Společnost Cortelazzi Food Services dodává na trh širokou škálu specifických **italských produktů**, jako jsou salámy, sýry, mozzarella, mléčné produkty, parmazán, grana padano, mořské ryby, klasické a plněné těstoviny, ovoce, zelenina a masa pocházející ze všech oblastí Itálie.

Sídlo společnosti se nachází v Chrášťanech u Prahy, kde jsou zároveň skladové prostory a maloobchod společnosti. Společnost spolupracuje s podnikem zastávajícím v Itálii vedoucí postavení v oblasti zemědělské a potravinářské produkce.

Závozy zboží pro oblast severních Čech jsou realizovány **jedenkrát týdně** – v úterý. Pokud je objednávka přijata do 20hodin předešlého dne, je zpravidla dodána **následující den**. Pro smluvní odběratele nemá společnost určené minimální požadavky na objednávku, běžným zákazníkům je účtováno fixní přepravné. Zboží je možné objednat telefonicky či prostřednictvím elektronické pošty.

- **Bidfood Czech Republic s.r.o.**

Společnost Bidfood s.r.o. působí na českém trhu od roku 1990. V současné době je jedničkou v distribuci potravin do gastronomie a do tradičního maloobchodního trhu. Kompletní servis poskytuje více jak 24 000 zákazníkům v oblasti HoReCa a přibližně 12 000 maloobchodních prodejen, řeznictvím, pekárnám či sezónním stánkům. Společnost patří od roku 2009 k mezinárodní obchodní skupině Bidcorp, která distribuuje a vyrábí potraviny na pěti kontinentech. Po společnosti Sysco je druhým největším distributorem potravin do gastronomie na světě.

Část produktů vyrábí Bidfood ve vlastních potravinářských továrnách v České republice. V Kralupech nad Vltavou provozuje zpracovny čerstvého hovězího a vepřového masa, mořských ryb i největší bourárnu zvěře v ČR. Výrobní závody v Opavě zahrnují největší

produkci zmrzliny na území České a Slovenské republiky, dále výroby zeleniny, zmrazených hotových jídel či zmrazeného pečiva.

Společnost Bidfood nabízí široký sortiment zboží – mražené a čerstvé potraviny, zmrzlinu, maso a uzeniny, mléčné produkty či koloniální zboží. Do portfolia značek společnosti Bidfood patří například Nowaco, Prima či Coronet. Právě produkty značky **Coronet** a **Nowaco** odebírá penzion Verde Rosa. Jedná se zejména o mražené potraviny (především zelenina) a o **koloniální produkty** – tedy koření, mouku, cukr, sůl, vejce či olej.

Společnost nabízí také kromě bezplatných **dodávek 5 dní v týdnu** svým zákazníkům odbornou pomoc v řízení jejich zásob a sledování food cost a také odbornou pomoc při sestavování jídel i celých menu přímo na míru dané provozovně. Společnost disponuje dvěma skladovacími centry – v Kralupech nad Vltavou a Opavě. Vozidla společnosti jsou vybavena nejmodernější chladicí a mrazící technikou, zaručující kvalitní přepravu zboží.

Objednávky přijaté do 14hodin jsou zpravidla zaváženy **tentýž den**, ostatní objednávky den následující. Minimální výše objednávky, kterou lze realizovat, je **2 000 Kč**. Objednávat je možné pomocí **e-shopu, faxu, telefonicky či e-mailem**. Přestože má společnost nejrozsáhlejší distribuční síť v oboru, snaží si stále zachovávat osobní vztahy, na kterých si zakládají lokální dodavatelé. Proto se snaží při plánování dopravy posílat k odběratelům stejného řidiče, což se u tří čtvrtin dodávek daří.

- **MADE GROUP, a.s.**

Společnost MADE GROUP, a.s., byla založena v roce 1997 a vyvíjí činnost zejména v oblasti obchodu s **masem a uzeninami** a v řeznictví a uzenářství. Jejími dodavateli jsou přední tuzemští výrobci masných produktů, přičemž jejich část je zajišťována přímým dovozem ze zahraničí. Společnost má zhruba 3 000 odběratelů v Čechách a na Moravě vč. obchodních řetězců. Mezi nejvýznamnější odběratele patří společnosti Penny Market, Globus, MAKRO či Kaufland.

Společnost disponuje dvěma distribučními centry, ve kterých jsou zároveň produkty zpracovávány. Zatímco distribuce zboží pro oblast Moravy a Slezska je prováděna z provozovny v Olomouci, zboží pro oblast Čech je distribuováno z provozovny v Praze – Čakovicích. Společnost dále disponuje skladem pro mražené produkty, umístěným v Praze 7 – Holešovicích, který obsluhuje oblast celé České republiky.

Závozy pro oblast severních Čech jsou prováděny **třikrát týdně** – v pondělí, ve středu a v pátek. Společnost je schopna objednávku dodat **následující den**. Minimální požadavek na objednávku je hodnota alespoň **1 500 Kč**. Objednávat lze telefonicky a prostřednictvím e-shopu.

- **JIP východočeská, a.s.**

Společnost JIP je rodinná firma založená roku 1994 se sídlem v Pardubicích. Společnost byla zpočátku zaměřena na velkoobchodní prodej potravin, časem ale začala budovat síť maloobchodních a Cash & Carry prodejen se širším sortimentem potravin. Penzion Verde Rosa od společnosti JIP odebírá převážně **alkoholické nápoje** (v letních měsících navíc zmrzlinu značky Algida).

V současné době provozuje společnost JIP 39 maloobchodních prodejen (většina z nich je situována v severozápadních Čechách), 11 Cash & Carry prodejen a 16 velkoobchodních skladů, z nichž jeden se nachází v Liberci, odkud je prováděn závoz penzionu.

Společnost JIP je logistickým partnerem společnosti Jan Becher Karlovarská Becherovka pivovaru Staropramen, pivovaru Bernard, Kofoly a dalších. Společnost je také exkluzivním držitelem koncese společnosti Algida. Kromě logistických služeb poskytuje výrobcům i další služby spojené s přípravou prodeje.

Dodávky pro město Harrachov a jeho okolí jsou realizovány **dvakrát týdně** – v úterý a v pátek. Objednávky přijaté do 17hodin jsou zpravidla dodány **následující den**. Minimální požadavek na objednávku je hodnota alespoň **3 000 Kč**. Objednávat lze telefonicky a prostřednictvím e-shopu.

- **Decanté wines s.r.o.**

Společnost Decanté (se sídlem v Liberci) nabízí více jak tisíc druhů bílých, červených a růžových **vín** od různých pěstitelů z celého světa. Široká nabídka vín je doplněna o šumivá vína z oblasti Champagne a exkluzivní destiláty jako např. brandy, calvados, armagnac, cognac či švýcarské pálenky. Společnost spolupracuje s více jak 25 českými a moravskými vinařstvími a více jak 50 zahraničními (zejména z Francie a Itálie).

Kromě dodavatelské činnosti pro hotely a restaurace provozuje společnost také vlastní vinotéku či e-shop pro běžné zákazníky. Společnost nabízí jako doplňkové služby poradenství se sestavováním vinného lístku s ohledem na typ provozovny a následnou aktualizaci a také doporučení vín pro vhodnou kombinaci s daným jídelním lístkem.

Všechna nabízená vína jsou uložena ve speciálních klimatizovaných skladech s optimální teplotou pro jejich zrání. Dodávky zboží jsou realizovány rozdílně vzhledem k cílové destinaci. Ty pro Liberec a okolí jsou realizovány každodenně, pro Prahu a střední Čechy ve středu, pro oblast Krkonoš ve **čtvrtek** a pro zbytek Libereckého kraje v pátek. Objednávky jsou zpravidla dodávány **následující den**, jejich minimální výše musí přesáhnout 3000 Kč. Objednávat je možné pomocí **telefonu**, **elektronické pošty** či **e-shopu**.

- **Espresso s.r.o.**

Společnost Espresso je oficiálním distributorem několika předních světových značek **kávy a čaje**. Jedná se například o společnost Lavazza, největšího italského producenta espresso kávy, značku Dilmah, jednoho z nejvýznamnějších světových producentů čaje, firmu Faema, špičkového výrobce profesionálních kávovarů a dalších.

Společnost sídlí v Praze 9 – Běchovicích, ale region severních Čech obsluhuje z logistického centra nedaleko Jablonce nad Nisou. Rozvoz v tomto regionu probíhá pouze **jedenkrát týdně v pátek**. Objednávky přijaté do 11hodin jsou zpravidla dodány **následující den**. Objednávat lze pomocí **e-shopu, telefonu** či **e-mailu**, minimální výše objednávky je **1 500 Kč**.

- **Coca-Cola Hellenic**

Společnost Coca-Cola zahájila v České republice produkci svého světoznámého nápoje poprvé v roce 1991. Produkci v Praze zajišťuje společnost Coca-Cola Hellenic, která působí ve 28 evropských zemích. Výrobní závod sídlí v Praze – Kyjích. Kromě nápoje Coca-Cola společnost nabízí velmi široké portfolio dalších produktů, mezi které patří například minerální vody Bonaqua nebo ledové čaje Nestea.

Společnost od začátku svého podnikání v ČR investuje každoročně miliony korun na modernizaci výrobních závodů, poboček, infrastruktury a vybavení. Většinu svých zákazníků si snaží držet pod smlouvou, která přikazuje odběry určitého množství nápojů. Výměnou jim nabízí servírovací sklenice, chladnice či další reklamní výrobky.

Území Krkonoš je obsluhováno z logistického centra v Hradci Králové. Závozy pro oblast města Harrachov a okolí jsou realizovány **jedenkrát týdně** – ve čtvrtek. Objednávku je nutné odeslat minimálně **dva dny přede** dnem realizace dodávek. Minimální požadavek na objednávku je **6 beden** nápojů a hodnota vyšší jak **1 000 Kč**. Objednávat lze prostřednictvím e-shopu či telefonu.

- **Pivovary Staropramen s. r. o.**

Pivovary Staropramen s. r. o., založené v roce 1869, jsou druhým největším producentem piva v České republice. Společnost je také významným českým exportérem piva, značku Staropramen si mohou spotřebitelé vychutnat ve více než 35 zemích světa. Od roku 2012 je společnost Staropramen součástí největší pivovarské společnosti světa – Molson Coors, které současně patří značky jako Stella Artois, Carling či Corona.

Kromě klasických piv vyrábí společnost i ovocná piva Staropramen Cool, s kterými společnost jako první vstoupila na trh. Mezi velmi specifickou produkci patří například pivo se sníženým obsahem cukru určené pro diabetiky – Staropramen Déčko. Od roku 1998 provozuje společnost také vlastní síť značkových restaurací Potrefená husa provozovaných na bázi franšízingu.

Oblast Krkonoš a okolí jsou obsluhovány z logistického centra v Jilemnici. Závozy jsou realizovány **3x týdně** – v pondělí, středu a pátek. Objednávky přijaté do 16hodin jsou zpravidla dodány **následující den**. Společnost svým smluvním odběratelům nabízí vlastní výběr 4hodinového závozového okna, během kterého bude pivo dodáno. Minimální velikost objednávky jsou **dva 30 l sudy** piva.

- **Další dodavatelé**

Za dalšího velmi významného dodavatele penzionu Verde Rosa je považována síť velkoobchodních prodejen **MAKRO Cash & Carry**, u které je ovšem odběr zboží realizován vlastními silami, nikoli pravidelnými závozy. Makro sice nabízí vlastní způsob zásobování zvaný MAKRO distribuce, ale penzionu Verde Rosa slouží spíše jako rychlé a operativní řešení nedostatku určité suroviny než pravidelný dodavatel.

Služby MAKRO distribuce mohou využívat pouze profesionální zákazníci ze segmentu HoReCa, další podmínkou těchto služeb je minimální měsíční obrat nákupů ve výši 50.000 Kč bez DPH. Pro distribuční službu platí zvláštní ceník, který zahrnuje i dopravu.

V případě osobního nákupu přímo ve velkoobchodním středisku platí ceny uvedené na cenovkách.

V současné době disponuje společnost MAKRO třinácti velkoobchodními centry pro celou ČR, z nichž každé disponuje vlastní distribuční platformou. Služby velkoobchodu jsou určeny výhradně pro registrované zákazníky a podnikatelské subjekty. Výhodou prodejen je možnost platby v eurech, kterou penzion Verde Rosa velmi rád využívá.

Nejbližší pobočka MAKRO Cash & Carry se nachází v nedalekém Liberci, kde je také nákup zboží realizován. Pravidelná otevírací doba této prodejny je pondělí až neděle od 8 do 22 hodin. Velkou výhodou společnosti MAKRO je zejména velmi široký sortiment zboží – od čerstvých potravin až po kuchyňské nádobí. Makro nabízí také slevové a bonusové programy, stříbrná a zlatá karta (1% a 3% slevy na každý sortiment vyjma akčního zboží, alkoholu a tabákových produktů).

Pravděpodobně nejdůležitějším dodavatelem pensionu Verde Rosa v rámci služeb jsou Prádelny a čistírny Náchod, jedny z nejstarších, stále sloužících prádelen v ČR, založených v roce 1964. Společnost je vlastníkem řady provozních a hygienických certifikací a důsledně uplatňuje princip environmentálně odpovědného jednání.

Měsíčně je společnost schopna zpracovat až 200 tun prádla. Distribuce zakázek je zajištěna pomocí vozového parku 11 nákladních vozidel, závoz čistého prádla je realizován standardně do 5 pracovních dnů s tím, že Harrachov a okolí je obsluhováno dvakrát týdně – v úterý a ve čtvrtek. Sběr oděvů a prádla je realizován pomocí 15 sběrných center v okolí Náchoda.

Nejbližší sběrné centrum pro město Harrachov se nachází v nedalekém Jablonci, kam je použité ložní prádlo z penzionu vlastními silami zaváženo. Kromě praní a čištění prádla a oděvů nabízí společnost i další služby, jako jsou žehlení, oprava oděvů a prádla či pronájem prádla pro zdravotnické či hotelové provozy.

V neposlední řadě je třeba uvést dodavatele výrobků, pomocí kterých jsou pokrmy připravovány a servírovány, tzn. kuchyňské zařízení a nádobí. Tímto dodavatelem je společnost **RM Gastro,** která nabízí profesionální gastrozařízení, jako jsou nejrůznější druhy vařičů, chladniček či mrazáků, myček a ostatních přístrojů.

Společnost působí ve více jak 50 zemích světa. Pobočka pro ČR se nachází v Praze. Kromě gastronomického zařízení nabízí společnost i další služby. Jedná se zejména o servis kuchyňských přístrojů, ale také poradenství a návrh konceptu gastronomického provozu, projektování kuchyní, odborné instalace či pravidelné revize.

Následující tabulka přehledně zachycuje **nejdůležitější specifika** jednotlivých dodavatelů:

Tabulka 6: Dodavatelé penzionu

	Dodavatel	Odběr	Distribuce	Frekvence dodávek	Rychlost dodávek
Bidfood	koloniál mražené	Kralupy	5x týdně	do 14h – tentýž den	2 000 Kč
Coca-Cola	nealko	Hradec Králové	1x týdně	do 48 h	6 beden 1 000 Kč
Cortelazzi	italské produkty	Praha	1x týdně	do 20h – druhý den	-
Decante	víno	Liberec	1x týdně	následující den	3 000 Kč
Espresso	káva	Jablonec	1x týdně	do 11h – druhý den	1 500 Kč
JIP	alkohol	Liberec	2x týdně	do 17h – druhý den	3 000 Kč
MADE	maso	Praha	3x týdně	následující den	1 500 Kč
Staropramen	pivo	Jilemnice	3x týdně	do 16h – druhý den	2x 30 l sud
Šandera	ovoce zelenina	Praha	7x týdně	do 12h – tentýž den	500 Kč

Zdroj: *Vlastní zpracování*

2.3 Návrh systému hodnocení dodavatelů

V penzionu Verde Rosa probíhá hodnocení a výběr dodavatelů spíše intuitivně, a to na základě zkušeností či doporučení, nikoliv za pomoci nějakého uceleného systému hodnocení a výběru. V následující kapitole bude tedy provedeno detailnější hodnocení stávajících dodavatelů na základě vybraných kritérií. Výsledky hodnocení nadále poslouží ke srovnání těchto dodavatelů a podle toho bude zváženo, zda není možné snížit počet dodavatelů a naopak rozšířit spektrum dodávaného zboží od jiných dodavatelů.

2.3.1 Výběr kritérií a metodika hodnocení

Dle majitele penzionu jsou v současné době dodavatelé vybíráni na základě následujících **kritérií** (seřazených od nejdůležitějšího po nejméně důležitý):

1) kvalita zboží a služeb,
2) cena zboží,

3) reference dodavatelů,
4) doprovodné služby.

Jelikož je kvalita kupovaného zboží na prvním místě při výběru dodavatelů, je předem jasné, že všichni splňují požadovaná kritéria na kvalitu jimi nabízených surovin. Proto by bylo zbytečné provádět hodnocení kvality produktů, které se v podstatě kvalitou neliší, ale rozhodl jsem se toto kritérium redukovat pouze na kvalitu dodávek, zahrnující jednak včasnost, úplnost a stav zboží při dodání.

Pro účely vlastního hodnocení jsem zvolil postup, kdy jsem nezůstal pouze u předešlých kritérií, ale rozšířil jsem je o následující **kritéria**:

- rychlost dodání,
- frekvence dodávek,
- platební podmínky,
- exkluzivita nabízeného sortimentu,
- šíře nabízeného sortimentu.

Váhy jednotlivých kritérií jsou přiděleny na základě metody **alokace 100 bodů** založené na základě dotazníkového šetření zaměstnanců a majitele penzionu Verde Rosa, kdy všichni zaměstnanci restaurace (netýká se tedy recepční a uklízeček) měli nezávisle na sobě určit váhy jednotlivých kritérií podle jimi vnímané důležitosti. Stejný úkol měl i majitel penzionu, a aby bylo šetření spravedlivé, byla názoru majitele přidělena 50% váha a ostatním zaměstnancům také.

Hodnocení jednotlivých kritérií bude probíhat na základě pětistupňové hodnoticí škály (viz příloha). Pro zabránění vysokým rozdílům v hodnocení jednotlivých kritérií, a tudíž i pro zpřesnění celkového výsledku budou jednotlivé body hodnocení převedeny na základě **metody lineárních dílčích funkcí užitku**, takže jednotlivé hodnoty se budou pohybovat pouze v rozmezí 0–1.

2.3.2 Hodnocení a váhy kritérií

Na základě rozhovorů s majitelem a zaměstnanci penzionu Verde Rosa byla sestavena následující tabulka, která zachycuje způsob hodnocení jednotlivých kritérií:

Tabulka 7: Hodnocení kritérií

	5 bodů (výborné)	4 body (dobré)	3 body (neutrální)	2 body (přijatelné)	1 bod (špatné)
Kvalita dodávek	Vždy bezchybná	Výjimečně zanedbatelné chyby	Občasné malé chyby	Občasné velké chyby	Časté velké chyby
Cena	Vysoko pod srovnávanou cenou	Pod srovnávanou cenou	Odpovídá srovnávané ceně	Nad srovnávanou cenou	Vysoko nad srovnávanou cenou
Reference	Výborné	Velmi dobré	Dobré	Průměrné	Podprůměrné
Doprovodné služby	Vysoké množství služeb	Služby navíc	Běžné služby	Méně služeb	Bez služeb
Rychlost dodání	Tentýž den (odpolední objednávky)	Tentýž den (ranní objednávky)	Následující den (odpolední objednávky)	Následující den (ranní objednávky)	2 dny a více
Frekvence dodávek	Každodenně	Alespoň 5x týdně	Alespoň 3x týdně	Alespoň 2x týdně	1x týdně
Platební podmínky	Splatnost delší jak 14 dní	Splatnost do 14 dní	Splatnost do 7 dní	Platba na místě	Platba předem
Exkluzivita sortimentu	Velmi těžce nahraditelné	Těžkonahraditelné	Běžné	Lehce nahraditelné	Velmi lehce nahraditelné
Šíře sortimentu	Velmi široký sortiment	Široký sortiment	Specializace	Úzká specializace	Velmi úzká specializace

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Předchozí zmíněná kritéria obsahují několik oblastí, na základě kterých jsou hodnoceny. Jedná se o následující:

- **Kvalita dodávek** – Je hodnocena na základě včasnosti dodávek, neboli zda zboží dorazí v domluveném termínu. Dále zahrnuje úplnost a bezchybnost dodaného zboží, což znamená, zda zboží dorazí v takovém množstvím, ve kterém má být dodáno, a zda není vlivem přepravy poškozeno. Dále je brána v potaz kvalita balení a kvalita a přístup zaměstnanců dodavatelů, se kterými penzion přichází do styku (tzn. řidiči zásobovacích vozů a obchodní zástupci).
- **Cena** – Toto kritérium bude hodnoceno na základě cenového srovnání vybraných reprezentativních produktů na následujících stránkách seminární práce. Pro zjednodušení budou ceny jednotlivých produktů porovnávány s cenou stejných (resp. nejpodobnějších) produktů nabízených společností Makro a dalšího dodavatele podobného zaměření.

- **Reference** – Toto kritérium zohledňuje 3 rozdílné roviny. První z nich představuje hodnocení a jiné postřehy zaměstnanců ostatních restauračních provozů, které služby těchto dodavatelů rovněž využívají. Dále je zde zohledněno internetové hodnocení a recenze širší veřejnosti. V poslední řadě jsou brány v potaz certifikace vlastněné těmito dodavateli.
- **Doprovodné služby** – Mezi standardní služby jsou řazeny například množstevní slevy a rabaty či služby obchodních zástupců pro specifickou oblast. Dále je zde zohledněn faktor komunikace s dodavateli a možnosti objednání zboží (čím více, tím lépe). Mezi nestandardní služby patří nejrůznější poradenské činnosti (například pomoc při sestavování jídelníčku či jiná doporučení) a také možnost poskytování různého kuchyňského vybavení (jako jsou chladničky či nádobí).
- **Rychlost dodání** – V následujícím kritériu je hodnoceno to, jak rychle po objednání je dodavatel schopen dané zboží dodat (čím rychleji, tím lépe).
- **Frekvence dodávek** – Toto kritérium zohledňuje, jak často jsou pro oblast Harrachova závozy realizovány (čím častěji, tím lépe).
- **Platební podmínky –** Jsou hodnoceny na základě doby splatnosti faktur (čím delší doba splatnosti, tím lépe).
- **Exkluzivita sortimentu –** Toto kritérium bere v potaz, jak těžké by bylo nahradit zboží jednoho dodavatele, zbožím jiného (neboli dostupnost alternativních dodavatelů stejného zboží podobné kvality).
- **Šíře sortimentu –** V následujícím kritériu je zohledněno to, zda je dodavatel schopen nabízet větší sortiment zboží (například jídlo, nápoje i kuchyňské vybavení), či je zaměřen pouze na obchodní oblast.

Na základě metody alokace 100 bodů a vyhodnocených dotazníků, kdy měli jednotliví zaměstnanci a majitel penzionu přiřadit váhy vybraným kritériím, byly určeny následující **váhy:**

Tabulka 8: Váhy kritérií

Kritérium	Kvalita dodávek	Cena	Reference	Doprovodné služby	Rychlost dodání	Frekvence dodávek	Platební podmínky	Exkluzivita sortimentu	Šíře sortimentu
Váha	16	20	9	10	14	12	5	7	7

Zdroj: *Vlastní zpracování*

2.3.3 Cenové srovnání

Ceny uvedené u jednotlivých dodavatelů, jsou průměrné ceny, jež penzion Verde Rosa platí svým dodavatelům za uvedené zboží (reálně se ceny mohou samozřejmě lišit v závislosti na objednaném množství či sezónnosti daného produktu). K cenovému

srovnání poslouží ceny společnosti Makro a druhého dodavatele podobného zaměření, jež jsou aktuální k 19. 4. 2017 a nezahrnují slevové či jiné promo akce.

Tabulka 9: Cenové srovnání (Bidfood)

	Bidfood	Makro	JIP
Pšeničná mouka 1kg	16,90 Kč	15,80 Kč	16,10 Kč
Cukr krystal 1kg	17,90 Kč	18,50 Kč	18,90 Kč
Olivový olej 1l	105,90 Kč	90,85 Kč	98,90 Kč

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Ceny společnosti Bidfood se pohybují spíše **nad srovnávanou cenou**, ne však výrazně.

Tabulka 10: Cenové srovnání (Coca-Cola)

	Coca-Cola	Makro	PepsiCo
Coca-Cola (Pepsi) 0,33l	14,85 Kč	16,20 Kč	13,90 Kč
Perlivá voda 0,25l	4,90 Kč	4,75 Kč	4,95 Kč
Jablečný džus 0,25l	16,50 Kč	14,80 Kč	15,90 Kč

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Ceny společnosti Coca-Cola jsou **srovnatelné** s konkurenčními cenami.

Tabulka 11: Cenové srovnání (Cortelazzi)

	Cortelazzi	Makro	Gustini
Prosciuttocrudo 500g	261,90 Kč	227,70 Kč	244,90 Kč
Mozzarella 250g	114,50 Kč	105,80 Kč	129,90 Kč
Spaghetti 500g	39,90 Kč	29,85 Kč	39 Kč

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Ceny společnosti Cortelazzi se pohybují **výrazně nad srovnávanou cenou** konkurence.

Tabulka 12: Cenové srovnání (Decante)

	Decante	Makro	JIP
Prosecco–TrevisoFrizzante	164 Kč	96,90 Kč	102,70 Kč
Chianti Riserva	206 Kč	169,30 Kč	136,60 Kč
PinotGrigio	155 Kč	109,85 Kč	109,80 Kč

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Ceny společnosti Decante se pohybují **výrazně nad srovnávanou cenou** konkurence.

Tabulka 13: Cenové srovnání (Espresso)

	Espresso	Makro	Fine Coffee
LavazzaAppassionatamente	189,90 Kč	195,85 Kč	209,60 Kč

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Ceny společnosti Espresso se pohybují **pod srovnávanou cenou**, ne však výrazně.

Tabulka 14: Cenové srovnání (JIP)

	JIP	Makro	Elko
Martini Bianco 0,75l	151,25 Kč	145,70 Kč	151,25 Kč
BacardiCartaBlanca 1l	359,40 Kč	360,85 Kč	359,40 Kč
Aperol 1l	350,20 Kč	349,70 Kč	350,20 Kč

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Ceny společnosti JIP jsou **srovnatelné** s konkurenčními cenami.

Tabulka 15: Cenové srovnání (Made)

	Made	Makro	Česká Masna
Kuřecí prsa 1kg	77,90 Kč	97,60 Kč	82 Kč
Vepřová panenka 1kg	159,90 Kč	180,45 Kč	169,50 Kč
Hovězí svíčková 1kg	685,90 Kč	734,85 Kč	704,20 Kč

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Ceny společnosti Made se pohybují **výrazně pod srovnávanou cenou** konkurence.

Tabulka 16: Cenové srovnání (Staropramen)

	Staropramen	Makro	Jaso
Staropramen 10°30l	1125 Kč	1070,85 Kč	1056,60 Kč

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Ceny společnosti Staropramen se pohybují **nad srovnávanou cenou**, ne však výrazně.

Tabulka 17: Cenové srovnání (Šandera)

	Šandera	Makro	JIP
Cuketa zelená 1kg	32,60 Kč	25,90 Kč	23,80 Kč
Rukola 125g	45,70 Kč	39,85 Kč	40,25 Kč
Rajčata cherry 200g	57,80 Kč	45,90 Kč	49,70 Kč

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Ceny společnosti Šandera se pohybují **výrazně nad srovnávanou cenou** konkurence.

2.3.4 Hodnocení dodavatelů

Následující tabulka zobrazuje hodnocení jednotlivých kritérií pro jednotlivé dodavatele.

Tabulka 18: Hodnocení dodavatelů 1

Kritérium	Kvalita	Cena	Reference	Služby	Rychlost	Frekvence	Platba	Exkluzivita	Šíře
Váha	16	20	9	10	14	12	5	7	7
Bidfood	3	2	4	4	5	4	4	1	4
Coca-Cola	4	3	4	5	1	1	5	2	2
Cortelazzi	2	1	2	1	3	1	2	5	3
Decante	5	1	1	4	3	1	2	3	1
Espresso	5	4	1	2	2	1	1	4	1
JIP	3	3	3	2	3	2	4	1	5
MADE	1	5	4	3	3	3	3	2	2
Staropramen	4	2	3	5	3	3	5	2	1
Šandera	2	1	5	3	4	5	3	4	2

Zdroj: *Vlastní zpracování*

V následující tabulce jsou převedeny jednotlivé hodnoty hodnocených kritérií z předchozí tabulky pomocí metody **lineárních dílčích funkcí užitku**. Hodnoty se pohybují v intervalu od 0 do 1, kde 0 značí nejhorší variantu a 1 variantu nejlepší. Převod hodnot je proveden na základě následujícího vzorce (Fotr, 2010).

$$h_i = (x_i - x_i^0)/(x_i^* - x_i^0)$$

x_i je hodnota hodnocení daného kritéria pro **daného dodavatele**, x_i^0 odpovídá **nejhorší hodnotě** daného kritéria a x_i^* značí **nejlepší hodnotu** daného kritéria.

Tabulka 19: Hodnocení dodavatelů 2

Kritérium	Kvalita	Cena	Reference	Služby	Rychlost	Frekvence	Platba	Exkluzivita	Šíře
Váha	16	20	9	10	14	12	5	7	7
Bidfood	0,5	0,25	0,75	0,75	1	0,75	0,75	0	0,75
Coca-Cola	0,75	0,5	0,75	1	0	0	1	0,25	0,25
Cortelazzi	0,25	0	0,25	0	0,5	0	0,25	1	0,5
Decante	1	0	0	0,75	0,5	0	0,25	0,5	0
Espresso	1	0,75	0	0,25	0,25	0	0	0,75	0
JIP	0,5	0,5	0,5	0,25	0,5	0,25	0,75	0	1
MADE	0	1	0,75	0,5	0,5	0,5	0,5	0,25	0,25
Staropramen	0,75	0,25	0,5	1	0,5	0,5	1	0,25	0
Šandera	0,25	0	1	0,5	0,75	1	0,5	0,75	0,25

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Následující tabulka zobrazuje již finální hodnoty hodnocení jednotlivých kritérií daných dodavatelů. Hodnoty jsou vypočteny prostým vynásobením váhy daného kritéria a převedených hodnot z předchozí tabulky. Kritické hodnoty jsou barevně rozlišeny, zelená barva znázorňuje nejvyšší hodnotu daného kritéria, barva červená hodnotu nejhorší.

V posledním sloupci je zachyceno celkové hodnocení jednotlivých dodavatelů. Zelená barva indikuje dodavatele, jejichž hodnoty jsou vyšší než 50 bodů, tudíž nejlépe hodnocené. Barva červená patří dodavatelům, jejichž celkové hodnocení se pohybuje pod hodnotou 40 bodů, tudíž jsou nejhůře hodnocení.

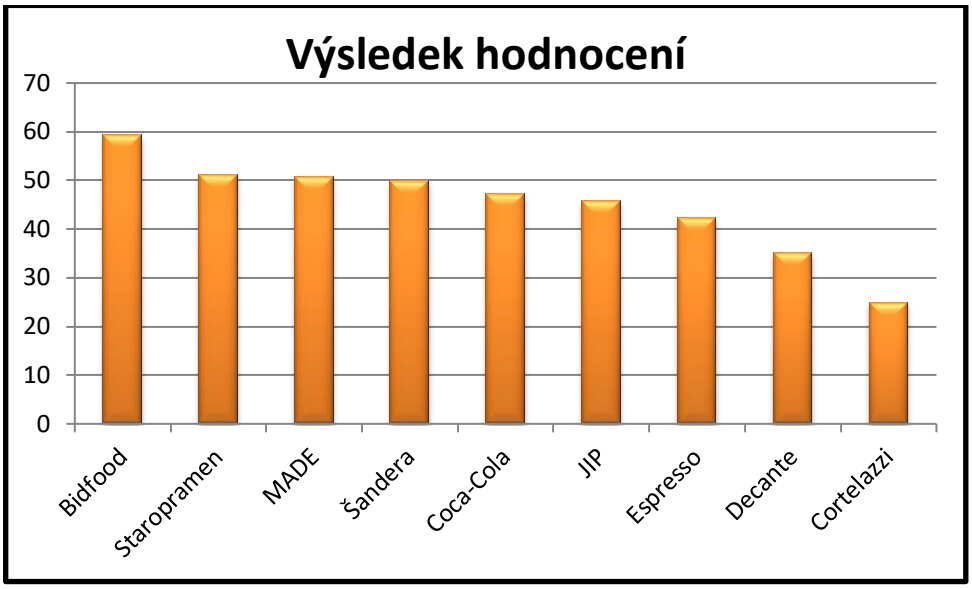
Tabulka 20: Hodnocení dodavatelů 3

Kritérium	Kvalita	Cena	Reference	Služby	Rychlost	Frekvence	Platba	Exkluzivita	Šíře	Celkem
Váha	16	20	9	10	14	12	5	7	7	
Bidfood	8	5	6,75	7,5	14	9	3,75	0	5,25	59,25
Coca-Cola	12	10	6,75	10	0	0	5	1,75	1,75	47,25
Cortelazzi	4	0	2,25	0	7	0	1,25	7	3,5	25
Decante	16	0	0	7,5	7	0	1,25	3,5	0	35,25
Espresso	16	15	0	2,5	3,5	0	0	5,25	0	42,25
JIP	8	10	4,5	2,5	7	3	3,75	0	7	45,75
MADE	0	20	6,75	5	7	6	2,5	1,75	1,75	50,75
Staropramen	12	5	4,5	10	7	6	5	1,75	0	51,25
Šandera	4	0	9	5	10,5	12	2,5	5,25	1,75	50

Zdroj: *Vlastní zpracování*

V následujícím grafu je přehledně zobrazen výsledek hodnocení jednotlivých dodavatelů, kteří jsou seřazeni dle celkového výsledku od nejlepšího po nejhoršího.

Graf 8: Výsledek hodnocení dodavatelů



Zdroj: *Vlastní zpracování*

Nejlépe z hodnocení stávajících dodavatelů vyšla společnost **Bidfood**, a to zejména díky velice stabilnímu hodnocení ve všech ohledech. Společnost navíc jako jediná nabízí pro objednávky přijaté i v odpoledních hodinách dodání ještě tentýž den. Jedinou slabinou tohoto dodavatele je exkluzivita odebíraného zboží – tedy koloniálu (mouka, olej, cukr…), které je k dostání v podstatě kdekoliv.

Na druhém místě se v pomyslném žebříčku hodnocení umístila společnost **Staropramen**, která podobně jako společnost Bidfood obdržela podobně stabilní hodnocení všech vybraných kritérií. Hlavními výhodami tohoto dodavatele jsou široké doprovodné služby, jež nabízí (například nádobí či prostírací prádlo s logem společnosti), a také poměrně vstřícné platební podmínky s dobou splatnosti delší jak 14 dní. Hlavní slabinou tohoto dodavatele je relativně úzké portfolio produktů, kromě pivních nápojů nenabízí nic jiného.

Třetím nejlépe hodnoceným dodavatelem se stala společnost **Made** vzhledem k tomu, že nabízí své masové produkty výrazně levněji než konkurence, přičemž cenové kritérium

má nejvyšší váhu. Na druhé straně má tento dodavatel výrazné problémy s kvalitou dodávek, která představuje druhé nejdůležitější kritérium. Často se stává, že zásobovací vůz dorazí se značným zpožděním a dodané zboží se neshoduje s objednaným.

Jako další dodavatel v pořadí se umístila společnost **Šandera**, která svou konkurenci převyšuje zejména díky své schopnosti dodávat objednané zboží každý den. Další silnou stránkou společnosti jsou velmi dobré reference zejména díky tomu, že většinu nabízených zemědělských produktů si sama pěstuje. Ovoce a zelenina proto dosahuje vyšší kvality než dovážené produkty, jež nabízí většina konkurenčních firem. Tento fakt se ovšem negativně odráží v cenové úrovni, která značně převyšuje ceny konkurence.

Mezi dodavatele s průměrným hodnocením se dostala společnost **Coca-Cola**, která dominuje ve stejných oblastech jako společnost Staropramen. Nabízí rovněž velké množství doprovodných služeb (včetně chladniček na nápoje) a příznivé platební podmínky. Velkou slabinou tohoto dodavatele je nízká frekvence a rychlost dodávek (jako jediný ze srovnávaných dodavatelů má dodací lhůtu delší než 24 hodin).

Dalším dodavatelem s průměrným celkovým hodnocením je společnost **JIP**, od které penzion odebírá lihoviny. Za hlavní silnou stránku tohoto dodavatele je považováno široké spektrum nabízených produktů (od potravin a nápojů až po nádobí a prádlo). V protikladu k šíři sortimentu je jeho exkluzivita. Jedná se totiž o běžně dostupné produkty, jež jsou k sehnání v takřka každém maloobchodu.

Posledním z dodavatelů, jež přesáhli hranici 40 bodů, je společnost **Espresso**, která se může chlubit velmi kvalitními a bezchybnými dodávkami. Hlavní výhodou tohoto dodavatele je především to, že se jedná o výhradního dodavatele kávy Reserva, odebírané penzionem. Společnost bohužel v mnoha ohledech zaostává, ať už se jedná o nízkou frekvenci dodávek, či velmi slabé reference (zejména díky špatné komunikaci se zákazníky a přístupem zaměstnanců). Společnost navíc jako jediná z porovnávaných dodavatelů požaduje platbu předem.

Velmi špatné celkové hodnocení obdržel dodavatel vinných nápojů – společnost **Decante**. V podstatě jeho jedinou výhodou jsou velmi kvalitní a spolehlivé dodávky. Naopak slabých stránek má společnost poměrně dost, zejména výrazně vyšší ceny než konkurence, nízkou frekvenci dodávek či nulové reference (zejména proto, že se jedná o velmi malý a mladý podnik).

Na posledním místě s pouhými 25 body se umístila společnost **Cortelazzi**, dodavatel exkluzivních italských produktů. Právě exkluzivita nabízených produktů je důvodem spolupráce s tímto dodavatelem. Společnost je totiž v kontaktu s přední a velmi uznávanou italskou výrobní společností, která většinu produktů dodává. Jejich kvalita je dle majitele penzionu nesrovnatelně vyšší než u konkurence. Tento fakt se ovšem také odráží na cenové úrovni, jež je velmi vysoká. Společnost v podstatě nenabízí žádné doprovodné služby (krom pravidelných dodávek) ani běžné množstevní slevy. Za poměrně velkou slabinu tohoto dodavatele se dá považovat to, že naprostá většina zaměstnanců je původem z Itálie, často tak nastává problém s dorozuměním.

2.3.5 Návrh optimalizace počtu dodavatelů

Na základě hodnocení stávajících dodavatelů bylo navrženo několik doporučení pro optimalizaci celkového počtu dodavatelů. Jedná se o následující **návrhy:**

- vyšší využívání společnosti Bidfood,
- úplné ukončení spolupráce se společností Decante,
- snaha o nalezení nového dodavatele italských produktů,
- změna značky nabízené kávy (resp. změna dodavatele).

Prvním optimalizačním doporučením je **odebírání širšího sortimentu produktů od společnosti Bidfood**, jež se s předstihem umístila na prvním místě celkového hodnocení stávajících dodavatelů. V současné době dodává společnost pouze koloniální produkty značky Coronet, ale portfolio nabízených produktů je výrazně vyšší. Bidfood nabízí například čerstvé masové produkty značky Nowameat, mražené produkty značky Nowaco, zmrzlinu značky Prima či mléčné produkty značky Meliko.

Z toho důvodu bych doporučoval využít těchto služeb a **ukončit spolupráci se společností Made** (dodavatel masa). U tohoto dodavatele bývaly v minulosti časté problémy s kvalitou a spolehlivostí dodávek, přitom lépe hodnocená společnost Bidfood nabízí stejné masové produkty srovnatelné kvality.

Dalším možným rozšířením portfolia odebíraných produktů od tohoto dodavatele jsou zmrzliny, které v současné době dodává společnost JIP. Otázkou ovšem je, zda by bylo vedení penzionu ochotno přistoupit na změnu současné značky (Algida) na značku novou (Prima). Dle mého názoru i názoru majitele penzionu jsou totiž zmrzliny Algida v ČR oblíbenější než Prima.

Dalším doporučením pro optimalizaci počtu dodavatelů je kompletní **ukončení spolupráce se společností Decante**. Odebírané druhy i značky vín jsou totiž běžně k dostání u již využívaných dodavatelů JIP (popř. Makro), kteří v hodnocení dopadli výrazně lépe. Nadměrná většina z nich je navíc výrazně cenově výhodnější. Vzhledem k tomu, že penzion odebírá od společnosti JIP velmi podobné produkty (lihoviny), neměl by být problém s rozšířením o odběr vína.

Dle majitele společnosti byl navázán dodavatelsko-odběratelský vztah se společností Decante zejména kvůli odborným poradenským službám v oblasti výběru vín pro konkrétní jídelní lístek. Ovšem vzhledem k tomu, že jídelní lístek je poměrně stálý, a tudíž se druhy dodávaných vín nemění, není nutné i nadále s dodavatelem spolupracovat.

Za velmi důležitý krok pro zlepšení zásobovacího procesu penzionu Verde Rosa považuji **ukončení spolupráce se společností Cortelazzi**. K provedení tohoto kroku je ovšem velmi důležité nejprve najít potenciálně vhodného dodavatele produktů podobné kvality. Právě kvalita odebíraných produktů je důvodem spolupráce s tímto dodavatelem, ovšem v ostatních ohledech společnost velmi zaostává.

Za poměrně vhodného náhradního dodavatele se může považovat společnost **Gustini**, u níž byla provedena cenová komparace odebíraných produktů. Většinu produktů nabízí

společnost cenově výhodněji než Cortelazzi, navíc disponuje výrazně širším výběrem. Jedná se o výrazně většího a známějšího dodavatele italských produktů, z nichž naprostá většina pochází rovněž od předních italských producentů potravin.

Posledním optimalizačním doporučením je **změna značky odebírané kávy**, a tudíž i změna relativně nevyhovujícího dodavatele Espresso. Značka kávy Reserva, již penzion od společnosti Espresso odebírá, je v ČR velmi málo rozšířena, do značné míry se jedná exkluzivní kávu. Právě z toho důvodu využívá penzion služeb tohoto dodavatele.

Na druhou stranu je více než jasné, že káva není hlavním důvodem návštěvy zákazníků restaurace. Mezi hlavní nabízené produkty se řadí zejména jídlo, káva patří spíše jen k doplňkovému sortimentu. Jen málo zaměstnanců penzionu si dokáže představit, že by se stálí zákazníci restaurace vraceli jen kvůli nabízené kávě. Za nejrozumnější řešení považuji změnu značky na kávu **Lavazza**, kterou nabízí převážná většina italských restaurací v ČR. Její výhodou je, že je nabízena poměrně velkým množstvím dodavatelů, a proto je větší pravděpodobnost vybrání vyhovujícího.

2.4 Skladování a řízení zásob penzionu

V následující části diplomové práce budou nejprve popsány stávající situace a postupy v oblasti skladování a řízení zásob, s nimiž se můžeme v penzionu Verde Rosa setkat. Jelikož v současné době probíhá řízení zásob pouze na základě jakési intuice a zkušenosti, bude provedena ABC analýza, jejímž cílem by mělo být celkové zkvalitnění procesu řízení zásob (a tudíž i skladování). Na základě ABC analýzy bude následně provedena řada dalších kroků s cílem zlepšení procesu zásobování (např. stanovení ROP pro samostatné položky, analýza spotřeby jednotlivých kategorií produktů a dodavatelů a podobně).

V současné době disponuje penzion Verde Rosa 4 místnostmi, určenými výhradně pro skladování. Největší ze skladových prostor (o velikosti necelých 9 m^2) je chladná místnost určená pro skladování nápojů. Tato místnost není v podstatě nijak vybavena dodatečnými skladovými prvky (regály, lednice apod.), většina nápojových produktů je skladována ve vlastních obalech či přepravkách. Další samostatná chladná místnost je vyhrazena pro skladování masných výrobků a čerstvého ovoce a zeleniny. Tato místnost, zaujímající pouhé 4 m^2, je vybavena dvěma masivními lednicemi značky Liebherr (jedna slouží pro uchování čerstvého masa a uzenin a druhá pro čerstvé ovoce a zeleninu) a menší sadou regálů, určenou pro skladování především kořenové zeleniny. Právě tato místnost je dlouhodobě trnem v oku zaměstnancům celého penzionu, jelikož její nízká kapacita dělá problémy především při pohybu a manipulací uvnitř místnosti. Poslední skladovací místností určenou pro uchování potravin je velká suchá místnost o ploše necelých 7 m^2, v níž jsou skladovány méně náročné produkty (převážně koloniál, těstoviny a podobně). Tato místnost je vybavena regály či přepravkami, v nichž jsou jednotlivé produkty uchovávány. V penzionu je ještě možné najít jednu místnost, určenou výhradně ke skladování. Je jí velmi malá místnost (zaujímající pouze 3 m^2), jež se využívá ke skladování prádla a lůžkovin.

Penzion dále disponuje dvěma velkými lednicemi. Jedna z nich je určená pro krátkodobé skladování nápojů (odtud je servírováno zákazníkům) a nachází se vedle baru. Druhá

z těchto lednic se nachází v kuchyni, aby k ní měli kuchaři rychlý přístup, slouží pro krátkodobé skladování polotovarů (resp. připravených základů k vybraným pokrmům). Dále zde můžeme najít jeden masivní mrazák pro všechny druhy mražených výrobků, jenž je situován v nedaleké průchozí chodbě. Penzion také disponuje dvěma malými chladničkami, určenými pro krátkodobé skladování vína (resp. džusů). Obě tyto chladničky jsou umístěny vedle baru, z nich jsou nápoje servírovány hostům.

Co se týče systému objednávání (resp. systému řízení zásob), fungují tyto dvě činnosti velmi amatérsky. Veškeré predikce poptávky jsou řízeny intuitivně na základě odhadů majitele podniku (které nejsou vždy dokonalé). Právě z těchto predikcí vycházejí objednávaná množství jednotlivých produktů. Do určité míry zde funguje jakýsi systém minimálních objednacích bodů (ROP), tedy jakási pomyslná hladina (která se neustále mění a je značně orientační), při jejímž překročení je vystavena nová objednávka a ta by měla vydržet do dalšího dne závozu daného dodavatele. Objednáváno je tedy převážně malé množství produktů a velmi často, ovšem tak, aby byla splněna podmínka minimálního objednacího množství dodavatele. Právě díky tomuto značně amatérskému přístupu se velmi často stává, že jsou některé produkty vyčerpány. Tento problém je nejčastěji řešen dvěma způsoby. Pokud je to možné a dovoluje to personální kapacita penzionu, je daný produkt zakoupen v nedalekém maloobchodě (většinou samozřejmě horší kvality či vyšší ceny). V opačném případě je nutné přestat nabízet pokrmy, k jejichž přípravě je daný produkt používán. Samozřejmě zde nastávají i situace, kdy je daného produktu nakoupeno moc a kvůli expiraci pak musí být odepsán (buď vyhozen, nebo použit pro osobní potřeby zaměstnanců).

Veškerá dále zmíněná data budou pocházet z interních dokumentů podniku a vztahují se k předešlému kalendářnímu roku (tedy 2017). Bude se jednat především o seznam (trvale) využívaných produktů, spotřebu a ceny daných produktů či minimální dodací množství. Objeví se zde celkem 171 trvale využívaných skladových položek, které budou dále analyzovány. Jedná se pouze o produkty využívané pro přípravu pokrmů (nebudou zde tedy například uvedeny čisticí prostředky, ložní prádlo a podobně). Některé potravinářské produkty, jež jsou využívány pouze výjimečně (např. pro sezónní pokrmy), zde také nebudou brány v úvahu stejně jako zásoby hotových produktů či polotovarů.

Jelikož je celkový chod podniku výrazně ovlivněn sezónními vlivy, budou veškeré analýzy provedeny za dvě časová období – období sezóny a období mimo sezónu. Za období sezóny budou považovány měsíce leden, únor, červen, červenec, srpen a prosinec. Jedná se pouze o zjednodušení, jelikož v praxi jsou tato období značně ovlivněna například počasím, státními svátky a podobně. Díky tomuto dvojitému provedení budou do značné míry eliminovány některé nepřesnosti a zkreslené informace, čímž dosáhneme výraznému zlepšení relevantnosti výsledných hodnot a doporučení. Pro ověření, zda výsledná období skutečně vykazují rozdíly ve spotřebě daných produktů, bude proveden Studentův párový t-test, jehož cílem bude danou hypotézu skutečně potvrdit.

Jelikož jsou veškeré změny stavu zásob v penzionu Verde Rosa zaznamenávány ručně pomocí tužky a papíru, je zde velký prostor pro řadu chyb a opomenutí, které ovšem

nejsou reálně možné u tak malého podniku eliminovat. Změna stavu zásob je pravidelně zaznamenávána do jednotlivých tabulek, jež budou uvedeny v přílohách práce.

2.4.1 ABC analýza

V následující kapitole bude provedena kategorizace skladových položek na základě ABC analýzy, zmiňované v teoretické části práce. ABC analýza zásob penzionu Verde Rosa a další náležitosti s ní spojené budou provedeny v posloupnosti následujících **kroků:**

1) Sestavení seznamu všech evidovaných skladových položek z dostupných interních dokumentů.
2) Vypočítání průměrné týdenní spotřeby pro každou položku za období sezóny a mimo sezónu na základě dostupných dat.
3) Vypočítání průměrné jednotkové ceny daných položek za rok 2017 na základě dodavatelských faktur či smluvních cen.
4) Převedení průměrné týdenní spotřeby na peněžní vyjádření (Kč) za účelem následného srovnání. Jednotlivé změny stavu zásob jsou u evidovaných položek rozdílné (např. nápoje v mililitrech, maso v kilogramech, pečivo v kusech či bylinky v balení).
5) Sestavení absolutních a relativních rozdílů spotřeby (v peněžním vyjádření) mezi obdobím sezóny a mimo sezónu.
6) Provedení Studentova párového t-testu za účelem potvrzení hypotézy o rozdílnosti spotřeby v období sezóny a mimo sezónu.
7) Vyjádření podílu týdenní spotřeby jednotlivých položek na celkové týdenní spotřebě (za obě období) a jejich následné sestupné seřazení.
8) Sestavení 3 skupin produktů (A, B, C) podle následujícího pravidla:
   - Do skupiny **A** se řadí takové produkty, jejichž podíl na celkové týdenní spotřebě je **vyšší jak 1 %**.
   - Skupinu **B** tvoří takové položky, jejichž podíl na celkové týdenní spotřebě se pohybuje v **intervalu 0,1 % až 0,99 %**.
   - Do skupiny **C** patří takové produkty, jejichž podíl na celkové týdenní spotřebě je **menší jak 0,1 %.**
9) Vytvoření doporučení pro jednotlivé kategorie položek a jejich detailnější statistická analýza.
10) Doplnění jednotlivých položek o další informace relevantní pro rozhodování o zásobování (dodací lhůty, minimální objednací množství).
11) Sestavení ROP (reorder point) pro jednotlivé skladové položky.

Většina tabulek obsahujících výše zmíněné náležitosti bude kvůli své velikosti umístěna v přílohách práce. Text vztahující se k daným tabulkám bude odkazovat na dané číslo přílohy, náležící popisované tabulce.

V příloze č. 7 je uvedena tabulka, zobrazující abecední seznam všech 171 evidovaných skladových položek. Každá položka je doplněna o její průměrnou týdenní jednotkovou spotřebu (za oboje analyzované období). Položky jsou dále doplněny o jejich průměrné jednotkové ceny za rok 2017. Na základě těchto dvou ukazatelů je zde dopočítána průměrná týdenní spotřeba, vyjádřená v peněžních jednotkách (Kč). V neposlední řadě tabulka obsahuje absolutní a relativní rozdíly v průměrné týdenní peněžní spotřebě mezi oběma obdobími. Tyto rozdíly později poslouží jako základ pro výpočet již zmiňovaného Studentova párového t-testu.

Z tabulky je patrné, že absolutní rozdíl celkové týdenní spotřeby je necelých 85 tisíc. V relativním vyjádření dosahuje celková průměrná týdenní spotřeba v období mimo sezónu pouhých 41% spotřeby v období sezóny. Abychom mohli tento fakt skutečně potvrdit, bude v následující části práce proveden Studentův párový t-test.

Test bude proveden na základě následujícího **vzorce** (Hindls a kol, 2004):

$$t = \frac{|\bar{x}|}{\sqrt{\frac{s^2}{n}}} \qquad ($$

Kde: **t** … testovací kritérium,

$\bar{\mathbf{x}}$ … aritmetický průměr všech absolutních rozdílů,

$\mathbf{s^2}$ … rozptyl všech absolutních rozdílů,

n… počet položek.

Postup Studentova párového t-testu bude následující:

1) Stanovíme nulovou a alternativní hypotézu, jež budeme zkoumat.
2) Stanovíme hladinu významnosti (α), na které budeme danou hypotézu testovat a určíme počet stupňů volnosti (n-1).
3) Vypočítáme aritmetický průměr všech absolutních rozdílů, které již máme vypočtené v předchozí tabulce.
4) Vypočítáme rozptyl průměrů za použití následujícího **vzorce** (Hindls a kol, 2004):

$$s_x^2 = \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n} x_i^2 - \bar{x}^2 \qquad ($$

5) Na základě výše zmíněného vzorce vypočteme testovací kritérium t.

6) Výslednou hodnotu porovnáme s tabulkovou hodnotou pro kvantily studentova rozdělení. Mohou nastat dvě **situace**:

   a. Je-li hodnota t menší než tabulková hodnota, nezamítáme nulovou hypotézu (tzn. střední hodnoty obou období se statisticky významně neliší).

   b. Je-li hodnota t větší než tabulková hodnota, zamítáme nulovou hypotézu (tzn. střední hodnoty obou období se statisticky významně liší).

Pro potřeby našeho testu byly stanoveny následující **hypotézy**:

- **Nulová hypotéza (H_0)** – Spotřeba surovin (vyjádřená v peněžních jednotkách) dosahuje v období sezóny stejných objemů jako mimo sezónu (H_0: $\mu 1 = \mu 2$).
- **Alternativní hypotéza (H_A)** – Spotřeba surovin (vyjádřená v peněžních jednotkách) dosahuje v období sezóny jiných (větších) objemů než mimo sezónu (H_A: $\mu 1 \neq \mu 2$).

Nyní je potřeba stanovit hladinu významnosti a určit počet stupňů volnosti. Hladina významnosti v podstatě určuje pravděpodobnost, že chybně zamítneme (resp. nezamítneme) zvolenou hypotézu. Nejčastěji se volí hladina významnosti 5 % či 1%. Jelikož chceme co nejpřesněji určit, zdali se liší spotřeba v období sezóny a mimo sezónu, zvolíme hladinu významnosti **α = 0,01**. Stupně volnosti určíme jednoduše jako počet položek snížený o jednu, tedy 171–1=**170**.

Nyní je třeba na základě výše zmíněných vzorců vypočítat jednotlivé veličiny. Všechny jsou uvedeny v následující **tabulce**:

Tabulka 21: Studentův t-test

Průměr ($\bar{x}$)	494,91
Rozptyl (s^2)	1086162,53
Testovací kritérium (t)	**6,21**

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Nakonec je potřeba výslednou hodnotu t porovnat s tabulkovou hodnotou pro kvantily studentova rozdělení. Z hodnot uvedených v dané tabulce je viditelné, že pro hladinu významnosti 1 % a 170 stupňů volnosti se daná hodnota pohybuje v intervalu mezi 2,358 až 2,326 (daná tabulka bude uvedena v přílohách práce). Je patrné, že naše výsledná hodnota testovacího kritéria t dosahuje výrazně vyšších hodnot než hledaná tabulková hodnota. Za těchto okolností nezbývá nic jiného než **nulovou hypotézu zamítnout** ve prospěch alternativní hypotézy. Tímto testem bylo tedy potvrzeno, že existují statisticky významné rozdíly mezi spotřebou v období sezóny a mimo sezónu.

Nyní je tedy možné přejít k samotné ABC analýze skladových položek, provedené pro obě období zvlášť. V příloze č. 8je uvedena tabulka zachycující všechny evidované položky seřazené sestupně podle jejich spotřeby (v peněžních jednotkách) dle kategorizace ABC analýzy (za období sezóny). Dále jsou zde uvedeny jejich podíly na celkové spotřebě,

přehledně jsou vyznačeny barevnou škálou. Jako poslední je zde uvedená kategorie (A, B, C), do které daná položka spadá podle výše zmíněného pravidla.

Z přiložené tabulky je patrné, že kategorii A tvoří především nápoje a produkty pro přípravu tradičních italských pokrmů (těstoviny, sýry a podobně). Do kategorie C naopak připadá poměrně velké množství druhů tvrdého alkoholu, což je pochopitelné, jelikož se penzion specializuje převážně na přípravu pokrmů. V této kategorii najdeme také hodně bylinek a jiných dochucovadel.

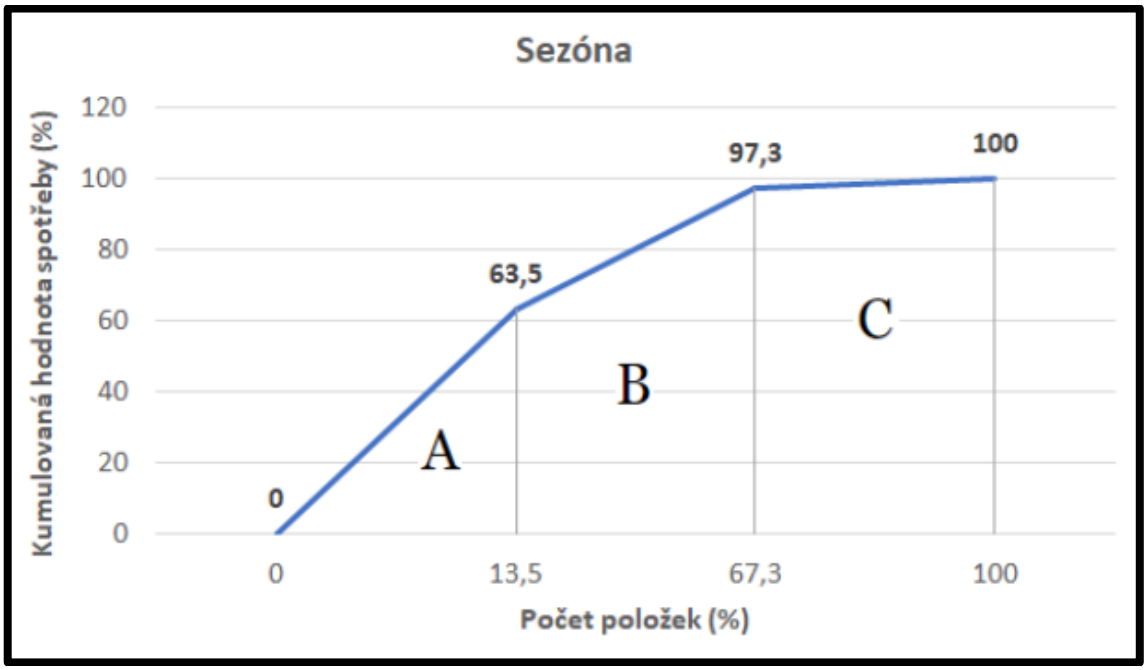
Statistické rozložení položek do jednotlivých kategorií (za období sezóny) je názorně zachyceno v následující **tabulce** a **grafu**.

Tabulka 22: ABC analýza 2 (sezóna)

ABC	A	B	C
Počet položek (ks)	23	92	56
Počet položek (%)	13,45 %	53,80 %	32,75 %
Podíl na spotřebě	63,48%	33,80%	2,72%

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Graf 9: ABC analýza (sezóna)



Zdroj: *Vlastní zpracování*

Z tabulky i grafu je patrné, že do kategorie A spadá pouhých 23 položek (v relativním vyjádření zhruba 13% všech produktů). Tato kategorie ovšem tvoří více jak 63 % celkové spotřeby vyjádřené v peněžních hodnotách. Kategorii B pokrývá 92 produktů, což je necelých 54 % všech evidovaných položek, a tvoří zhruba 34 % celkové spotřeby. Kategorie A a B tedy dohromady tvoří více jak 97% celkové spotřeby. Do poslední kategorie (tedy C) spadá 56 druhů položek (necelých 33 %), jež tvoří pouhých 2,7 % celkové spotřeby.

Nyní přikročíme k analýze období mimo sezónu. V příloze č. 9 je uvedena obdobná tabulka jako v příloze č. 8, ale s tím rozdílem, že kategorizace daných položek dle ABC analýzy je provedena za období mimo sezónu.

Z tabulky je očividné, že pořadí spotřeby jednotlivých položek se od období sezóny příliš neliší. Jedinou změnou je například nižší počet skladových položek ve skupině A a ještě vyšší podíl spotřeby piva na celkové spotřebě. Dále se nepatrně zvýšil počet evidovaných položek ve skupině B i C. Tyto jednotlivé náležitosti jsou přehledně znázorněny v následující **tabulce** a **grafu**.

Tabulka 23: ABC analýza 2 (mimo sezónu)

ABC	A	B	C
Počet položek (ks)	19	94	58
Počet položek (%)	11,11 %	54,97 %	33,92 %
Podíl na spotřebě	63,26%	34,29%	2,45%

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Graf 10: ABC analýza (mimo sezónu)

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Z tabulky i grafu je patrné, že kategorie obsahuje pouhých 19 položek, což je o 4 méně než v období sezóny (v relativním vyjádření se jedná o zhruba 11 % všech produktů). Tato kategorie ovšem tvoří více jak 63 % celkové spotřeby, vyjádřené v peněžních hodnotách (což je v podstatě stejný podíl jako v období sezóny). Kategorie B zahrnuje 94 produktů (o 2 produkty více než v období sezóny), což je necelých 55 % všech evidovaných položek. Podíl na celkové spotřebě této kategorie je více jak 34 % (zhruba o 0,5 % více jak v období sezóny). Z grafu je tedy vidět, že první dvě kategorie tvoří dohromady 97,5 % celkové spotřeby. Do poslední kategorie (tedy C) spadá 58 druhů položek (rovněž o 2 položky více jak v období sezóny), jejich podíl na celkové spotřebě je ovšem ještě nižší než v předchozím analyzovaném období.

K jednotlivým produktům (resp. kategoriím do které spadají) je nutné přistupovat rozdílným způsobem. Zde jsou některé návrhy vhodných přístupů:

- **Kategorie A** – Jedná se o nejdůležitější kategorii, které by měla být věnována nejvyšší pozornost. Pro tuto kategorii by bylo vhodné objednávat malé množství, ovšem velmi často, aby co možná nejméně zatěžovala skladové prostory (tento problém platí především pro nápoje, které tvoří značnou část kategorie A). Objednávání malého množství v častých intervalech platí i pro čerstvé masové produkty, a to ne kvůli náročnému skladování, nýbrž kvůli velmi krátké době expirace. Pro některé položky (zejména pivo, jež je dodáváno ve velikých, hůře skladovatelných sudech) by bylo vhodné dohodnout s dodavateli individuální podmínky dodávek, blížící se systému JIT (just in time). Zároveň je nutné u těchto položek udržovat vyšší úroveň pojistných zásob, jelikož jejich případné přečerpání by zásadně ovlivnilo chod restaurace. Dále je nutné provádět relativně časté inventury těchto položek, vytvářet předpovědi poptávky a zvolit spolehlivé dodavatele těchto produktů.
- **Kategorie B** – K položkám v následující kategorii je vhodné přistupovat způsobem, pohybujícím se někde mezi strategií řízení kategorie A a C. Relativně dražší či hůře skladovatelné položky je vhodné doplňovat spíše po malých dávkách a poměrně často. Levnější a lépe skladovatelné produkty lze naopak objednávat méně často ve větším množství. Při rozhodování o objednávkách je ovšem nutné vzít v potaz dobu expirace jednotlivých produktů. Inventury nemusí probíhat tak často jako u položek v kategorii A, pojistné zásoby mohou být nižší.
- **Kategorie C –** Produkty v této kategorii by měly být objednávány relativně málo často a ve větším množství. Toto ovšem neplatí pro rizikové produkty z hlediska expirace (např. čerstvá zelenina a bylinky či mléčné produkty, jež jsou v této kategorii hojně zastoupeny). Výše zmíněná strategie platí zejména pro koloniální či alkoholické produkty tvořící značnou část kategorie C a mají značně dlouhou dobu expirace. Inventury zásob těchto produktů by měly probíhat relativně málo často a hodnoty pojistných zásob by měly být poměrně malé.

Dalším bodem naší ABC analýzy zásob je sestavení jakéhosi statistického rozdělení jednotlivých položek. Bude zde nejprve znázorněn podíl spotřeby jednotlivých položek podle jejich dodavatelů a také podle jednotlivých kategorií produktů.

Tabulka 24: Spotřeba podle dodavatelů

DODAVATEL	Staropramen	Bidfood	Cola	Šandera	MADE	JIP	Cortelazzi	Espresso	Decante
% položek	1,75 %	28,65 %	2,34 %	21,05 %	6,43 %	23,39 %	12,28 %	0,58 %	3,51 %
% spotřeby (sezona)	15,22 %	15,29 %	9,12 %	3,03 %	11,28 %	19,71 %	21,17 %	2,88 %	2,30 %
% spotřeby (mimo)	18,97 %	14,36 %	10,54 %	2,66 %	10,60 %	18,54 %	19,13 %	3,07 %	2,13 %
Položky A (sezona)	2	3	3	0	3	6	5	1	0
Položky A (mimo)	2	2	3	0	3	4	4	1	0

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Z výše přiložené tabulky je zřejmé, že nejvyšší podíl spotřeby tvoří položky od dodavatele Cortelazzi. Jedná se o dodavatele italských produktů určených pro výrobu tradičních pokrmů, na niž se penzion Verde Rosa specializuje. Ačkoliv tvoří položky od tohoto dodavatele pouhých 12 % podílu na všech evidovaných položkách (z nichž 5 resp. 4 patří do skupiny A), jejich podíl na spotřebě se pohybuje kolem 20 %.

Za další důležité dodavatele (z hlediska procentní spotřeby jejich dodávaných produktů) můžeme považovat dodavatele nápojů JIP a Staropramen (resp. Coca-Cola). Ačkoliv penzion odebírá od Staropramenu pouze 3 druhy položek (z nichž 2 spadají do skupiny A), jejich celkový podíl na spotřebě přesahuje v obou obdobích hranici 15 %. Podobným případem je i dodavatel Coca-Cola, který dodává relativně malý počet produktů, ale jejich podíl na spotřebě se pohybuje kolem 10 %. Opačným případem je společnost JIP, která dodává poměrně vysoký počet položek, jejichž podíl na celkovém počtu převyšuje jejich podíl na spotřebě. Tento fakt je dán zejména tím, že dodává většinu druhů tvrdého alkoholu, které patří do skupiny C.

Dalšími dodavateli, jejichž dodávané produkty přesahují hranici podílu na celkové spotřebě 10 %, jsou Bidfood a Made. Společnost Bidfood zaujímá hlavní postavení z hlediska celkového počtu dodávaných položek (celkem 49 položek). Jedná se především o mražené produkty, jejichž podíl na spotřebě je relativně vysoký, ale také koloniální produkty (jako jsou mouka, sůl, oleje a další), které spíše patří do skupiny C. Společnost Made dodává čerstvé maso a uzeniny, které tvoří relativně malý podíl na celkovém počtu položek, jedná se ovšem o velmi důležité produkty pro přípravu jídel, proto je jejich podíl na celkové spotřebě relativně vysoký.

Posledními třemi dodavateli, jejichž dodávané položky nedosahují podílu na spotřebě ani 5 %, jsou dodavatelé Šandera (zelenina, ovoce…), Espresso (káva) a Decante (víno). Výsledky dodávaných položek společností Šandera jsou do značné míry překvapivé, jelikož většina italských pokrmů je založena na čerstvé zelenině a bylinkách. Ze zjištěných statistických údajů je ovšem patrné, že produkty od společnosti Šandera tvoří zhruba pouhé 3 % celkové spotřeby (ačkoliv jejich podíl na celkovém počtu evidovaných položek přesahuje 21 %). Naopak společnost Espresso je dodavatelem pouze jednoho produktu (kávová zrna), jehož spotřeba se pohybuje kolem 3 % (což je v podstatě stejný podíl jako čerstvé ovoce, zelenina a bylinky od společnosti Šandera). Nejnižší podíl na spotřebě dosahují produkty dodávané společností Decante.

Nyní přistoupíme k podobné statistické analýze, ale z pohledu jednotlivých kategorií produktů. Rozdělení kategorií (resp. podkategorií) a jejich podíly na spotřebě je možné vyčíst z několika následujících tabulek.

Tabulka 25: Spotřeba podle kategorií (ovoce, zelenina)

KATEGORIE	Ovoce, Zelenina apod.		
% položek	27,49 %		
% spotřeby (sezona)	7,70%		
% spotřeby (mimo)	7,64%		
PODKATEGORIE 1	Ovoce	Zelenina	Houby, Bylinky
% položek	2,92 %	16,96 %	7,60 %
% spotřeby (sezona)	0,76%	5,73%	1,21%
% spotřeby (mimo)	0,81%	5,81%	1,02%
PODKATEGORIE 2	Čerstvé	Mražené	Konzervované
% položek	19,88 %	4,09 %	3,51 %
% spotřeby (sezona)	3,00%	1,57%	3,14%
% spotřeby (mimo)	2,66 %	1,66%	3,32%

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Výše přiložená tabulka v podstatě odpovídá již dříve zmíněnému rozdělení podle dodavatelů. Dodavatelem čerstvých produktů je Šandera a mražených (resp. konzervovaných) produktů je Bidfood. Z tabulky je patrné, že se ovoce a zelenina podílí na celkové spotřebě relativně málo (ačkoliv tvoří více jak čtvrtinu všech evidovaných položek). Také je možné vyčíst, že ovoce je poměrně málo využívaným artiklem, ze kterého jsou připravovány především sladké moučníky či předkrmy. Z hlediska podoby jednotlivých produktů dosahuje nejvyššího podílu spotřeby konzervovaná zelenina (zejména díky drceným rajčatům, která jsou využívána pro přípravu základů na pizzu a rajčatové omáčky). Další poměrně zajímavou informací je, že v období mimo sezónu dochází k relativnímu snižování využití čerstvé zeleniny ve prospěch mražené či konzervované. Tento fakt může být dán například dobou expirace čerstvé zeleniny, kdy je pro podnik výhodnější využívat zeleninu mraženou (resp. konzervovanou).

Tabulka 26: Spotřeba podle kategorií (maso, uzeniny)

KATEGORIE	Maso, Uzeniny		
% položek	11,11 %		
% spotřeby (sezona)	15,914%		
% spotřeby (mimo)	14,45%		
PODKATEGORIE 1	Maso	Ryby	Uzeniny
% položek	4,09 %	2,92 %	4,09 %
% spotřeby (sezona)	8,40%	2,74%	4,78%
% spotřeby (mimo)	7,97%	1,96%	4,52%
PODKATEGORIE 2	Čerstvé	Mražené	Konzervované
% položek	7,60 %	1,75 %	1,75 %
% spotřeby (sezona)	12,56%	2,87%	0,48%
% spotřeby (mimo)	12,00%	1,94%	0,51%

Zdroj: *Vlastní zpracování*

V předchozí tabulce je provedena statistická analýza masných výrobků a uzenin. Z tabulky je patrné, že se podíly spotřeby pro jednotlivé kategorie (resp. podkategorie) za obě období příliš neliší. Využívány jsou především čerstvé maso a uzeniny, které tvoří více jak 12 % celkové spotřeby. Konzervované a mražené produkty jsou využívány výrazně méně. Zajímavým poznatkem je relativně vysoký rozdíl ve využití mražených produktů (resp. ryb) v obou obdobích.

Tabulka 27: Spotřeba podle kategorií (nápoje)

KATEGORIE	Nápoje		
% položek	32,75 %		
% spotřeby (sezona)	49,70%		
% spotřeby (mimo)	53,34%		
PODKATEGORIE	Alkoholické	Nealkoholické	Káva + čaj
% položek	18,71 %	12,87 %	1,17 %
% spotřeby (sezona)	21,19%	25,54%	2,97%
% spotřeby (mimo)	24,10%	26,09%	3,16%

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Další analyzovanou kategorií jsou nápoje. Z tabulky je patrné, že podíl na celkové spotřebě všech produktů je v porovnání s ostatními kategoriemi výrazně nejvyšší. Tento podíl se v obou obdobích pohybuje kolem 50 %. Zajímavou informací je relativně vysoký nárůst podílu spotřeby alkoholických nápojů v období mimo sezónu (zhruba o 3 %). Podobný trend panuje i u ostatních nápojových kategorií. Tento fakt může být zapříčiněn zejména tím, že v období mimo sezónu se mnohem častěji setkáme se zákazníky, kteří díky volné kapacitě zajdou pouze na některý z uvedených nápojů, aniž by si objednali hlavní chod.

Tabulka 28: Spotřeba podle kategorií (mléčné výrobky)

KATEGORIE	Mléčné výrobky	
% položek	8,19 %	
% spotřeby (sezona)	15,70%	
% spotřeby (mimo)	14,45%	
PODKATEGORIE	Sýry	Ostatní
% položek	4,68 %	3,51%
% spotřeby (sezona)	14,07%	1,63%
% spotřeby (mimo)	12,89 %	1,57%

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Tabulka 29: Spotřeba podle kategorií (koloniál)

KATEGORIE	Koloniál	
% položek	20,47 %	
% spotřeby (sezona)	10,98%	
% spotřeby (mimo)	10,12%	
PODKATEGORIE	Přílohy	Ostatní
% položek	5,85%	14,62%
% spotřeby (sezona)	5,62%	5,37%
% spotřeby (mimo)	4,62%	5,50%

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Jako poslední dvě analyzované skupiny výrobků jsou výše uvedeny mléčné výrobky, dále rozdělené na sýry a ostatní mléčné výrobky (jako jsou mléko, máslo apod.), a koloniální produkty, které se dále dělí na přílohy a ostatní koloniální výrobky. U obou kategorií můžeme vidět relativní pokles spotřeby v období mimo sezónu. Vysoký pokles (o více jak 1 %) je vidět zejména u sýrů a příloh.

Posledním bodem této kapitoly bude určení ROP (reorder point), tzn. takové úrovně zásob u každé položky, při které je nutné vystavit novou objednávku. Pro zjednodušení celého výpočtu nebude brána v potaz variabilita ve spotřebě (resp. pojistná zásoba), která byla do značné míry odstraněna rozdělením průměrné spotřeby do dvou období. Průměrná týdenní spotřeba v jednotlivých obdobích nevykazuje dramatické rozdíly. Proto bude hodnota ROP pro dílčí položky zjištěna na základě vynásobení průměrné denní spotřeby daného produktu (v příslušných jednotkách) a jeho dodací doby. Daná hodnota ROP bude dále doplněna minimálním objednacím množstvím (resp. balením), které hraje důležitou roli při rozhodování o objednávce.

Zvolený systém pevného objednacího bodu je opodstatněný, jelikož se jedná o poměrně jednoduchou metodu, vhodnou pro podniky podobné velikosti, a navíc s ním má penzion do určité míry zkušenosti. V současnosti jsou totiž jednotlivé produkty objednány na podobném systému, který je ovšem založen na jakémsi hrubém odhadu „od oka“, provedeným odpovědnou osobou. Právě proto často dochází k přetížení skladových prostor, které jsou značně omezené a bez větších možností zvyšování kapacity. Dalšími problémy jsou předčasné vyčerpání zásob či naopak zastarávání z důvodu krátké doby expirace. Proto se v penzionu můžeme často setkat s odepisováním některých produktů (vyhození, osobní spotřeba…) či nutností rychlého nahrazení došlého produktu v nedalekém maloobchodu (samozřejmě méně kvalitní či dražší alternativou).

Všechny výše zmíněné náležitosti vztahující se k výpočtu hodnoty ROP (včetně samotné hodnoty) jsou uvedeny v příloze č. 10. Příslušné hodnoty spotřeby jsou v dané tabulce vyjádřeny za den. Hodnoty ROP jsou pouze orientační, jelikož je nutné brát v potaz frekvenci dodávek daného dodavatele (někteří dodávají například pouze 2x týdně, a hodnota ROP tak záleží na dni, kdy by měla být daná objednávka vystavena). Také je nutné vzít v úvahu, že někteří dodavatelé jsou schopni objednávku dodat v daném termínu pouze za předpokladu, že je vystavena do určité denní doby. Proto by měl penzion v určitých situacích vystavovat objednávku dříve, když se aktuální stav zásoby blíží k námi vypočtené hodnotě.

Závěr

Ať už se jedná o mikropodnik či nadnárodní společnost, správné fungování zásobovací logistiky je jedním z předpokladů zdravé prosperity firmy. V odvětví hotelového a restauračního průmyslu tomu není jinak, jelikož v současné době vysoké a tvrdé konkurence v tomto odvětví hraje zásobování stále důležitější roli. Vhodně zvolený proces zásobování a volby dodavatelů může být do značné míry konkurenční výhodou například v podobě vyšší kvality surovin, flexibilních dodávek či snižování nákladů.

Ve větších společnostech se problémem zásobování nejčastěji zabývají příslušní experti či dokonce specializovaná oddělení. U většiny restauračních provozů je ovšem tato činnost v rukách samotných majitelů či povolaných provozních zaměstnanců, kteří si často musí vystačit s pouhým selským rozumem, tužkou a papírem.

Práce se věnovala tématu zásobovací logistiky v restauračním a hotelovém průmyslu. Jejím cílem byla analýza zásobovacího procesu v konkrétním restauračním povozu a navržení určitých optimalizačních řešení jednotlivých zásobovacích činností. Analyzovaným podnikem byl penzion Verde Rosa, situovaný v oblíbené horské oblasti – ve městě Harrachov. Je tedy zřejmé, že celý chod penzionu, a tudíž i proces zásobování je do značné míry ovlivněn sezónními vlivy. Většina poskytnutých dat se vztahuje k období sezónního vrcholu – tedy letní a zimní měsíce (pokud zde není uvedeno jinak).

Práce je z hlediska struktury rozdělena do dvou částí. První část je zaměřena na výčet teoretických principů a zásad, vycházejících z odborné literatury a dalších zdrojů. V úvodu této části jsou také zmíněna některá nejdůležitější specifika analyzovaného odvětví. V druhé části je nejprve provedena analýza a hodnocení stávajících dodavatelů na základě navrženého systému hodnocení. Dalším podkladem pro zlepšování zásobovací logistiky podniku je provedená ABC analýza následovaná systémem objednacích bodů (ROP). Převážná většina dat vychází z analýzy interních dokumentů podniku a rozhovorů se zaměstnanci a majitelem penzionu. Tato část také mimo jiné obsahuje obecné informace o společnosti, doplněné o SWOT analýzu a informace o stávajících dodavatelích penzionu.

Práce by měla být přínosem především pro analyzovaný podnik, a to zejména díky návrhům na optimalizaci počtu dodavatelů, jež vychází z jejich hodnocení. Jednotlivé návrhy by mohly přispět především ke zvýšení spolehlivosti a kvality dodávek a také ke snížení nákladů. Dalším místem pro zlepšování je proces skladování (resp. řízení zásob), k jehož ozdravení by mělo dojít především na základě provedené ABC analýzy a systému ROP. Zjištěné výsledky, návrhy a doporučení na optimalizaci zásobovacího procesu byly předány vedení penzionu a implementace některých změn by měla co nejdříve proběhnout.

Seznam použité literatury

[1.] 100progastro. (2017). *Legislativa v gastronomii*. [vid. 2017-11-25]. Dostupné z: http://www.100progastro.cz/legislativa-v-gastronomii/#

[2.] Ackerman, K. (1997). *Practical Handbook of Warehousing*. Columbus: Springer Science.

[3.] ARTN. (2017). *Trend report 2017*. [vid. 2018-02-07]. Dostupné z: http://artn.cz/assets/files/trendreport/CZ_TrendReport2017_FINAL_WEB.pdf

[4.] Baily, P. (2005). *Purchasing Principles and management.* Harlow: Prentice Hall.

[5.] Banker, S. (2010). The Importance of Packaging in Supply Chain Management. *Logistics Viewpoints*. [vid. 2018-02-07]. Dostupné z: https://logisticsviewpoints.com/2010/06/21/the-importance-of-packaging-in-supply-chain-management/

[6.] Bazala, J. (2016). Restaurace = logistická lahůdka. *Logistická akademie*. [vid. 2018-02-07]. Dostupné z: http://www.logistickaakademie.cz/blog/aktuality/restaurace-logisticka-lahudka

[7.] Benjabutr, B. (2017). What is Kraljic Matrix or Supply Chain Portofolio Matrix? Supply Chain Opz. [vid. 2018-02-07]. Dostupné z: http://www.supplychainopz.com/2013/05/supply-chain-portofolio-matrix.html

[8.] Beránek, J., & Kotek, P. (2007). *Řízení hotelového provozu*. Praha: Grada.

[9.] Bilíková, J. (2016). 12 gastronomických trendů pro rok 2016. *Jídlo a radost*. [vid. 2018-02-07]. Dostupné z: https://www.jidloaradost.ambi.cz /clanky/12-gastronomickych-trendu-pro-rok-2016/

[10.] Blevins, P. W. (2013). *Food Safety Regulatory Compliance: Catalyst for a Lean and Sustainable Food Supply Chain*. BocaRaton: CRC Press.

[11.] Březina, J. (2014). *Přehled předpisů v silniční nákladní dopravě*. Ostrava: Repronis.

[12.] Burešová, P., & Zimáková, B. (2010). *Gastronomické služby – servis*. Praha: Vysoká škola hotelová.

[13.] CEGOS. (2016). *Řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů*. [vid. 2018-02-15]. Dostupné z: http://www.cegos.cz/katalog-kurzu/logistika/rizeni-dodavatelskoodberatelskychvztahu

[14.] Cempírek, V., Kampf, R., & Široký, J. (2014). *Logistické a přepravní technologie.* Pardubice: Institut Jana Pernera.

[15.] CZ-NACE. (2017). *Klasifikace ekonomických činností: 56 Stravování a pohostinství*. [vid. 2017-11-25]. Dostupné z: http://www.nace.cz/nace/56-stravovani-a-pohostinstvi/

[16.] Český statistický úřad. (2017). *Obchod, pohostinství, ubytování*. [vid. 2018-02-15]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/1-malzfu_b

[17.] Čujan, Z., & Málek, Z. (2008). *Výrobní a obchodní logistika*, Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.

[18.] Čurda, D., & Holub, K. (2004). *Stručné dějiny oborů potravinářství a hotelnictví*. Praha: Scienta.

[19.] Čurdová, P. (2015). Logistika chlazených potravin vyžaduje speciální přístup. *eLogistika*. [vid. 2017-11-25]. Dostupné z: http://www.elogistika.info/logistika-chlazenych-potravin-vyzaduje-specialni-pristup/

[20.] Dani, S. (2015). *Food Supply Chain Management and Logistics*. Londýn: KoganPage.

[21.] Dashöfer, Verlag. (2009). Zásoby zboží. *QM Profi*. [vid. 2017-11-19]. Dostupné z: https://www.qmprofi.cz/33/zasoby-zbozi-uniqueidgOkE4NvrWuOKaQDKuox_Z-WiP9dMwWI_nZAGfpGfOwo/

[22.] Dočkal, P. (2014). Historie hostinců – středověké krčmy. *HACCP – Dočkal*. [vid. 2017-11-19]. Dostupné z: http://www.haccp.estranky.cz/clanky/historie-gastronomie-a-

[23.] Dočkal, P. (2017). Systém kritických bodů (HACCP). *HACCP – Dočkal*. [vid. 2017-11-19]. Dostupné z: http://www.haccp.estranky.cz/clanky/haccp/system-kritickych-bodu/system-kritickych-bodu--haccp--pri-prodeji-potravin-v-potravinarskem-maloobchodu.html

[24.] ECHO24. (2017). *Průzkum: malé restaurace zavírají kvůli nedostatku personálu a byrokracii*. [vid. 2017-11-19]. Dostupné z: https://echo24.cz/a/iLh6B/pruzkum - male-restaurace-zaviraji-kvuli-nedostatku-personalu-a-byrokracii

[25.] Enarsson, L. (2006). *Future Logistics Challenges*. Kodaň: Copenhagen Business School Press DK.

[26.] Erevmax. (2013). *Top 5 Trends in Hotel Technology*. [vid. 2018-01-12]. Dostupné z: http://erevmax.blogspot.cz/2013/11/top-5-trends-in-hotel-technology.html

[27.] Eriksson, P. E. (2010). Partnering: what is it, when should it beused, and how should it be implemented? *Construction management and economics*.

[28.] Eurostat. (2017). *Database: NACE 55-56*. [vid. 2017-11-19]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/data/database

[29.] Fond dalšího vzdělávání. (2015). Odvětvová studie – Ubytování, stravování a pohostinství. *Koopolis*. [vid. 2017-12-19]. Dostupné z: https://koopolis.cz/file/home/download /741?key=2c6064cb55

[30.] Fotr, J. (2010). *Manažerské rozhodování*. Praha: Ekopress.

[31.] Fritsch, D. (2015). How Does ABC Analysis Affect Inventory Optimization? *Eazystock Blog*. [vid. 2017-11-19]. Dostupné z: https://www.eazystock.com/ blog/2015/07/10/how-does-abc-analysis-affect-inventory-optimization/

[32.] ASPEN.PR. (2017). Jak řešit nedostatek lidí v gastronomických a ubytovacích službách? *Gastro & Hotel* [vid. 2017-11-19]. Dostupné z: http://gastroahotel.cz/rubriky/manager/resit-nedostatek-lidi-gastronomickych-ubytovacich-sluzbach/

[33.] GastroProfesor. (2017). *Stav zásob*. [vid. 2018-01-12]. Dostupné z: http://www.gastroprofesor.cz/clanek/zasoby-stav-podnik940477176

[34.] Gros, I. (1996). *Logistika*. Praha: VŠCHT.

[35.] Gros, I. (2008). *Základy logistiky ve schématech a prezentacích*. Přerov: VŠ Logistiky.

[36.] Gros, I., & Grosová, S. (2006). *Tajemství moderního nákupu*. Praha: VŠCHT.

[37.] Gustafsson, K. (2006). *Retailing Logistics and Fresh Food Packaging*. London: KoganPage.

[38.] Hindls, R., Hronová, S., Seger, J. (2004) *Statistika pro ekonomy*. Praha: Professional Publishing

[39.] Holub, K. (2004). *Vybrané kapitoly z dějin Gastronomie a hotelnictví*. Praha: Vysoká škola hotelová.

[40.] Horáková, H., & Kubát, J. (1999). *Řízení zásob*. Praha: Profess Consulting.

[41.] Hospodářská Komora ČR. (2017). *Protipožární ochrana*. [vid. 2017-11-19]. Dostupné z: https://www.komora.cz/inmp/knihovna-informaci-pro-podnikani/oborove-informace/obchod-a-cestovni-ruch/hotely-restaurace-kavarny/protipozarni-zabezpeceni-objektu.aspx

[42.] Hotel Fontána. (2006). *Logistika v hotelovém a restauračním průmyslu*. [vid. 2017-11-19]. Dostupné z: http://www.cestovniruch.cz/gastro/logistika.php

[43.] Hygpraha (2016). *Vybrané právní předpisy pro stravovací služby*. [vid. 2018-02-12]. Dostupné z: http://www.hygpraha.cz/dokumenty/vybrane-pravni-predpisy-pro-stravovaci-sluzby-2322_2322_16_1.html

[44.] Infoabsolvent. (2015). Ubytování, stravování a pohostinství. *Národní ústav pro vzdělávání.* [vid. 2018-01-12]. Dostupné z: http://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/8-8-77

[45.] Jenerálová, I. (2010). Historie české gastronomie. *Ministerstvo zahraničí.* [vid. 2018-01-12]. Dostupné z: http://www.czech.cz/cz/Objevte-CR/Zivotni-styl-v-CR/Gastronomie/Historie-ceske-gastronomie

[46.] Jurová, M. (2009). *Obchodní logistika*. Brno: CERM.

[47.] Kebová, B. (2016). Trendy v gastronomii pro rok 2017. *Storyous*. [vid. 2017-11-25]. Dostupné z: https://magazin.storyous.com/cz/trendy-v-gastronomii-pro-rok-2017/

[48.] Klíma, M. (2008). Outsourcing. *Hotel Fontána, s.r.o.* [vid. 2017-11-25]. Dostupné z: http://www.cestovni-ruch.cz/results/zobraz_prispevek.php?id_prispevek=6309

[49.] Kment, Z. (2011). *Hospody a jejich historická úloha v české společnosti*. Valašské Meziříčí: Z. Kment.

[50.] Kotler, P. (1998). *Marketing management: analýza plánování, využití, kontrola*. Praha: Grada.

[51.] Kotler, P. T., & Armstrong, G. (2011). *Principles of Marketing*. London: Pearson Education.

[52.] Kyncl, J. (2001). *Podnikání v silniční dopravě*. Praha: Grada.

[53.] Lambert, D. (2005). *Logistika*. Brno: Vydavatelství CP Books.

[54.] Lambert, D., Stock J. R., & Ellram, L. (2005). *Logistika*. Praha: Praxe manažera.

[55.] LEAN FAB. (2012). Analýza skladových zásob. *ROI Management Consulting AG*. [vid. 2018-02-07]. Dostupné z: http://www.lean-fabrika.cz/terminologie/analyza-skladovych-zasob#.Wgw79GjWyUk

[56.] Lukoszová, X. (2001). *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press.

[57.] Ministerstvo dopravy. (2015). *Přeprava zkazitelných potravin.* [vid. 2017-11-25]. Dostupné z: https://www.mdcr.cz/Dokumenty/Silnicni-doprava/Nakladni-doprava/Preprava-zkazitelnych-potravin/Preprava-zkazitelnych-potravin-(ATP)

[58.] Ministerstvo zdravotnictví. (2004). *Hostinská činnost.* [vid. 2017-11-25]. Dostupné z: http://haccp.webnode.cz/hostinska-cinnost/

[59.] Němec, F. (2008). Skladovací procesy. *QM Profi*. [vid. 2018-01-12]. Dostupné z: https://www.qmprofi.cz/33/skladovaci-procesy-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EuiqB7MU5EZkRw2pPwvvnZT9m9xKJOo8wQ/

[60.] Nenadál, J. (2006). *Management partnerství s dodavateli: Nové perspektivy firemního nakupování*. Praha: Management Press.

[61.] Novák, R., Medvěd, J., Pernica, P., Rathouský, B., & Zelený, L. (2013). *Mezinárodní kamionová doprava a zasilatelství*. Praha: C. H. Beck.

[62.] Novák, R., Zelený, L., Pernica, P., & Kolář, P. (2011). *Přepravní, zasílatelské a logistické služby*. Praha: Wolters Kluwer.

[63.] O'byrne, R. (2015). 7 Common Warehousing Mistakes and How to Avoid Them. *Logistics Bureau.* [vid. 2018-02-15]. Dostupné z: http://www.logisticsbureau.com/7-common-warehousing-mistakes-and-how-to-avoid-them/

[64.] Oxford Dictionaries. (2017). *Sharing Economy*. [vid. 2018-01-12]. Dostupné z: https://en.oxforddictionaries.com/definition/sharing_economy

[65.] Oxford Research. (2009). Hotely a restaurace. *Národní ústav pro vzdělávání*. [vid. 2018-02-15]. Dostupné z: http://www.nuv.cz/uploads/ECVET_a_EQF_4_6/New_skills_CJ/ Hotely_a_restaurace

[66.] Partridge, A. (2011). Food Service Logistics Brings Value To The Table. *Inbound Logistics* [vid. 2018-02-15]. Dostupné z: http://www.inboundlogistics.com/cms/article/foodservice-logistics-brings-value-to-the-table/

[67.] Pásková, M., & Zelenka, J. (2002). *Výkladový slovník cestovního ruchu*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR.

[68.] Pierce, F. (2011). Top 10 Reasons to Outsource. *Supply Chain Digital*. [vid. 2018-02-15]. Dostupné z: http://www.supplychaindigital.com/scm/top-10-reasons-outsource

[69.] Povová, E. (2016). Moderní gastronomie. *Hofmann Bohemia – partner gastronomie s.r.o.* [vid. 2018-02-15]. Dostupné z: https://www.gastrotip.cz/moderni-gastronomie/

[70.] PRICEONOMICS. (2017). How Much Do the Ingredients Cost in Your Favorite Foods? *Forbes.com*. [vid. 2018-02-15]. Dostupné z: https://www.forbes.com/sites/

priceonomics/2017/04/07/how-much-do-the-ingredients-cost-in-your-favorite-foods/#3941329711ed

[71.] Profesia. (2017). Cestovní ruch, gastronomie, hotelnictví. *Platy České republiky*. [vid. 2017-11-19]. Dostupné z: https://www.platy.cz/platy/cestovni-ruch-gastronomie-hotelnictvi

[72.] Projekty názory. (2005). *Logistika pohostinství.* [vid. 2017-11-25]. Dostupné z: http://www.projekty.nazory.cz/pscr/10_log_prace.doc

[73.] Rathouský, B., Jirsák, P., & Staněk, M. (2017). *Strategie a zdroje SCM*. Praha: C. H. Beck.

[74.] Řezáč, J. (2010). *Logistika*. Praha: Bankovní institut vysoká škola.

[75.] Stehlík, A., & Kapoun, J. (2008). *Logistika pro manažery*. Praha: Ekopress.

[76.] Synek, M. (2007). *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada.

[77.] Špaček, O. (2017). Současné trendy v cestovním ruchu s důrazem na hotelnictví. *KPMG*. [vid. 2018-02-15]. Dostupné z: https://home.kpmg.com/cz/cs/home/clanky-a-analyzy/2017/05/trendy-cestovni-ruch-hotelnictvi.html

[78.] Tomek, J., & Hofman, J. (1999). *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press.

[79.] Vacková, A. (2011). Ceny v hotelech klesly od krize o čtyřicet procent. *E15*. [vid. 2018-02-15]. Dostupné z: http://nazory.e15.cz/rozhovory/jan-kratina-ceny-v-hotelech-klesly-od-krize-o-ctyricet-procent-691441

[80.] Vaněček, D. (1998). *Logistika*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.

[81.] Voldřich, M., & Jechová, M. (2006). *Bezpečnost pokrmů v gastronomii*. Praha: České odborné nakladatelství.

[82.] Voldřich, M., Jechová, M., & Kaudelová, M. (2004). *Systém kritických bodů v obchodě (HACCP)*. Praha: České odborné nakladatelství.

[83.] Zimáková, B. (2006). *Food and beverage management*. Praha: VŠH.

Seznam grafů

Graf 1: Srovnání nabídek hromadných ubytovacích zařízení (HUZ) a Airbnb (v tis.) 13

Graf 2: Vývoj produkce odvětví (mld. Kč ve stálých cenách roku 2005) 14

Graf 3: Vývoj hrubé přidané hodnoty odvětví ve vybraných zemích (mld. EUR ve stálých cenách roku 2005) 15

Graf 4: Vývoj podílu odvětví na celkové hrubé přidané hodnotě země 15

Graf 5: Vývoj počtu zaměstnaných v odvětví ubytování, stravování a pohostinství v České republice 16

Graf 6: Podíl odvětví ubytování, stravování a pohostinství na celkové zaměstnanosti v zemi 16

Graf 7: Vývoj mezd u vybraných pozic 18

Graf 8: Výsledek hodnocení dodavatelů 60

Graf 9: ABC analýza (sezóna) 68

Graf 10: ABC analýza (mimo sezónu) 69

Seznam obrázků

Obrázek 1: Podíl zaměstnaných v odvětví na celkovém počtu zaměstnaných v kraji 17
Obrázek 2: Zásobovací logistika 24
Obrázek 3: Faktory ovlivňující nákupní rozhodování 25
Obrázek 4: Kraljičova matice 28
Obrázek 5: Náklady na udržování zásob 35
Obrázek 6: ABC analýza 37
Obrázek 7: Přepravky E1 a E2 41
Obrázek 8: Europaleta 41
Obrázek 9: Penzion Verde Rosa 42
Obrázek 10: Organizační struktura 43

Seznam tabulek

Tabulka 1: Podíl oddílů odvětví na zaměstnanosti (2014) ... 13
Tabulka 2: Podíl oddílů odvětví na hrubé přidané hodnotě (2014) ... 14
Tabulka 3: Objednávací systémy ... 38
Tabulka 4: SWOT analýza ... 44
Tabulka 5: SWOT analýza penzionu ... 47
Tabulka 6: Dodavatelé penzionu ... 53
Tabulka 7: Hodnocení kritérií ... 54
Tabulka 8: Váhy kritérií ... 56
Tabulka 9: Cenové srovnání (Bidfood) ... 57
Tabulka 10: Cenové srovnání (Coca-Cola) ... 57
Tabulka 11: Cenové srovnání (Cortelazzi) ... 57
Tabulka 12: Cenové srovnání (Decante) ... 57
Tabulka 13: Cenové srovnání (Espresso) ... 58
Tabulka 14: Cenové srovnání (JIP) ... 58
Tabulka 15: Cenové srovnání (Made) ... 58
Tabulka 16: Cenové srovnání (Staropramen) ... 58
Tabulka 17: Cenové srovnání (Šandera) ... 58
Tabulka 18: Hodnocení dodavatelů 1 ... 59
Tabulka 19: Hodnocení dodavatelů 2 ... 59
Tabulka 20: Hodnocení dodavatelů 3 ... 60
Tabulka 21: Studentův t-test ... 67
Tabulka 22: ABC analýza 2 (sezóna) ... 68
Tabulka 23: ABC analýza 2 (mimo sezónu) ... 69
Tabulka 24: Spotřeba podle dodavatelů ... 70
Tabulka 25: Spotřeba podle kategorií (ovoce, zelenina) ... 72
Tabulka 26: Spotřeba podle kategorií (maso, uzeniny) ... 73
Tabulka 27: Spotřeba podle kategorií (nápoje) ... 73
Tabulka 28: Spotřeba podle kategorií (mléčné výrobky) ... 74
Tabulka 29: Spotřeba podle kategorií (koloniál) ... 74

Seznam příloh

Příloha 1: Kritéria hodnocení dodavatelů 88
Příloha 2: Popis kritického kontrolního bodu (HACCP) 89
Příloha 3:Hodnoty kritických mezí pro skladování (HACCP) 90
Příloha 4: Hodnoty kritických mezí pro skladování 2 (HACCP) 91
Příloha 5: Kontrolní formulář teploty skladování (HACCP) 92
Příloha 6: Tabulka kritických hodnot Studentova t rozdělení 93
Příloha 7: Skladové položky 94
Příloha 8: ABC analýza (sezóna) 99
Příloha 9: ABC analýza (mimo sezónu) 104
Příloha 10: Hodnoty ROP 109

Přílohy

Příloha 1: Kritéria hodnocení dodavatelů

		5 bodů velmi dobrá	4 body dobrá	3 body neutrální	2 body přijatelná	1 bod špatná
Jakost		Špičková	Přesahuje minimální požadavky	Odpovídá minimálním požadavkům	Leží částečně těsně pod minimálními požadavky	Neodpovídá v žádnému případě minimálním požadavkům
Cena		Více než 5 % pod průměrnou cenou	Až do 5 % pod průměrnou cenou	Odpovídá průměrné ceně	Až do 5 % nad průměrnou cenou	Více než 5 % nad průměrnou cenou
Lhůta		Více než 10 % pod průměrnými dodacími lhůtami	Až do 10 % pod průměrnými dodacími lhůtami	Odpovídá průměrným dodacím lhůtám	Až do 10 % nad průměrnými dodacími lhůtami	Více než 10 % nad průměrnými dodacími lhůtami
Spolehlivost	**Jakost**	Dodávky přesahující smluvní podmínky	Dodávky přesahující částečně smluvní podmínky	Dodávky odpovídají přesně smluvním podmínkám	Dodávky vykazují menší nedostatky	Dodávky musí být tříděny, případně odmítnuty
	Lhůta	Smluvní dodací lhůty byly dodrženy přesně	Dodávky mají časový předstih asi 1 týden	Dodávky mají zpoždění asi 2 dny nebo předstih více než o 1 týden	Dodávky mají zpoždění asi o 1 týden	Dodávky mají přes upomínky zpoždění více než 2 týdny
	Dodané množství	Smluvní dodací množství byla přesně dodržena	Dodací množství dosahuje až 5 % přesahu nad objednaným množstvím	Dodací množství dosahuje až 5 % nenaplnění nebo více než 5 % přesahu objednaného množství	Dodací množství dosahuje až 10 % nenaplnění objednaného množství	Dodací množství dosahuje více než 10 % nenaplnění objednaného množství

Zdroj: *SCHULTE, CH.: Logistika. 1994.*

Příloha 2: Popis kritického kontrolního bodu (HACCP)

POPIS KRITICKÉHO KONTROLNÍHO BODU CCP
Chladírenské skladování rozpracovaných pokrmů

NEBEZPEČÍ	- rozmnožení MO - vznik rozkladných produktů - nárůst přirozených toxických látek, mykotoxinů - škůdci - kontaminace nesourodými potravinami, z prostředí
OVLÁDACÍ OPATŘENÍ	- dodržování skladovacích podmínek (teplota, vlhkost, doba skladování) - velká obrátkovost, minimální zásoby - skladování za chladírenských teplot pod +4°C, - doba skladování rozpracovaných pokrmů dle tabulky „Chladírenské skladování rozpracovaných pokrmů“
SLEDOVANÝ ZNAK	- teplota skladovacího prostoru - doba skladování rozpracovaných pokrmů
KRITICKÉ MEZE	- teplota a doba skladování dle tabulky „Chladírenské skladování rozpracovaných pokrmů“
POSTUP SLEDOVÁNÍ	- měření veličin orientačním provozním měřidlem - denní kontrola teploty a doby se zápisem uskladnění rozpracovaných pokrmů
ČETNOST SLEDOVÁNÍ	- průběžně - 1x denně zápis hodnot do „Formulář sledování CCP“ na začátku pracovní směny
NÁPRAVNÁ OPATŘENÍ	- upravení podmínek skladování případně přesun do vhodnějšího skladovacího prostoru - vyřazení rozpracovaného pokrmu z dalšího zpracovávání
OSOBA ODPOVĚDNÁ ZA SLEDOVÁNÍ	Pověřený pracovník Vedoucí provozu

Zdroj: *Interní dokumenty*

Příloha 3:Hodnoty kritických mezí pro skladování (HACCP)

Hodnoty kritických mezí pro kritický kontrolní bod **„Chladírenské a mrazírenské skladování masa a polotovarů“**

Surovina, pokrmy	Teplota skladování	Délka skladování
Čerstvé chlazené maso – drůbeží, králíci	max. +4°C	max. 2 dny
Čerstvé chlazené maso – hovězí, vepřové maso	max. +7°C	max. 3 dny
Marinovaná a nakládaná vepřová a drůbeží masa	max.+ 4 °C	max. 3 dny
Marinovaná a nakládaná hovězí masa	max.+ 4 °C	max. 4 dny
Mražené maso	min. -18°C	max. 3 měsíce

Zdroj: *Interní dokumenty*

Příloha 4: Hodnoty kritických mezí pro skladování 2 (HACCP)

Hodnoty kritických mezí pro kontrolní bod „Skladování potravin – suché sklady“

	Teplota skladování	Relativní vlhkost vzduchu
majonéza	0°C až +15 °C	
mléčné výrobky trvanlivé , zahuštěné, sušené, bílkovinné	max. +24 °C	sušené mléčné výrobky max. 70 %
rostlinné tuky, olej, ztužené a pokrmové tuky	max.+ 20 °C	
živočišné tuky, emulgované tuky	max. +15 °C	
dehydrované výrobky		max. 75 %
sušené, proslazené nebo kandované ovoce		max. 70%
sušená, proslazená nebo kandovaná zelenina sušená zelenina	max. +20 °C	max. 70 %
houby - sušené	max. +20 °C	max. 65 %
mlýnské obilné výrobky a rýže		max. 75%
sušené těstoviny (do 13% obsahu vody)		max. 75 %
cukr s výjimkou moučky	max. +30 °C	max. 70 %
cukr moučka	max. +30 °C	max. 65 %
tekuté výrobky z cukru	max. +25 °C	
med	max. +25 °C	max. 70 %
čokoláda a čokoládové cukrovinky	max. +25 °C	
droždí sušené	max. +20 °C	v suchu

Zdroj: *Interní dokumenty*

Příloha 5: Kontrolní formulář teploty skladování (HACCP)

Zápis do provozního deníku teplot		**Formulář na denní sledování teplot ve skladovacích chlazených zařízeních**						
Mezní hodnoty		**kuchyně**	**sklad**			**chodba**		**sklad**
		+4°C	**+4°C**	**-5°C**	**+4°C**	**+8°C**	**+5°C**	**-18°C**
Datum	**Čas**	**Lednice č. 1**	**Lednice č. 2**	**Lednice č. 3**	**Lednice č. 4**	**Lednice č. 5**	**Lednice č. 6**	**Mrazák č. 1**
		- rozprac pokrmy - těsto na pizzu	- mléčné výrobky - těstoviny	- uzeniny	- maso - vejce	- zelenina	výrobky určené k tepel oprac. na pizzu	

Zdroj: *Interní dokumenty*

Příloha 6: Tabulka kritických hodnot Studentova t rozdělení

Stupne voľnosti	$t_{0.75}$	$t_{0.90}$	$t_{0.95}$	$t_{0.975}$	$t_{0.99}$	$t_{0.995}$	$t_{0.9975}$	$t_{0.999}$	$t_{0.9995}$
1	1.000	3.078	6.314	12.706	31.821	63.657	127.320	318.309	636.619
2	0.816	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925	14.089	22.327	31.599
3	0.765	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841	7.453	10.214	12.924
4	0.741	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604	5.598	7.173	8.610
5	0.727	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032	4.773	5.893	6.869
6	0.718	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707	4.317	5.208	5.959
7	0.711	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499	4.029	4.785	5.408
8	0.706	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355	3.832	4.501	5.041
9	0.703	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250	3.690	4.297	4.781
10	0.700	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169	3.581	4.144	4.587
11	0.697	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106	3.497	4.025	4.437
12	0.695	1.356	1.782	2,179	2.681	3.055	3.428	3.930	4.318
13	0.694	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012	3.372	3.852	4.221
14	0.692	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977	3.326	3.787	4.140
15	0.691	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947	3.286	3.732	4.072
16	0.690	1.337	1.746	2.120	2.583	2.921	3.252	3.686	4.015
17	0.689	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898	3.222	3.646	3.965
18	0.688	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878	3.197	3.610	3.922
19	0.688	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861	3.174	3.579	3.883
20	0.687	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845	3.153	3.552	3.850
21	0.686	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831	3.135	3.527	3.819
22	0.686	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819	3.119	3.505	3.792
23	0.685	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807	3.104	3.485	3.768
24	0.685	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797	3.090	3.467	3.745
25	0.684	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787	3.078	3.451	3.725
26	0.684	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779	3.070	3.435	3.707
27	0.684	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771	3.056	3.421	3.690
28	0.683	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763	3.047	3.408	3.674
29	0.683	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756	3.038	3.396	3.659
30	0.683	1.310	1.697	2.042	2.457	2.750	3.030	3.385	3.650
40	0.681	1.303	1.684	2.021	2.423	2.704	2.971	3.307	3.551
60	0.679	1.296	1.671	2.000	2.390	2.660	2.915	3.232	3.460
120	0.676	1.289	1.658	1.980	2.358	2.617	2.860	3.160	3.373
∞	0.674	1.282	1.645	1.960	2.326	2.576	2.807	3.098	3.300

Zdroj:*http://ach.upol.cz/user-files/intranet/tabulky-1-1505723257.pdf*

Příloha 7: Skladové položky

Položka	Spotřeba - sezóna	Spotřeba - mimo	Cena (Kč)	Spotřeba (Kč) - sezóna	Spotřeba (Kč) - mimo	Absolutní rozdíl	Relativní rozdíl
AmarettoDisaronno	0,06	0,01	565,52	33,93	5,66	28,28	0,17
AmaroRamazzotti	1,44	0,42	440,13	633,79	184,85	448,93	0,29
Ananas	5,99	3,21	93,38	559,35	299,75	259,60	0,54
Ančovičky	0,12	0,03	738,65	88,64	22,16	66,48	0,25
Aperol	6,75	2,33	351,77	2374,45	819,62	1554,82	0,35
Aquila 0,3	590,60	163,18	5,99	3537,69	977,45	2560,25	0,28
Aquila 0,75	47,63	20,45	13,79	656,82	282,01	374,81	0,43
Bageta	77,61	15,08	4,65	360,89	70,12	290,76	0,19
Baileys	0,21	0,07	393,66	82,67	27,56	55,11	0,33
BarberaD´Alba	1,22	0,59	236,53	288,57	139,55	149,01	0,48
Bazalka	0,06	0,02	698,86	41,93	13,98	27,95	0,33
Becherovka	2,20	0,89	284,33	625,53	253,05	372,47	0,40
Brambory	6,43	2,11	23,19	149,11	48,93	100,18	0,33
Campari	0,67	0,21	373,14	250,00	78,36	171,64	0,31
Celer	3,18	0,98	22,65	72,03	22,20	49,83	0,31
Ciabata	52,04	11,75	13,90	723,36	163,33	560,03	0,23
Cibule	6,86	2,70	35,42	242,98	95,63	147,35	0,39
Cibule červená	0,80	0,24	42,33	33,86	10,16	23,70	0,30
Citrony	5,71	1,78	39,94	228,06	71,09	156,96	0,31
Coca-Cola	389,11	232,16	15,99	6221,87	3712,24	2509,63	0,60
Coca-Cola Light	63,35	24,58	15,99	1012,97	393,03	619,93	0,39
Courvoiser	0,75	0,31	906,99	680,24	281,17	399,07	0,41
Cuketa	1,34	0,42	48,50	64,99	20,37	44,62	0,31
Cukr (Ks)	2,41	1,17	171,35	412,95	200,48	212,47	0,49
Cukr krupice	9,80	4,35	21,08	206,58	91,70	114,89	0,44
Čaj	0,29	0,12	432,19	125,34	51,86	73,47	0,41
Červená řepa	0,16	0,07	37,57	6,01	2,63	3,38	0,44
Česnek	1,12	0,33	87,38	97,87	28,84	69,03	0,29
Čočka	0,33	0,12	82,16	27,11	9,86	17,25	0,36
Drcená rajčata	103,95	47,26	33,27	3458,42	1572,34	1886,08	0,45
Dýně	5,86	2,70	34,39	201,53	92,85	108,67	0,46
Eidam	0,29	0,14	137,84	39,97	19,30	20,68	0,48
Fanta	138,08	57,70	15,99	2207,90	922,62	1285,28	0,42
Feferony	0,61	0,20	201,15	122,70	40,23	82,47	0,33
Fernet	0,78	0,42	286,45	223,43	120,31	103,12	0,54
Fernet citrus	0,61	0,37	286,45	174,73	105,99	68,75	0,61
Feta	0,92	0,28	457,16	420,59	128,00	292,58	0,30
Fusilly	11,47	3,80	92,04	1055,70	349,75	705,95	0,33
Gavi Di Gavi	0,89	0,26	273,14	243,09	71,02	172,08	0,29
Gin	0,90	0,35	402,55	362,30	140,89	221,40	0,39
Gnocchi	4,52	1,89	66,86	302,21	126,37	175,84	0,42

Položka	Spotřeba - sezóna	Spotřeba - mimo	Cena (Kč)	Spotřeba (Kč) - sezóna	Spotřeba (Kč) - mimo	Absolutní rozdíl	Relativní rozdíl
Gorgonzola	0,92	0,29	289,26	266,12	83,89	182,23	0,32
Graninianananas	12,45	3,01	14,29	177,91	43,01	134,90	0,24
Graninibanán	13,99	4,44	14,29	199,92	63,45	136,47	0,32
Graninibroskev	47,21	23,18	14,29	674,63	331,24	343,39	0,49
Graninigrapefruit	17,49	5,67	14,29	249,93	81,02	168,91	0,32
Graninihruška	72,22	38,47	14,29	1032,02	549,74	482,29	0,53
Graninihablko	105,08	31,19	14,29	1501,59	445,71	1055,89	0,30
Graninijahoda	89,90	24,55	14,29	1284,67	350,82	933,85	0,27
Graninimultivitamín	91,05	33,32	14,29	1301,10	476,14	824,96	0,37
Graninipomeranč	131,24	49,23	14,29	1875,42	703,50	1171,92	0,38
Graninirybíz	28,02	13,15	14,29	400,41	187,91	212,49	0,47
GrappaBarbero	1,64	0,47	370,47	607,57	174,12	433,45	0,29
Grissini	11,23	3,06	23,18	260,31	70,93	189,38	0,27
Hladká mouka	112,65	59,84	8,94	1007,09	534,97	472,12	0,53
Hlíva ústřičná	0,59	0,12	116,75	68,88	14,01	54,87	0,20
Hořčice	0,98	0,31	24,24	23,76	7,51	16,24	0,32
Hovězí mleté	7,94	3,45	148,17	1176,47	511,19	665,28	0,43
Hovězí svíčková	5,87	2,41	819,52	4810,58	1975,04	2835,54	0,41
Hovězí zadní kýta	7,94	3,13	237,63	1886,78	743,78	1143,00	0,39
Hranolky	5,97	2,20	39,45	235,52	86,79	148,73	0,37
Hrášek cukrový	1,13	0,34	111,06	125,50	37,76	87,74	0,30
Hrášek sypaný	0,17	0,06	50,22	8,54	3,01	5,52	0,35
Hříbky	1,82	0,67	219,89	400,20	147,33	252,87	0,37
Chardonnay	16,44	6,75	73,65	1210,81	497,14	713,67	0,41
Chianti	1,06	0,42	267,29	283,33	112,26	171,07	0,40
Jagermaiester	2,20	0,78	415,38	913,84	324,00	589,84	0,35
Jameson	0,27	0,13	462,11	124,77	60,07	64,70	0,48
Jim Beam	0,18	0,08	382,15	68,79	30,57	38,22	0,44
Johnie Wolker	0,11	0,02	705,49	77,60	14,11	63,49	0,18
Kachníprsa	3,27	1,21	262,20	857,39	317,26	540,13	0,37
Kapary	0,28	0,09	149,27	41,80	13,43	28,36	0,32
Káva Reserva	6,50	2,83	633,37	4116,91	1792,44	2324,47	0,44
Kečup (Ks)	13,30	4,25	2,54	33,78	10,80	22,99	0,32
Kukuřice	2,50	0,59	57,84	144,60	34,13	110,47	0,24
Kuřecí prsa	11,69	4,18	117,46	1373,11	490,98	882,12	0,36
Lanýžová pasta	0,23	0,11	339,75	78,14	37,37	40,77	0,48
Lasagne	2,21	1,08	108,94	240,76	117,66	123,10	0,49
Lilek	0,92	0,35	49,82	45,83	17,44	28,40	0,38
Limety	1,03	0,28	66,55	68,55	18,63	49,91	0,27
Limoncello	0,17	0,05	612,17	104,07	30,61	73,46	0,29
Listy řepy	0,23	0,08	322,49	74,17	25,80	48,37	0,35
Losos	3,85	1,02	519,09	1998,50	529,47	1469,02	0,26

Položka	Spotřeba - sezóna	Spotřeba - mimo	Cena (Kč)	Spotřeba (Kč) - sezóna	Spotřeba (Kč) - mimo	Absolutní rozdíl	Relativní rozdíl
Maliny	0,22	0,15	117,36	25,82	17,60	8,22	0,68
Marmeláda (Ks)	10,25	4,67	2,93	30,03	13,68	16,35	0,46
Martini	0,59	0,14	181,28	106,96	25,38	81,58	0,24
Mascarpone	0,76	0,31	176,73	134,31	54,79	79,53	0,41
Máslo	0,86	0,33	244,06	209,89	80,54	129,35	0,38
Máslo (Ks)	27,26	11,30	4,04	110,13	45,65	64,48	0,41
Máta	2,12	0,94	52,79	111,91	49,62	62,29	0,44
Mattoni 0,3	624,57	280,04	6,09	3803,63	1705,44	2098,19	0,45
Mattoni 0,7	52,02	23,91	14,39	748,57	344,06	404,50	0,46
Med	3,06	0,72	128,64	393,64	92,62	301,02	0,24
Med (Ks)	15,53	6,21	3,97	61,65	24,65	37,00	0,40
Merlot	9,16	3,99	71,81	657,78	286,52	371,26	0,44
Metaxa	0,41	0,20	387,24	158,77	77,45	81,32	0,49
Mléko	26,12	11,94	17,71	462,59	211,46	251,13	0,46
Mořské plody	4,27	1,11	286,56	1223,61	318,08	905,53	0,26
Mouka hrubá	17,44	6,95	9,11	158,88	63,31	95,56	0,40
Mouka polohrubá	11,51	3,02	9,25	106,47	27,94	78,53	0,26
Mozarella	109,05	42,16	142,85	15577,79	6022,56	9555,24	0,39
Mrkev	7,30	3,41	26,53	193,67	90,47	103,20	0,47
Nestea	104,55	22,96	15,29	1598,57	351,06	1247,51	0,22
Nudle	2,37	0,99	60,02	142,25	59,42	82,83	0,42
Nutella (Ks)	8,49	2,75	6,03	51,19	16,58	34,61	0,32
Okurka	1,03	0,66	51,15	52,68	33,76	18,93	0,64
Olej	11,32	3,60	28,72	325,11	103,39	221,72	0,32
Olivový olej	10,07	5,53	196,89	1982,68	1088,80	893,88	0,55
Olivy zelené	2,61	1,01	72,01	187,95	72,73	115,22	0,39
Oregáno	0,27	0,11	715,01	193,05	78,65	114,40	0,41
Pancetta	4,22	1,48	383,60	1618,79	567,73	1051,06	0,35
Paprika	0,77	0,59	63,19	48,66	37,28	11,37	0,77
Paprika mražená	5,16	2,62	83,92	433,03	219,87	213,16	0,51
Paprikový salám	5,63	1,81	138,21	778,12	250,16	527,96	0,32
Parmazán	6,61	2,15	526,84	3482,41	1132,71	2349,71	0,33
Parmská šunka	1,03	0,39	700,35	721,36	273,14	448,22	0,38
Paštika (Ks)	6,05	2,50	5,54	33,52	13,85	19,67	0,41
Pecorino	0,29	0,12	415,45	120,48	49,85	70,63	0,41
Pepř	0,96	0,35	866,99	832,31	303,45	528,86	0,36
Petrželka	0,31	0,15	194,97	60,44	29,25	31,20	0,48
PinotGrigio	2,25	0,88	158,92	357,57	139,85	217,72	0,39
Piškoty	2,96	0,83	148,25	438,82	123,05	315,77	0,28
Pomeranče	6,24	2,01	33,12	206,67	66,57	140,10	0,32
Rajčata	6,70	2,33	36,84	246,83	85,84	160,99	0,35
Rajčata cherry	1,64	0,40	77,56	127,20	31,02	96,17	0,24
Ricotta	0,64	0,27	123,99	79,35	33,48	45,88	0,42

Položka	Spotřeba - sezóna	Spotřeba - mimo	Cena (Kč)	Spotřeba (Kč) - sezóna	Spotřeba (Kč) - mimo	Absolutní rozdíl	Relativní rozdíl
Rigatony	11,82	3,99	89,01	1052,10	355,15	696,95	0,34
RoyalOporto	0,16	0,08	372,44	59,59	29,80	29,80	0,50
Rozmarýn	0,11	0,04	488,22	53,70	19,53	34,18	0,36
Rukola	0,92	0,21	205,05	188,65	43,06	145,59	0,23
Rum Bacardi	0,36	0,08	373,99	134,64	29,92	104,72	0,22
Rum Božkov	4,02	1,66	226,29	909,69	375,64	534,04	0,41
Rýže	4,81	1,62	94,15	452,86	152,52	300,34	0,34
Řeřicha	3,18	0,60	32,74	104,11	19,64	84,47	0,19
Salát Frisé	1,25	0,49	179,14	223,93	87,78	136,15	0,39
Salát římský	2,39	1,06	78,28	187,09	82,98	104,11	0,44
SambucaRamazotti	0,13	0,04	484,70	63,01	19,39	43,62	0,31
SchweppesGinger	18,29	7,76	14,49	265,02	112,44	152,58	0,42
SchweppesTonic	31,15	12,07	14,49	451,36	174,89	276,47	0,39
Slanina	6,10	2,49	190,04	1159,24	473,20	686,04	0,41
Slávky	0,86	0,32	183,95	158,20	58,86	99,33	0,37
Slepice	14,84	4,75	59,77	886,99	283,91	603,08	0,32
Slivovice Jelínek	0,93	0,29	419,81	390,42	121,74	268,68	0,31
Smetana (Ks)	383,15	167,66	0,89	341,00	149,22	191,79	0,44
Smetana Gourmet	12,31	4,74	56,48	695,27	267,72	427,55	0,39
Smetana Rama	6,20	1,94	82,15	509,33	159,37	349,96	0,31
Sojovka	0,25	0,13	54,82	13,71	7,13	6,58	0,52
Spaghetty	22,23	7,95	84,16	1870,88	669,07	1201,80	0,36
Sprite	174,25	70,60	15,99	2786,26	1128,89	1657,36	0,41
Staropramen Cool	28,55	11,33	28,36	809,68	321,32	488,36	0,40
Staropramen Nealko	198,63	83,00	22,88	4544,65	1899,04	2645,61	0,42
Stella Artois	924,22	501,12	17,67	16330,97	8854,79	7476,18	0,54
Sůl	8,44	3,26	6,69	56,46	21,81	34,65	0,39
Sušená rajčata	3,27	1,24	192,50	629,48	238,70	390,78	0,38
Šalotka	0,36	0,12	60,07	21,63	7,21	14,42	0,33
Špenát	1,00	0,37	311,66	311,66	115,31	196,35	0,37
Špenát mražený	11,04	3,87	62,57	690,77	242,15	448,63	0,35
Šunka dušená	3,40	1,19	166,65	566,61	198,31	368,30	0,35
Šunka od kosti	9,56	4,02	152,93	1462,01	614,78	847,23	0,42
Tagliatelle	17,41	6,08	100,01	1741,17	608,06	1133,11	0,35
Tuňák	1,84	0,89	241,19	443,79	214,66	229,13	0,48
Vaječná melanž	2,11	0,68	155,12	327,30	105,48	221,82	0,32
Vejce	193,65	48,16	3,26	631,30	157,00	474,30	0,25
Ventricino	2,70	1,35	194,57	525,34	262,67	262,67	0,50
Vepřová panenka	6,11	1,97	167,92	1025,99	330,80	695,19	0,32
Vinný ocet	1,10	0,52	52,09	57,30	27,09	30,21	0,47
Vodka	3,22	1,06	299,83	965,45	317,82	647,63	0,33

Položka	Spotřeba - sezóna	Spotřeba - mimo	Cena (Kč)	Spotřeba (Kč) - sezóna	Spotřeba (Kč) - mimo	Absolutní rozdíl	Relativní rozdíl
Worcester	0,29	0,17	36,58	10,61	6,22	4,39	0,59
Zázvor	1,12	0,26	45,89	51,40	11,93	39,47	0,23
Žampiony	4,17	1,63	73,09	304,79	119,14	185,65	0,39
Žampiony hnědé	0,70	0,19	115,26	80,68	21,90	58,78	0,27
Celkem				**143025,02**	**58395,69**	**84629,32**	**0,41**

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Příloha 8: ABC analýza (sezóna)

Položka	Spotřeba (Kč)	Podíl spotřeby	Kategorie
Stella Artois	16330,97	**11,418 %**	A
Mozarella	15577,79	**10,892 %**	A
Coca-Cola	6221,87	**4,350 %**	A
Hovězí svíčková	4810,58	**3,363 %**	A
Staropramen Nealko	4544,65	**3,178 %**	A
Káva Reserva	4116,91	**2,878 %**	A
Mattoni 0,3	3803,63	**2,659 %**	A
Aquila 0,3	3537,69	**2,473 %**	A
Parmazán	3482,41	**2,435 %**	A
Drcená rajčata	3458,42	**2,418 %**	A
Sprite	2786,26	**1,948 %**	A
Aperol	2374,45	**1,660 %**	A
Fanta	2207,90	**1,544 %**	A
Losos	1998,50	**1,397 %**	A
Olivový olej	1982,68	**1,386 %**	A
Hovězí zadní kýta	1886,78	**1,319 %**	A
Graninipomeranč	1875,42	**1,311 %**	A
Spaghetty	1870,88	**1,308 %**	A
Tagliatelle	1741,17	**1,217 %**	A
Pancetta	1618,79	**1,132 %**	A
Nestea	1598,57	**1,118 %**	A
Graninijablko	1501,59	**1,050 %**	A
Šunka od kosti	1462,01	**1,022 %**	A
Kuřeciprsa	1373,11	**0,960 %**	B
Graninimultivitamín	1301,10	**0,910 %**	B
Graninijahoda	1284,67	**0,898 %**	B
Mořské plody	1223,61	**0,856 %**	B
Chardonnay	1210,81	**0,847 %**	B
Hovězí mleté	1176,47	**0,823 %**	B
Slanina	1159,24	**0,811 %**	B
Fusilly	1055,70	**0,738 %**	B
Rigatony	1052,10	**0,736 %**	B
Graninihruška	1032,02	**0,722 %**	B
Vepřová panenka	1025,99	**0,717 %**	B
Coca-Cola Light	1012,97	**0,708 %**	B
Hladká mouka	1007,09	**0,704 %**	B
Vodka	965,45	**0,675 %**	B
Jagermaiester	913,84	**0,639 %**	B
Rum Božkov	909,69	**0,636 %**	B
Slepice	886,99	**0,620 %**	B

Položka	Spotřeba (Kč)	Podíl spotřeby	Kategorie
Kachníprsa	857,39	**0,599 %**	B
Pepř	832,31	**0,582 %**	B
Staropramen Cool	809,68	**0,566 %**	B
Paprikový salám	778,12	**0,544 %**	B
Mattoni 0,7	748,57	**0,523 %**	B
Ciabata	723,36	**0,506 %**	B
Parmská šunka	721,36	**0,504 %**	B
Smetana Gourmet	695,27	**0,486 %**	B
Špenát mražený	690,77	**0,483 %**	B
Courvoiser	680,24	**0,476 %**	B
Graninibroskev	674,63	**0,472 %**	B
Merlot	657,78	**0,460 %**	B
Aquila 0,75	656,82	**0,459 %**	B
AmaroRamazzotti	633,79	**0,443 %**	B
Vejce	631,30	**0,441 %**	B
Sušená rajčata	629,48	**0,440 %**	B
Becherovka	625,53	**0,437 %**	B
GrappaBarbero	607,57	**0,425 %**	B
Šunka dušená	566,61	**0,396 %**	B
Ananas	559,35	**0,391 %**	B
Ventricino	525,34	**0,367 %**	B
Smetana Rama	509,33	**0,356 %**	B
Mléko	462,59	**0,323 %**	B
Rýže	452,86	**0,317 %**	B
SchweppesTonic	451,36	**0,316 %**	B
Tuňák	443,79	**0,310 %**	B
Piškoty	438,82	**0,307 %**	B
Paprika Mražená	433,03	**0,303 %**	B
Feta	420,59	**0,294 %**	B
Cukr (Ks)	412,95	**0,289 %**	B
Graninirybíz	400,41	**0,280 %**	B
Hříbky	400,20	**0,280 %**	B
Med	393,64	**0,275 %**	B
Slivovice Jelínek	390,42	**0,273 %**	B
Gin	362,30	**0,253 %**	B
Bageta	360,89	**0,252 %**	B
PinotGrigio	357,57	**0,250 %**	B
Smetana (Ks)	341,00	**0,238 %**	B
Vaječná melanž	327,30	**0,229 %**	B
Olej	325,11	**0,227 %**	B
Špenát	311,66	**0,218 %**	B
Žampiony	304,79	**0,213 %**	B

Položka	Spotřeba (Kč)	Podíl spotřeby	Kategorie
Gnocchi	302,21	**0,211 %**	B
BarberaD´Alba	288,57	**0,202 %**	B
Chianti	283,33	**0,198 %**	B
Gorgonzola	266,12	**0,186 %**	B
SchweppesGinger	265,02	**0,185 %**	B
Grissini	260,31	**0,182 %**	B
Campari	250,00	**0,175 %**	B
Graninigrapefruit	249,93	**0,175 %**	B
Rajčata	246,83	**0,173 %**	B
Gavi Di Gavi	243,09	**0,170 %**	B
Cibule	242,98	**0,170 %**	B
Lasagne	240,76	**0,168 %**	B
Hranolky	235,52	**0,165 %**	B
Citrony	228,06	**0,159 %**	B
Salát Frisé	223,93	**0,157 %**	B
Fernet	223,43	**0,156 %**	B
Máslo	209,89	**0,147 %**	B
Pomeranče	206,67	**0,144 %**	B
Cukr krupice	206,58	**0,144 %**	B
Dýně	201,53	**0,141 %**	B
Graninibanán	199,92	**0,140 %**	B
Mrkev	193,67	**0,135 %**	B
Oregáno	193,05	**0,135 %**	B
Rukola	188,65	**0,132 %**	B
Olivy zelené	187,95	**0,131 %**	B
Salát římský	187,09	**0,131 %**	B
Graninianananas	177,91	**0,124 %**	B
Fernet citrus	174,73	**0,122 %**	B
Mouka hrubá	158,88	**0,111 %**	B
Metaxa	158,77	**0,111 %**	B
Slávky	158,20	**0,111 %**	B
Brambory	149,11	**0,104 %**	B
Kukuřice	144,60	**0,101 %**	B
Nudle	142,25	**0,099 %**	C
Rum Bacardi	134,64	**0,094 %**	C
Mascarpone	134,31	**0,094 %**	C
Rajčata cherry	127,20	**0,089 %**	C
Hrášek cukrový	125,50	**0,088 %**	C
Čaj	125,34	**0,088 %**	C
Jameson	124,77	**0,087 %**	C
Feferony	122,70	**0,086 %**	C
Pecorino	120,48	**0,084 %**	C

Položka	Spotřeba (Kč)	Podíl spotřeby	Kategorie
Máta	111,91	**0,078 %**	C
Máslo (Ks)	110,13	**0,077 %**	C
Martini	106,96	**0,075 %**	C
Mouka polohrubá	106,47	**0,074 %**	C
Řeřicha	104,11	**0,073 %**	C
Limoncello	104,07	**0,073 %**	C
Česnek	97,87	**0,068 %**	C
Ančovičky	88,64	**0,062 %**	C
Baileys	82,67	**0,058 %**	C
Žampiony hnědé	80,68	**0,056 %**	C
Ricotta	79,35	**0,055 %**	C
Lanýžová pasta	78,14	**0,055 %**	C
Johnie Wolker	77,60	**0,054 %**	C
Listy Řepy	74,17	**0,052 %**	C
Celer	72,03	**0,050 %**	C
Hlíva ústřičná	68,88	**0,048 %**	C
Jim Beam	68,79	**0,048 %**	C
Limety	68,55	**0,048 %**	C
Cuketa	64,99	**0,045 %**	C
SambucaRamazotti	63,01	**0,044 %**	C
Med (Ks)	61,65	**0,043 %**	C
Petrželka	60,44	**0,042 %**	C
RoyalOporto	59,59	**0,042 %**	C
Vinný ocet	57,30	**0,040 %**	C
Sůl	56,46	**0,039 %**	C
Rozmarýn	53,70	**0,038 %**	C
Okurka	52,68	**0,037 %**	C
Zázvor	51,40	**0,036 %**	C
Nutella (Ks)	51,19	**0,036 %**	C
Paprika	48,66	**0,034 %**	C
Lilek	45,83	**0,032 %**	C
Bazalka	41,93	**0,029 %**	C
Kapary	41,80	**0,029 %**	C
Eidam	39,97	**0,028 %**	C
AmarettoDisaronno	33,93	**0,024 %**	C
Cibule červená	33,86	**0,024 %**	C
Kečup (Ks)	33,78	**0,024 %**	C
Paštika (Ks)	33,52	**0,023 %**	C
Marmeláda (Ks)	30,03	**0,021 %**	C
Čočka	27,11	**0,019 %**	C
Maliny	25,82	**0,018 %**	C
Hořčice	23,76	**0,017 %**	C

Položka	Spotřeba (Kč)	Podíl spotřeby	Kategorie
Šalotka	21,63	**0,015 %**	C
Sojovka	13,71	**0,010 %**	C
Worcester	10,61	**0,007 %**	C
Hrášek sypaný	8,54	**0,006 %**	C
Červená řepa	6,01	**0,004 %**	C
CELKEM	**143025,02**	**100,00 %**	

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Příloha 9: ABC analýza (mimo sezónu)

Položka	Spotřeba (Kč)	Podíl spotřeby	Kategorie
Stella Artois	8854,79	**15,163%**	A
Mozarella	6022,56	**10,313%**	A
Coca-Cola	3712,24	**6,357%**	A
Hovězí svíčková	1975,04	**3,382%**	A
Staropramen Nealko	1899,04	**3,252%**	A
Káva	1792,44	**3,069%**	A
Mattoni 0,3	1705,44	**2,920%**	A
Drcená rajčata	1572,34	**2,693%**	A
Parmazán	1132,71	**1,940%**	A
Sprite	1128,89	**1,933%**	A
Olivový olej	1088,80	**1,865%**	A
Aquila 0,3	977,45	**1,674%**	A
Fanta	922,62	**1,580%**	A
Aperol	819,62	**1,404%**	A
Hovězí zadní kýta	743,78	**1,274%**	A
Graninipomeranč	703,50	**1,205%**	A
Spaghetty	669,07	**1,146%**	A
Šunka od kosti	614,78	**1,053%**	A
Tagliatelle	608,06	**1,041%**	A
Pancetta	567,73	**0,972%**	B
Graninihruška	549,74	**0,941%**	B
Hladká mouka	534,97	**0,916%**	B
Losos	529,47	**0,907%**	B
Hovězí mleté	511,19	**0,875%**	B
Chardonnay	497,14	**0,851%**	B
Kuřeciprsa	490,98	**0,841%**	B
Graninimultivitamín	476,14	**0,815%**	B
Slanina	473,20	**0,810%**	B
Graninijablko	445,71	**0,763%**	B
Coca-Cola Light	393,03	**0,673%**	B
Rum Božkov	375,64	**0,643%**	B
Rigatony	355,15	**0,608%**	B
Nestea	351,06	**0,601%**	B
Graninijahoda	350,82	**0,601%**	B
Fusilly	349,75	**0,599%**	B
Mattoni 0,7	344,06	**0,589%**	B
Graninibroskev	331,24	**0,567%**	B
Vepřová panenka	330,80	**0,566%**	B
Jagermaiester	324,00	**0,555%**	B
Staropramen Cool	321,32	**0,550%**	B

Položka	Spotřeba (Kč)	Podíl spotřeby	Kategorie
Mořské plody	318,08	**0,545%**	B
Vodka	317,82	**0,544%**	B
Kachníprsa	317,26	**0,543%**	B
Pepř	303,45	**0,520%**	B
Ananas	299,75	**0,513%**	B
Merlot	286,52	**0,491%**	B
Slepice	283,91	**0,486%**	B
Aquila 0,75	282,01	**0,483%**	B
Courvoiser	281,17	**0,481%**	B
Parmská šunka	273,14	**0,468%**	B
Smetana Gourmet	267,72	**0,458%**	B
Ventricino	262,67	**0,450%**	B
Becherovka	253,05	**0,433%**	B
Paprikový salám	250,16	**0,428%**	B
Špenát mražený	242,15	**0,415%**	B
Sušená rajčata	238,70	**0,409%**	B
Paprika mražená	219,87	**0,377%**	B
Tuňák	214,66	**0,368%**	B
Mléko	211,46	**0,362%**	B
Cukr (Ks)	200,48	**0,343%**	B
Šunka dušená	198,31	**0,340%**	B
Graninirybíz	187,91	**0,322%**	B
AmaroRamazzotti	184,85	**0,317%**	B
SchweppesTonic	174,89	**0,299%**	B
GrappaBarbero	174,12	**0,298%**	B
Ciabata	163,33	**0,280%**	B
Smetana Rama	159,37	**0,273%**	B
Vejce	157,00	**0,269%**	B
Rýže	152,52	**0,261%**	B
Smetana (Ks)	149,22	**0,256%**	B
Hříbky	147,33	**0,252%**	B
Gin	140,89	**0,241%**	B
PinotGrigio	139,85	**0,239%**	B
BarberaD´Alba	139,55	**0,239%**	B
Feta	128,00	**0,219%**	B
Gnocchi	126,37	**0,216%**	B
Piškoty	123,05	**0,211%**	B
Slivovice	121,74	**0,208%**	B
Fernet	120,31	**0,206%**	B
Žampiony	119,14	**0,204%**	B
Lasagne	117,66	**0,201%**	B
Špenát	115,31	**0,197%**	B

Položka	Spotřeba (Kč)	Podíl spotřeby	Kategorie
SchweppesGinger	112,44	**0,193%**	B
Chianti	112,26	**0,192%**	B
Fernet citrus	105,99	**0,181%**	B
Vaječná melanž	105,48	**0,181%**	B
Olej	103,39	**0,177%**	B
Cibule	95,63	**0,164%**	B
Dýně	92,85	**0,159%**	B
Med	92,62	**0,159%**	B
Cukr krupice	91,70	**0,157%**	B
Mrkev	90,47	**0,155%**	B
Salát Frisé	87,78	**0,150%**	B
Hranolky	86,79	**0,149%**	B
Rajčata	85,84	**0,147%**	B
Gorgonzola	83,89	**0,144%**	B
Salát římský	82,98	**0,142%**	B
Graninigrapefruit	81,02	**0,139%**	B
Máslo	80,54	**0,138%**	B
Oregáno	78,65	**0,135%**	B
Campari	78,36	**0,134%**	B
Metaxa	77,45	**0,133%**	B
Olivy zelené	72,73	**0,125%**	B
Citrony	71,09	**0,122%**	B
Gavi Di Gavi	71,02	**0,122%**	B
Grissini	70,93	**0,121%**	B
Bageta	70,12	**0,120%**	B
Pomeranče	66,57	**0,114%**	B
Graninibanán	63,45	**0,109%**	B
Mouka hrubá	63,31	**0,108%**	B
Jameson	60,07	**0,103%**	B
Nudle	59,42	**0,102%**	B
Slávky	58,86	**0,101%**	B
Mascarpone	54,79	**0,094%**	C
Čaj	51,86	**0,089%**	C
Pecorino	49,85	**0,085%**	C
Máta	49,62	**0,085%**	C
Brambory	48,93	**0,084%**	C
Máslo (Ks)	45,65	**0,078%**	C
Rukola	43,06	**0,074%**	C
Graninianánas	43,01	**0,074%**	C
Feferony	40,23	**0,069%**	C
Hrášek cukrový	37,76	**0,065%**	C
Lanýžová pasta	37,37	**0,064%**	C

Položka	Spotřeba (Kč)	Podíl spotřeby	Kategorie
Paprika	37,28	**0,064%**	C
Kukuřice	34,13	**0,058%**	C
Okurka	33,76	**0,058%**	C
Ricotta	33,48	**0,057%**	C
Rajčata Cherry	31,02	**0,053%**	C
Limoncello	30,61	**0,052%**	C
Jim Beam	30,57	**0,052%**	C
Rum Bacardi	29,92	**0,051%**	C
RoyalOporto	29,80	**0,051%**	C
Petrželka	29,25	**0,050%**	C
Česnek	28,84	**0,049%**	C
Mouka polohrubá	27,94	**0,048%**	C
Baileys	27,56	**0,047%**	C
Vinný ocet	27,09	**0,046%**	C
Listy řepy	25,80	**0,044%**	C
Martini	25,38	**0,043%**	C
Med (Ks)	24,65	**0,042%**	C
Celer	22,20	**0,038%**	C
Ančovičky	22,16	**0,038%**	C
Žampiony hnědé	21,90	**0,038%**	C
Sůl	21,81	**0,037%**	C
Cuketa	20,37	**0,035%**	C
Řeřicha	19,64	**0,034%**	C
Rozmarýn	19,53	**0,033%**	C
SambucaRamazotti	19,39	**0,033%**	C
Eidam	19,30	**0,033%**	C
Limety	18,63	**0,032%**	C
Maliny	17,60	**0,030%**	C
Lilek	17,44	**0,030%**	C
Nutella (Ks)	16,58	**0,028%**	C
Johnie Wolker	14,11	**0,024%**	C
Hlíva ústřičná	14,01	**0,024%**	C
Bazalka	13,98	**0,024%**	C
Paštika (Ks)	13,85	**0,024%**	C
Marmeláda (Ks)	13,68	**0,023%**	C
Kapary	13,43	**0,023%**	C
Zázvor	11,93	**0,020%**	C
Kečup (Ks)	10,80	**0,018%**	C
Cibule červená	10,16	**0,017%**	C
Čočka	9,86	**0,017%**	C
Hořčice	7,51	**0,013%**	C
Šalotka	7,21	**0,012%**	C

Položka	Spotřeba (Kč)	Podíl spotřeby	Kategorie
Sojovka	7,13	**0,012%**	C
Worcester	6,22	**0,011%**	C
AmarettoDisaronno	5,66	**0,010%**	C
Hrášek sypaný	3,01	**0,005%**	C
Červená řepa	2,63	**0,005%**	C
CELKEM	**58395,69**	**100,000%**	

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Příloha 10: Hodnoty ROP

Položka	Spotřeba (sezóna)	Spotřeba (mimo)	Dodací lhůta (dny)	ROP (sezóna)	ROP (mimo)	Min. Objednací Balení
AmarettoDisaronn	0,009	0,001	1	**0,009**	**0,001**	700 ml
AmaroRamazzotti	0,206	0,060	1	**0,206**	**0,060**	700 ml
Ananas	0,856	0,459	0,5	**0,428**	**0,229**	1 kg
Ančovičky	0,017	0,004	0,5	**0,009**	**0,002**	50 g
Aperol	0,964	0,333	1	**0,964**	**0,333**	1 l
Aquila 0,3	84,371	23,311	1	**84,371**	**23,311**	24 ks
Aquila 0,75	6,804	2,921	1	**6,804**	**2,921**	12 ks
Bageta	11,087	2,154	0,5	**5,544**	**1,077**	4 ks
Baileys	0,030	0,010	1	**0,030**	**0,010**	1 l
BarberaD´Alba	0,174	0,084	1	**0,174**	**0,084**	750 ml
Bazalka	0,009	0,003	0,5	**0,004**	**0,001**	50 g
Becherovka	0,314	0,127	1	**0,314**	**0,127**	1 l
Brambory	0,919	0,301	0,5	**0,459**	**0,151**	x
Campari	0,096	0,030	1	**0,096**	**0,030**	1 l
Celer	0,454	0,140	0,5	**0,227**	**0,070**	x
Ciabata	7,434	1,679	0,5	**3,717**	**0,839**	2 ks
Cibule	0,980	0,386	0,5	**0,490**	**0,193**	x
Cibule červená	0,114	0,034	0,5	**0,057**	**0,017**	x
Citrony	0,816	0,254	0,5	**0,408**	**0,127**	x
Coca-Cola	55,587	33,166	2	**111,174**	**66,331**	24 ks
Coca-Cola Light	9,050	3,511	2	**18,100**	**7,023**	24 ks
Courvoiser	0,107	0,044	1	**0,107**	**0,044**	700 ml
Cuketa	0,191	0,060	0,5	**0,096**	**0,030**	x
Cukr (Ks)	0,344	0,167	0,5	**0,172**	**0,084**	2,5 kg
Cukr krupice	1,400	0,621	0,5	**0,700**	**0,311**	1 kg
Čaj	0,041	0,017	0,5	**0,021**	**0,009**	328,5 g
Červená řepa	0,023	0,010	0,5	**0,011**	**0,005**	x
Česnek	0,160	0,047	0,5	**0,080**	**0,024**	x
Čočka	0,047	0,017	0,5	**0,024**	**0,009**	500 g
Drcená rajčata	14,850	6,751	0,5	**7,425**	**3,376**	2,5 kg
Dýně	0,837	0,386	0,5	**0,419**	**0,193**	x
Eidam	0,041	0,020	0,5	**0,021**	**0,010**	100 g
Fanta	19,726	8,243	2	**39,451**	**16,486**	24 ks
Feferony	0,087	0,029	0,5	**0,044**	**0,014**	x
Fernet	0,111	0,060	1	**0,111**	**0,060**	1 l
Fernet Citrus	0,087	0,053	1	**0,087**	**0,053**	1 l
Feta	0,131	0,040	1	**0,131**	**0,040**	180 g
Fusilly	1,639	0,543	1	**1,639**	**0,543**	1 kg
Gavi Di Gavi	0,127	0,037	1	**0,127**	**0,037**	750 ml
Gin	0,129	0,050	1	**0,129**	**0,050**	1 l

Položka	Spotřeba (sezóna)	Spotřeba (mimo)	Dodací lhůta (dny)	ROP (sezóna)	ROP (mimo)	Min. Objednací Balení
Gnocchi	0,646	0,270	1	**0,646**	**0,270**	500 g
Gorgonzola	0,131	0,041	1	**0,131**	**0,041**	200 g
Graninianananas	1,779	0,430	1	**1,779**	**0,430**	24 ks
Graninibanán	1,999	0,634	1	**1,999**	**0,634**	24 ks
Graninib	6,744	3,311	1	**6,744**	**3,311**	24 ks
Graninigrapefruit	2,499	0,810	1	**2,499**	**0,810**	24 ks
Graninihruška	10,317	5,496	1	**10,317**	**5,496**	24 ks
Graninijablko	15,011	4,456	1	**15,011**	**4,456**	24 ks
Graninijahoda	12,843	3,507	1	**12,843**	**3,507**	24 ks
Graninimultivitamín	13,007	4,760	1	**13,007**	**4,760**	24 ks
Graninipomeranč	18,749	7,033	1	**18,749**	**7,033**	24 ks
Graninirybíz	4,003	1,879	1	**4,003**	**1,879**	24 ks
GrappaBarbero	0,234	0,067	1	**0,234**	**0,067**	700 ml
Grissini	1,604	0,437	1	**1,604**	**0,437**	12 ks
Hladká mouka	16,093	8,549	0,5	**8,046**	**4,274**	5 kg
Hlíva ústřičná	0,084	0,017	0,5	**0,042**	**0,009**	200 g
Hořčice	0,140	0,044	0,5	**0,070**	**0,022**	950 g
Hovězí mleté	1,134	0,493	1	**1,134**	**0,493**	x
Hovězí svíčková	0,839	0,344	1	**0,839**	**0,344**	x
Hovězí zadní kýta	1,134	0,447	1	**1,134**	**0,447**	x
Hranolky	0,853	0,314	0,5	**0,426**	**0,157**	2,5 kg
Hrášek cukrový	0,161	0,049	0,5	**0,081**	**0,024**	1 kg
Hrášek sypaný	0,024	0,009	0,5	**0,012**	**0,004**	300 g
Hříbky	0,260	0,096	0,5	**0,130**	**0,048**	1 kg
Chardonnay	2,349	0,964	1	**2,349**	**0,964**	5 l
Chianti	0,151	0,060	1	**0,151**	**0,060**	750 ml
Jagermaiester	0,314	0,111	1	**0,314**	**0,111**	1 l
Jameson	0,039	0,019	1	**0,039**	**0,019**	1 l
Jim Beam	0,026	0,011	1	**0,026**	**0,011**	1 l
Johnie Wolker	0,016	0,003	1	**0,016**	**0,003**	1 l
Kachníprsa	0,467	0,173	1	**0,467**	**0,173**	x
Kapary	0,040	0,013	1	**0,040**	**0,013**	100 g
Káva	0,929	0,404	1	**0,929**	**0,404**	1 kg
Kečup (Ks)	1,900	0,607	0,5	**0,950**	**0,304**	100 ks
Kukuřice	0,357	0,084	0,5	**0,179**	**0,042**	1 kg
Kuřecíprsa	1,670	0,597	1	**1,670**	**0,597**	x
Lanýžová pasta	0,033	0,016	1	**0,033**	**0,016**	330 g
Lasagne	0,316	0,154	1	**0,316**	**0,154**	500 g
Lilek	0,131	0,050	0,5	**0,066**	**0,025**	x
Limety	0,147	0,040	0,5	**0,074**	**0,020**	x
Limoncello	0,024	0,007	1	**0,024**	**0,007**	700 ml

Položka	Spotřeba (sezóna)	Spotřeba (mimo)	Dodací lhůta (dny)	ROP (sezóna)	ROP (mimo)	Min. Objednací Balení
Listy řepy	0,033	0,011	0,5	**0,016**	**0,006**	100 g
Losos	0,550	0,146	0,5	**0,275**	**0,073**	250 g
Maliny	0,031	0,021	0,5	**0,016**	**0,011**	1 kg
Marmeláda (Ks)	1,464	0,667	0,5	**0,732**	**0,334**	48 ks
Martini	0,084	0,020	1	**0,084**	**0,020**	1 l
Mascarpone	0,109	0,044	1	**0,109**	**0,044**	250 g
Máslo	0,123	0,047	0,5	**0,061**	**0,024**	125 g
Máslo (Ks)	3,894	1,614	0,5	**1,947**	**0,807**	100 ks
Máta	0,303	0,134	0,5	**0,151**	**0,067**	100 g
Mattoni 0,3	89,224	40,006	1	**89,224**	**40,006**	24 ks
Mattoni 0,7	7,431	3,416	1	**7,431**	**3,416**	12 Ks
Med	0,437	0,103	0,5	**0,219**	**0,051**	2,5 kg
Med (Ks)	2,219	0,887	0,5	**1,109**	**0,444**	48 ks
Merlot	1,309	0,570	1	**1,309**	**0,570**	5 l
Metaxa	0,059	0,029	1	**0,059**	**0,029**	1 l
Mléko	3,731	1,706	0,5	**1,866**	**0,853**	1 l
Mořské plody	0,610	0,159	0,5	**0,305**	**0,079**	900 g
Mouka hrubá	2,491	0,993	0,5	**1,246**	**0,496**	5 kg
Mouka polohrubá	1,644	0,431	0,5	**0,822**	**0,216**	5 kg
Mozarella	15,579	6,023	1	**15,579**	**6,023**	1 kg
Mrkev	1,043	0,487	0,5	**0,521**	**0,244**	x
Nestea	14,936	3,280	1	**14,936**	**3,280**	24 ks
Nudle	0,339	0,141	1	**0,339**	**0,141**	1 kg
Nutella (Ks)	1,213	0,393	0,5	**0,606**	**0,196**	60 ks
Okurka	0,147	0,094	0,5	**0,074**	**0,047**	x
Olej	1,617	0,514	0,5	**0,809**	**0,257**	1 l
Olivový Olej	1,439	0,790	0,5	**0,719**	**0,395**	1 l
Olivy zelené	0,373	0,144	0,5	**0,186**	**0,072**	4 kg
Oregáno	0,039	0,016	0,5	**0,019**	**0,008**	30 g
Pancetta	0,603	0,211	1	**0,603**	**0,211**	500 g
Paprika	0,110	0,084	0,5	**0,055**	**0,042**	x
Paprika mražená	0,737	0,374	0,5	**0,369**	**0,187**	2,5 kg
Paprikový salám	0,804	0,259	1	**0,804**	**0,259**	500 g
Parmazán	0,944	0,307	1	**0,944**	**0,307**	150 g
Parmská šunka	0,147	0,056	1	**0,147**	**0,056**	500 g
Paštika (Ks)	0,864	0,357	0,5	**0,432**	**0,179**	24 ks
Pecorino	0,041	0,017	1	**0,041**	**0,017**	200 g
Pepř	0,137	0,050	0,5	**0,069**	**0,025**	200 g
Petrželka	0,044	0,021	0,5	**0,022**	**0,011**	100 g
PinotGrigio	0,321	0,126	1	**0,321**	**0,126**	750 ml
Piškoty	0,423	0,119	0,5	**0,211**	**0,059**	600 g

Položka	Spotřeba (sezóna)	Spotřeba (mimo)	Dodací lhůta (dny)	ROP (sezóna)	ROP (mimo)	Min. Objednací Balení
Pomeranče	0,891	0,287	0,5	**0,446**	**0,144**	x
Rajčata	0,957	0,333	0,5	**0,479**	**0,166**	x
Rajčata cherry	0,234	0,057	0,5	**0,117**	**0,029**	x
Ricotta	0,091	0,039	1	**0,091**	**0,039**	250 g
Rigatony	1,689	0,570	1	**1,689**	**0,570**	1 kg
RoyalOporto	0,023	0,011	1	**0,023**	**0,011**	750 ml
Rozmarýn	0,016	0,006	0,5	**0,008**	**0,003**	30 g
Rukola	0,131	0,030	0,5	**0,066**	**0,015**	125 g
Rum Bacardi	0,051	0,011	1	**0,051**	**0,011**	1 l
Rum Božkov	0,574	0,237	1	**0,574**	**0,237**	1 l
Rýže	0,687	0,231	1	**0,687**	**0,231**	1 kg
Řeřicha	0,454	0,086	0,5	**0,227**	**0,043**	1 bal
Salát Frisé	0,179	0,070	0,5	**0,089**	**0,035**	x
Salát římský	0,341	0,151	0,5	**0,171**	**0,076**	x
SambucaRamazotti	0,019	0,006	1	**0,019**	**0,006**	700 ml
SchweppesGinger	2,613	1,109	1	**2,613**	**1,109**	24 ks
SchweppesTonic	4,450	1,724	1	**4,450**	**1,724**	24 ks
Slanina	0,871	0,356	1	**0,871**	**0,356**	1 kg
Slávky	0,123	0,046	0,5	**0,061**	**0,023**	900 g
Slepice	2,120	0,679	1	**2,120**	**0,679**	2,3 kg
Slivovice	0,133	0,041	1	**0,133**	**0,041**	500 ml
Smetana (Ks)	54,736	23,951	0,5	**27,368**	**11,976**	240 ks
Smetana Gourmet	1,759	0,677	0,5	**0,879**	**0,339**	1 l
Smetana Rama	0,886	0,277	0,5	**0,443**	**0,139**	1 l
Sojovka	0,036	0,019	0,5	**0,018**	**0,009**	160 ml
Spaghetty	3,176	1,136	1	**3,176**	**1,136**	1 kg
Sprite	24,893	10,086	2	**49,786**	**20,171**	24 ks
Staropramen Cool	4,079	1,619	1	**4,079**	**1,619**	4 Ks
Staropramen Nealko	28,376	11,857	1	**28,376**	**11,857**	20 ks
Stella Artois	132,031	71,589	1	**132,031**	**71,589**	30 l
Sůl	1,206	0,466	0,5	**0,603**	**0,233**	1 kg
Sušená rajčata	0,467	0,177	0,5	**0,234**	**0,089**	250 g
Šalotka	0,051	0,017	0,5	**0,026**	**0,009**	x
Špenát	0,143	0,053	0,5	**0,071**	**0,026**	125 g
Špenát mražený	1,577	0,553	0,5	**0,789**	**0,276**	1 kg
Šunka dušená	0,486	0,170	1	**0,486**	**0,170**	500 g
Šunka od kosti	1,366	0,574	1	**1,366**	**0,574**	3 kg
Tagliatelle	2,487	0,869	1	**2,487**	**0,869**	1 kg
Tuňák	0,263	0,127	0,5	**0,131**	**0,064**	500 g
Vaječná melanž	0,301	0,097	0,5	**0,151**	**0,049**	1 l
Vejce	27,664	6,880	0,5	**13,832**	**3,440**	30 ks

Položka	Spotřeba (sezóna)	Spotřeba (mimo)	Dodací lhůta (dny)	ROP (sezóna)	ROP (mimo)	Min. Objednací Balení
Ventricino	0,386	0,193	1	**0,386**	**0,193**	1 kg
Vepřová panenka	0,873	0,281	1	**0,873**	**0,281**	x
Vinný ocet	0,157	0,074	0,5	**0,079**	**0,037**	1 l
Vodka	0,460	0,151	1	**0,460**	**0,151**	1 l
Worcester	0,041	0,024	0,5	**0,021**	**0,012**	160 ml
Zázvor	0,160	0,037	0,5	**0,080**	**0,019**	1 ks
Žampiony	0,596	0,233	0,5	**0,298**	**0,116**	x
Žampiony hnědé	0,100	0,027	0,5	**0,050**	**0,014**	x

Zdroj: *Vlastní zpracování*