

Možnosti zlepšení řízení zásob ve firmě XY

Pavλίna Hromadová

Bakalářská práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Pavína Hromadová**
Osobní číslo: **M120501**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Finanční řízení podniku**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Možnosti zlepšení řízení zásob ve firmě XY**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu zabývající se řízením zásob.

II. Praktická část

- Provedte analýzu současného systému řízení zásob ve firmě XY.
- Aplikujte některou z metod řízení zásob.
- Navrhněte možnosti zlepšení systému řízení zásob v dané firmě.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

DRAHOTSKÝ, Ivo a Bohumil ŘEZNÍČEK. Logistika, procesy a jejich řízení. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, 334 s. ISBN 80-722-6521-0.

EMMETT, Stuart. Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, 298 s. ISBN 978-80-251-1828-3.

CHRISTOPHER, Martin. Logistics and supply chain management: creating value-added networks. 3rd ed. New York: FT Prentice Hall, 2005, 305 p. ISBN 02-736-8176-1.

LAMBERT, Douglas M., James R. STOCK a Lisa M. ELLRAM. Logistika: Ipříkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží. Vyd. 2. Brno: CP Books, 2005, 589 s. ISBN 80-251-0504-0.

ŠVARCOVÁ, Jena et al. Ekonomie - stručný přehled: teorie a praxe aktuálně a v souvislostech. Zlín: CEED, 2009, 303 s. ISBN 978-809-0343-382.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Mirka Klvačová

Datum zadání bakalářské práce:

6. března 2015

Termín odevzdání bakalářské práce:

24. dubna 2015

Ve Zlíně dne 10. dubna 2015

Mgr. Pavel Hýl

z ZŠB. děkanka



Bc. Ing. Šárka Vránová, Ph.D.

z ZŠB. ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval, v případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor;
2. že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 24.04.2015

Arromadoral

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce je zaměřená na možnostmi zlepšení řízení zásob ve společnosti zabývající se obchodem s pracovními oděvy, obuví a rukavicemi. Cílem této práce je provést analýzu současného stavu zásob, způsobu zásobování a navrhnout možná opatření, která povedou ke zlepšení hospodaření podniku.

Teoretická část vychází z odborné literatury a je věnována charakteristice zásob a jejich členění, oceňování zásob, řízení zásob a optimalizaci zásob. Zde jsou také uvedeny základní ukazatele související se zásobami, a metody řízení zásob. V praktické části je popsána společnost XY a její současný systém řízení zásob. Následně je provedena aplikace metody ABC a výpočet optimální průměrné výše zásob i ukazatelů obratovosti. Na základě analýz jsou navržena doporučení ke zlepšení.

Klíčová slova: zásoby, řízení zásob, metoda ABC, rychlost obratu, doba obratu

ABSTRACT

This thesis is focused on the possibilities of improving inventory control in company dealing with working clothes, shoes and gloves. The aim of this thesis is to analyse the current situation of inventory, supply system and propose measures to improve economy in the company.

The theoretical part is based on scientific literature and is devoted to the characteristics of inventory and their classification, inventory valuation, inventory control and inventory optimization. There are also the basic indicators related to inventory, and inventory control methods. The practical part describes the company XY and its current inventory control system. Then there is applied the ABC method, and calculation of the optimal average stock levels and indicators of turns. On the basis of these analysis this thesis contains recommendations for improvement.

Keywords: inventory, inventory control, ABC method, stock turnover, turnover time

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Mirce Klvačové za poskytnuté podklady a rady pro vypracování bakalářské práce. Zároveň bych také chtěla poděkovat společnosti XY, s. r. o. a všem pracovníkům společnosti, kteří mi ochotně poskytli veškeré potřebné informace.

Mé díky také patří konzultantce Bc. Ing. Šárce Vránové, Ph.D. za rady a připomínky při zpracování bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 ZÁSoby	11
1.1 VÝZNAM ZÁSOb	11
1.2 ČLENĚNÍ ZÁSOb	11
1.2.1 Druhy zásob dle účetních předpisů	11
1.2.2 Druhy zásob dle funkce v podniku.....	12
1.2.3 Druhy zásob dle použitelnosti	13
1.3 FUNKCE ZÁSOb	13
2 OCEŇOVÁNÍ ZÁSOb	14
2.1 OCEŇOVÁNÍ ZÁSOb PŘI POŘIZENÍ.....	14
2.1.1 Pořizovací cena.....	14
2.1.2 Vlastní náklady.....	14
2.1.3 Reprodukční pořizovací cena	15
2.2 OCEŇOVÁNÍ ZÁSOb PŘI VYSKLADNĚNÍ	15
2.2.1 Vážený aritmetický průměr	15
2.2.2 Metoda FIFO	16
2.2.3 Metoda LIFO	16
3 ŘÍZENÍ ZÁSOb	17
3.1 ČLENĚNÍ ŘÍZENÍ ZÁSOb	17
3.1.1 Řízení výrobních zásob	17
3.1.2 Řízení nedokončené výroby	18
3.1.3 Řízení hotových výrobků a zboží	18
3.2 KONTROLA ZÁSOb	18
3.2.1 Nepřetržité sledování zásob.....	19
3.2.2 Pravidelné sledování zásob	19
3.2.3 Namátková kontrola	19
3.3 PŘÍZNAKY ŠPATNÉHO ŘÍZENÍ ZÁSOb	19
3.4 UKAZATELÉ SPOJENÉ SE ZÁSObAMI	20
4 OPTIMALIZACE ZÁSOb	22
4.1 NÁKLADY SPOJENÉ SE ZÁSObAMI	22
4.1.1 Objednací náklady	22
4.1.2 Náklady na držení zásob.....	23
4.1.3 Náklady z deficitu	23
4.2 PRŮBĚH ČERPÁNÍ ZÁSOb	24
5 METODY ŘÍZENÍ ZÁSOb	25
5.1 METODA ABC	25
5.2 KANBAN	26
5.3 METODA JUST IN TIME	27
II PRAKTICKÁ ČÁST	28
6 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY	29
6.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	29

6.1.1	Zaměstnanci.....	30
6.2	DODAVATELÉ A ODBĚRATELÉ	31
6.3	INFORMAČNÍ SYSTÉM.....	31
6.4	SWOT ANALÝZA.....	32
7	CHARAKTERISTIKA ZÁSOB SPOLEČNOSTI XY	33
7.1	STAV SKLADOVÝCH ZÁSOB.....	33
8	ŘÍZENÍ ZÁSOB	37
8.1	OBJEDNÁVÁNÍ A DISTRIBUCE ZBOŽÍ.....	37
8.2	SKLADOVÁNÍ ZBOŽÍ	38
	8.2.1 Příjímání zboží na sklad	38
	8.2.2 Vyskladňování zboží	39
8.3	OCEŇOVÁNÍ ZBOŽÍ.....	39
9	METODY ŘÍZENÍ ZÁSOB	40
9.1	METODA JIT	40
9.2	METODA ABC	40
	9.2.1 Analýza obratu	41
	9.2.2 Analýza prodaného množství	42
10	OPTIMÁLNÍ VÝŠE ZÁSOB	44
10.1	UKAZATELÉ OBRATOVOSTI.....	50
10.2	EKONOMICKÝ DOPAD	51
11	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	52
	ZÁVĚR	54
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	55
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	57
	SEZNAM OBRÁZKŮ	58
	SEZNAM TABULEK.....	59
	SEZNAM GRAFŮ	60
	SEZNAM PŘÍLOH.....	61

ÚVOD

V dnešním moderním světě je velice obtížné pro firmy obstát v náročném konkurenčním prostředí, proto se snaží maximalizovat hodnotu svého podniku a zároveň co nejvíce minimalizovat náklady. Velkou část, kde jsou vázány finanční prostředky podniku, představují zásoby. Proto je cílem každého podniku mít zásob co nejméně, tak aby zbytečně nevázaly finanční prostředky.

Tím že podnik sníží své skladové zásoby, má větší množství volných peněžních prostředků, které může podnik investovat někam jinam například do dalšího rozvoje společnosti, lepší reklamy, do modernějšího vybavení, apod.

Cílem této bakalářské práce je posoudit současný stav řízení zásob v podniku XY a následně pomocí metody ABC a výpočtů ukazatelů související se zásobami, což je výpočet optimální průměrné výše zásob a ukazatelů obratovosti, navrhnout možná řešení, která povedou ke snížení celkového stavu zásob a ke zlepšení hospodaření podniku.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. První teoretická část vychází z odborné literatury a popisuje základní problematiku zásob. Druhá praktická část navazuje na teoretickou část a zabývá se konkrétními slabinami, které má podnik v oblasti zásob.

V teoretické části jsou charakterizovány zásoby, jejich význam a členění. Dále jsou popsány způsoby oceňování zásob, jak při pořízení, tak při vyřazení. Třetí kapitola se zabývá řízením zásob, konkrétně výrobních, řízení zásob nedokončené výroby, hotových výrobků a zboží a jak je možné zásoby kontrolovat. V této kapitole jsou také popsány příznaky špatného řízení zásob a ukazatele, které souvisí se zásobami. Následující část je věnována optimalizaci zásob a nákladům, které jsou spojené se zásobami. Poslední část je zaměřená na jednotlivé metody řízení zásob, konkrétně na metodu ABC, metodu Kanban a metodu JIT.

V úvodu praktické části je charakterizována společnost XY, která se řadí mezi obchodní společnosti. Je zde popsána organizační struktura, zaměstnanci, dodavatelé a odběratelé společnosti a informační systém, který společnost používá. Následně jsou popsány zásoby společnosti a jejich vývoj během období 2012–2014. Dále v praktické části je pro analýzu zásob použita metoda ABC a následně u vybraných druhů zásob je vypočítána optimální průměrná zásoba, skutečná průměrná zásoba, doba obratu a rychlost obratu zásob. Po těchto analýzách jsou navrženy opatření, které by mohly zlepšit hospodaření podniku.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁSoby

Zásoby patří do oběžného majetku a v rozvaze se uvádí na straně aktiv. Jedná se o krátkodobý majetek, což znamená, že by se zásoby neměly vyskytovat v podniku déle než 1 rok. Charakteristickým rysem zásob je, že se spotřebovávají ve výrobním procesu a obmění svou podobu. (Vránová, 2008, s. 9)

1.1 Význam zásob

Zásoby jsou nedílnou součástí jak ve výrobních tak i distribučních podnicích a významně ovlivňují hospodářský výsledek každého podniku i jeho postavení na trhu. Jelikož zásoby váží kapitál, měly by být co nejmenší, ale na druhé straně by měly být takové, aby byla zajištěna plynulost dodávek. (Horáková, Kubát, 1998, s. 67)

Zásoby se mohou projevit pozitivně i negativně. Podle Horákové a Kubáta (1998, s. 67) „Pozitivní význam zásob je v tom, že přispívají k řešení časového, místního, kapacitního a sortimentního nesouladu mezi výrobou a spotřebou, k tomu, aby se přírodní a technologické procesy mohly uskutečňovat ve vhodném rozsahu (v optimálních dávkách), ke krytí nepředvídatelných výkyvů a poruch (zajišťují plynulost výrobního procesu, pokrývají výkyvy v poptávce a při doplňování zásoby, aj.).“ Negativní význam zásob znamená, že zásoby váží kapitál, spotřebovávají práci a prostředky a je tu i riziko znehodnocení zásob, což může vést k nepoužitelnosti či neprodejnosti. (Horáková, Kubát, 1998, s. 67)

1.2 Členění zásob

Zásoby lze dělit podle několika hledisek, aby byl zajištěný plynulý chod provozu v podniku. Správné rozčlenění zásob slouží ke správnému řízení zásob. V následujících podkapitolách je rozdělení zásob dle účetních předpisů, dle funkce v podniku a dle použitelnosti. Toto členění však není jediné a v různých literaturách najdeme mnoho jiných možných členění.

1.2.1 Druhy zásob dle účetních předpisů

Materiál zahrnuje základní suroviny, pomocné materiály, obaly, pohonné hmoty, drobné nářadí, kancelářské potřeby, čisticí prostředky, ...

Nedokončená výroba představuje rozpracované výrobky, které nejsou ještě prodejné například rozešité kalhoty, neupečený rohlík, ...

U **Polotovarů** se jedná o rozpracované výrobky, které jsou z hlediska některého technologického stupně již prodejné např. deska dřeva, ...

Hotové výrobky jsou výrobky, které jsou už dokončené a připravené k prodeji.

Zboží je charakterizováno jako vše, co je nakoupené za účelem dalšího prodeje v nezměněném stavu.

Zvířata jsou specifickým druhem zásob, které jsou typické pro zemědělství. (Švarcová, 2009, s. 86)

1.2.2 Druhy zásob dle funkce v podniku

Obratová (běžná) zásoba je nutná pro zajištění výroby či prodeje mezi dvěma dodávkami, tzn. mezi dodávkovým cyklem. Velikost obratové zásoby se pohybuje od maximální, což je těsně po dodávce až po minimální, která je před dodávkou.

Maximální zásoba představuje velikost zásob v době nové dodávky.

Minimální zásoba znamená stav zásob těsně před novou dodávkou, tzn. je vyčerpána obratová zásoba. Minimální zásoba se vypočítá jako součet pojistné a technické zásoby.

Pojistná zásoba představuje zásoby na skladě, které vyrovnávají výkyvy mezi dodávkami a spotřebou. Je tvořena především pro snížení rizika, v případě kdyby se dodavatel opozdil s dodávkou, tak výroba a prodej se nezastaví z důvodu nedostatku materiálu.

Technická zásoba se tvoří jen u některých zásob, u kterých jsou nezbytné některé technologické požadavky pro přípravu před použitím ve výrobě. Jedná se například o vysoušení dřeva, zraní sýrů, vína, piva nebo některých chemikálií apod. Tuto zásobu podnik není schopen předčasně vyčerpat.

Sezónní zásoba se vytváří v případě, že podnik je schopen tyto zásoby doplňovat pouze v určitém období nebo pokud je spotřeba pouze sezónní. Tuto zásobu je však nutné vytvářet v průběhu celého roku.

Spekulativní zásoby jsou ty zásoby, které se udržují za účelem dosažení mimořádného zisku výhodným nákupem. (Nývltová, Marinič, 2010, s. 145)

1.2.3 Druhy zásob dle použitelnosti

V rámci tohoto členění můžeme rozdělit zásoby do dvou skupin a to na použitelnou a nepoužitelnou zásobu.

Použitelná zásoba zahrnuje ty položky, které se běžné spotřebovávají nebo prodávají. Jedná se o ty zásoby, u kterých je pravděpodobné, že se v budoucnu spotřebují ve výrobě nebo prodají „normálním“ způsobem. Tyto zásoby patří do tzv. normálního řízení zásob. Použitelná zásoba lze dále členit na přiměřenou a nadbytečnou zásobu. Přiměřená zásoba zahrnuje průměrné zásoby, jejíž spotřebu a prodej lze předpokládat v „rozumné“ době. Jedná se vlastně o normu zásob. Nadbytečná zásoba znamená rozdíl mezi celkovou průměrnou zásobou a přiměřenou zásobou. Pokud zjistíme nadbytečnou zásobu, je potřeba zamezit jejímu dalšímu rozšiřování. (Horáková, Kubát, 1998, s. 76)

Do **nepoužitelné zásoby** patří položky téměř s nulovou spotřebou zahrnující ty zásoby, u kterých je velmi nepravděpodobné, že budou v podniku „normálně“ spotřebovány či prodány obvyklou distribuční cestou. Jedná se o zásobu bez funkce. Nepoužitelné zásoby vznikají především v důsledku změn ve výrobním procesu či v důsledku inovací výrobků, v případě nesprávného nákupního rozhodnutí nebo ve špatném odhadu budoucí poptávky. (Horáková, Kubát, 1998, s. 76)

1.3 Funkce zásob

Zásoby v podniku plní několik základních funkcí a to geografickou, vyrovnávací a technologickou funkci, spekulativní funkci.

Geografická funkce – výroba a spotřeba většinou není ve stejné lokalitě a díky existenci zásob je možné provést optimalizaci výrobních kapacit z hlediska zdrojů surovin, energií a zaměstnanců.

Vyrovňovací a technologická funkce – tato funkce zajišťuje plynulost výroby, dále zásoby dovolují zhromadňování výroby ve výhodné velikosti dávek, překlenují časový nesoulad mezi výrobou a spotřebou, zlevňují dopravu (větší zásilky snižují náklady), také do určité míry snižují nepředvídatelné výkyvy vstupu i výstupu zásobovacího procesu.

Spekulativní funkce – je založena na nákupu zásob před očekávaným zdražením za účelem úspory či za účelem dosažení mimořádného zisku. (Sixta, Žižka, 2010, s. 62)

2 OCEŇOVÁNÍ ZÁSOb

Oceňování zásob znamená převedení z hmotných (fyzických) jednotek na jednotky peněžní. Oceňování oběžného majetku, tedy i zásob, je jednodušší než oceňování dlouhodobého majetku, protože doba mezi pořízením a spotřebou oběžného majetku (zásob) není tak dlouhá jako u dlouhodobého majetku. V účetnictví se oceňují zásoby při pořízení a při vyskladnění. (Synek, 2003, s. 58)

2.1 Oceňování zásob při pořízení

Podle zákona o účetnictví se zásoby při pořízení oceňují pořizovací cenou, vlastními náklady a reprodukční pořizovací cenou. Oceňování se provádí v okamžiku uskutečnění účetního případu. U nakupovaných zásob dochází k ocenění v okamžiku pořízení, u zásob vytvořených vlastní činností v okamžiku vytvoření. (Březinová, Munzar, 2006, s. 162)

2.1.1 Pořizovací cena

Ocenění pořizovací cenou se používá u nakupovaných zásob. Pořizovací cena je cena, za kterou jsou zásoby skutečně pořízeny včetně vedlejších nákladů, které s pořízením souvisí. Vedlejší náklady především zahrnují:

- přepravné externí a interní,
- clo,
- provizi,
- pojistné,
- náklady na zpracování materiálu, apod.

Existují však i vedlejší náklady, které se do pořizovací ceny nezapočítávají. Například se jedná o úroky z úvěrů a půjček poskytnutých na jejich pořízení, kurzové rozdíly, smluvní pokuty a jiné sankce. (Štohl, 2010, s. 14)

2.1.2 Vlastní náklady

Oceňování vlastními náklady se používá u zásob, které jsou vytvořeny vlastní činností. Vlastní náklady jsou přímé náklady spojené s výrobou (např. spotřeba přímého materiálu, přímé mzdy, apod.), popřípadě i část nepřímých nákladů, které s činností souvisí. Přímé náklady se vztahují k určitému výrobku nebo službě a je možné je přímo zjistit. Naopak nepřímé náklady se vztahují k více druhům výkonů a souvisí především s obsluhou

a řízením výroby. Tyto zjištěné celkové náklady za určité období se rozpočítají na jednotlivé výkony podle určitého matematického vzorce (např. procentem, poměrem). Štohl (2010, s. 15) ve své knize uvádí, že: „Za vlastní náklady se považují buď skutečné náklady, nebo náklady předem stanovené podle předběžných kalkulací.“ (Štohl, 2010, s. 15)

2.1.3 Reprodukční pořizovací cena

Reprodukční pořizovací cenou se oceňují zásoby, které podnik získal bezúplatně. Je to cena, za kterou byl majetek pořízen v době, kdy se o něm účtuje. Reprodukční pořizovací cena se používá pro oceňování zásob:

- získané darem nebo dědictvím,
 - získané jako odpad,
 - nalezené jako inventarizační přebytek,
 - vložené společníky do obchodní společnosti nebo individuálním podnikatelem na základě posudku, který zpracoval znalec,
 - u kterých nejde zjistit vlastní náklady na vytvoření zásob vlastní činností.
- (Březinová, Munzar, 2006, s. 163)

2.2 Oceňování zásob při vyskladnění

Při oceňování zásob při vyskladnění, tzn. spotřebě, se používá metoda FIFO nebo vážený aritmetický průměr z pořizovacích cen, který se dále dělí na vážený aritmetický průměr proměnlivý a vážený aritmetický průměr periodický. Existuje i metoda LIFO, ta však není v České republice povolena, bude zde uvedena především pro úplnost.

2.2.1 Vážený aritmetický průměr

Vážený aritmetický průměr lze vypočítat jako vážený aritmetický průměr proměnlivý a vážený aritmetický průměr periodický, který je nutné počítat nejméně jednou za měsíc.

Podle Štohla (2010, s. 15) **vážený aritmetický průměr proměnlivý** se zakládá na tom, že po každém novém přírůstku určitého druhu materiálu se zjišťuje nový průměr. Lze jej vypočítat podle následujícího vzorce:

$$\text{Průměr proměnlivý} = \frac{\text{materiál na skladě v Kč} + \text{poslední přírůstek v Kč}}{\text{materiál na skladě v množství} + \text{poslední přírůstek v množství}}$$

Vážený aritmetický průměr periodický se nezjišťuje hned po každém novém přírůstku určitého materiálu, ale vypočítá se jako jeden průměr za určité období. Toto období však nesmí být delší než 1 měsíc. Takto zjištěná průměrná pořizovací cena se využije pro ocenění vydaného materiálu ve zvoleném časovém období. Tento způsob oceňování zásob je možné vypočítat podle tohoto vzorce:

$$\text{Průměr periodický} = \frac{\text{materiál na skladě v Kč na počátku období} + \text{přírůstek za období v Kč}}{\text{množství materiálu na skladě na počátku období} + \text{přírůstky v množství za období}}$$

2.2.2 Metoda FIFO

Metoda FIFO v překladu znamená „první do skladu, první ze skladu“. Pro tuto metodu je důležité, abychom měli přesně uvedené pořadí dodávek a jejich ceny. Při výdeji ze skladu se tak zásoby oceňují od nejstarší přijaté zásoby po tu nejnovější, tzn. první je použita cena nejstarší zásoby. (Březinová, Munzar, 2006, s. 168)

2.2.3 Metoda LIFO

Metodu LIFO, neboli „první do skladu, poslední ze skladu“, je vhodné použít v případě zvyšujících se cen nakupovaného materiálu, tím pádem se do spotřeby zahrnují vyšší částky a na skladě zbývá nejstarší materiál, který je oceněn nejnižší cenou. Tato metoda, jak již bylo uvedeno výše, není v České republice povolena, je zde pouze pro úplnost. (Podvojný účetnictví 2006, 2006, s. 64)

Každý podnik si musí zvolit metodu pro oceňování vydaných zásob ze skladu a musí být uvedena ve vnitřní směrnici. Podnik může zvolit kombinaci možných způsobů ocenění pro jednotlivé skupiny zásob, ale nesmí ho podnik během účetního období měnit. (Březinová, Munzar, 2006, s. 169)

3 ŘÍZENÍ ZÁSOb

Řízení zásob znamená činnost podniku, jejichž cílem je dosažení optimálního množství zásob v odpovídající struktuře, kvalitě, čase i místě, při vynaložení co nejnižších nákladů, tak aby se zvyšovala ziskovost. Toto vše pak musí vést k plynulému chodu výroby a prodeje. (Vránová, 2008, s. 12)

Ziskovost lze dosáhnout, tak že podnik sníží náklady nebo zvýší prodej. Mezi opatření, jak snížit náklady, patří například snížení počtu nevyřízených objednávek a urychlení dodávek, odstranění mrtvých zásob, lepší prognózování poptávky, lepší plánování zásob apod. Čím je totiž řízení zásob kvalitnější, tím je podnik schopen lépe kontrolovat a předvídat, jak se bude stav zásob v budoucnu měnit. Naopak zvýšení objemu prodeje lze dosáhnout kvalitnějším zákaznickým servisem. (Lambert, Stock, Ellram, 2005, s. 120, 122)

Zásoby jsou pro podnik velkou a nákladnou investicí a při správném systému řízení zásob může podnik docílit nejen zlepšení cash-flow, ale i návratnosti investic. Všechny suroviny, polotovary a výrobky, které projdou podnikem, jsou předmětem řízení. (Drahotský, Řezníček, 2003, s. 17)

Pro dosažení kvalitního řízení zásob existuje rozdělení na operativní a strategické řízení zásob. **Operativní řízení** má za cíl udržovat konkrétní zásoby v takové výši a struktuře, aby odpovídaly potřebám výrobních i nevýrobní spotřebitelů a aby tyto potřeby byly včas uspokojovány s vynaložením co nejnižších nákladů. (Synek, 2003, s. 229)

Strategické řízení představuje rozhodnutí podniku o vyčlenění finančních prostředků na krytí zásob v dané struktuře a výši. (Synek, 2003, s. 229)

3.1 Členění řízení zásob

Správné řízení zásob napomáhá ke snižování nákladů, tak aby nebylo příliš mnoho finančních prostředků vázáno v zásobách. Proto pro snadnější řízení je možné zásoby rozčlenit do tří skupin a to řízení výrobních zásob, řízení nedokončené výroby a řízení zásob hotových výrobků a zboží.

3.1.1 Řízení výrobních zásob

Podle Vránové (2008, s. 13): „Výrobní zásoby jsou zásoby od vstupu materiálu do podniku až po jeho předání do výroby.“ Příjem zásob bývá většinou v předem domluvených dodávkových cyklech a výdej do spotřeby bývá postupně.

Jelikož je nereálné stanovit přesnou výši výrobních zásob, existuje tzv. normativ, což znamená takové množství finančních prostředků, které zajistí optimální velikost výrobních zásob. U výrobních zásob se také používá pojem průměrná zásoba, která je závislá na denní spotřebě zásob a na průměrné době jejich vázanosti, což je časová norma zásob. Průměrnou zásobu můžeme vyjádřit ve finančních jednotkách (Kč) i v naturálních (např. m, l, t, ...). (Vránová, 2008, s. 13)

3.1.2 Řízení nedokončené výroby

Nedokončené zásoby jsou zásoby od předání materiálu do výroby až po předání do skladu s hotovými výrobky. V této skupině zásob je také vázáno velké množství finančních prostředků, proto se pro nezbytnou výši těchto zásob používá normování, tak aby byl zajištěn plynulý chod výroby. Nedokončené zásoby jsou z hlediska likvidnosti nejhorší, protože se těžko přeměňují na peníze.

U řízení nedokončené výroby rozlišujeme:

- **operativní řízení výroby**, kdy podle speciálních norem se určí velikost zásob ve výrobě ve hmotných jednotkách. Rozhodujícím faktorem pro nedokončenou výrobu je zvolení optimální výrobní dávky,
- **globální řízení výroby** v tomto případě je důležitý normativ, který je vyjádřen v peněžních jednotkách, je to tzv. finanční norma. (Vránová, 2008, s. 15)

3.1.3 Řízení hotových výrobků a zboží

Vránová (2008, s. 16) uvádí, že: hotové výrobky jsou v podniku od převzetí z výroby na sklad až po jeho prodej zákazníkům (expedice z podniku). Vzorec pro výpočet průměrné výše zásob hotových výrobků je:

$$\text{Průměrná výše zásob hotových výrobků} = \text{průměrná denní expedice} * d$$

$$d = \text{expediční cyklus} + \text{pojistná zásoba} + \text{technická zásoba}$$

3.2 Kontrola zásob

Důležitým aspektem pro řízení zásob je i kontrola zásob, která je prováděna podle Emmeta (2008, s. 77) především kvůli následujícím důvodům:

- ověření vázané hodnoty,
- určení nákladů na skladování,

- odpověď na nesoulad,
- zjištění ztráty nebo podvodu,
- ukázat, kde se dějí chyby, aby mohly být napraveny,
- je součástí systému řízení kontroly.

Zásoby tedy musí být pečlivě sledovány a kontrolovány, tak aby nedocházelo k nepřesnostem. Mezi základní metody, jak sledovat zásoby, patří metoda nepřetržitého (neustálého) sledování, metoda pravidelného (periodického) sledování zásob a namátková kontrola. (Emmet, 2008, s. 77)

3.2.1 Nepřetržité sledování zásob

Nepřetržité sledování zásob se používá především ve větších provozech a zásoby jsou kontrolovány nepřetržitě během roku. Tato kontrola může být prováděna buď ručně, nebo automatizovaně. Kontrola je tajná a sčítání je rozděleno na určité části. U nepřetržitého sledování zásob není potřeba zastavit provoz v podniku. (Emmet, 2008, s. 79–80)

3.2.2 Pravidelné sledování zásob

Tato kontrola se týká především menších podniků a při pravidelné kontrole se většinou zastaví celý provoz. V tomto případě je známá doba, kdy se budou zásoby kontrolovat a podniky většinou chtějí mít kontrolu co nejdříve za sebou, proto často najímají nezaškolené lidi, a z tohoto důvodu se častěji vyskytují chyby. (Emmet, 2008, s. 80)

3.2.3 Namátková kontrola

Charakteristickým rysem je, že namátková kontrola není ohlášena předem. Tento typ kontroly může být pouze na určité položky nebo z bezpečnostních důvodů. Nejlepším okamžikem pro provedení namátkové kontroly je, když na skladě není žádná zásoba. Tím pádem bude tato kontrola provedena s nízkými náklady a s velkou přesností. Další možností, kdy provádět namátkovou kontrolu je, když ji podnik provede v době objednacího termínu. (Emmet, 2008, s. 80)

3.3 Příznaky špatného řízení zásob

Pro zjištění špatného řízení zásob je nejdůležitější rozpoznat problémové oblasti a tím zlepšit logistický výkon. Lambert, Stock a Ellram (2005, s. 169) ve své knize uvádí, že: „Špatné řízení zásob bývá doprovázeno některými z následujících příznaků:

1. rostoucí počet nevyřízených objednávek,
2. rostoucí investice vázané v zásobách, přičemž počet nevyřízených objednávek se nemění (neklesá),
3. zvyšující se počet zrušených objednávek,
4. pravidelně se opakující nedostatek skladovacího prostoru,
5. velké rozdíly v obrátce hlavních skladových položek mezi jednotlivými distribučními centry,
6. zhoršující se vztahy s odběrateli; typické je rušení a snižování objednávek ze strany dealerů,
7. velké množství zastaralých položek.“

3.4 Ukazatelé spojené se zásobami

Pro efektivní řízení zásob je nutné sledovat některé základní funkční stavy zásob a to především okamžitou zásobu a průměrnou zásobu, kdy okamžitá zásoba se dále dělí na faktickou, dispoziční a bilanční.

Okamžitá zásoba

- faktická zásoba znamená skutečný stav zásob ve skladu,
- dispoziční zásoba je zásoba zmenšená o uplatněné požadavky,
- bilanční zásoba je dispoziční zásoba zvýšená o velikost nevyřízených, ale již potvrzených objednávek.

Průměrná zásoba je nezbytná pro analýzu vázanosti prostředků v zásobách.

Celkovou průměrnou zásobu lze vyjádřit jako:

$$Z_c = Z_b + Z_p = \frac{D}{2 + Z_p}$$

Z_c = celková průměrná zásoba

Z_b = zásoba běžná

Z_p = zásoba pojistná

D = velikost objednávky

Vránová (2012–2014, s. 15) uvádí další ukazatele nezbytné pro hodnocení úrovně řízení zásob a to ukazatele pro výpočet počtu obrátek (rychlost obrátu) a doby obrátu.

Počet obrátek znamená, kolikrát se zásoby v podniku za určité období „otočí“.

$$\text{Počet obrátek (rychlost obratu)} = \frac{\text{roční spotřeba}}{\text{průměrná zásoba}}$$

Doba obratu znamená, jak dlouho trvá, než se zásoby v podniku jednou „otočí“.

$$\text{Doba obratu} = \frac{\text{počet dnů}}{\text{počet obrátek}} \text{ nebo } \frac{\text{průměrný zásoba}}{\text{roční spotřeba za 1 den}}$$

Koeficient využití zásob znamená, kolik Kč zásob připadá na 1 Kč tržeb.

$$\text{Koeficient využití zásob} = \frac{\text{průměrný stav zásob}}{\text{celkové tržby}}$$

Pro podnikatele je důležité, aby se zvyšoval počet obrátek a snižovala doba obratu zásob. Vyššího počtu obrátek podnik docílí tak, že zvýší objem výroby při zachování průměrné zásoby (pouze v případě, že podnik je na trhu se svým výrobkem úspěšný a dochází pouze k rozšiřování výroby), nebo sníží průměrnou zásobu při zachování celkové spotřeby za rok. (Švarcová, 2009, s. 87–88)

4 OPTIMALIZACE ZÁSOb

Nývltová a Marinič (2010, s. 145) ve své knize uvádí, že: „Optimalizace zásob má za cíl minimalizaci nákladů na pořízení a skladování při zachování plynulosti výrobního procesu.“

Jak již bylo zmíněno pro užití optimalizačních metod je rozhodující minimalizace nákladů na pořízení a udržování zásob a musí se brát ohled na to, aby podnik byl schopen krýt předvídané potřeby s jistou mírou rizika, odchylek během dodávek a čerpání zásob. Pro výpočet optimální výše zásob existuje celá řada modifikovaných metod. (Synek, 2003, s. 231)

V tržní ekonomice je za základní optimalizační kritérium považováno nákladové, což znamená, že běžnou a pojistnou zásobu má podnik na takové úrovni, aby byly co nejnižší náklady na pořízení, skladování a udržování zásob a náklady vyvolané při nekrytí potřeb nebo při pozdějším krytí potřeb. Při výpočtech je nutné brát v potaz různé podmínky při doplňování zásob, jako jsou množstevní slevy nebo naopak přírážky při nákupu nízkého množství. (Synek, 2003, s. 231–232)

4.1 Náklady spojené se zásobami

Náklady spojené se zásobami můžeme rozčlenit do tří skupin: náklady objednacích, náklady na držení zásob a náklady z deficitu.

4.1.1 Objednacích náklady

Tyto náklady souvisí s pořízením dávky, abychom doplnili zásoby. Jedná se o externí nákup nebo o zakázky pro vlastní výrobu. Objednacích náklady jsou náklady na jednu dávku. Tyto náklady se mohou lišit, především v závislosti na charakteru nákupní situace a na počtu položek v objednávce. (Horáková, Kubát, 1998, s. 56)

Pokud se jedná o nákup, tak do objednacích nákladů patří položky jako příprava a umístění objednávky (např. výběr dodavatele, dodací podmínky, cena, apod.), dopravní náklady (pouze v případě že nejsou zahrnuty do ceny), náklady na přejímku, kontrola a uskladnění, náklady spojené s evidováním příjmu zboží a náklady na likvidaci a úhradu faktury. Naopak nezahrnuje se zde vlastní nákupní hodnota zboží.

Při vlastní výrobě do objednacích nákladů patří všechny administrativní práce, které souvisí se zakázkou a s vydáním výrobního příkazu, přestavovací náklady (na přestavení či

seřízení výrobních strojů), náklady spojené s výrobou, na kontrolu, náklady na příjem zboží a zaevidování. V praxi se však náklady na objednávku, dodávku a přejímku těžko stanovují. (Horáková, Kubát, 1998, s. 56–57)

4.1.2 Náklady na držení zásob

Náklady na držení zásob se dále člení na náklady z vázanosti prostředků, náklady na skladový prostor a na správu zásob, náklady z rizika. V tomto případě jde o roční náklady.

Náklady z vázanosti finančních prostředků nelze zachytit v účetnictví, jedná se totiž o náklady ze ztráty příležitosti, tzn. jakého zisku by podnik dosáhl, kdyby investoval jinde než do zásob.

Náklady na skladový prostor a na správu zásob zahrnují náklady, které souvisí s provozováním skladů a s evidencí zásob (např. odpisy budov, mzdy, pojištění budovy, údržba a opravy, apod.)

Náklady z rizika jsou náklady, které hrozí z neprodejnosti (u zboží a hotových výrobků) nebo nepoužitelnosti zásob (u výrobních zásob a rozpracované výroby). Může se jednat také o riziko spojené se zkažením potravin, nebezpečí znehodnocení zestárnutím nebo riziko pokud se nějak výrazně změní výrobní program. Dále zde patří také riziko, pokud oděvy vyjdou z módy nebo riziko, že se sníží ceny na trhu. Všechny tyto rizika závisí na délce skladování. (Horáková, Kubát, 1998, s. 57–58)

4.1.3 Náklady z deficitu

Náklady z deficitu, neboli z vyčerpání zásob, podniku vzniknou, pokud nestačí okamžitá skladová zásoba k včasnému uspokojení potřeb odběratelů (externích a interních).

U **externích odběratelů** neboli zákazníků může dojít k deficitu pokud:

- vznikne nesplněná zakázka a tím pádem podniku vzniknou náklady spojené s evidováním, dodatečným vyřízením objednávky, náklady na vychystání zásob a dopravu, náklady spojené s přesčasy, apod.,
- zákazník se rozhodne zakázku zrušit a nakoupí u konkurence, tím dojde ke zmenšení objemu prodeje a podniku se zmenší zisk.

U **interních odběratelů** má vyčerpání zásob vliv na plynulost výroby, velikost prostoje a na průběžnou dobu výroby, což může ovlivnit také plnění dodacích lhůt.

Pokud dochází k častému vyčerpání zásob, podniku se zhoršuje pověst (goodwill) a zákazníci budou volit častěji nákup od konkurence, proto by se měly náklady z deficitu při určování pojistné normy vyvažovat s náklady na držení zásob. (Horáková, Kubát, 1998, s. 58)

4.2 Průběh čerpání zásob

Pro správný výpočet a stanovení optimální výše je nutné odhadnout budoucí průběh spotřeby (poptávky). Proto je nutné rozlišit nezávislou a závislou spotřebu (poptávku) a rovnoměrnou a nárazovou spotřebu (poptávku).

Podle charakteru čerpání členíme na:

- **nezávislou spotřebu** (poptávku) – v tomto případě jde o náhodný průběh, který podnik nemůže předvídat z důvodu havárií, neplánovaných oprav strojů, změny výrobků, apod. V tomto případě musí podnik propočítat optimální pojistnou zásobu a uplatnit stochastické objednací systémy,
- **závislou spotřebu** (poptávku) – závislou spotřebu (poptávku) lze předpovědět a vypočítat podle norem nebo ukazatelů měrné spotřeby a údajů plánu, výroby a prodeje. (Synek, 2003, s. 233)

Podle časového průběhu čerpání členíme na:

- **rovnoměrnou spotřebu** (poptávku) – rovnoměrná spotřeba probíhá trvale, i když často dochází ke kolísání. V tomto případě je možné vypočítat optimální velikost zásoby podle průměrné roční spotřeby materiálu a výrobků,
- **nárazovou spotřebu** (poptávku) – k této spotřebě dochází, pokud je skupinová výroba. Pro správné řízení zásob musí podnik znát velikost zadávané dávky do výroby i její periodicitu, např. 6, 12krát do roka. (Synek, 2003, s. 233)

5 METODY ŘÍZENÍ ZÁSOb

Zásoby představují pro podnik velké náklady, a proto by podniky měly volit vhodnou metodu řízení zásob. Existuje celá řada metod řízení zásob, avšak mezi základní patří metoda ABC, metoda Kanban a metoda Just in time (JIT), která je rozšířenou verzí systému Kanban.

5.1 Metoda ABC

Metoda ABC vychází z klasické Paretovy analýzy pojmenované po italském ekonomovi. Tato metoda je založena na pravidlu 80/20, což znamená, že zhruba 80 % důsledků vyplývá přibližně z 20 % příčin. Tato metoda vychází z předpokladu, že podnik nemá dostatek času věnovat stejnou pozornost všem druhům zásob. (Emmet, 2008, s. 38–39)

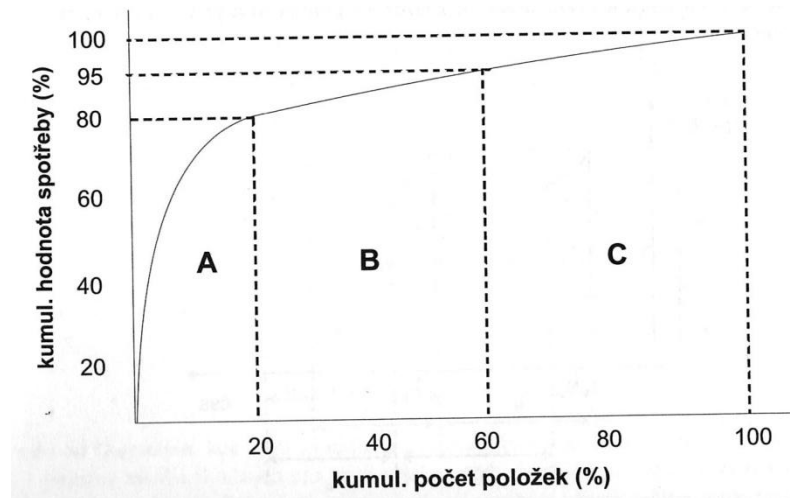
Základem pro ABC analýzu je seřazení zásob podle hodnoty jejich prodeje, anebo podle jejich příspěvku k zisku podniku a to do tří skupin A, B a C. V další fázi se posuzují rozdíly mezi jednotlivými položkami s vysokým a nízkým objemem prodeje, aby bylo možné zvolit vhodnou politiku pro řízení zásob. (Lambert, Stock, Ellram, 2005, s. 170)

- **Skupina A** – představuje hlavní skupinu a je třeba zásobám věnovat maximální pozornost. Skupina A tvoří 5 až 15 % položek, které představují 60 až 80 % podíl na celkové hodnotě spotřeby. Jedná se rychloobrátkové položky = velký objem, málo řádků.
- **Skupina B** – představuje vedlejší výrobky, kdy 15 až 25 % položek představuje 15 až 25 % podíl hodnoty spotřeby. Jsou to zásoby se střední obrátkovostí = střední objem, střední počet řádků.
- **Skupina C** – jedná se o zbytkové zásoby a podnik jim věnuje nejmenší pozornost, jelikož 60 až 80 % položek tvoří pouze 5 až 15 % podíl hodnoty spotřeby. Jedná se o pomaloobrátkové položky = malý objem, hodně řádků. (Synek, 2003, s. 242–243)

Toto členění je důležité především pro řízení nákupu, pro určení velikosti objednávaných zásob, pro řízení skladového hospodářství a také je potřebné pro kontrolní činnost. Tato metoda má však několik nevýhod, především je tato metoda velice časově náročná na přípravu informací a také je náročná na kvalifikaci a zkušenosti pracovníků. (Vránová, 2012–2014, s. 13)

Toto rozdělení podle metody ABC je základem pro řízení zásob a pro každou z těchto kategorií by měla být i určitá úroveň zákaznického servisu, přičemž nejvyšší úroveň

servisu by měla být věnována skupině A, méně pak skupině B a nejméně položkách ve skupině C. Držení zásob ve skupině A by mohlo být například ve výši 99 %, ve skupině B by zásoby mohly být drženy ve výši zhruba 97 % a ve skupině C by zásoby byly drženy ve výši 90 %.¹ (Christopher, 2009, s. 70–71)



Zdroj: Sixta, Žižka, 2010, s. 67

Obr. 1. Lorenzova křivka

5.2 Kanban

Tento systém byl vytvořen společností Toyota v průběhu 50. a 60. let, a je možné tento systém znát pod zkratkou TPS (Toyota Production Systems). U tohoto systému, je podstata v tom, že díly a materiály by se měly dodávat v tom okamžiku, kdy je výroba potřebuje. Tato technologie je vhodná jak pro vnitřní výrobní organizace, tak i pro smluvně stabilizované vnější řetězce. (Drahotský, Řezníček, 2003, s. 92)

Principem systému Kanban je, že odběratel pošle dodavateli prázdný přepravní prostředek, který musí být opatřen výrobní průvodkou a ta plní funkci klasické objednávky. Jakmile přepravní prostředek dorazí k dodavateli, znamená to impuls pro zahájení výroby. Vyrobena dávka se pak uloží do přepravního prostředku, který je opatřen průvodkou

¹ Firstly it can be used as the basis for classic inventory control whereby the highest level of service (as represented by safety stock) is provided for the “A” products, a slightly lower level for the “B” products and lower still for the “Cs”. Thus we might seek to follow the stock holding policy shown below:

Product category	Stock availability
A	99 %
B	96 %
C	90 %

a může být odeslán odběrateli. Odběratel pak převezme zásilku a zkontroluje počet a druh vyrobených kusů. (Drahotský, Řezníček, 2003, s. 92)

Při této technologii dodavatel ani odběratel nemají žádné zásoby, čímž se jim výrazně sníží náklady na skladování. Tento systém je především vhodný pro ty položky dodávek, které jsou opakované. Důležitým prvkem je kvalitní spolupráce a důvěra mezi obchodními partnery, ale i opatření kvalitních poskytovatelů dopravních služeb. (Drahotský, Řezníček, 2003, s. 92–93)

5.3 Metoda Just in time

Metoda JIT patří mezi nejznámější logistické technologie, která vznikla v USA, ale nejvíce se využívá v Japonsku. Tato metoda je rozšířením logistické technologie Kanban. Principem této metody je, že poptávka po určitém typu zásob je dodávána „právě včas“, to znamená v přesně dohodnutých termínech, které musí být dodrženy a jsou podle potřeb odběratele. Zásoby se dodávají co nejpozději a v malém množství. Dodávky jsou velmi časté, takže logistický řetězec tzn. nákup, výroba a prodej na sebe navazují a udržuje se pouze minimální pojistná zásoba. (Drahotský, Řezníček, 2003, s. 90)

Aby metoda JIT byla úspěšná, musí být zajištěno ideální prostředí. Drahotský a Řezníček (2003, s. 90) ve své knize uvádí, že: „Ideální prostředí pro JIT je tam, kde:

- jsou minimální náklady na změny výstupů,
- je relativně stabilní poptávka,
- odběratel má významné či přímo dominantní postavení na trhu ve srovnání s dodavateli.“

Nejen ideální prostředí však zajistí úspěšnost této metody, a proto je třeba splňovat i několik předpokladů a to:

- dodavatel se vždy musí přizpůsobit odběrateli, tak že svou činnost přizpůsobí potřebám odběratele, např. dodavatel garantuje včasnost a kvalitu dodávky a poskytuje odběrateli informace nutné pro plánování a operativní řízení,
- přeprava musí být spolehlivá a přesná (dopravní prostředky i infrastruktura), tak aby zásilky byly doručeny včas,
- výroba a spotřeba by měla být vhodně rozložena,
- náklady na přepravu musí být nižší než úspory z omezení nebo likvidace skladů. (Drahotský, Řezníček, 2003, s. 90–91)

II PRAKTICKÁ ČÁST

6 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY

Název společnosti:	XY
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Sídlo společnosti:	Zlínský kraj
Počet zaměstnanců:	18
Základní kapitál:	100 000 Kč

Společnost XY je společnost právní formy společností s ručením omezeným a patří k významným společnostem s dlouholetou tradicí ve Zlínském kraji. Společnost byla založena v roce 2000 a je zapsána v obchodním rejstříku u Krajského soudu v Brně. Základní vklad v roce 2000 činil 100 000 Kč. Společnost XY, s. r. o. byla založena jedním člověkem, který je majitelem a zároveň jednatelem společnosti a ten se i nadále aktivně věnuje řízení společnosti a jako jediný je oprávněn k podepisování veškerých důležitých dokumentů.

Předmětem podnikání společnosti XY, s. r. o. je:

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu a služeb.

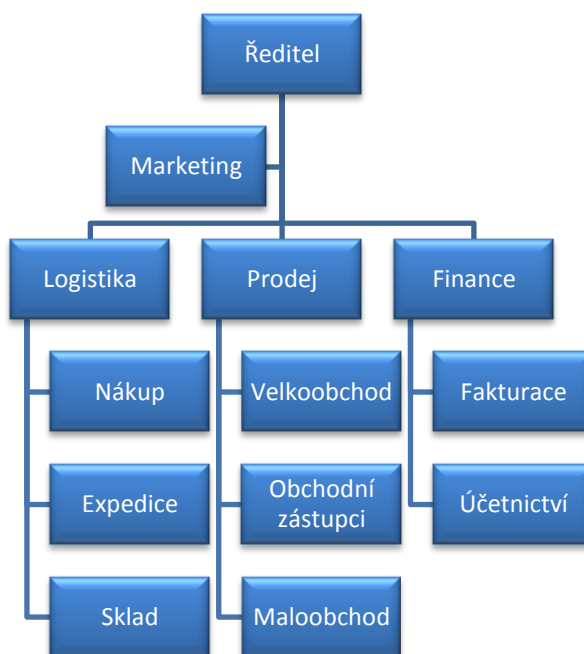
Tato společnost zajišťuje dovoz zboží mnoha renomovaných značek z celého světa, ale zároveň si zajišťuje dovoz neznačkového zboží, především z asijských zemí, tak aby společnost byla schopna uspokojovat široký okruh svých zákazníků. Kromě již zmíněného dovozu zboží za účelem dalšího prodeje společnost XY, s. r. o. je schopna zajistit pro své zákazníky šití na zakázku i zakázkové vyšití a potisk logem, které je možné realizovat na jakýkoliv materiál za použití nejmodernějších technologií.

Tato společnost sídlící ve Zlínském kraji má veškeré zázemí v jedné budově, kde jsou umístěny kanceláře společnosti, podniková prodejna i sklady.

6.1 Organizační struktura

Společnost XY, s. r. o. se řadí mezi malé podniky, takže i organizační struktura tomu odpovídá. Tato společnost měla dříve organizační strukturu zcela plochou, což znamenalo, že každý zaměstnanec se zodpovídal přímo nejvyššímu vedení společnosti. Jelikož se ale společnost neustále rozvíjí, došlo tedy i ke změně organizační struktury na ne zcela

plohou, kdy jsou zavedeny určité organizační stupně. Znamená to tedy, že má nízký počet stupňů organizačních jednotek. Výhodou této struktury je, že tok informací od nejnižší postavených zaměstnanců k vedení společnosti je rychlý, krátký a nedochází tak k nepřesnostem.



Zdroj: interní údaje

Obr. 2. Organizační struktura společnosti XY

6.1.1 Zaměstnanci

Od svého vzniku společnost XY, s. r. o. neustále navyšuje počet svých zaměstnanců. V tabulce níže je uveden vývoj počtu zaměstnanců od roku 2008. Během let 2008 až 2011 nedošlo k žádné změně a celkový počet zaměstnanců činil 11. Mezi lety 2011 a 2012 došlo k významnému nárůstu počtu zaměstnanců z 11 na 15, což je o zhruba 36 %. Bylo to způsobeno především vstupem společnosti na nový trh a otevření maloobchodní prodejny, tím byla zvýšená potřeba kvalifikovaných pracovníků. Mezi lety 2012 až 2014 byl opět nárůst a to o 3 zaměstnance, důvodem byl čím dál větší zájem zákazníků o zboží od firmy XY, s. r. o a stávající zaměstnanci nebyli schopni uspokojit potřeby všech zákazníků, proto bylo opět potřeba nábory nových zaměstnanců. Předpokladem do dalších let je, že počet zaměstnanců bude neustále růst, jelikož společnost má v plánu opět vstoupit na nové trhy.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Řídící pracovníci	1	1	1	1	1	1	1
Ostatní zaměstnanci	10	10	10	10	14	15	17
Celkem	11	11	11	11	15	16	18

Zdroj: interní údaje

Tab. 1. Vývoj počtu zaměstnanců během let 2008 až 2014

6.2 Dodavatelé a odběratelé

Společnost XY má celou řadu svých dodavatelů. Hlavní dodavatelé jsou však 3 a to ABC, DEF, GHI. ABC je nejdůležitější dodavatel, jelikož dodává veškerý sortiment zboží. Tato společnost má hlavní sídlo v Praze, ale pobočky má i v Brně a Ostravě. Dodavatel DEF patří mezi hlavní dodavatele obuvi a sídlí ve Zlíně. Třetím důležitý dodavatel je GHI, který je dodavatelem především holínek, společnost GHI je zahraničním dodavatelem a hlavní sídlo má v Nizozemí.

Společnost má několik hlavních odběratelů, avšak XY se nezaměřuje jen na velké odběratele, ale zajišťuje si také zisky tím, že dodává středním a menším obchodníkům a koncovým zákazníkům. Společnost se snaží budovat především důvěru svých zákazníků a zakládá si na dobrém jménu. Společnost XY dodává nejen na tuzemský trh, ale také do zahraničí a to především na Slovensko a do Bulharska.

6.3 Informační systém

Systém CÉZAR, který společnost využívá je vyvíjen již od roku 1992 a používá ho tisíce uživatelů z České republiky i ze zahraničí. Je vhodný pro obchodní firmy se zaměřením na velkoobchod a maloobchod. Tento program obsahuje agendy pro:

- podvojně účetnictví a daňovou evidenci,
- mzdy a personalistiku,
- velkoobchod i maloobchod (sklady, maloobchodní prodej, atd.),
- další firemní agendy (evidence majetku, homebanking, Intrastat, atd.).

Výhodou tohoto programu je především jednoduché ovládání, rychlost pořizování dokladů, pravidelné aktualizace, nízká pořizovací cena, servisní a školicí střediska po celé ČR a hardwarová nenáročnost. Na druhou stranu v některých oblastech je tento systém zastaralý. (Bláha, © 2015)

6.4 SWOT analýza

SWOT analýza je důležitá pro posouzení současné pozice společnosti na trhu a patří mezi základní strategické (dlouhodobé) nástroje pro plánování. Tato analýza hodnotí silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky, které patří do vnitřního okolí podniku a dále hodnotí vnější okolí podniku, což jsou příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Díky této analýze dokáže společnost vyhodnotit, jak dobře funguje a dokáže nalézt problémy nebo naopak příležitosti k dalšímu rozvoji.

Silné stránky:

- pevné postavení společnosti na trhu,
- spolupráce s nejlepšími zahraničními i tuzemskými dodavateli,
- nízké vstupní ceny,
- široký sortiment zboží, vlastní značka oděvů,
- velké skladovací prostory,
- individuální přístup ke každému zákazníkovi.

Slabé stránky:

- malé využití importu,
- chybí kvalifikovaní pracovníci, především v oblasti cizích jazyků,
- logistický systém je příliš závislý na lidském faktoru,
- sklady jsou umístěny v patrech,
- zastaralý informační systém,
- malá pružnost při změně dodavatele.

Příležitosti:

- možnost získání nových dodavatelů a nových produktů,
- možnost vstupu na nové trhy, především v zahraničí, což může znamenat získání nových odběratelů,
- možnost zvýšení loajlnosti zákazníků zavedením věrnostních programů a slev.

Hrozby:

- výpadek v dodávkách od velkých dodavatelů nebo odchod velkých odběratelů,
- stále se rozvíjející konkurence,
- změny měnových kurzů.

7 CHARAKTERISTIKA ZÁSOb SPOLEČNOSTI XY

Jak již bylo zmíněno společnost XY, s. r. o. nepatří mezi výrobní podniky, ale nakupuje a prodává zboží, proto tomu odpovídá i sortiment. Společnost svůj sortiment rozděluje do pěti hlavních kategorií. Do první oblasti zboží patří obuv, do druhé oděvy, třetí oblast zahrnuje rukavice, čtvrtá OOPP (osobní ochranné pracovní pomůcky) a do poslední kategorie společnost zahrnuje doplňky. Toto hlavní rozčlenění je dále rozděleno a to následovně:

- obuv je dále rozčleněna na obuv bezpečnostní, kotníkovou obuv, farmářky, polobotky, sandály a nazouváky, holínky, trekingovou obuv a speciální obuv,
- oděvy se dále dělí na bundy, vesty, zimní doplňky, trika, košile mikiny, kalhoty, montérky, bílé oděvy, oděvy do deště, speciální oděvy a zástěry,
- třetí oblast zásob jsou rukavice, které jsou děleny na rukavice kombinované, celokožené, textilní, povrstvené, bez textilního podkladu, speciální a kožené doplňky,
- čtvrtá a pátá sekce obsahuje OOPP a doplňky, kdy OOPP se dále člení na zboží pro ochranu dechu, ochranu sluchu, ochranu zraku a ochranu hlavy. Doplňky se dělí na zboží, jako jsou čelovky, ortézy a bandáže, ostatní doplňky a drogerii.

7.1 Stav skladových zásob

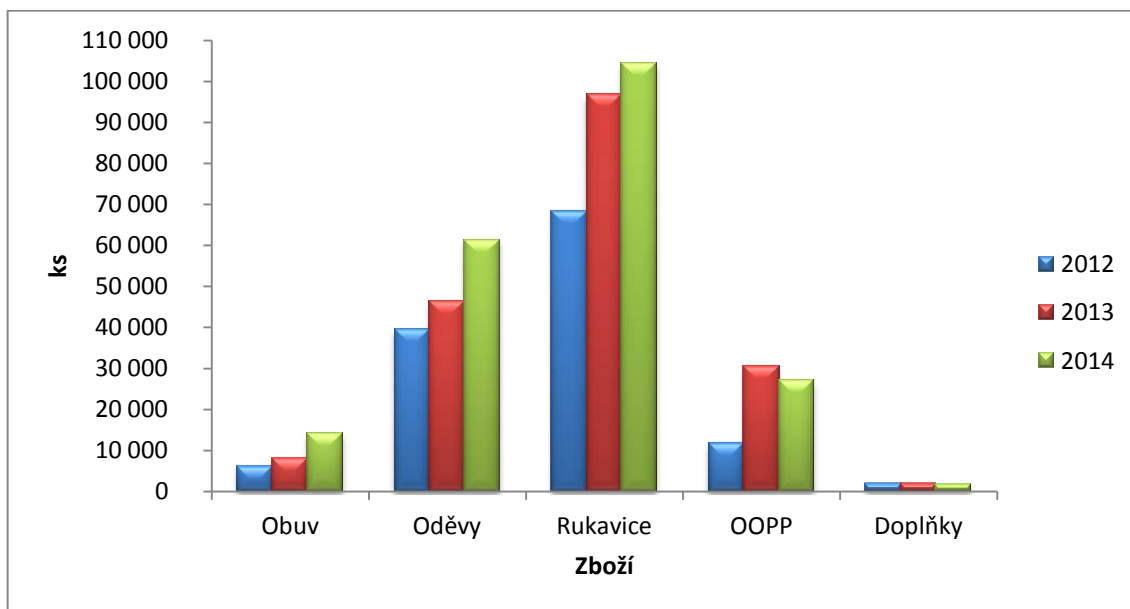
Společnost XY, s. r. o. patří mezi stále se rozvíjející firmy a tak i stav zásob na skladě neustále roste. Pro posouzení stavu zásob během let 2012–2014 bylo vycházeno z informací a podkladů získaných od této společnosti. Jednalo se o konečné stavy konkrétních druhů zboží vždy na konci roku a to jak v jednotkách peněžních (Kč), tak i v jednotkách množstevních (ks). Stav zásob bude znázorněn v tabulkách a grafech podle již zmíněných pěti hlavních kategorií nejdříve v množství a poté v peněžních jednotkách.

Název zboží	Stav zásob v kusech		
	Rok 2012	Rok 2013	Rok 2014
Obuv	6 209	8 029	14 196
Oděvy	39 564	46 194	61 318
Rukavice	68 343	96 761	104 408
OOPP	11 778	30 571	27 040
Doplňky	2 048	1 976	1 807

Zdroj: interní údaje

Tab. 2. Stav zásob v kusech během let 2012 až 2014

Tyto údaje v tabulce jsou získané z informačního systému společnosti. V prvním sloupci je hlavní rozdělení zboží, které společnost skladuje, což je obuv, oděvy, rukavice, OOPP a doplňky. Druhý až čtvrtý sloupec udává stav zásob na skladě v kusech během let 2012–2014.



Zdroj: interní údaje

Graf 1. Stav zásob v ks během let 2012 až 2014

Na základě Tab. 2 byl vytvořen sloupcový graf, který lépe znázorňuje, jaký byl stav zásob na skladě vždy na konci roku 2012 až 2014. Jak je patrné z grafu, zásoby ve společnosti XY u obuvi, oděvů a rukavic během těchto tří let neustále rostly. Bylo to z důvodu neustále narůstajícího obrátu společnosti, proto i nutnost skladových zásob neustále rostla.

Nejvyšší hodnoty jsou u rukavic, protože toto zboží se řadí mezi spotřební zboží a odběratelé toto zboží berou většinou ve velkém množství, jelikož nevydrží takovou dobu jako například obuv či oděvy. Na konci roku 2014 byl stav rukavic 104 408 ks.

Naopak nejnižší stav zásob na skladě je v oblasti doplňků. Tyto zásoby jsou nejnižší, protože společnost XY se soustředí na prodej především obuvi, oděvů a rukavic. Doplňky, které zahrnují například čelovky, bandáže, drogerii, atd., patří mezi doplňkové zboží pro větší spokojenost svých zákazníků. U tohoto zboží je spíše klesající tendence, ale nejsou zde velké výkyvy a stav doplňků na konci roku 2014 činil 1 807 ks.

Následující tabulka je stejná, jako tabulka předchozí pouze zjištěné údaje jsou v jednotkách peněžních (Kč) a opět jsou v tabulce stavy zásob vždy na konci roku 2012 až 2014. Tyto

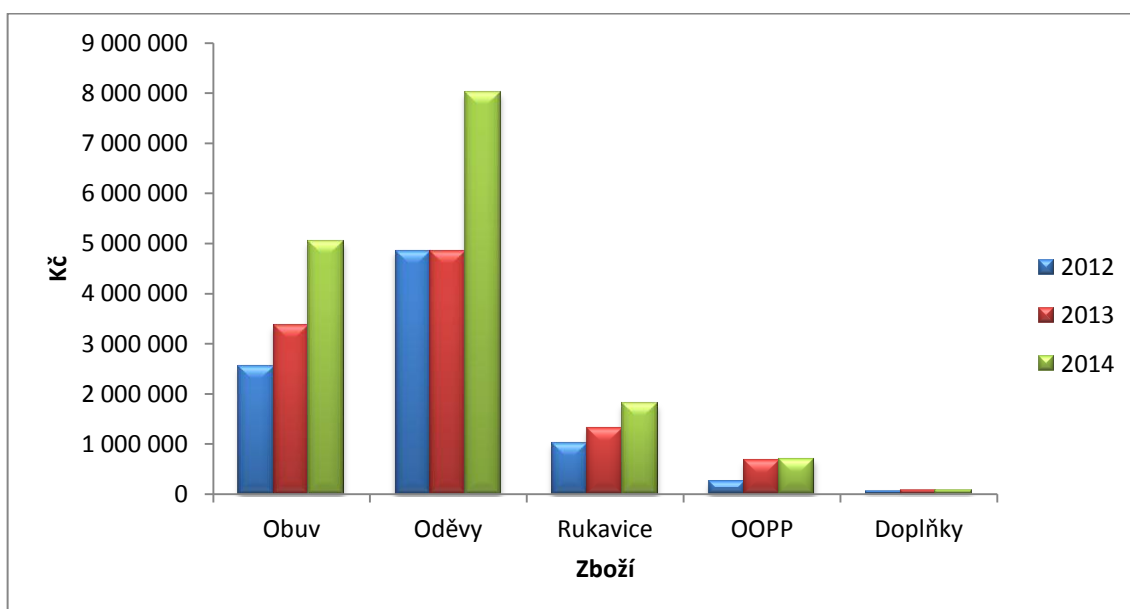
stavy zásob jsou opět zjišťovány u pěti hlavních druhů zboží a to u obuvi, oděvů, rukavic, OOPP a doplňků.

Název zboží	Stav zásob v Kč		
	Rok 2012	Rok 2013	Rok 2014
Obuv	2 549 783	3 352 960	5 045 803
Oděvy	4 859 145	4 845 464	8 015 829
Rukavice	1 028 359	1 318 937	1 811 082
OOPP	260 996	681 954	703 030
Doplňky	60 127	78 917	77 995

Zdroj: interní údaje

Tab. 3. Stav zásob v Kč během let 2012 až 2014

Opět pro lepší přehlednost, jak se vyvíjely konečné stavy zásob během let 2012 až 2014, byl vytvořen sloupcový graf.



Zdroj: interní údaje

Graf 2. Stav zásob v Kč během let 2012 až 2014

Jak je vidět z grafu, který udává hodnotu zásob v Kč, tak největších hodnot dosahuje obuv a oděvy. Největší nárůst byl mezi lety 2013 a 2014, kdy obuv z původních 3 352 960 Kč se zvýšila na 5 045 803 Kč. Tento nárůst byl způsoben především zvětšením skladových zásob u holínek, jelikož byl vyšší zájem odběratelů o holínky a zároveň dodací lhůty holínek jsou více jak měsíc, proto se společnost rozhodla naskladnit větší množství než obvykle, tak aby byla schopna uspokojovat své zákazníky, aby nemuseli zbytečně dlouho čekat. Zároveň byl nárůst způsobem zařazením nového dodavatele obuvi, což způsobilo

nárůst skladových zásob. U oděvu zvýšení, kdy z původních 4 845 464 Kč na 8 015 829 Kč bylo způsobeno především naskladnění většího množství montérek a to proto, že společnost očekávala zdražení tohoto zboží, tím pádem se rozhodla naskladnit větší množství za nižší ceny.

Opět nejnižší skladové zásoby lze vidět u doplňků. Je zde opět stejný důvod, jaký byl uveden výše a to, že toto zboží se řadí pouze mezi doplňkové, tak aby společnost XY byla schopna více uspokojovat potřeby svých zákazníků.

U ostatních zásob, jak v jednotkách peněžních tak i v množstevních, byl zaznamenán především nárůst. Důvodem naskladnění většího množství zásob, byl způsobem především obavami ze zdražení, kvůli měnícím se kurzům CZK vůči EURU. Společnost se tedy rozhodla naskladnit větší množství zboží za nižší ceny od svých dodavatelů, aby toto zboží mohla prodávat s vyšším ziskem. Na druhou stranu s větším množstvím skladových zásob souvisí i větší vázanost kapitálu.

8 ŘÍZENÍ ZÁSOb

Společnost XY, jak již bylo několikrát zmíněno, patří mezi obchodní společnosti, což znamená, že nakupuje a prodává zboží za účelem dalšího prodeje. Základem řízení zásob je udržovat zásoby co nejnižší, ale v takové míře, aby nebyl ohrožen plynulý chod prodeje. Pro správné řízení zásob je důležité udržovat objednáací náklady, náklady na držení zásob a náklady z deficitu, co nejnižší.

8.1 Objednávání a distribuce zboží

Proces objednávání zboží probíhá telefonicky nebo emailem. Veškeré nákupy od dodavatelů provádí nákupčí, která má na starosti, aby bylo požadované množství zboží na skladě, tak aby zákazníci na své objednané zboží nemuseli dlouho čekat. Zároveň si hlídá nákupní ceny od dodavatelů a zjišťuje, kdy budou dodavatelé měnit ceny a popřípadě jakým směrem. Zajišťuje nové vzory, nové nabídky a porovnává ceny od různých dodavatelů na stejný typ zboží. Pojistné zásoby, kdy objednat nejsou příliš stanoveny, nákupčí zboží objednává podle „pocitu“ s ohledem na předcházející rok. Společnost si objednává zboží přímo od výrobců a velkých importérů, ale také si importuje zboží ze zahraničí sama.

Zákazníci mají několik možností, jak obdržet požadované zboží. Mohou si přímo zajít do společnosti, kde se nachází i podniková prodejna, kde si mohou zboží vyzkoušet nebo mají možnost objednat si zboží e-mailem, přes e-shop. Pokud se jedná o velké firmy, které berou pravidelně, zboží je doručeno obchodními zástupci společnosti XY. Veškeré zboží je také možné poslat k zákazníkům poštou nebo společností PPL.

Platební podmínky

U VIP odběratelů, kteří odebírají zboží dlouhodobě v pravidelných intervalech, je splatnost poskytnutá společností až 90 dní. Pokud se jedná o standardní odběratele, kteří sice berou od společnosti dlouhodobě, ale nepravidelně je splatnost faktur 14 až 30 dní. U nových odběratelů je platba provedena ihned v uskutečnění dodávky, což znamená, že obchodní zástupce doveze požadované zboží a odběratel ihned zaplatí nebo odběratel si přijede vyzvednout zboží přímo na prodejnu a na místě zaplatí. Při dalším nákupu už je vystavena faktura většinou se splatností 14 dní.

8.2 Skladování zboží

Společnost XY, s. r. o. má výhodu v tom, že veškeré sklady má ve stejné budově, kde jsou i kanceláře firmy a podniková prodejna. Na druhou stranu je tu nevýhoda v tom, že tyto sklady jsou v patrech. V prvním patře společnosti jsou kanceláře a podniková prodejna. Ve 4. patře budovy se nachází hlavní sklad zboží, v 5. patře je další zboží a zboží v komisi (vypůjčené zboží) a archiv. Poslední sklad je v 7. patře.

Ve 4. patře budovy, jak již bylo zmíněno, je hlavní sklad. Označení „hlavní“ je z důvodu, že je zde skladováno nejprodávanější zboží a společnost si pronajímá celé patro. Zboží je zde rozděleno podle dvou kritérií. První kritérium je podle sortimentu a druhé kritérium je podle dodavatelů, tak aby nedocházelo k záměnám zboží. Zde je také prováděno přebírání zboží, protože je zde plocha pro přebírání přímo určená. V tomto patře je zároveň i kancelář pro vedoucí skladu. Veškeré zboží je skladováno v regálech, popřípadě na paletách a v suchu, tak aby nedošlo ke zničení zboží či poničení.

5. patro má společnost také v pronájmu, ale pouze její půlku. Zde je uskladněno zboží, které je méně prodávané a zároveň zboží v komisi, což je zboží, které je vypůjčené a jednou za měsíc se vyfakturuje, kolik tohoto zboží bylo prodáno. Jak již bylo zmíněno v tomto patře, je také archiv pro uchování účetnictví z minulých let.

Poslední sklad společnosti se nachází v 7. patře a je zde skladováno mimosezónní zboží v závislosti na ročním období, popřípadě je zde uskladněno i nejmíň prodávané zboží. Toto patro má společnost také v pronájmu, ale opět jenom její půlku.

8.2.1 Přijímání zboží na sklad

Společnost XY naskladňuje zboží každý den od různých dodavatelů. Dodavatel musí nejprve zajet k nákladní rampě, která se nachází ze zadní strany budovy společnosti. Jak již bylo zmíněno, v prvním patře je podniková prodejna a kanceláře společnosti, kde se musí dovozce nejprve ohlásit. Pověřený pracovník ihned zavolá skladníkům, aby přebrali dovezené zboží. Tento zdlouhavý proces je způsobem především tím, že sklady jsou v patrech budovy. Poté jelikož venkovní rampa není zastřešená je zboží při pěkném počasí přebráno ihned venku na rampě, naopak při nevhodném počasí je zboží vyvezeno výtahem do 4. patra, kde je vymezená plocha k přebrání zboží.

Při dodávkách zboží se občas mohou vyskytnout dva typy chyb, buď že v dodávce něco nadbývá nebo naopak chybí. Pokud v dodávce nějaké zboží nadbývá, tak se vrátí zpět

dodavateli nebo se toto zboží dofakturuje. V případě, že v dodávce požadované zboží chybí, ohlásí se chyba dodavateli a zboží je dodáno při dalším závozu, popřípadě vydobropisováno.

Po kontrole fyzického stavu zásob skladník předá osobě, která má na starosti příjem zboží dodací list nebo fakturu, která přišla se zbožím a přijme toto zboží do systému v počítači. V případě dodávky od větších dodavatelů je zboží přijímáno elektronicky, přes čtecí zařízení, u menších dodavatelů se zboží musí přijat ručně.

8.2.2 Vyskladňování zboží

Jakmile přijde objednávka od zákazníka, tak pověřené pracovníce obchodního oddělení ji zaevidují do systému, poté vytvoří objednávku (dodací list), který se pošle na sklad pomocí tiskárny. Skladník si vyzvedne v tiskárně dodací list a vychystá zboží pro zákazníky. Až má skladník zboží vychystané, svezí ho výtahem na rampu, kde si ho zákazník ihned přebere podle dodacího listu a fakturu si vyzvedne na prodejně. Je také možnost, že zboží si nepřebere přímo ve společnosti, ale je dovezeno obchodními zástupci společnosti XY, popřípadě je zboží posláno přepravní společností PPL.

8.3 Oceňování zboží

XY, s. r. o. nakupuje zásoby za účelem jejího dalšího prodeje, a proto i oceňování zásob při nákupu je prováděno pomocí pořizovací ceny. Do pořizovací ceny společnost započítává i vedlejší náklady a to především přepravné popřípadě poštovné, pojistné a clo.

Při vyskladnění zásob společnost využívá metodu váženého aritmetického průměru periodického, kdy se nezjišťuje stav zásob hned po dalším novém přírůstku, ale až po určité době. Výpočty periodického průměru jsou prováděny počítačovým programem minimálně jednou týdně.

9 METODY ŘÍZENÍ ZÁSOb

Společnost XY, s. r. o. nevyužívá žádnou z metod řízení zásob. Zboží je objednááno s ohledem na předchozí rok, popřípadě podle aktuální potřeby odběratelů. Proto byly zkoumány dvě metody, jak řídit zásoby a to metoda JIT, která v tomto podniku nelze využít a metoda ABC, která je podrobněji analyzována. Metoda ABC je zpracována na období jednoho roku a údaje jsou z roku 2014.

9.1 Metoda JIT

Metoda JIT patří mezi velmi rozšířené metody, jak řídit zásoby. Obrovskou výhodou je, že podnik má téměř nulové zásoby a nejsou v zásobách drženy finanční prostředky a podnik je může investovat někde jinde např. do nových technologií, strojů, apod.

Tato metoda však není vhodná pro společnost XY, s. r. o. hlavně z důvodu, že se nejedná o výrobní podnik a společnost není schopná zajistit plynulost mezi nákupem, výrobou a prodejem. Je to především z důvodů, že společnost má obrovské množství dodavatelů a zároveň odběratelů, kteří odebírají zboží především podle aktuální potřeby ne pouze v přesně dohodnutých termínech, proto není společnost schopna využít tuto metodu.

9.2 Metoda ABC

Zásoby zboží ve společnost XY, s. r. o. na konci roku 2014 byly v celkové výši 34 položek, což představovalo 208 769 ks zboží na skladě, proto není možné všem zásobám věnovat stejnou míru pozornosti. Pro řízení zásob v podniku byla tedy zvolena metoda ABC a údaje byly poskytnuty z již zmíněného konce roku 2014, kdy zboží bylo rozděleno do 5 hlavních kategorií a tyto hlavní kategorie byly dále rozděleny do několika dalších podkategorií zboží a to:

- obuv – obuv bezpečnostní, obuv kotníková, farmářky, polobotky, sandály a nazouváky, holínky, trekingová obuv a speciální obuv,
- oděvy – bundy, vesty, zimní doplňky, trika, košile mikiny, kalhoty, montérky, bílé oděvy, oděvy do deště, speciální oděvy a zástěry,
- rukavice – rukavice kombinované, celokožené, textilní, povrstvené, bez textilního podkladu, speciální a kožené doplňky,
- OOPP (osobní ochranné pracovní pomůcky) – ochrana dechu, ochrana sluchu, ochrana zraku a ochrana hlavy,

- doplňky – čelovky, ortézy a bandáže, ostatní doplňky a drogerie.

9.2.1 Analýza obratu

Metoda ABC byla použita pro rozdělení zboží z hlediska ročního obratu a také z hlediska prodaného množství za rok 2014.

Jako první byla provedena metoda ABC podle obratu společnosti.

Skupina	Počet položek	Podíl počtu položek (v %)	Podíl hodnoty obratu (v %)
A	13	38,24	80,01
B	8	23,53	14,66
C	13	38,24	5,33

Zdroj: interní údaje

Tab. 4. Metoda ABC podle obratu

Tabulka výše pouze ukazuje, kolik položek patří do jednotlivých skupin A, B, C. Dále jaký je podíl těchto položek v procentech a nakonec jaký je podíl hodnoty obratu na celkovém obratu opět v procentech.

Celá tabulka s konkrétním sortimentem a jednotlivými výsledky je součástí přílohy. Aby byly zjištěny tyto výsledky, bylo nutné provést několik výpočtů. Pro výpočet procentuální hodnoty obratu ve sledovaném období bylo jako první nezbytné sečíst obraty jednotlivých položek, aby vyšel celkový obrat za rok 2014. Poté bylo nutné konkrétní hodnoty jednotlivých položek vydělit jejich součtem a následně vynásobit 100, aby bylo docíleno procentuálního podílu. Jedná se o klasický podíl, kdy část dělíme celkem a násobíme 100. Dalším nezbytným krokem bylo vyjádřit hodnotu ročního obratu kumulativního opět v procentech. Těchto výpočtů bylo dosaženo, tak že jednotlivé procentní podíly obratu byly sčítány a celkový součet se musel rovnat 100.

Skupina A

Tato skupina představuje asi 80 % hodnoty obratu a do této skupiny patří 13 položek. Těchto 13 položek představuje hodnota obratu v součtu 64 886 194 Kč. Jedná se o nejvíce prodávané zboží, ale zároveň toto zboží nejvíce váže kapitál, proto by společnost měla věnovat těmto druhům zboží největší pozornost.

Skupina B

Skupina B představuje zhruba 15 % hodnoty obratu a do této skupiny se řadí 8 položek zboží. Hodnota obratu u této skupiny v daném období byla ve výši 11 894 362 Kč. Podnik i tomuto zboží by měl věnovat velkou pozornost, ne však v takové míře jako je tomu u skupiny A.

Skupina C

Do poslední skupiny C spadá 13 položek a tvoří pouze asi 5 % hodnoty obratu. Ve skupině C byla hodnota obratu 4 326 772 Kč. Této skupině by měla společnost věnovat nejmenší pozornost, jelikož toto zboží představuje jen zanedbatelnou část.

9.2.2 Analýza prodaného množství

Pro tuto analýzu byla opět použita metoda ABC, která je založena úplně na stejném principu jako analýza obratu jen s tím rozdílem, že rozdělování do skupin bylo provedeno na základě prodaného množství.

Následující tabulka opět ukazuje počet položek v jednotlivých skupinách, podíl počtu položek na celku v procentech a nakonec jaký je podíl hodnoty prodeje vyjádřená v procentech na prodaném množství celkem.

Skupina	Počet položek	Podíl počtu položek (v %)	Podíl hodnoty prodeje (v %)
A	7	20,59	79,60
B	8	23,53	15,00
C	19	55,88	5,40

Zdroj: interní údaje

Tab. 5. Metoda ABC podle prodaného množství

Pro dosažení jednotlivých výpočtů bylo postupováno úplně stejně jako v předchozím případě, jak tomu bylo při hodnocení z hlediska obratu společnosti. Celková tabulka je opět součástí přílohy.

Skupina A

Tato skupina opět představuje asi 80 % hodnoty prodaného množství za zvolené období. Do skupiny A v tomto případě patří 7 položek, což představuje 126 898 ks zboží na skladě.

Skupina B

Do skupiny B patří 8 položek a podílí se na prodeji z 15ti %. Tato skupina čítala 65 027 ks zboží na skladě na konci roku 2014.

Skupina C

Ve skupině C je nejvíce položek. Patří zde 19 položek, které představují asi 5 % hodnoty prodaného množství. Ve sledovaném období bylo tohoto zboží na skladě 16 844 ks.

U metody ABC je důležité, aby se největší pozornost věnovala skupině A následně skupině B a jako poslední nejméně významné položky jsou ve skupině C. Ať už z hlediska obratu či z hlediska prodeje je vhodné, aby společnost u skupiny A prováděla denní nebo alespoň průběžnou kontrolu stavu těchto zásob, u položek B je vhodné je kontrolovat alespoň jednou týdně a položkám ve skupině C nemusí společnost věnovat až takovou pozornost.

10 OPTIMÁLNÍ VÝŠE ZÁSOB

Pro optimální výši zásob byl zvolen výpočet průměrné výše zásob, který závisí na průměrné denní spotřebě a časové normě zásob. Jelikož společnost má obrovské množství zásob zboží, výpočet průměrné výše zásob byl proveden pouze u šesti vybraných druhů zboží v závislosti na metodě ABC jak z hlediska obratu, tak z hlediska prodejnosti zboží.

Pro výpočty byly zvoleny tyto druhy zboží:

- montérky,
- bezpečnostní obuv,
- holínky,
- povrstvené rukavice,
- kombinované rukavice.

Montérky byly vybrány z důvodu, že v rámci podílu na obratu patří na první místo do skupiny A a jedná se o zboží, které je zařazeno mezi hlavní sortiment společnosti. Bezpečnostní obuv z hlediska obratu opět patří do skupiny A, z hlediska prodejnosti do skupiny B. Tato obuv však byla zvolena z důvodu, že společnost má zájem toto zboží prodávat a opět se jedná o hlavní sortiment. Holínky patří opět do skupiny A z hlediska obratu a z hlediska prodejnosti do skupiny B. Společnost XY v nabídce holínek patří mezi leadery na trhu. Bundy jsou nejprodávanějším zbožím ze zimního oblečení a toto zboží si společnost dováží ze zahraničí sama. V tomto případě se jedná většinou o značkové zboží, na kterém má společnost XY i vyšší marže. Poslední dvě skupiny zboží tvoří povrstvené rukavice a kombinované rukavice. Tyto dva typy rukavic byly zvoleny, jelikož z obou hledisek metody ABC patří do skupiny A a patří mezi jedny z nejprodávanějších rukavic.

Výpočet průměrné výše zásob plně odpovídá obchodní společnosti z hlediska dostupnosti informací o zboží a z hlediska vypovídací schopnosti pro společnost, tak aby byla poté schopna stanovit různá opatření. Veškeré výpočty budou za rok 2014.

Výpočet průměrné výše zásob lze provést dvěma způsoby a to:

$$\text{Průměrná výše zásob} = \frac{\text{minimální zásoba} + \text{maximální zásoba}}{2}$$

$$\text{Průměrná výše zásob} = S * \check{C}NZ$$

S = průměrná denní spotřeba

ČNZ = časová norma zásob

Časová norma zásob se vypočítá jako:

$$\check{C}NZ = \frac{DC}{2} + Z_p + Z_t$$

DC = dodávkový cyklus

Z_p = zásoba pojistná

Z_t = zásoba technická

V následující tabulce budou uvedeny základní údaje vybraných druhů zboží, které poslouží k výpočtu průměrné výše zásob.

Název zboží	Prodej (v ks)	Prodej (v Kč)	Denní spotřeba (v ks)	Denní spotřeba (v Kč)
Povrstvené rukavice	473 349	4 987 206	1 296,85	13 663,58
Kombinované rukavice	181 753	3 889 809	497,95	10 657,01
Montérky	34 848	9 666 052	95,47	26 482,33
Bundy	18 250	4 895 290	50,00	13 411,75
Holínky	25 096	6 124 844	68,76	16 780,39
Bezpečnostní obuv	14 726	6 281 750	40,35	17 210,27

Zdroj: interní údaje

Tab. 6. Základní hodnoty výdeje vybraných druhů zboží

V prvním sloupci je název vybraných druhů zboží, ve druhém je prodej zboží za rok 2014 v kusech a v následujícím sloupci je prodej zboží v Kč, vyjádřený ve skladových cenách. Ve čtvrtém sloupci je vypočítaná denní spotřeba v kusech a to tak, že prodané kusy jednotlivého zboží jsou v poměru k jednotlivým dnům sledovaného období, což v tomto případě je 365 dnů. V posledním sloupci je ten samý výpočet denní spotřeby, tentokrát však vyjádřený v korunách.

V následující tabulce je výpočet vybraných druhů zboží pro určení průměrné optimální výše zásob.

Název zboží	Pojistná zásoba	Dodávkový cyklus	Průměrná doba vázanosti zásob	Optimální průměrná výše zásob (v Kč)
Povrstvené rukavice	21	7	28	382 580,24
Kombinované rukavice	21	7	28	298 396,28
Montérky	60	16	76	2 012 657,08
Bundy	30	8	38	509 646,50
Holínky	30	15	45	755 117,55
Bezpečnostní obuv	35	8	43	740 041,61
Celkem				4 698 439,26

Zdroj: interní údaje

Tab. 7. Optimální množství vybraných druhů zboží

V tabulce je v prvním sloupci opět uveden název zboží. Ve druhém sloupci je pojistná zásoba, která je stanovena u každého zboží po konzultaci s nákupčí společností. Pojistnou zásobu nemá společnost XY pevně stanovenou, ale vždy nakupuje zboží s ohledem na předcházející rok. Následně je vypočítán dodávkový cyklus, který byl zjištěn z informačního systému společnosti podle jednotlivých skladových karet a poté byl dodávkový cyklus vypočítán jako vážený aritmetický průměr. Vzhledem k tomu, že společnost neplní podmínku rovnoměrné spotřeby, nepočítá se s polovičním dodávkovým cyklem, ale s celým. Polovina dodávkového cyklu se používá v případě rovnoměrné spotřeby. Předposlední sloupec značí časovou normu zásob, nebo také průměrnou dobu vázanosti zásob, která je součtem dodávkového cyklu a pojistné zásoby. Poslední sloupec pak vyjadřuje průměrnou výši zásob, kterou by společnost měla mít na skladě. Průměrná výše zásob byla vypočítána jako denní spotřeba v Kč vynásobená průměrnou dobou vázanosti zásob.

Z tabulky tedy vyplývá, že optimální průměrná výše u vybraných druhů zboží by měla být v celkové výši 4 698 439,26 Kč. Což je taková výše zásob, která neváže zbytečné množství finančních prostředků a společnost je schopna krýt požadavky svých zákazníků.

Pro porovnání optimální průměrné výše se skutečnou průměrnou výší zásob zboží společnosti je vytvořena následující tabulka, která porovnává tyto údaje jak v kusech, tak v korunách.

Název zboží	Skutečný průměrný stav firmy (v ks)	Optimální průměrný stav (v ks)	Skutečný průměrný stav firmy (v Kč)	Optimální průměrný stav (v Kč)
Povrstvené rukavice	38 813	36 312	405 109,80	382 580,24
Kombinované rukavice	32 055	13 943	643 060,31	298 396,28
Montérky	7 123	7 256	1 915 652,52	2 012 657,08
Bundy	6 025	1 900	1 735 594,09	509 646,50
Holínky	5 120	3 095	1 405 896,73	755 117,55
Bezpečnostní obuv	2 238	1 735	866 608,42	740 041,61
Celkem	91 374	64 241	6 971 921,87	4 698 439,26

Zdroj: interní údaje

Tab. 8. Porovnání průměrného stavu zboží ve firmě a optimálního stavu zboží

V prvním sloupci tabulky, která je výše, je název zboží. Následuje skutečný průměrný stav zásob firmy v kusech, což bylo vypočítáno jako součet stavů zásob v kusech vždy na konci každého měsíce v roce 2014 a následně toto číslo bylo vyděleno počtem období, což v tomto případě bylo 12. Ve třetím sloupci je optimální průměrný stav zásob v kusech, který byl vypočítán, tak že průměrná doba vázanosti zásob byla vynásobena denní spotřebou v kusech. Čtvrtý sloupec vyjadřuje opět skutečný průměrný stav zásob firmy, ale v korunách a postup výpočtu byl stejný jako u průměrného stavu zásob firmy v kusech, pouze sčítané údaje byly v korunách. Poslední sloupec značí optimální průměrný stav zásob v Kč.

Jak je vidět z tabulky průměrné stavy zásob ve firmě nejsou příliš v optimální výši.

Povrstvené rukavice jsou poměrně v optimální výši, není zde příliš velký rozdíl mezi skutečným průměrným stavem společnosti a optimálním průměrným stavem. Ve skutečnosti firma skladuje 38 813 ks a optimálně by měla mít 36 312 ks, rozdíl je tedy 2 501 ks rukavic, které má společnost na skladě navíc. Ve finančním vyjádření je tento rozdíl ve výši 22 529,56 Kč. Tento druh rukavic však patří mezi nejprodávější, tím pádem tato zásoba navíc se brzy vyčerpá.

Nejvýraznější rozdíl mezi optimální průměrným stavem a skutečným stavem ve firmě je u **kombinovaných rukavic**. Optimálně by společnost měla mít 13 943 ks na skladě, ale ve skutečnosti skladuje 32 055 ks, rozdíl tedy činí 18 112 ks. Ve finančním vyjádření je u tohoto druhu zboží rozdíl 344 664,03 Kč. Společnost se chtěla předzásobit před očekávaným zdražením, především kvůli měnícím se kurzům (CZK vůči EUR), ale i tak je tento stav zásob příliš vysoký.

U **montérek** je stav zásob téměř v optimální míře, je skladováno 7123 ks a optimálně by mělo být 7 256 ks, což je o 133 ks méně než by mělo být v optimální výši. Ve finančním vyjádření by společnost měla dokoupit montérek za 97 004,56 Kč, tak aby společnost byla schopna uspokojovat poptávky svých zákazníků.

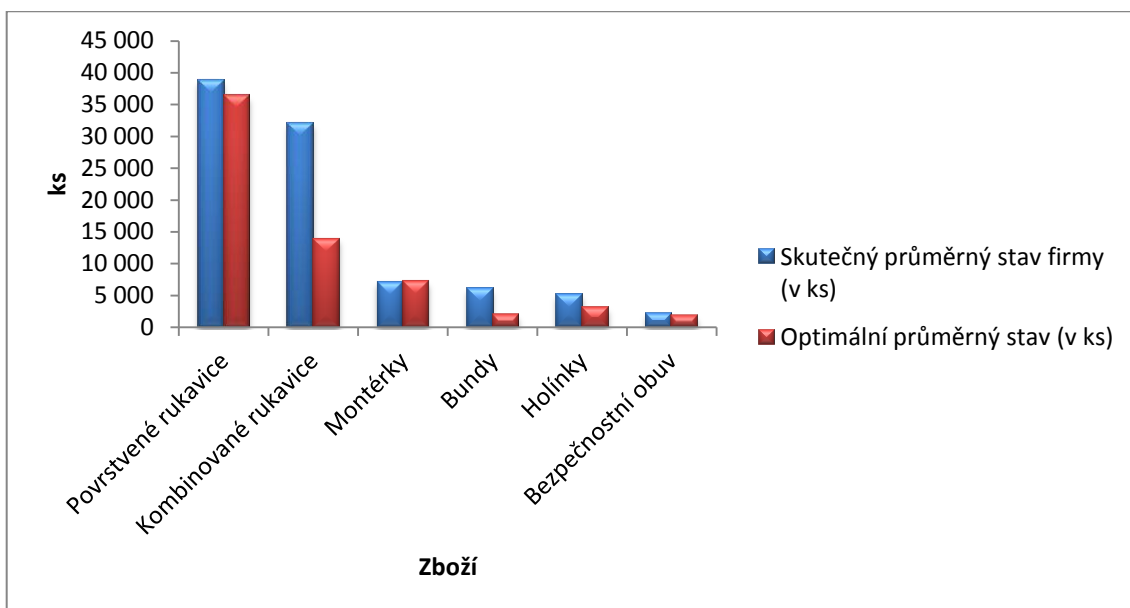
Bundy představují další významný rozdíl mezi skutečným stavem zboží a optimálním stavem. Skutečně společnost průměrně skladuje 6 025 ks, ale optimálně by měla skladovat pouze 1 900 ks, což je rozdíl 4 125 ks, ve finančním vyjádření je rozdíl 1 225 947,59 Kč, které má společnost na skladě navíc. Tyto rozdíly jsou způsobeny tím, že bundy patří mezi zimní oděvy a v daném období byla slabá zima a také společnost nakupuje toto zboží jednou ročně v obrovském množství. Bohužel to znamená, že tyto rozdíly nelze příliš snížit ani v budoucnu, ale jsou vyrovnávány tím, že u tohoto druhu zboží jsou vysoké marže.

Holínky jsou skladovány ve výši 5 120 ks, ale optimálně by to mělo být pouze 3 095 ks, rozdíl je 2 025 ks, které jsou skladovány navíc. Ve finančním vyjádření je rozdíl ve výši 650 779,18 Kč. Společnost XY patří mezi leadery na trhu v oblasti holínek, proto i stav zásob má ve větším množství než by mělo být, tak aby měla společnost konkurenční výhodu v tom, že má holínky vždy skladem.

U **bezpečnostní obuvi** opět rozdíly nejsou příliš vysoké, ale i tak by společnost mohla tento druh zboží snížit. Skladováno je 2 238 ks a optimálně by mělo být 1 735 ks, navíc je tedy 503 ks zboží na skladě. Ve finančním vyjádření je rozdíl ve výši 126 566,81 Kč. Bezpečnostní obuv je zbytečné skladovat ve větším množství než je optimální, jelikož závázky jsou pravidelně minimálně jednou týdně.

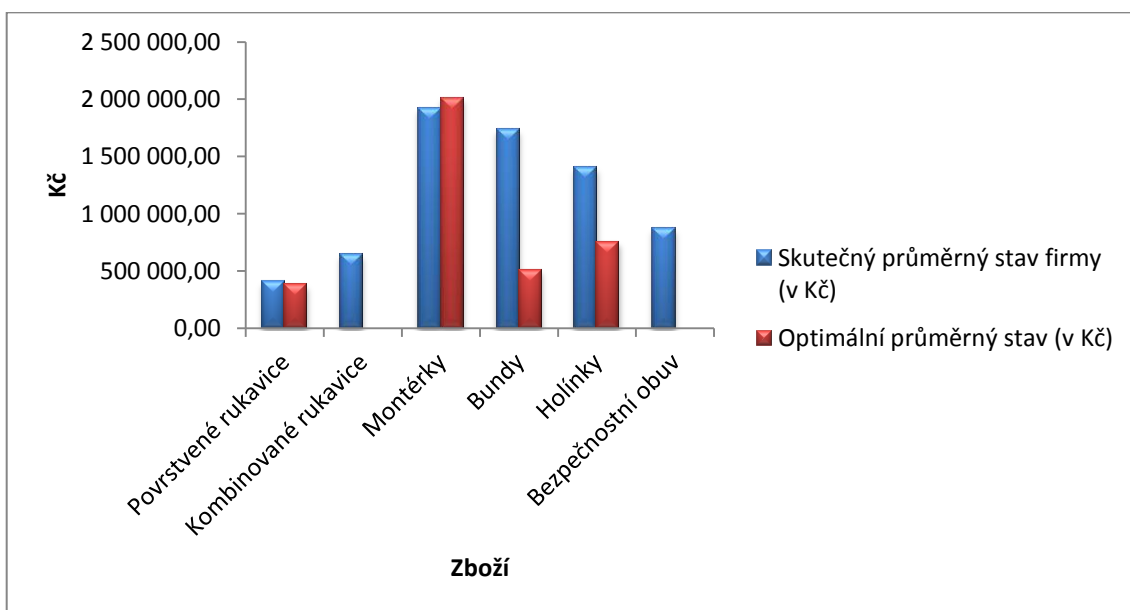
Na základě těchto analýz by bylo vhodné, kdy společnost snížila alespoň stav zásob u kombinovaných rukavic a u bezpečnostní obuvi. Společnost by tím mohla ušetřit u kombinovaných rukavic 344 664,03 Kč, kdyby skladovala toto zboží v optimální výši. A u bezpečnostní obuvi by ušetřila 126 566,81 Kč. V součtu by tedy společnost XY, s. r. o. na těchto dvou druzích zboží mohla ušetřit 471 230,84 Kč, které by mohly být investovány jinam.

Pro lepší znázornění rozdílů mezi optimálním průměrným stavem zásob a stavem zásob ve firmě XY, byly vytvořeny dva následující grafy.



Zdroj: interní údaje

Graf 3. Porovnání optimálního a skutečného průměrného stavu zásob v ks



Zdroj: interní údaje

Graf 4. Porovnání optimálního a skutečného průměrného stavu zásob v Kč

Zde je tedy přehledněji vidět největší rozdíl v grafu 3., u kombinovaných rukavic. Naopak v grafu 4. jsou největší rozdíly u bund a holínek.

Vyšší stavy zásob jsou však způsobeny tím, jak již bylo zmíněno, že společnost očekávala zdražení z důvodu měnících se kurzů (CZK vůči EUR) a jelikož společnost XY nakupuje hodně ze zahraničí, chtěla tím výrazně ušetřit a zároveň mít větší zisky, což patří k prioritám každého podniku.

10.1 Ukazatelé obratovosti

Každý podnik se snaží pravidelně kontrolovat stav svých zásob. Mezi základní ukazatele patří rychlost obratu a doba obratu zásob.

Rychlost obratu lze vypočítat buď jako podíl celkových tržeb a průměrného stavu zásob nebo jako podíl roční spotřeby (výdej ze zásoby) a průměrného stavu zásob.

Dobu obratu pak lze vypočítat jako podíl počtu dnů v období a rychlosti obratu.

Pro přehlednost je vytvořena následující tabulka, ve které je vypočítaná rychlost obratu a doba obratu u šesti vybraných druhů zásob.

Název zboží	rychlost obratu	doba obratu
Povrstvené rukavice	12,31	29,24
Kombinované rukavice	6,05	59,5
Montérky	5,05	71,29
Bundy	2,82	127,66
Holínky	4,36	82,57
Bezpečnostní obuv	7,25	49,66

Zdroj: interní údaje

Tab. 9. Rychlost obratu a doba obratu zásob

Tab. 9. obsahuje v prvním sloupci název zboží, ve druhém je vypočítaná rychlost obratu zásob a v posledním sloupci je doba obratu zásob. Pro podnik je lepší, pokud rychlost neustále roste a naopak doba obratu se neustále snižuje. Nejlépe jsou na tom povrstvené rukavice, naopak nejhorší rychlost obratu je u bund. Rychlost obratu i doba obratu je závislá na průměrném stavu zásob a jak již bylo zmíněno, společnost nakupovala na konci období větší množství zásob než obvykle, kvůli očekávanému zdražení, proto i průměrný stav zásob je tím dost navýšen a rychlost obratu je tím nižší a doba obratu zásob vyšší. Proto pokud společnost sníží stav svých skladových zásob, bude rychlost obratu vyšší a doba obratu se tím sníží.

10.2 Ekonomický dopad

Zásoby váží finanční prostředky, proto je cílem každé společnosti zásoby udržovat v optimální výši, ne vždy se to však daří, jak vyplývá z předchozích výpočtů, avšak na velikost zásob působí mnoho vlivů. V tomto případě se jednalo o nakoupení většího množství zásob z důvodu očekávaného zdražení, což značně ovlivňuje vypočítané výsledky. I tak by bylo vhodné tyto zásoby postupně snižovat.

Z uvedených výpočtů vyplývá, že zboží není v optimální výši. U těchto 6ti druhů zboží je rozdíl 2 242 232,61 Kč, které by společnost mohla ušetřit v oblasti zásob a mohla by tyto finanční prostředky investovat jinak, například do nového vybavení, IT vybavení, lepší reklamy, atd. Tento rozdíl je způsoben především tím, že společnost na konci období nakupovala někdy i jednou tolik než obvykle, protože se chtěla předzásobit z důvodu očekávaného zdražení. Ovšem ne u všech zboží je snadné snížit stav zásob, především by bylo vhodné snížit zásoby u kombinovaných rukavic a u bezpečnostní obuvi, tím pádem by společnost XY mohla ušetřit téměř 500 000 Kč.

Optimální stav zásob a optimální řízení zásob by pak způsobil, že by v zásobách nebylo takové množství peněžních prostředků. Snížila by se hodnota skladovaného zboží a také závazky společnosti by byly nižší a společnost by tím pádem také měla větší množství finančních prostředků na jejich krytí.

11 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Z hlediska stávající výše zásob a provedených analýz bude navrženo několik doporučení. Tato řešení u vybraných druhů zásob nemusí být z hlediska stávající situace použitelná, ale hypoteticky je lze považovat za obecně možné.

Na základě provedených analýz a výpočtů je navrženo několik doporučení pro zlepšení situace v oblasti zásob, tak aby společnost XY, s. r. o. v nich neměla příliš velké množství finančních prostředků, a aby ušetřila náklady v oblasti zásob.

Na základě metody ABC, byla provedena kategorizace zboží do tří skupin. Metoda ABC byla použita pro rozdělení zboží z hlediska obratu a z hlediska prodeje. Jako první návrh by proto byla změna rozmístění zboží ve skladě. Bylo by vhodné rozmístit zboží ve skladě z hlediska prodejnosti, tak že zboží, které z tohoto hlediska patří do skupiny A a B by bylo uskladněno ve 4. patře, což představuje hlavní sklad, tak aby toto zboží bylo ihned k dispozici pro zákazníky. Zboží, které patří do skupiny C, by pak bylo rozmístěno podle kapacity skladu buď ještě do 4. patra nebo do vyšších pater skladu.

Zároveň by bylo vhodné zavést ve skladu označování regálů, co se kde nachází, tak aby nedocházelo k záměnám zboží a v případě dovezení nového zboží, by každý sortiment měl své přímo určené místo. Společnost v období sezóny najímá brigádníky na výpomoc a označené regály by jim pomohly v lepší orientaci. Brigádníci by tak hned věděli, kde dané zboží patří.

Pro společnost by bylo také velkým přínosem, kdyby kompletně stanovila nové pojistné zásoby. U některých druhů zboží udržuje společnost až příliš velké pojistné zásoby, které jim zbytečně vážou finanční prostředky. Společnost má závázky velice pravidelné a proto je v některých případech zbytečné udržovat pojistnou zásoby například na 30 dnů, ale stačilo by ji snížit na polovinu. Bylo by vhodné pojistné zásoby především snížit u málo prodávaného zboží a u zboží, u kterého je dodávkový cyklus okolo 7 dnů popřípadě i méně.

Další doporučení se týká snížení počtu skladových zásob. Dle výpočtů v předchozí kapitole je patrné, že společnost udržuje příliš vysoké stavy svých zásob. Jak bylo zmíněno, společnost se na konci období sice chtěla předzásobit, kvůli zdražení, tak aby ušetřila náklady a zvýšila zisk, což je považováno za dobrý krok, ale i tak jsou zásoby v některých případech příliš vysoké. Společnost XY by mohla snížením stavu zásob ušetřit

nemalé peníze, které by mohla investovat jinde. Je několik způsobů jak snížit zásoby ve skladě. A to snížením pojistné zásoby, tak že společnost udržuje menší stavy zásob na skladě. Dále je možné snížit stav zásob například tak, že se vybere ze sortimentu nejméně prodávané zboží a dá se do slev, aby to nalákalo zákazníky. Společnost sice nebude mít na tomto zboží takový zisk, jaký očekávala, ale nebude toto zboží zbytečně ležet na skladě. Jak bylo uvedeno v předchozí kapitole, snížení by bylo vhodné provést především u kombinovaných rukavic a bezpečnostní obuvi.

Dalším velkým přínosem by bylo, kdyby společnost vyměnila software. Společnost používá až příliš zastaralý systém pro evidenci zboží. V tomto informačním systému lze nastavit minimální zásobu, kterou by společnost měla udržovat, ale už neumí vyhodnotit, kdy toto zboží objednat, tak že by tento systém sám navrhl, které zboží je pod hranicí minima a je nutné toto zboží doobjednat. Pro společnost XY by tento krok byl jistě značným přínosem především z hlediska času a z hlediska přesnosti objednávek. Společnost XY má obrovské množství zboží na skladě a člověk není schopný veškeré zboží neustále kontrolovat, zda nekleslo pod minimální hranici, a proto může docházet, že zboží není na skladě vůbec, což se může negativně projevit v případě plnění dalších dodávek pro zákazníky, kteří pak musí na své zboží dlouho čekat. Výměnou softwaru by se dalo tomuto všemu předem zabránit.

Mezi další návrhy spíše drobnějšího charakteru by byla například snaha o výměnu skladu, tak aby společnost měla pro skladování zboží celé 4. patro a zároveň celé 5. patro, tak že by vyměnila půl patra v 7. patře za druhé půl patro v 5. patře. Tato výměna by jistě pomohla a usnadnila orientaci ve skladovaném zboží. Dále by bylo dobré zastřešit rampu, kde dochází k přebírání zboží, ušetřilo by to čas skladníkům, kteří by přebrali zboží přímo na rampě a nemuseli by zboží vyvážet výtahem do 4. patra a až poté přebírat. A zároveň dát zvonek z druhé strany budovy, kde je rampa i výtah, tak aby dodavatelé nemuseli chodit nejprve na prodejnu se ohlásit, poté jít zpět k rampě a až poté předat zboží skladníkům. Tento proces je příliš zdlouhavý.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo posoudit současný stav řízení zásob v podniku XY a pomocí metody ABC a výpočtů optimální průměrné výše zásob a ukazatelů obratovosti, navrhnout možná řešení popřípadě opatření, které by vedly ke snížení stavu zásob a tím i ke zlepšení hospodaření podniku.

Bakalářská práce byla rozdělena do dvou částí. Teoretická část vycházela z odborné literatury a byly popsány základní oblasti týkající se zásob. Především význam zásob, členění a oceňování zásob. Další kapitola se věnovala řízením zásob a jejich členění, kontrole zásob. Následně byly popsány ukazatele, které souvisí se zásobami a jako poslední byly charakterizovány metody řízení zásob a to metoda ABC, Kanban a metoda JIT.

Praktická část navazovala na část teoretickou a byla zde analyzována především metoda ABC a poté byly provedeny výpočty pro stanovení optimální výše zásob a ukazatelů obratovosti.

Veškeré informace pro zpracování praktické části byly poskytnuty zaměstnanci ze společnosti XY, s. r. o. V úvodu praktické část byla popsána společnost XY, organizační struktura, zaměstnanci, dodavatelé a odběratelé společnosti a informační systém. Následně byly popsány zásoby společnosti a jejich vývoj během období 2012–2014. Dále byla aplikována metoda ABC. Pro rozdělení zásob podle metody ABC byly použity dvě hlediska a to rozdělení podle obratu společnosti a podle prodejnosti zboží. Následně bylo vybráno 6 druhů zboží a to s ohledem na výsledky metody ABC z obou hledisek. U těchto vybraných druhů zboží byl pak proveden výpočet optimální průměrné výše zásob, která byla porovnána se skutečnou výší zásob ve společnosti. Zároveň byly provedeny výpočty ukazatelů obratovosti, což je doba obratu a rychlost obratu zásob.

Na základě těchto analýz a výpočtů byly navrženy doporučení pro zlepšení stávající situace ve společnosti, tak aby nedržela takové množství zásob na skladě. Z výpočtů bylo totiž patrné, že společnost XY, s. r. o. neudržuje zásoby příliš v optimální výši a tím pádem je v zásobách zbytečné množství finančních prostředků.

Je ovšem na společnost a na jejím majiteli, zda přihlédne k daným výpočtům a pokusí se snížit stav svých zásob. Byla bych velmi ráda, kdyby tyto analýzy a výpočty byly přínosem pro společnost do budoucna a pomohly k optimalizaci zásob a dalšímu rozvoji.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. BLÁHA, Jan, © 2015. CÉZAR - obchodní, účetní a mzdové programy. <http://obchod.blahasoft.cz/> [online]. [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: <http://obchod.blahasoft.cz/software/cezar/>
2. BŘEZINOVÁ, Hana a Vladimír MUNZAR, 2006. *Účetnictví I*. Praha: Institut Svazu účetních, 494 s. ISBN 80-867-1629-5.
3. DRAHOTSKÝ, Ivo a Bohumil ŘEZNÍČEK, 2003. *Logistika, procesy a jejich řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 334 s. ISBN 80-722-6521-0.
4. EMMETT, Stuart, 2008. *Řízení zásob: Jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu*. Vyd.1. Brno: Computer Press, 298 s. ISBN 978-80-251-1828-3.
5. HORÁKOVÁ, Helena a Jiří KUBÁT, 1998. *Řízení zásob: Logistické pojetí, metody, aplikace, praktické úlohy*. Vyd. 3. Praha: Profess Consulting, 236 s. ISBN 80-852-3555-2.
6. CHRISTOPHER, Martin, 2005. *Logistics and supply chain management: creating value-added networks*. 3rd ed. New York: FT Prentice Hall, 305 p. ISBN 02-736-8176-1.
7. LAMBERT, Douglas M., James R. STOCK a Lisa M. ELLRAM, 2005. *Logistika: [příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží]*. Vyd. 2. Brno: CP Books, 589 s. ISBN 80-251-0504-0.
8. NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ, 2010. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Vyd. 3. Praha: Grada Publishing, 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2.
9. *Podvojný účetnictví 2006*, 2006. Vyd. 13. Praha: Grada, 225 s. ISBN 80-247-1476-0.
10. SIXTA, Josef a Miroslav ŽIŽKA, 2009. *Logistika: Metody používané pro řešení logistických projektů*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 238 s. ISBN 978-80-251-2563-2.
11. SYNEK, Miloslav et al., 2003. *Manažerská ekonomika*. Vyd. 3. Praha: Grada, 472 s. ISBN 80-247-0515-X.
12. ŠTOHL, Pavel, 2010. *Učebnice Účetnictví 2010*. Vyd. 11. Znojmo: Pavel Štohl, 214 s. ISBN 978-80-87237-31-1.
13. ŠVARCOVÁ, Jena et al., 2009. *Ekonomie - stručný přehled: teorie a praxe aktuálně a v souvislostech*. Zlín: CEED, 303 s. ISBN 978-80-903433-9-9.

14. VRÁNOVÁ, Šárka, 2008. *Finance a my*. Zlín: Obchodní akademie Tomáše Bati a Vyšší odborná škola ekonomická Zlín, 76 s. ISBN 978-80-254-3685-1.
15. VRÁNOVÁ, Šárka, 2012–2014. *Finanční řízení* (přednáška). Zlín: Obchodní akademie Tomáše Bati a Vyšší odborná škola ekonomická Zlín.
16. XY Zlín. Interní údaje firmy XY

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

FIFO First in First out

LIFO Last in First out

JIT Just in Time

OOPP Osobní ochranné pracovní pomůcky

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Lorenzova křivka.....	26
Obr. 2. Organizační struktura společnosti XY.....	30

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Vývoj počtu zaměstnanců během let 2008 až 2014	31
Tab. 2. Stav zásob v kusech během let 2012 až 2014.....	33
Tab. 3. Stav zásob v Kč během let 2012 až 2014	35
Tab. 4. Metoda ABC podle obratu.....	41
Tab. 5. Metoda ABC podle prodaného množství	42
Tab. 6. Základní hodnoty výdeje vybraných druhů zboží	45
Tab. 7. Optimální množství vybraných druhů zboží	46
Tab. 8. Porovnání průměrného stavu zboží ve firmě a optimálního stavu zboží.....	47
Tab. 9. Rychlost obratu a doba obratu zásob	50

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Stav zásob v ks během let 2012 až 2014	34
Graf 2. Stav zásob v Kč během let 2012 až 2014	35
Graf 3. Porovnání optimálního a skutečného průměrného stavu zásob v ks	49
Graf 4. Porovnání optimálního a skutečného průměrného stavu zásob v Kč	49

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Metoda ABC – z hlediska obratu
- P II Metoda ABC – z hlediska prodeje

PŘÍLOHA P I: METODA ABC – Z HLEDISKA OBRATU

Název zboží	Roční obrat (v Kč)	Roční obrat (v %)	Roční obrat kumulativní (v %)	Skupina
Montérky	11 850 008	14,61	14,61	A
Bezpečnostní obuv	7 620 708	9,40	24,01	A
Holínky	7 493 997	9,24	33,25	A
Bundy	6 314 874	7,79	41,04	A
Povrstvené rukavice	5 782 938	7,13	48,17	A
Trekingová obuv	5 711 623	7,04	55,21	A
Kombinované rukavice	4 584 876	5,65	60,86	A
Farmářky	2 917 021	3,60	64,46	A
Kotníková obuv	2 879 426	3,55	68,01	A
Speciální oděvy	2 828 947	3,49	71,50	A
Rukavice bez textil. podkladu	2 401 604	2,96	74,46	A
Sandály a nazouváky	2 349 599	2,90	77,36	A
Zimní doplňky	2 150 573	2,65	80,01	A
Celokožené rukavice	1 785 975	2,20	82,21	B
Vesty	1 737 640	2,14	84,35	B
Ochrana zraku	1 705 085	2,10	86,45	B
Trika, košile, mikiny	1 609 127	1,98	88,43	B
Ochrana dechu	1 405 534	1,73	90,16	B
Polobotky	1 382 930	1,71	91,87	B
Textilní rukavice	1 338 984	1,65	93,52	B
Oděvy do deště	929 087	1,15	94,67	B
Kalhoty	843 813	1,04	95,71	C
Ochrana sluchu	537 533	0,66	96,37	C
Ochrana hlavy	523 754	0,65	97,02	C
Speciální rukavice	461 837	0,57	97,59	C
Čelovky	388 115	0,48	98,07	C
Ortély, bandáže	284 010	0,35	98,42	C
Bílé oděvy	271 473	0,33	98,75	C
Drogerie	220 921	0,27	99,02	C
Ostatní doplňky	214 105	0,26	99,28	C
Ochrana proti pádu	180 229	0,22	99,50	C
Speciální obuv	144 424	0,18	99,68	C
Kožené doplňky	129 352	0,16	99,84	C
Zástěry	127 206	0,16	100,00	C

PŘÍLOHA PII: METODA ABC – Z HLEDISKA PRODEJE

Název zboží	Prodané množství (v ks)	Podíl prodaného množství (v %)	Kumulovaný podíl prodaného množství (v %)	Skupina
Povrstvené rukavice	4 733 349	31,79	31,79	A
Textilní rukavice	209 145	14,04	45,83	A
Kombinované rukavice	181 753	12,21	58,04	A
Speciální oděvy	152 803	10,26	68,30	A
Ochrana sluchu	69 973	4,70	73,00	A
Rukavice bez textil. podkladu	52 561	3,53	76,53	A
Ochrana dechu	45 734	3,07	79,60	A
Celokožené rukavice	42 647	2,86	82,46	B
Montérky	34 848	2,34	84,80	B
Ochrana zraku	31 522	2,12	86,92	B
Zimní doplňky	29 384	1,97	88,89	B
Trika, košile, mikiny	26 980	1,81	90,70	B
Holínky	25 096	1,69	92,39	B
Bundy	18 250	1,22	93,61	B
Bezpečnostní obuv	14 726	0,99	94,60	B
Čelovky	8 892	0,60	95,20	C
Drogerie	7 723	0,52	95,72	C
Oděvy do deště	7 439	0,50	96,22	C
Kotníková obuv	7 393	0,50	96,72	C
Trekingová obuv	6 746	0,45	97,17	C
Vesty	6 613	0,44	97,61	C
Farmářky	5 613	0,38	97,99	C
Sandály a nazouváky	5 545	0,37	98,36	C
Ochrana hlavy	5 138	0,35	98,71	C
Polobotky	3 732	0,25	98,96	C
Ostatní doplňky	3 593	0,24	99,20	C
Speciální rukavice	2 919	0,20	99,40	C
Ortély, bandáže	2 376	0,16	99,56	C
Zástěry	1 908	0,13	99,69	C
Bílé oděvy	1 745	0,12	99,81	C
Kalhoty	1 732	0,12	99,93	C
Kožené doplňky	687	0,05	99,98	C
Ochrana proti pádu	305	0,01	99,99	C
Speciální obuv	240	0,01	100,00	C