

## Využití Paretova pravidla 80–20 při zefektivnění prodejního sortimentu

### The Utilization of the Pareto's Rule "80–20" in the Streamlining of Sales Range

Vladimíra Kučerová, Vojtěch Pinkava, Anna Zemanová

#### Abstract:

**Purpose of the article:** The article is focused on the use of Pareto's rule "80–20" in streamlining of sales range. It is based on the assumption that 80% of the impact is due to 20% of the causes. The application of this rule on the chosen problem can be expressed as a question: "Which products from an assortment of shop bring the highest share of the sales?"

**Scientific aim:** The primary aim is to develop a methodology for evaluating of assortment effectiveness in retail stores with food, based on analysis of contribution of individual items range on margins and sales volumes.

**Methodology:** The general procedure of analysis using Pareto's rule is based on secondary data which come from scientific works done by other researchers in the area. The universal procedure was further modified for the investigated problem. The outcome is a methodology for evaluating of the range saleability. The method of case study was applied to verify the practical application of the methodology.

**Findings:** The proposed methodology is practically useful as a tool for evaluation of the shop assortment in an effort to achieve higher sales efficiency and customer value. The principles, the application and the evaluation of the methodology are demonstrated by the case study called "The analysis of the sales range in a retail food shop".

**Conclusions:** The research focuses on the food retail. Therefore the proposed methodology suited to condition in this field. For other retail or wholesale areas would be the methodology applicable only after proper changes in segmentation of assortment and the calculation formula.

**Keywords:** Pareto's rule "80–20", streamlining of sales range, assortment, food retail, case study

**JEL Classification:** D470, M30, L10

## Úvod

Vzhledem k současné ekonomické situaci v evropských státech a problémům v národním hospodářství roste význam efektivního řízení podniků a to na všech úrovních firemních procesů. Český maloobchodní trh s potravinami, který je předmětem této studie, není výjimkou. H. Starzyczná (Starzyczná, 2012) ve své studii českého potravinářského maloobchodu uvádí, že potravinářský maloobchodní trh byl již kolem roku 2004 nasycen. Dominantní postavení měly velké obchodní řetězce provozující sítě velkokapacitních prodejen typu supermarket, diskont či hypermarket.

Současný trh lze charakterizovat jako vysoce konkurenční prostředí, s převahou silných nadnárodních společností. Mezi ně patří: britská společnost TESCO, která v současné době kromě hypermarketů provozuje supermarket, mini-markety a franšizovou síť (Žabka); německá skupina Schwarz Beteiligungs GmbH provozující samoobslužné obchodní domy Kaufland a diskontní prodejny LIDL; nadnárodní korporace nizozemského původu Ahold, která provozuje obchodní řetězce Albert a Albert hypermarket; německá společnost REWE, jejíž dceřinou společností je BILLA a diskontní potravinářské řetězce Penny Market a PLUS; rakouská společnost SPAR (Österreichische Warenhandels-Aktiengesellschaft), provozující hypermarkety INTERSPAR a supermarket SPAR.; německá mateřská společnost Globus, které provozuje stejnojmenné hypermarkety (EMIS, 2013).

Nejvýznamnějším českým konkurentem je Svaz českých a moravských spotřebních družstev, který sdružuje pod obchodní značkou „COOP“ 57 spotřebních družstev z celé ČR. Členy sdružení COOP jsou spotřební družstva Jednota, JMB družstvo, Konzum a další, která působí ve většině okresů napříč celou ČR. Dalšími významnými společnostmi je například maloobchodní síť Hruška, spol. s r. o. a maloobchodní síť Brněnka (Svaz českých a moravských obchodních družstev, 2012).

Pokud se domácí firma chce v takovém prostředí prosadit a udržet, musí být silně flexibilní, orientována na zákazníka a celkovou efektivitu řízení firmy na všech úrovních. Jak uvádí ČSÚ na základě svých průzkumů, český zákazník je silně orientovaný na cenu, kdy s prohlubováním ekonomických problémů a snižováním kupní síly obyvatelstva se tato preference dále zvyšuje. Z toho pramení i oblíbenost prodejen s nižší úrovní cenové hladiny (Kučerová, Zeman, 2012).

V maloobchodních prodejnách vzniká hodnota pro zákazníka v přímé interakci prodejny (prodejce)

se zákazníkem. Pokud prodejce bude nabízet to, co zákazníci chtějí, tam kde to chtějí, způsobem, který jim vyhovuje, za ceny akceptovatelné pro obě strany, potom bude úspěšný. Proto volba správného sortimentu a jeho rozsahu je klíčovým rozhodnutím prodejce (Kučerová, 2012).

Starzyczná, H. a Sýkorová, P (Starzyczná, 2012) se ve svém výzkumu zabývaly otázkou, jak reaguje management maloobchodních prodejen s potravinami na trend poklesu tržeb v souvislosti se soudobou nepříznivou ekonomickou situací. Konkrétně se zabývaly třemi možnostmi řešení: omezením sortimentu, snížením cen a snižováním personálních nákladů. Ve 14,6% případů došlo ke zúžení rozsahu sortimentu a to vyražením málo nakupovaných produktů. Zjištěným efektem tohoto opatření byla úspora nákladů a zvýšení obrátu zásob i peněz. Závěry výzkumu však potvrdily hypotézu, že většina maloobchodníků, v případě trendu snižování tržeb, neprovádí opatření v oblasti změny sortimentu.

Na základě výše uvedených poznatků je cílem tohoto článku vytvoření metodiky pro zhodnocení efektivity prodejního sortimentu v maloobchodních prodejnách s potravinami. Metodika je založena na analýze podílu jednotlivých položek sortimentu na celkových objemech prodeje, maržích a ziscích prodejny. V rámci celkového hodnocení efektivity sortimentu je aplikováno Paretovo pravidlo 80–20.

## 1. Metodika

Postup zpracování i struktura příspěvku zahrnuje tři stěžejní části. První je teoretický background studie, zacílený na rešerši vědeckých prací, ve kterých byl využit Paretův přístup. Tato část je sběrem sekundárních dat, která byla dále analyzována metodou komparace s cílem zjištění a vyhodnocení postupů, které autoři využili při řešení různých, svým zaměřením velmi různorodých, problémů. Výstupem první části je vytvoření obecného postupu Paretovy analýzy.

Druhou částí je vlastní tvorba metodiky hodnocení prodejnosti sortimentu. Vzhledem k rozmanitosti nabídky maloobchodní prodejny bylo nutné vytvořit systém rozčlenění sortimentu do specifických skupin. K tomuto účelu byla využita jednak sekundární data, získaná na základě studia odborné literatury, tak informace takřkajíc „přímo z terénu“. Tato studie navazuje na výzkum uskutečněný na základě spolupráce univerzity s maloobchodní sítí prodejen potravin. Díky této spolupráci bylo možné získat informace přímo z firemních materiálů i vlastním sběrem primárních dat přímo v prodejnách.

Nejvíce využitou metodou bylo pozorování, zaměřené na strukturu prodejny a nabízeného sortimentu.

Jednotlivé položky sortimentu se liší nejen z hlediska svého druhu, ale i prodejních cen, marží, nakupovaných objemů, četností nákupů, trvanlivostí a mnoha dalších. Návrh segmentace vychází ze základního dělení potravin, jako je pečivo, mléčné výrobky apod. Dělení v rámci jednotlivých skupin potravin je založeno na principu shlukování obdobných produktů. Produkty v dílčích skupinách jsou dále hodnoceny z hlediska svého podílu na objemech prodaného zboží a podílu na zisku, jedná se o matematické zpracování primárních dat firmy zobrazující denní prodeje.

Třetí částí je verifikace navržené metodiky. K tomuto účelu byla využita případová studie, „Analýza prodejního sortimentu maloobchodní prodejny s potravinami“. Případová studie, byla zpracována jako explanatorní případová studie, podle R.K. Yina. Pracuje jak s kvantitativními, tak kvalitativními daty a metodami výzkumu. V rámci případové studie je aplikována navržená metodika pro hodnocení vybraného vzorku produktů. Cílem je nalezení 20% produktů, které se 80% podílí na zisku prodejny. Tedy nalezení klíčových produktů nabízeného sortimentu a zároveň vyčlenění produktů, které prodejci přinášejí minimální zisk.

## 2. Teoretická východiska práce

Paretovo pravidlo, založené na předpokladu, že 80% důsledků je způsobeno 20% příčin, nese název podle italského ekonoma Vilfreda Pareta (Hindls, 2003).

Princip 80/20 vychází z jeho závěrů při zkoumání rozložení majetku v italské společnosti 19. století, kdy zjistil, že zhruba 20% obyvatel vlastní 80% veškeré půdy. Při aplikaci stejného postupu i v jiných zemích dospěl k obdobným závěrům. Přestože se nejedná o zcela přesné hodnoty 80 a 20, je tento poměr možné vyzorovat i v mnoha dalších oblastech (Pareto, 1971).

Paretovo pravidlo však definoval až v roce 1941 Joseph M. Juran, který jej aplikoval na oblast řízení kvality. Závěry svých pozorování vyjádřil vztahem, který říká, že za 80% problémů může 20% příčin (Juran, 2004).

Vzhledem k tomu, že je Paretova analýza považována za metodu, jejímž prostřednictvím lze proniknout až k jádru problému a přitom se jedná o metodu poměrně jednoduchou a snadno aplikovatelnou, je využívána při hledání efektivních řešení v celé řadě oblastí. Její výhodou je i její jasná grafická

přehlednost (Šlapota, 2005).

Na základě rešerše vědeckých prací a článků v odborných časopisech, uveřejněných v letech 2009–2012, využívajících Paretovu analýzu, byly zjišťovány postupy autorů při řešení různorodých problémů. Pomocí Paretova pravidla autoři řešili problémy optimalizace vztahů s dodavateli, zlepšení jakosti ve výrobě, analýzu a zlepšení firemních procesů, hodnocení systému kontroly při výrobě a hledání činností, které tvoří největší přínosy.

Paretovo pravidlo je široce využíváno v různých oblastech managementu. L. Mládková (Mládková, 2009) jej rozebírá v souvislosti s Time managementem, z hlediska efektivity manažerské činnosti. Uvádí, že jen 20% ze všech úkolů, které má manažer před sebou, ovlivní jeho úspěšnost z 80%. Podstatu takového závěru rovněž zdůrazňuje uznávaný odborník světového managementu Peter Drucker, když říká, že: „*Dělat správné věci je důležitější než dělat věci správně.*“.

Podle H. Bartošové (2011) aplikace principu Paretova pravidla do reality představuje seřazení činností podle důležitosti a to od nejvýznamnějších k těm méně důležitým, kterým je možné se věnovat až posléze. Praktické využití Paretova principu poskytuje metoda ABC a Eisenhowerův princip, jak blíže zmiňuje ve své publikaci (Bartošová, 2011).

Návrhy na zlepšení vztahu s dodavateli se zabýval Pavel Brach (2010) a Monika Záleská (2012). Předmětem zkoumání byla analýza stávajících dodavatelů, kteří mají největší podíl na objemu nákupů v peněžním vyjádření. P. Brach založil svou studii na předpokladu, že firma nakupuje od 20% klíčových dodavatelů 80% všech výrobků a služeb, což využil při klasifikaci a optimalizaci dodavatelských vztahů.

Ve studiích Jiřího Talandy (2010) a Zdeňka Vlacha (2009) bylo úkolem Paretovy analýzy vybrat neshody ve výrobě, jejichž náprava má největší efekt na kvalitu výroby. Posuzování probíhalo z hlediska kritérií, kterými byly v případě Z. Vlacha náklady na neshody, důležitosti neshod a četnost neshod. Údaje byly zpracovány tabulkově s následnou grafickou interpretací pomocí Paretova diagramu. J. Talanda při své analýze snížil rozhodovací kritérium z 80% na nižší hranici.

Úpravu poměru z 80/20 na 50/50 navrhuje ve své studii Michal Nikl (2011). Jedná se o analýzu životně důležitých menšiny neshod při výrobě, konkrétně při výrobě požárních aut. Díky vysoké variabilitě jednotlivých neshod upravil rozhodovací pravidlo, čímž dosáhl nižšího počtu neshod životně důležitých menšiny, na kterou se lze v rámci nápravných opatření intenzivněji soustředit.

H. Frank Cervone (2009) hledá 20 % činností, které tvoří největší přínos při tvorbě digitální knihovny. Ve své práci radí projektovým týmům, aby si sestavily seznam všech úkolů, nebo problémů, které by měly být vyřešeny. Každému z úkolů přiřazuje hodnotu podle předem definovaného měřítka (například celkový počet chyb). Ohodnocený seznam je následně sestupně seřazen dle přiřazených hodnot. Dalším krokem je procentuální vyjádření a kumulované součty hodnot a sestrojení Paretova diagramu.

Cervone však poukazuje na fakt, že v realitě mnohdy nelze snadno určit hodnoty k jednotlivým problémům. V mnoha studiích se běžně používá technika, kdy uživatel má možnost určit závažnost nedostatku, se kterým se setkal například pomocí Likertovy stupnice v intervalu 1 až 5, kdy jedna znamená malý problém a 5 velmi závažný problém. Váha nedostatku či problému se pak spočítá následovně:

$$\text{error weight} = \sum_{i=1}^n k_i + k_{i+1} + \dots + k_n, \quad (1)$$

kde:

- $k$  je počet uživatelů, kteří identifikovali daný problém při dané závažnosti,  
 $n$  je stupeň závažnosti.

Úskalím metody, na které Cervone upozorňuje je nestejný počet vyjádření respondentů k jednotlivým problémům, čímž dochází ke zkreslení výsledných údajů. Proto Paretova analýza není použitelná ve všech případech. Při vyjádření výsledků prostřednictvím Lorenzovy křivky, kdy tato křivka nemá svůj charakteristický logaritmický tvar, doporučuje zvolit jinou metodu. Dále varuje před porovnáváním problémů či činností, kdy některé jsou velmi specifické a některé obecné.

V roce 2006 G. Karuppusami a R. Gandhinathan (2006) aplikovali Paretovo pravidlo při hledání kritických faktorů úspěchu (CSF) v systémech TQM. Analýze byly podrobeny odborné články publikované v letech 1989 až 2003, zabývající se kritickými faktory úspěchu. Na základě 37 prozkoumaných studií TQM bylo vytipováno 56 kritických faktorů úspěchu (CSF), které byly dle významu rozříděny a seřazeny.

Ralph C. Craft a Charles Leake, (2002) řeší prostřednictvím aplikace Paretova pravidla výběr projektů IS, které budou financovány. Autoři upozorňují na to, že většina rozhodnutí je činěna v podmínkách nejistoty. Základem jejich práce je nalezení 20 % nejlepších projektů, které přinesou 80 % hodnoty pro organizaci, v obchodních aktivitách firmy. Požadavkem na metodiku hodnocení projektů byla jednoduchost, účinnost a rychlost. Hodnocení

projektů bylo provedeno prostřednictvím dotazníku s pěti otázkami. Skóre získané oceněním jednotlivých týmů bylo základem pro sestupné seřazení projektů dle významu.

## 2. 1 Návrh obecného postupu Paretovy analýzy

Na základě vyhodnocení údajů z teoretické části a komparace postupů jednotlivých autorů byl navržen následující postup, který demonstruje univerzální použití Paretovy analýzy. V postupu je zahrnuto jak tabulkové zpracování, tak i následná grafická interpretace pomocí Paretova diagramu.

- Definice předmětu analýzy** – v prvním kroku je nutné jasně definovat, kterou veličinu budeme v rámci Paretovy analýzy zkoumat.
- Sběr dat** – nutnost nashromáždění dostatek kvalitních a relevantních údajů, na kterých se bude analýza provádět.
- Vytvoření seznamu prvků analyzované veličiny** – vytvoříme seznam všech prvků, které identifikujeme v nashromážděných datech (příčiny neshod, produkty podílející se na zisku a jiné).
- Přiřazení hodnot jednotlivým prvkům** – každému prvku z vytvořeného seznamu přiřadíme hodnotu, která by měla být pevně stanovena či definována již při sběru dat pro analýzu. Tato hodnota se nejčastěji získává analýzou firemních procesů, nebo prostřednictvím firemní dokumentace.
- Seřazení seznamu** – vytvořený seznam seřadíme sestupně dle přiřazených hodnot jednotlivým prvkům.
- Výpočet kumulativních součtů** – v seřazeném seznamu vytvoříme kumulativní součty a procentuální kumulativní součty. Po dokončení tohoto kroku budeme disponovat kompletním tabulkovým zpracováním.
- Určení rozhodovacího kritéria** – při určení rozhodovacího kritéria se musíme rozhodnout, zda dodržíme pravidlo 80/20, nebo poměr upravíme, ze důvodu získání vhodnějšího výstupu Paretovy analýzy.
- Sestrojení Paretova diagramu** – s využitím dat z tabulkového zpracování vytvoříme graf, jehož součástí je i Lorenzova křivka. Do grafu je nutné vyznačit zvolené rozhodovací kritérium z předchozího bodu.
- Identifikace nejvýznamnějších prvků** – na základě tabulkového a grafického zpracování identifikujeme nejvýznamnější prvky vybraného předmětu analýzy.
- Návrh nápravných opatření** – výstupem Paretovy analýzy je návrh nápravných opatření zaměřených na nejvýznamnější identifikované prvky.

### 3. Metodika hodnocení prodejnosti sortimentu

Návrh metodiky prodejnosti sortimentu vychází z obecného postupu aplikace Paretovy analýzy, který byl definován v části 2.1, s úpravami zohledňujícími potřeby řešeného problému.

Základní kroky jsou definovány:

1. Roztřídění prodejního sortimentu do základních skupin a podskupin.
2. Určení posuzovacích kritérií.
3. Výběr potřebných dat a rozsahu souboru.
4. Zpracování kalkulačního vzorce a výpočet hodnot posuzovaných kritérií jednotlivých položek souboru.
5. Seřazení položek podskupin a výpočet procentuálního podílu jednotlivých položek na celkovém objemu posuzovaného kritéria.
6. Výpočet kumulativního součtu podílů jednotlivých položek podskupiny.
7. Posouzení vhodnosti poměru 80/20 pro zefektivnění prodejního sortimentu, včetně návrhu úpravy poměru.
8. Návrh změn nabízeného sortimentu.

Ad 1. Vzhledem k specifickým sortimentu maloobchodu s potravinami bylo nutné roztřídit prodejní sortiment do jednotlivých dílčích skupin. K tomu účelu bylo zvoleno dvoustupňové dělení. První stupeň představuje primární dělení druhů potravin podle komoditních vyhlášek k zákonu o potravinách na pekařské výrobky, mléko a mléčné výrobky, masné výrobky, apod., dále jen **základní skupiny**. V rámci základních skupin, je v druhém stupni dělení použit systém shluků velmi blízkých produktů, dále jen **podskupiny**. Všechny produkty jedné podskupiny představují obdobné výrobky, které mohou být v rámci spotřeby snadno zaměněny. Jedná se například o skupiny: jogurty, pudinky, mléčné a tvarohové krémy; sladké pečivo apod.

Odpověď na základní otázku zkoumaného problému: „Které produkty z nabízeného sortimentu prodejen se nejvíce podílí na ziscích prodejen?“ je pak vztažena k jednotlivým podskupinám souboru.

Ad 2. Úkolem řešeného problému je upravit strukturu nabízeného sortimentu prodejny tak, aby nabídka byla co nejefektivnější, a to jak pro prodejce, tak pro zákazníka. Analyzovaná prodejna se svou velikostí a typem řadí mezi středně velké samoobslužné prodejny v docházkové vzdálenosti, zaměřené na každodenní nákupy. Denní tržby se pohybují kolem 130 000 Kč, denní počet zákazníků cca 1287 s průměrnou tržbou 95,97 Kč na jeden nákup. Stávající nabízený sortiment je v poměru k prodejním plochám značně široký. V tomto případě se jedná spíše

o nevýhodu, protože právě tato rozmanitost nabídky je na úkor nákupního komfortu.

Za hlavní kritérium pro posouzení účelnosti sortimentu byl zvolen zisk, respektive část marže po odečtení podílu na krytí nákladů prodeje, což představuje v rámci jedné podskupiny podíl konkrétního produktu na tvorbě zisku. Druhým kritériem je podíl na objemu prodaného zboží. Toto podpůrné kritérium bylo zvoleno z důvodu zvýšení objektivizace posouzení zkoumaného souboru. Příliš jednostranný pohled by mohl vést k vyřazení produktů s nízkou hodnotou marže, které jsou však vysoce žádané a jejichž vyřazení ze sortimentu by mohlo zákazníky přimět ke změně prodejny.

Ad 3. Analyzovaná data zahrnují údaje o nákupních cenách, objemech prodeje a maržích konkrétní maloobchodní prodejny s potravinami, v období od 5. 4. do 5. 11. 2012. Základním sledovaným obdobím byl zvolen jeden týden.

Ad 4. Zpracování kalkulačního vzorce vychází z účetního pojetí zisku. Vzhledem k poskytnutým údajům byl vzorec pro výpočet sestaven jako:

**(prodejní cena bez DPH – nákupní cena bez DPH) × 0,825 = část obchodní marže na krytí zisku** ☞ **dále jen zisk** (z jednoho kusu výrobku).  
Následující body doplňují informace ke kalkulačnímu vzorci.

- **Prodejní cena bez DPH** = prodejní cena × 0,8772. (DPH je 14 % jako snížená sazba roku 2012, koeficient pro výpočet = 100/114).
- **Nákupní cena bez DPH** = prodejní cena bez DPH / (1 + míra marže na produkt).  
Míra marže na produkt kalkulovaná prodejnou je pro hořčice a kečupy 0,42, což představuje marži 42 %. Pro rýži je tato hodnota 0,28.
- **Obchodní marže na 1 ks produktu** = prodejní cena bez DPH – nákupní cena bez DPH.
- **Zisk (z 1 ks)** = obchodní marže z 1 ks × (1–0,175). Firma kalkuluje 17,5 % z obchodní marže jako částku na krytí nákladů prodeje (celkové provozní náklady).
- **Zisk z produktu (ZP)** = zisk (na 1 ks) × počet prodaných kusů.
- **Příspěvek podskupiny na krytí zisku prodejny (PZP):**

$$PZP = \sum_{i=1}^n ZP_i . \quad (2)$$

- **Podíl produktu na zisku za podskupinu (PPZP):**

$$PPZP = \frac{ZP_i}{PZP} \cdot 100 [\%]. \quad (3)$$

Ad 5. Vypočtené hodnoty *zisku z produktu* každého výrobku podskupiny zobrazují (v Kč) příspěvek konkrétního produktu k zisku prodejny za dané období. Sestupným seřazením vypočtených hodnot pak určíme pořadí významu produktu na tvorbě zisku prodejny v rámci podskupiny *seřazený seznam*. Pokud všechny tyto hodnoty sečteme, získáme celkovou hodnotu příspěvku podskupiny na krytí zisku prodejny v Kč. Dále vyjádříme procentuální podíl každé položky na tomto celkovém příspěvku podskupiny.

Druhým zvoleným kritériem pro posouzení prodejnosti sortimentu je, kromě uvedeného příspěvku produktu na krytí zisku prodejny, samotný *objem prodaného zboží*. Pro vyhodnocení tohoto kritéria, vytvoříme pořadí produktů dle prodaných kusů. Procentuální podíl každého produktu potom představuje procento z celkového počtu prodaných kusů připadající na konkrétní produkt.

Ad 6. Výpočtem kumulativních součtů podílů jednotlivých produktů na celkovém příspěvku podskupiny k zisku prodejny v rámci seřazeného seznamu vytvoříme kompletní a přehledné tabulkové zpracování, které je základem pro posouzení prodejního sortimentu v rámci aplikace Paretova poměru 80/20.

Uvedených 80% představuje (u prvního kritéria) kumulativní procentní součet podílů hodnot jednotlivých produktů podskupiny na příspěvku k zisku prodejny. U druhého kritéria se jedná o kumulativní součet podílů jednotlivých produktů podskupiny na celkovém počtu prodaných kusů podskupiny.

Hodnota 20% určuje počet výrobků z celkového počtu produktů podskupiny. Pokud by podskupina obsahovala 20 výrobků, potom 20% představují 4 produkty. V rámci seřazeného seznamu se potom jedná o první čtyři položky.

Ad 7. Takto dosažené výsledky přináší možnost ověření platnosti Paretova pravidla 80/20 a posouzení vhodnosti tohoto poměru v rámci návrhu zefektivnění prodejního sortimentu. Ideálním stavem je situace, kdy pořadí významu produktů podle prvního i druhého kritéria se shoduje a hodnota 80% kumulativního součtu podílů produktů na zisku je vytvořena právě 20% produktů. Tento ideální stav však nemusí nastat, proto vzhledem k potřebě dosažení co nejefektivnějšího řešení při současném zachování určitého stupně rozmanitosti nabídky je možné poměr v jednotlivých podskupinách upravit.

V podstatě mohou nastat tři základní situace:

- a) 80% kumulativního součtu podílů produktů na zisku je vytvořeno právě 20% produktů a vybraný sortiment je svým rozsahem a pestrostí vyhovující.
- b) 80% kumulativního součtu podílů produktů

na zisku je vytvořeno méně než 20% produktů, díky tomu je vybraný sortiment svým rozsahem a pestrostí příliš úzký (poměr pro produkty je možné zvýšit).

- c) 80% kumulativního součtu podílů produktů na zisku je vytvořeno více než 20% produktů, proto je vybraný sortiment příliš široký (poměr pro produkty je možné snížit).

Ad 8. Celkovým výstupem Paretovy analýzy je návrh nápravných opatření, který v tomto případě představuje zúžení nabízeného sortimentu. Toto zúžení je, při respektování hlavních potřeb a přání zákazníků, zacíleno na efektivitu využití omezených prodejních ploch a zdrojů firmy.

#### 4. Případová studie „Analýza prodejního sortimentu maloobchodní prodejny s potravinami“

Princip navržené metodiky chceme ilustrovat prostřednictvím případové studie na třech konkrétních skupinách výrobků, které patří do prodejního sortimentu vybrané prodejny. Pro tyto účely byly zvoleny skupiny hořčice, kečupy a rýže.

Případová studie, byla zpracována jako explanační případová studie, podle R.K. Yina (Yin, 2003). Struktura případové studie je logickým postupem, který spojuje výchozí výzkumné otázky, které mají být zodpovězeny, s empirickými daty a jejich analýzami, na jejichž základě jsou vyvozeny závěry, které přináší odpovědi na výchozí otázky studie. Základními částmi případové studie podle R. K. Yina jsou: počáteční otázky studie,

1. Výchozí předpoklady a specifika.
2. Popis dat.
3. Analýza dat.
4. Vyvození závěrů a odpovědi na počáteční otázky.

##### 4.1 Počáteční otázky případové studie

Případová studie „Analýza prodejního sortimentu maloobchodní prodejny s potravinami“ je zaměřena na zhodnocení efektivnosti nabídky prodejny, a to konkrétně u tří skupin produktů. Cílem je v každé skupině nalézt klíčové produkty, které se nejvíce podílí na zisku prodejny a objemech prodeje. Součástí je návrh na vyřazení produktů, které prodejci přináší minimální zisk.

Proto si klade tyto základní otázky:

1. Které výrobky z jednotlivých podskupin se nejvíce prodávají?
2. Které výrobky z jednotlivých podskupin se nejvíce podílí na ziscích prodejny?
3. Které výrobky je možné ze sortimentu vyřadit?

#### 4.2 Výchozí předpoklady a specifika zkoumaného problému

Výchozím předpokladem je univerzálnost Paretova pravidla a možnost jeho použití v jakémkoliv oboru.

Zboží v rámci jedné podskupiny představuje velmi obdobné produkty. Nákup jednoho produktu lze snadno nahradit jiným z podskupiny. Proto vyřazení produktů s nízkou četností nákupů a příspěvkem k zisku ze sortimentu prodejny nezpůsobí pokles tržeb ani odliv zákazníků.

Vzhledem k obchodní strategii firmy je v návrhu vyznění produktů brán v potaz požadavek na rozmanitost nabídky. Proto bude poměr 80/20 v případě potřeby upraven v jednotlivých podskupinách tak, aby bylo dosaženo efektivní nabídky při dostatečné pestrosti sortimentu.

#### 4.3 Popis dat

Analyzovanými daty jsou údaje o prodejích vybrané prodejny ve sledovaném období, kterým je týden od 30. 10. do 5. 11. 2012, což představuje poslední data souboru. Konkrétně byly zvoleny tři podskupiny produktů. Základní údaje z firemních materiálů byly doplněny o počty produktů podskupin, které byly získány spočtením nabízených produktů přímo v prodejně.

Konkrétně byly zvoleny podskupiny hořčice, kečupy a rýže.

- Podskupina „Hořčice“ – během sledovaného období se na základě výkazů prodalo celkem 31 produktů, které kromě hořčic obsahují výrobky jako krenex nebo strouhaný křen, které jsou svým použitím hořčici blízké. Skutečný stav v prodejně = 43 typů produktů.
- Podskupina „Kečupy“ zahrnuje 34 produktů, kde kromě samotných kečupů byly zařazeny velmi blízké substituty v podobě rajčatového protlaku, rajčatové šťávy a sušených rajčat. Skutečný stav v prodejně = 61 typů produktů.

- Podskupiny „Rýže“ – obsahuje 17 produktů. Skutečný stav v prodejně = 45 typů produktů.

Všechny tři podskupiny patří mezi potraviny se sníženou sazbou DPH, která v roce 2012 činila 14%. Marže prodejny je 42% (v případě hořčic a kečupů) a 28% (v případě rýže) z nákupní ceny bez DPH. Podíl marže na krytí nákladů je 17,5%.

Za hlavní kritérium pro posouzení účelnosti sortimentu byl zvolen *příspěvek na tvorbu zisku*, druhým je množství prodaného produktu, respektive jeho *podíl na objemu prodaného zboží*. K vyhodnocení těchto kritérií byly použity údaje sledovaného období, a to prodejní cena, sazba DPH, počet prodaných kusů, obchodní marže a podíl marže na krytí nákladů prodejny.

#### 4.4 Analýza dat

##### a) Příspěvek na tvorbu zisku

Za účelem vyhodnocení příspěvku produktu na tvorbě zisku byl použit kalkulační vzorec (1) (viz. 3. ad 4.), jehož prostřednictvím byla data všech tří skupin zpracována.

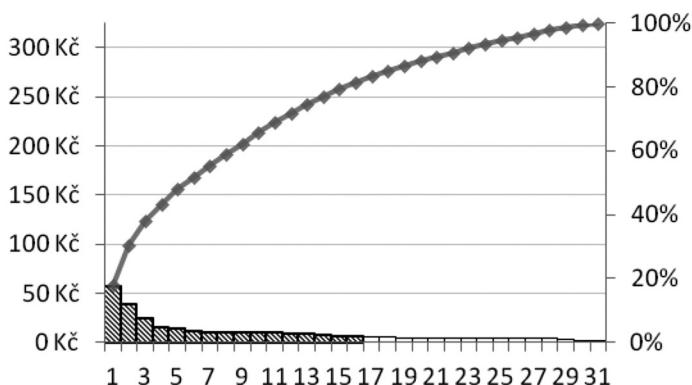
Kalkulační vzorec:

$$(\text{prodejní cena bez DPH} - \text{nákupní cena bez DPH}) \times 0,825 \times \text{počet prodaných kusů}. \quad (1)$$

Tímto byla získána výše obchodní marže na krytí zisku za produkty, které byly prodány v průběhu sledovaného období. Procentuálním podílem na celkovém podílu marže na krytí zisku za celou podskupinu pak bylo možné vytvořit sestupné pořadí produktů a kumulativní četnost procentuálních podílů. Výsledky pro všechny podskupiny jsou uvedeny v tab. 1.

##### b) Objem prodeje

Pro posouzení prodejnosti sortimentu byly jednotlivé produkty podskupiny seřazeny sestupně podle počtu prodaných kusů ve sledovaném období. Procentuální podíl každého produktu vyja-



Obr. 1. Paretova analýza dle příspěvku na tvorbu zisku, hořčice. Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů.

druje jeho podíl na celkovém počtu prodaných kusů podskupiny za sledované období. Kumulační procentuální podíly produktů podskupiny na prodaném množství naleznete v tab. 2.

#### 4.4.1 Hodnocení podskupiny Hořčice

##### a) Vyhodnocení poměru 80/20 podle příspěvku na tvorbu zisku:

Na základě zpracovaných údajů (viz tab. 1) a jejich grafickém znázornění na obr. 1 se na 81,4% příspěvku k zisku za podskupinu (KPZ) podílí 16 produktů.

Pokud těchto 16 produktů vztáhneme pouze k počtu produktů, které byly ve sledovaném období nakoupeny, což je 31 produktů, potom 81,4% příspěvku k zisku tvoří 51,61% produktů. Hodnotu 20% produktů, což je po zaokrouhlení 6 produktů, pak tvoří 51,8% příspěvku k zisku za podskupinu.

Větší vypovídací schopnost má podíl 16 produktů na celkovém počtu produktů, který je v nabídce prodejny, což je 43 produktů. V tomto případě je hodnocení poměru bližší pravidlu 80/20, protože 81,4% KPZ vytváří 37,2% produktů. Přesně 20% produktů (8,6 po zaokrouhlení 9) tvoří 62,1% KPZ.

##### b) Vyhodnocení poměru 80/20 podle objemu prodeje:

Podle počtu prodaných kusů se na objemu prodeje nejvíce podílí 10 produktů. Tab. 2 uvádí, že tvoří přesně 81,4% na celkovém prodaném množství podskupiny hořčic.

Za sledované období se prodalo 31 druhů hořčic, zmiňovaných 10 produktů se na tomto objemu prodeje podílí z 32,26%. Při stanovení počtu produktů, které tvoří hranici 20% produktů, se jedná o 6 produktů, které tvoří 73,1% celkového objemu prodeje.

Při přepočtu objemu prodeje k celkovému počtu nabízených produktů (43 produktů) se poměr již více blíží srovnávanému poměru 80/20. Jedná se o hodnoty, kdy 81,4% KPZ je tvořeno 23,25% produktů. Přesně 20% produktů (9) potom přináší 79,3% KPZ.

#### 4.4.2 Hodnocení podskupiny Kečupy

##### a) Vyhodnocení poměru 80/20 podle příspěvku na tvorbu zisku:

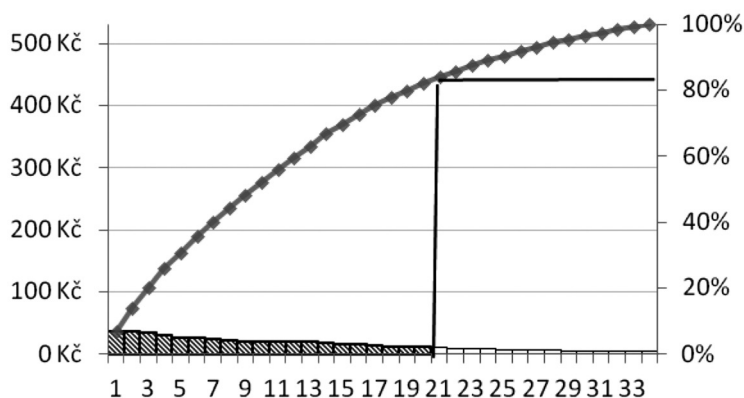
Na základě zpracovaných údajů (viz. tab. 1) a jak je patrné z obr. 2, celkem 20 produktů se nejvíce podílí na příspěvku k tvorbě zisku za podskupinu (KPZ). Tyto produkty tvoří přesně 82,1% KPZ. Ve sledovaném období bylo nakoupeno 34 produktů. Z toho vyplývá, že 20% produktů (6,8 po zaokrouhlení 7) tvoří 40,1% KPZ.

Celkově je v prodejně nabízeno 61 druhů kečupů a blízkých substitutů. V tomto případě 82,1% KPZ je tvořeno 32,8% produktů. A přesně 20% produktů (12,2 po zaokrouhlení 12) tvoří 59,5% KPZ.

##### b) Vyhodnocení poměru 80/20 podle objemu prodeje:

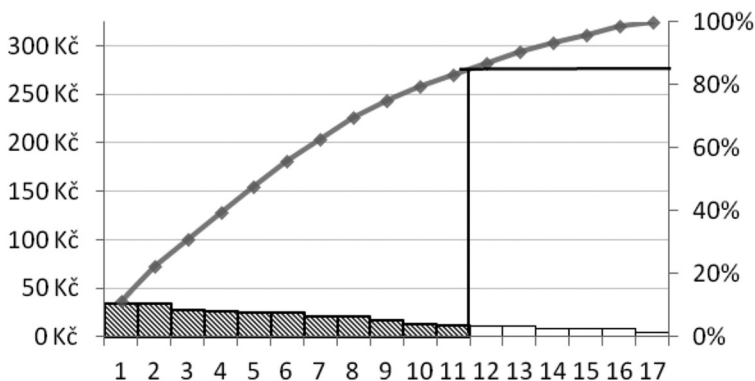
Ve sledovaném období se nejvíce prodávalo 17 produktů. Podle tab. 2 tyto produkty tvoří přesně 81% prodeje. Ve sledovaném období bylo nakoupeno 34 produktů, což představuje situaci, kdy 50% produktů tvoří 81% objemu prodeje. Přesně 20% představuje 7 produktů, které tvoří 51% objemu prodeje.

Hodnocení poměru 80/20 vztahené k celkovému nabízenému sortimentu podskupiny, což je 61 druhů kečupů je bližší tomuto pravidlu, protože 81% objemu prodeje vytváří 27,87% produktů. Přesně 20% produktů (12) tvoří 69,9% objemu prodeje.



Obr. 2. Paretova analýza dle příspěvku na tvorbu zisku, kečupy. Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů.





Obr. 3. Paretova analýza dle příspěvku na tvorbu zisku, rýže. Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat.

#### 4.4.3 Hodnocení podskupiny Rýže

##### a) Vyhodnocení poměru 80/20 podle příspěvku na tvorbu zisku:

Na obr. 3 je uvedeno, že se na tvorbě zisku nejvíce podílí 11 produktů. Podle tab. 1 tyto produkty tvoří přesně 83,2% KPZ. Za sledované období se prodalo 17 druhů rýže. Vyjádřeno relativně to znamená, že 64,7% produktů vytvořilo 83,2% KPZ a 20% produktů (3,4 po zaokrouhlení 3) tvoří 30,9% marží.

Celková nabídka prodejny obsahovala 45 produktů, to znamená, že 83,2% KPZ tvoří 24,4% produktů. 20% produktů (9 produktů) potom vytváří 75,2% KPZ.

##### b) Vyhodnocení poměru 80/20 podle objemu prodeje:

V tomto případě se na objemech prodeje nejvíce podílí 10 produktů. Podle tab. 2 tyto produkty tvoří 80,6% prodeje.

Za sledované období se prodalo 17 druhů rýže. Jedná se o poměr, kdy 58,8% produktů tvoří 80,6% objemu prodeje. Pro posouzení pravidla 80/20 dále uvádíme, že 20% produktů (3 produkty), tvoří 37,1% objemu prodeje.

V prodejně je nabízeno celkem 45 druhů rýže. Vypočítaný poměr k této hodnotě je již bližší pravidlu 80/20. Jedná se o 22,22% produktů, které vytváří 80,6% objemu prodeje. Přesně 20% produktů (9) tvoří 75,8% prodeje.

V následujícím textu uvádíme zmiňované tabulky, ve kterých jsou uvedeny sestupně seřazené produkty podle dvou použitých kritérií, a to podle příspěvku na tvorbu zisku a podle počtu prodaných kusů.

#### 4.5 Vyvození závěrů a odpovědí na otázku případové studie

**Odpověď na první otázku případové studie:** „Které výrobky z jednotlivých podskupin se nejvíce

prodávají?“ nalezneme v tab. 2. V podskupině „Hořčice“ se jedná o 10 produktů, v podskupině „Kečupy“ o 17 a u „Rýže“ o 10 produktů.

**Druhou otázku** „Které výrobky z jednotlivých podskupin se nejvíce podílí na ziscích prodejny?“ je možné zodpovědět na základě údajů z tabulky 1. U podskupiny „Hořčice“ se nejvíce na ziscích prodejny podílí 16 produktů (81,4% KPZ), které přispívají 263,2 Kč k zisku prodejny. U podskupiny „Kečupů“ je to 20 produktů (82,1% KPZ), které přispívají 436,3 Kč a u „Rýže“ 11 produktů (83,2% KPZ) přináší 263,3 Kč příspěvku k zisku prodejny.

**Třetí otázka** „Které výrobky je možné ze sortimentu vyřadit?“ je zodpovězena na základě srovnání pořadí produktů podle obou kritérií (viz. tab. 1 a 2). Jak již bylo řečeno, úkolem je vytvořit co nejeftektivnější nabídku prodejny, tak aby prodejci přinášela co nejvyšší příspěvek k tvorbě zisku, aniž by zákazník přišel o své oblíbené produkty.

Bohužel se pořadí produktů podle KPZ a KOP zcela neshoduje. Proto návrh produktů, které budou zachovány v nabídce prodejny, vychází z objemu prodeje dle prodaných kusů, a je rozšířen o produkty, které sice z hlediska objemu prodeje dle počtu prodaných kusů nepatří mezi 20% nejprodávanějších produktů, ale z hlediska příspěvku pro tvorbu zisku patří do skupiny tvořící 80% KPZ.

V podskupině „Hořčice“ kromě 10 prvních produktů z tab. 2 budou zařazeny produkty: Hořčice kremžská 250 g Bo, Hořčice dijonská s vlaškými ořechy, Hořčice hrubozrná s vínem, Křeník 160 g, Křen s wasabi 130 g Bonec, Křen strouhaný 180 g, Hořčice kremžská 350 g.

V podskupině „Kečupy“ kromě 17 prvních produktů z tab. 2 budou zařazeny produkty: Kečup jemný 900 g, Sušená rajčata 250 g, Panzani originale 400 g, Kečup ostrý gourmet 900 g, Panzani Bolognese extra.

Tab. 1 Seřazený seznam produktů, podle příspěvku podskupiny na krytí zisku. KPZ – příspěvek k zisku za podskupinu.

	HOŘČICE	KPZ	KEČUPY	KPZ	RÝŽE	KPZ
1	Hořčice plnotučná 200 g	17,9	Kečup gurmán jemný 530 g	6,9	Rýže dlouhozrná 1 kg	11,2
2	Hořčice křemžská 200 g	30,3	Sušená rajčata 330 g	13,7	Rýže La perdiz 1 kg	22,2
3	Hořčice plnotučná 100 g	38,1	Kečup sladký 500 g sklo	20,2	Rýže dlouhozrná VS 4×12	30,9
4	Hořčice křemžská 250 g Bo	43,1	Rajčatový protlak 80 g	26,0	Rýže parboiled 8×120 g 9	39,5
5	Hořčice plnotučná 400 g	47,9	Rajčatové pyré 500 g	30,8	Rýže kulatozrná 1 kg	47,7
6	Hořčice křemžská 200 g Bo	51,8	Kečup sladký 500 g ČC	35,6	Rýže parboiled Menu zlat	55,7
7	Hořčice dijonská s vl. ořechy	55,3	Rajčatový protlak 115 g	40,1	Rýže dlouhozr. VS 500 g Me	62,7
8	Hořčice hrubozrná s vín	58,8	Kečup jemný 900 g	44,3	Rýže parboiled VS 4×120 g	69,5
9	Hořčice křemžská 255 g	62,1	Rajčata krájená 400 g	48,2	Rýže dlouhozr. 1 kg Menu	75,2
10	Hořčice plnotučná 255 g	65,5	Rajčatový protlak 120 g A	52,0	Rýže dlouhozrná PS 1 kg	79,4
11	Hořčice křemžská 400 g	68,7	Rajčata krájená s bylinkami	55,8	Rýže natural 0,5 kg	83,2
12	Hořčice plnotučná 350 g	71,7	Kečup jemně pálivý 490 g	59,5	Rýže parboiled 1 kg	86,8
13	Křeník 160 g	74,6	Kečup jemný 490 g	63,2	Rýže dlouhozrná 0,5 kg	90,4
14	Křen s wasabi 130 g Bonec	77,0	Kečup sladký 300 g sklo	66,7	Rýže dlouhozrná 1 kg ČC	93,2
15	Křen strouhaný 180 g	79,2	Panzani Bolognese extra	69,8	Rýže dlouhozrná VS 400 g	95,9
16	Hořčice křemžská 350 g	81,4	Sušená rajčata 250 g	72,9	Rýže expres 4×125 g	98,5
17	Křen strouhaný pálivý 17	83,4	Kečup ostrý 500 g	75,5	Rýže dlouhozrná 1 kg	100,0
18	Hořčice plnotučná 400 g ČC	85,1	Panzani originale 400 g	77,7		
19	Wasabi 100 g	86,6	Kečup sladký 300 g ČC	79,9		
20	Křen smetanový 200 g	88,0	Kečup ostrý gourmet 900 g	82,1		
21	Hořčice med, kopr 130 g Bo	89,3	Omáčka rajčatová arrabbi	83,9		
22	Křeník 130 g	90,7	Rajčatové pyré 200 g	85,7		
23	Hořčice Dijon 130 g Bonec	92,0	Sušená rajčata	87,4		
24	Hořčice spec. francouzská	93,2	Rajčatový protlak 190 g	89,1		
25	Hořčice plnotučná 200 g Bon	94,4	Boloňská omáčka 350 g	90,5		
26	Krenex 130 g	95,5	Rajčatové pyré 690 g	91,8		
27	Hořčice s chilli 255 g	96,7	Bio rajčatová šťáva 400 g	93,1		
28	Hořčice křemžská 340 g	97,8	Rajčatová šťáva zahuštěn	94,4		
29	Hořčice plnotučná 340 g	98,8	Kečup dětský 300 g sklo	95,4		
30	Hořčice křemžská 200 g ČC	99,4	Kečup jemný gurmán 310 g	96,4		
31	Hořčice křemžská 400 g ČC	100,0	Kečup omáčka cikánská T	97,4		
32			Kečup omáčka čertovská	98,3		
33			Rajčatová šťáva 300 ml	99,3		
34			Rajčatové pyré 190 g	100,0		

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat.

V podskupině „Rýže“ kromě 10 prvních produktů z tab. 2 budou zařazeny produkty: Rýže dlouhozrná PS 1 kg, Rýže natural 0,5 kg.

Všechny ostatní produkty uvedené v tab. 1 a 2, a produkty, které se vyskytují v nabídce prodejny, ale ve sledovaném období nebyly zakoupeny ani jedinkrát, jsou navrženy k vyřazení ze sortimentu prodejny.

Vzhledem k tomu, že produkty jednotlivých podskupin zabírají u „Hořčice“ 4,1 m, „Kečupy“ 5,7 m a „Rýže“ 10,5 m čelní regálové délky, dojde vyřazením části produktů z nabídky prodejny k úspoře nutné regálové plochy.

**Odhad úspor:** U „Hořčice“ zůstane v nabídce 17 produktů, což představuje 39,53 % produktů z celkového nabízeného sortimentu. 39,53 % regálové délky podskupiny zabírá cca 1,62 m, tedy se jedná o úsporu 2,48 m regálové délky.

V podskupině „Kečupy“ bude nabídka obsahovat 22 produktů, tedy 36,06 % stávající nabídky, proto 2,05 m regálové délky, úspora cca 3,65 m.

„Rýže“ bude obsahovat 12 produktů, což je 26,67 %, tedy z 10,5 m se jedná o 2,8 m. Úspora regálové délky cca 7,7 m.

Uvolněné prostory je možné využít pro jiné, lépe prodejné zboží, nebo k zvětšení prostoru pro pohyb zákazníků a tím zvýšení nákupního komfortu.

Tab. 2 Seřazený seznam produktů, podle objemu prodeje. KOP – kumulativní podíly produktů podskupiny na objemu prodeji.

	HOŘČICE	KOP	KEČUPY	KOP	RÝŽE	KOP
1	Hořčice plnotučná 200 g	31,7	Rajčatový protlak 80 g	14,4	Rýže dlouhozrná VS 4×12	12,9
2	Hořčice plnotučná 100 g	48,3	Rajčatový protlak 115 g	22,2	Rýže parboleid Menu zlat	25,8
3	Hořčice křemžská 200 g	62,8	Kečup sladký 500 g ČČ	28,9	Rýže dlouhozr. VS 500 g Me	37,1
4	Hořčice křemžská 200 g Bo	66,9	Rajčatový protlak 120 g A	35,5	Rýže parboleid VS 4×120 g	46,8
5	Hořčice plnotučná 400 g	71,0	Kečup sladký 500 g sklo	41,1	Rýže dlouhozrná 1 kg	54,8
6	Hořčice křemžská 255 g	73,1	Rajčata krájená 400 g	46,6	Rýže La perdiz 1 kg	61,3
7	Hořčice plnotučná 255 g	75,2	Kečup sladký 300 g sklo	51,0	Rýže dlouhozr. 1 kg Menu	66,1
8	Hořčice plnotučná 400 g ČČ	77,2	Kečup sladký 300 g ČČ	55,5	Rýže dlouhozrná 0,5 kg	71,0
9	Hořčice křemžská 400 g	79,3	Kečup gurmán jemný 530 g	59,9	Rýže kulatozrná 1 kg	75,8
10	Hořčice plnotučná 350 g	81,4	Rajčatový protlak 190 g	63,2	Rýže parboleid 8×120 g 9	80,6
11	Hořčice křemžská 250g Bo	82,8	Rajčatové pyrė 200 g	66,6	Rýže dlouhozrná 1 kg ČČ	83,9
12	Křeník 160 g	84,1	Rajčatové pyrė 500 g	69,9	Rýže dlouhozrná PS 1 kg	87,1
13	Hořčice plnotuč. 200 g Bon	85,5	Kečup jemné pálivý 490 g	72,1	Rýže dlouhozrná VS400g	90,3
14	Křen strouhaný 180 g	86,9	Rajčata krájená s bylinkami	74,3	Rýže natural 0,5 kg	93,5
15	Hořčice křemžská 200 g ČČ	88,3	Kečup jemný 490 g	76,6	Rýže parboleid 1 kg	96,8
16	Hořčice křemžská 350 g	89,7	Sušená rajčata 330 g	78,8	Rýže dlouhozrn. 1 kg	98,4
17	Krenex 130 g	90,3	Kečup ostrý 500 g	81,0	Rýže expres 4×125 g	100,0
18	Hořčice plnotučná 340 g	91,0	Kečup jemný 900 g	83,2		
19	Křen smetanový 200 g	91,7	Kečup omáčka cikánská T	84,3		
20	Hořčice křemžská 400 g Č	92,4	Kečup omáčka čertovská	85,4		
21	Hořčice dijonská s vl. ořechy	93,1	Rajčatové pyrė 690 g	86,6		
22	Hořčice med,kopr 130 g Bo	93,8	Panzani Bolognese extra	87,7		
23	Wasabi 100 g	94,5	Kečup dětský 300 g sklo	88,8		
24	Hořčice s chilli 255 g	95,2	Kečup jemný gurmán 310 g	89,9		
25	Hořčice spec.francouzská	95,9	Boloňská omáčka 350 g	91,0		
26	Křeník 130 g	96,6	Rajčatové pyrė 190 g	92,1		
27	Hořčice hrubozrná s vín	97,2	Rajčatová šťáva zahuštěn	93,2		
28	Hořčice Dijon 130 g Bonec	97,9	Bio rajčatová šťáva 400 g	94,3		
29	Křen strouhaný pálivý 17	98,6	Omáčka rajčatová arrabbi	95,4		
30	Hořčice křemžská 340 g	99,3	Kečup ostrý gourmet 900 g	96,5		
31	Křen s wasabi 130 g Bonec	100,0	Panzani originale 400 g	97,6		
32			Sušená rajčata 250 g	98,8		
33			Rajčatová šťáva 300 ml	99,9		
34			Sušená rajčata	100,0		

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat.

## 5. Diskuse

Zúžení rozsahu sortimentu se jeví jako zajímavá varianta, jak zefektivnit maloobchodní prodej. Podstatou jsou úspory v nákladech, plynoucí nejen z rozsahu prodejních ploch, ale hlavně spojených s nadměrnými, neefektivními zásobami. Obzvláště u potravin, kdy v porovnání se spotřebním zbožím je trvanlivost produktů značně limitována, je pečlivé řízení zásob nezbytností. Pokud této problematice, jak tomu nasvědčuje situace ve zkoumané prodejně, není věnována dostatečná pozornost, je zdrojem

zbytečných nákladů, které pak přispívají k neefektivitě a snižují konkurenceschopnost, o kterou jde především.

Jak vyplývá z případové studie, například podskupina „Rýže“ obsahuje 45 typů produktů, které se od sebe liší druhem rýže, velikostí balení, typem balení, cenovou kategorií apod. Z těchto 45 typů se však během sledovaného období prodalo jen 17, to znamená, že z 62,2% produktů nebyl zakoupen ani jediný kus. Pokud dále vezmeme v potaz, že každý typ rýže se v nabídce prodejny vyskytuje v několika kusech, někdy až desítkách, představuje takováto

nabídka již nemalé finanční náklady. Proto je nutné položit si otázku, zda je vůbec nutné nabízet 43 typů rýží, obzvláště pokud se jedná o středně velkou prodejnu, nesespecializovanou na rýži a rýžové produkty.

Kalkulace nákladů plynoucích z neefektivnosti sortimentu nebyla v této práci řešena. Otvírá však prostor pro další rozšíření navržené metodiky. Paretoovo pravidlo, které sám jeho autor (Juran, 2004) označil jako analýzu příčin a následků, lze považovat za pevný bod, od kterého je možné se, obrazně řečeno, „odrazit“ při hodnocení sortimentu prodejny. Cca 80 % tržeb plynoucích z cca 20 % výrobků je již dostatečným důvodem pro zvažování nutnosti zachovat zbylých 80 % produktů v sortimentu prodejny. Přestože je navržená metodika primárně zaměřena na maloobchod s potravinami, univerzálnost jejího základu je důvodem, proč se domníváme, že její aplikace je po účelových změnách možná i v jiných oblastech maloobchodního a velkoobchodního prodeje.

## Závěr

Může opravdu 20 % produktů sortimentu tvořit 80 % zisků prodejny? Na základě zjištěných poznatků lze konstatovat, že může. Přestože v našem případě nebylo dosaženo ideálních hodnot 80 a 20, blíží se hodnoty pro sortiment prodejny tomuto poměru. Každopádně však můžeme říci, že menšina produktů z celkového prodejního sortimentu vytváří většinu objemů prodeje i zisků prodejny.

Cílem práce bylo vytvoření metodiky pro zhodnocení efektivity prodejního sortimentu v maloobchodních prodejnách s potravinami. Tato metodika je založena na analýze podílu jednotlivých položek sortimentu na maržích prodejny, konkrétně na části marže připadající na krytí zisku, a objemech prodeje. Metodiku lze charakterizovat jako postup sestávající ze sedmi kroků, které vedou k návrhu změn

## Literatura

- Barthořová, H., Barthoř, J. (2011). *Řízení a rozvoj lidských zdrojů*. 1. vyd., Vysoká škola regionálního rozvoje, Praha, 158 s.
- Brach, P. (2010). „*Řízení dodavatelských vztahů*“. [online] [cit. 2013-04-30] Dostupné z: [http://is.muni.cz/th/174978/esf\\_m/](http://is.muni.cz/th/174978/esf_m/).
- Cervone, Frank H. (2009). Applied digital library project management: Using Pareto analysis to determine task importance ranking OCLC. *Systems & Services*, 25(2), s. 76–81.

struktury sortimentu.

Její hlavní přínosem je možnost, ne příliš obtížným způsobem, posoudit efektivitu stávající nabídky prodejny a vyvodit doporučení pro změny rozsahu sortimentu tak, aby byl efektivní pro prodejce, aniž by došlo k vyřazení produktů žádaných zákazníky. Praktická využitelnost metodiky je demonstrována prostřednictvím případové studie. Pro jiné oblasti maloobchodu či velkoobchodu je princip metodiky využitelný, samotná metodika však vyžaduje účelové změny především v segmentaci sortimentu a kalkulačním vzorcí.

Hlavní význam metodiky spatřujeme v tom, že se jedná o nástroj, který pokud bude využit, povede k zefektivnění prodeje maloobchodních prodejen. Prodejna bude nabízet potřebný sortiment s vysokou přidanou hodnotou pro prodejce. Díky tomu dojde ke snížení nákladů plynoucích z neefektivnosti nabízeného sortimentu, které jsou spojeny s náklady na pořízení, skladování, prodejní plochy a ztráty z neprodaného (prošlého) zboží apod. Uvolněné prodejní plochy pak mohou být lépe využity, například ke zvýšení nákupního komfortu pro zákazníky. To vše jsou opatření, která napomáhají ke zvyšování konkurenceschopnosti maloobchodních prodejen, což je právě v oblasti prodeje potravin, vzhledem k silné zahraniční konkurenci, nezbytně nutné.

Závěr můžeme shrnout slovy H. Chovanové (Chovanová, 2008): „Přežít v tržní ekonomice znamená neustále se přizpůsobovat náročným požadavkům trhu skrze analyzování vlastní práce a hledání lepších pracovních postupů a metod.“

## Poděkování

Článek publikuje výsledky výzkumného projektu FP-S-13-2052 „Mikroekonomické a makroekonomické principy a jejich působení na chování firem“, Grant Vysokého učení technického v Brně.

- EMIS „*Czech Republic Company Profiles*“. [online] [cit.2013-15-03] Dostupné z: <http://www.securities.com/Public/company-profile/CZ/page1.html> Czech Republic Company Profiles.
- Hinds, R. (2003). *Ekonomický slovník*. 2. vyd., C. H. Beck, Praha, 519 s.
- Chovanová, H. (2008). Moderní přístupy v řízení podniků. *Trendy ekonomiky a managementu*, II(3), s. 75–79.
- Juran, J. M. (2004). *Architect of Quality: The Autobiography of Dr. Joseph M. Juran*. 1 ed., McGraw-

- Hill, New York, s. 261–275.
- Karuppusami, G., Gandhinathan, R. (2006). Pareto analysis of critical success factors of total quality management: A literature review and analysis. *The TQM Magazine*, 18(4), pp. 372–385.
- Kučerová, V., Zeman, J. (2012). Business Recession and its Influence on Consumer Buying Behaviour. In: *Innovation Vision 2020*. IBIMA Publishing, Barcelona, s. 448–461.
- Kučerová, V. (2012). Factors of Company Retail Prosperity. In: *Innovation Vision 2020*. IBIMA Publishing, Barcelona, s. 462–472.
- Mládková, L., Jedinák, P. (2009). *Management*. 1. vyd., Aleš Čeněk, Plzeň, 273 s.
- Nikl, M. (2011). *Statistické hodnocení výstupů kontrolního systému při výrobě požárních automobilů*. VUT v Brně, Fakulta strojního inženýrství, Brno, 66 s.
- Pareto, V., Page, A. N. (1971). *Translation of Manuale di economia politica („Manual of political economy“)*. A. M. Kelley.
- Ralph, C. C., Leake, C. (2002). The Pareto principle in organizational decision making. *Management Decision*. 40(8), s. 729–733.
- Starzyczná, H., Sýkorová, P. (2012). Vývoj poptávky a marketingové aktivity Maloobchodníků. *TRENDY EKONOMIKY A MANAGEMENTU*, VI(11), s. 69–79.
- Svaz českých a moravských obchodních družstev. (2012). Coop. Všechno dobré. *Retail Info Plus*, II(7–8), s. 14–15.
- Šlapota. (2005). *Nákup? Question Marks*, Havířov-Podlesí, 244 s.
- Talanda, J. (2010). *Analýza procesu výroby malých přírub*. VUT v Brně, FS, Brno, 78 s.
- Vlach, Z. (2009). *Zlepšování jakosti ve výrobě přívěsů*. VUT v Brně, FS, Brno, 94 s.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research : design and methods*. In: Applied social research methods series; sv. 5. 3. ed. Sage Publications, Thousand Oaks, 179 s.
- Záleská, M. (2012). Návrh zlepšení procesu nákupu v systému řízení kvality dle ČSN ISO 9001:2008. VUT v Brně, FP, Brno, 84 s.

**Doručeno redakci: 3. 5. 2013**

**Recenzováno: 21. 8. 2013**

**Schváleno k publikování: 11. 3. 2013**

**Ing. Vladimíra Kučerová, Ph.D.**

Vysoké učení technické v Brně  
Fakulta podnikatelská  
Ústav ekonomiky  
Kolejní 2906/4, 612 00 Brno  
Česká republika  
tel.: +420 541143 734  
e-mail: kucerova@fbm.vutbr.cz

**Bc. Vojtěch Pinkava**

Vysoké učení technické v Brně  
Fakulta podnikatelská  
Kolejní 2906/4, 612 00 Brno  
Česká republika  
e-mail: xppinkavavojt@std.fbm.vutbr.cz

**Bc. Anna Zemanová**

Vysoké učení technické v Brně  
Fakulta podnikatelská  
Kolejní 2906/4, 612 00 Brno  
Česká republika  
e-mail: xpzeman07@std.fbm.vutbr.cz