

Návrh optimalizace řízení zásob zboží ve firmě SWS a. s. ve Slušovicích

Zuzana Hřibová

Bakalářská práce
2006



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Bakalářský studijní program Ekonomika a management
studijní obor: Finanční řízení podniku
realizovaný na Vyšší odborné škole ekonomické Zlín

NÁVRH OPTIMALIZACE ŘÍZENÍ ZÁSOB ZBOŽÍ VE FIRMĚ SWS A. S. VE SLUŠOVICÍCH

Bakalářská práce

Vypracovala: Zuzana Hřibová
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jiří Karhánek

Zlín 2006

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2005/2006

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zuzana HŘIBOVÁ**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Finanční řízení podniku**

Téma práce: **Návrh optimalizace řízení zásob zboží ve firmě SWS
a. s. ve Slušovicích**

Zásady pro vypracování:

- 1. Provedte literární průzkum v oblasti řízení zásob.**
- 2. S využitím literárních a podnikových zdrojů provedte analýzu současného stavu řízení zásob ve firmě SWS a. s.**
- 3. Zhodnoťte výsledky analýzy a navrhněte doporučení ke zlepšení současného stavu.**

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

[1] JINDRA, J. Obchodní logistika. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1992. 126 s. ISBN 80-7079-806-8.

[2] KRÁL, B. Manažerské účetnictví. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Management Press, 2003. ISBN 80-7261-062-7.

[3] SYNEK, M. a kol. Manažerská ekonomika. 1. vyd. Praha: Grado, 1999. 456 s. ISBN 80-7179-228-4.

[4] SYNEK, M. a kol. Nauka o podniku učební texty pro bakalářské studium. 4. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1998. ISBN 80-7079-981-1.

[5] ŠOLAJOVÁ, L. Manažerské účetnictví pro strategické řízení. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Management Press, 2003. ISBN 80-7261-087-2.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Jiří Karhánek
EXT - SWS a. s., Slušovice

Datum zadání bakalářské práce:

7. října 2005

Termín odevzdání bakalářské práce:

9. prosince 2005

Ve Zlíně dne 4. listopadu 2005

Ing. Alena Dofková
v zast. *děkan*



Ing. Eva Heczková, Ph.D.
v zast. *ředitel ústavu*

ABSTRAKT

Svou bakalářskou práci na téma „Návrh optimalizace řízení zásob zboží ve firmě SWS a. s. ve Slušovicích“ jsem vypracovávala ve firmě SWS a. s. ve Slušovicích. Jejím obsahem je uvedení do problematiky řízení zásob ve společnosti, posouzení stávajícího stavu zásob ve firmě a jeho zhodnocení za účelem zjištění, zda je současné řízení zásob efektivní. Vypracovala jsem návrhy na případnou změnu řízení zásob, které by v dané situaci byly vhodné. Toto bylo také mým cílem v mé bakalářské práci. Stávající řízení a stav zásob v podniku je optimální, nemusely by tedy tyto metody být aplikovány v praxi. Mohou ale být dobrým nápadem pro případnou změnu systému.

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala všem zaměstnancům firmy SWS ve Slušovicích, kteří byli schopni a ochotni mi v čemkoliv pomoci a dali mi potřebné informace pro lepší pochopení celého systému a chodu podniku, průběhu obchodních transakcí a celé situace ve firmě. Také děkuji vedoucímu mé bakalářské práce panu ing. Jiřímu Karhánkovi za to, že mi poskytl dobré a užitečné rady při řešení některých problémů.

OBSAH

1. ÚVOD	9
I. TEORETICKÁ ČÁST	10
2. ZÁSoby.....	11
2.1. VÝZNAM ZÁSOb	11
2.2. KLASIFIKACE ZÁSOb	11
2.3. KLASIFIKACE ZBOŽÍ	13
3. ŘÍZENÍ ZÁSOb	14
3.1. CHARAKTERISTIKA.....	14
3.2. PRŮBĚH ČERPÁNÍ ZÁSOb	14
3.3. OBJEM ZÁSOb.....	15
4. NÁKLADY SOUVISEJÍCÍ S ŘÍZENÍM ZÁSOb	16
5. OPTIMALIZACE ZÁSOb.....	16
6. INVENTARIZACE.....	17
7. SKLADOVÉ HOSPODÁŘSTVÍ.....	18
7.1. DRUHY SKLADŮ	18
7.2. USPOŘÁDÁNÍ SKLADU	18
7.3. TECHNICKÉ USPOŘÁDÁNÍ SKLADŮ.....	18
7.4. VYTÍŽENÍ SKLADU	20
8. OCEŇOVÁNÍ ZÁSOb.....	20
9. MODERNÍ PŘÍSTUPY K ŘÍZENÍ ZÁSOb	20
9.1. ABC.....	20
9.2. JUST IN TIME (JIT).....	21
10. UKAZATELÉ AKTIVITY (OBRATU) ZÁSOb	22
II. PRAKTICKÁ ČÁST	23
11. PROFIL FIRMY SWS A. S.....	24
11.1. HISTORIE.....	24
12. INVENTARIZACE.....	26
13. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI	27
14. SKLADOVÉ HOSPODÁŘSTVÍ.....	28
14.1. FAKTICKÝ STAV SKLADŮ VE SPOLEČNOSTI.....	29
15. ŘÍZENÍ ZÁSOb	30
16. OCEŇOVÁNÍ ZBOŽÍ	31
17. FYZICKÁ DISTRIBUCE.....	32

18. DĚLENÍ ZÁSOB ZBOŽÍ	34
19. MODERNÍ PŘÍSTUPY K ŘÍZENÍ ZÁSOB	34
20. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ZÁSOB	35
21. NÁVRH DOPORUČENÍ PŘÍPADNÝCH ZMĚN SYSTÉMU ŘÍZENÍ ZÁSOB ZBOŽÍ.....	45
ZÁVĚR	50
RESÜMEE.....	51
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	52
SEZNAM TABULEK.....	53
SEZNAM PŘÍLOH.....	54

1. ÚVOD

Každý podnik se střetává s problémy zásob a jejich řízením. Řízení zásob je velmi důležitou součástí řízení podniku, která nastane k řešení každé organizaci při jejím zakládání, ale také v průběhu podnikání. Je třeba se rozhodnout, jakým směrem se bude podnik ubírat ve své podnikatelské strategii. V závislosti na tomto rozhodnutí zhodnocuje metody řízení, včetně řízení zásob.

Řízením zásob se ve firmě zabývá zejména oddělení nákupního managementu. Není nejdůležitějším problémem, kterým se společnost zabývá, ale je souborem aktivit, které se stávají důležitými ve stávající tržní ekonomice. V SWS je zaměření řízení specifikováno pouze na zboží, protože je to firma obchodní. Nakupuje a prodává. Řízení zásob je komplikovaný proces, ve kterém se střetává snaha uspokojit zákazníka a zároveň dosažení podnikatelských cílů. Pokud se podnik zaměří na zákazníka, snaží se o udržování vysokých zásob. Pokud chce uspokojit zejména vlastní zájmy, pokouší se stlačit náklady spojené se zásobováním na minimum. Podnik potom musí hledat kompromis mezi udržováním zásob a nulovými zásobami.

Pokud by pohyb zboží nebyl náležitým způsobem řízen, mohlo by docházet k různým problémovým situacím. Zboží by nebylo dodáváno včas a v náležitém množství, docházelo by k neuspokojení zákazníka v potřebné míře. Také může dojít ke snížení prodeje a ztrátám. Řízení zásob je tedy nedílnou součástí řízení zásobovacího procesu podniku.

Optimální množství zboží na skladě je velice náročné stanovit, ale je to také velice důležité zejména pro zjištění vázání kapitálu v podniku.

V bakalářské práci se zaměřuji na specifické řízení zásob u jednoho druhu zboží, které je na skladě udržováno ve velkém množství. Posuzovala jsem ho v období deseti měsíců od 1. 1. 2005 do 31. 10. 2005. Tomuto období jsem přizpůsobila i výpočty ukazatelů, aby byl zachován jejich význam.

Cílem mé bakalářské práce je analyzování současného stavu zásob zboží ve společnosti a navržení jeho řešení. Tohoto se snažím dosáhnout výpočtem ukazatelů obratu, jako např. obrátky či doby obratu aj. Chci tím zjistit, zda se v podniku nenachází nějaké mezery, které by bylo nutno vyplnit nebo zda by mohly být navrženy metody, které by stávající situaci změnily.

I. TEORETICKÁ ČÁST

2. ZÁSoby

2.1. Význam zásob

Každý podnik, organizace či společnost je založena za účelem zvětšování stávajícího majetku. Tohoto účelu může být dosaženo pouze uspokojováním cizích potřeb výrobou výrobků nebo poskytováním služeb. Tato činnost vede k dosahování zisku.[5] Aby podnik mohl dobře fungovat, potřebuje, aby ho někdo řídil. Řízení podniku je velmi složitý a mnohostranný proces, který má zajišťovat plynulý chod podnikových činností. Toto je zajištěno různými úrovněmi řízení. Podnik je ovšem zejména nutno řídit jako celek, což má za úkol vrcholové řízení (top management) podniku, které usiluje především o vzájemné skloubení jednotlivých činností, řízení rozvoje podniku z hlediska relativně dlouhého časového horizontu, strategického řízení. Na strategické řízení navazuje taktické řízení, jehož úkolem je stanovit a řídit postupy a prostředky, které vedou k nejeftivnější realizaci strategie podniku, tzn. uvedení strategie do reality. Jako třetí typ řízení řídící činnosti se považuje operativní řízení, které má zabezpečit udržování konkrétních druhů zásob v takové výši a struktuře, která odpovídá potřebám vnitropodnikové výrobní i nevýrobní spotřeby a tyto potřeby v reálné míře i včas uspokojují, avšak s takovým vynaložením nákladů na jejich pořízení – doplňování, jakož i náklady na skladování a udržování a náklady vznikající v důsledku určité jejich výše a stupně uspokojení, která je minimální.“[8, s. 229]

2.2. Klasifikace zásob

Zásoby slouží v podniku k zajištění plynulosti chodu podniku a jeho podnikatelských činností. Úspěšné řízení zásob předpokládá jejich vhodné rozčlenění z hlediska funkce, jakou v celkovém logistickém řetězci plní. Členíme je na:

- obratovou (běžnou) zásobu – má zajistit předpokládanou spotřebu v období mezi dvěma dodávkami, její výše kolísá od maximálního stavu v den dodávky k minimálnímu stavu těsně před dodávkou,
- pojistnou zásobu – vyrovnává případné odchylky v dodávkách,
- zásobu pro předzásobení,
- zásobu strategickou,
- zásobu spekulativní.

Dále jsou často sledovány funkční stavy zásob:

Okamžitá zásoba

- a) faktická fyzická zásoba, tj. skutečný stav zásob ve skladu,
- b) dispoziční zásoba, tj. faktická zásoba zmenšená o již uplatněné požadavky (vnitro-
podnikové objednávky, doklady k výdeji),
- c) bilanční zásoba, tj. dispoziční zásoba zvýšená o velikost nevyřízených, ale potvr-
zených objednávek.

Průměrná zásoba – má význam pro sledování a analýzu vázanosti prostředků v zásobách. Ideálně představuje aritmetický průměr denních stavů fyzické zásoby za určité období.

Zásoby jako takové spadají do oběžného majetku podniku, jehož přehledné členění se nachází v rozvaze podniku, a to v následující struktuře:

- Materiál (na skladě, na cestě),
- Nedokončená výroba a polotovary,
- Výrobky (vlastní výroba),
- Zvířata (stav, příchovky, přírůstky),
- Zboží (nakoupené, převzaté, na cestě),
- Zálohy (poskytnuté dodavatelům na zásoby).

Negativa zásob

- vážou kapitál – není možnost jiných investic, např. do modernizace a rozvoje podniku,
- vyvolávají náklady na jejich udržování.

Positiva zásob

- zajišťují plynulost distribuce,
- využití kapacit,
- pružnost dodávek odběratelům.

V této části se zaměřím spíše na zboží, které bude předmětem analytické části.

2.3. Klasifikace zboží

Zboží je specifický článek zásob, jehož třídění spadá do řešení každého podniku. Je možno ho třídit dle různých hledisek:

- podle výrobního materiálu
- podle účelu použití
- podle zájmů zákazníků
- podle častosti potřeby

Povětšinou se zboží třídí do následujících hierarchicky uspořádaných souborů:

- souborová třída zboží – potraviny a nepotraviny,
- třída zboží, např. odívání, obuv,
- obor nebo sortimentní soubor – oděvy nebo elektro zboží,
- sortimentní skupina, např. pánské oděvy,
- sortimentní podskupina, např. dlouhá konfekce nebo kožená obuv,
- druh zboží.

Veskrze ale neexistuje mezinárodně jednotné třídění zboží, takže se jak v praktickém, tak v teoretickém řešení můžeme setkat s rozdílným dělením. Jediné obecně přijaté členění je toto **anglické názvosloví**:

Food:

- **dry foods** (sortiment dodávaný přes velkoobchod, nevyžaduje mimořádné podmínky skladování, rychlost oběhu)
- **perishable goods** (rychle se kazící zboží, je dodáváno přímo z výroby do prodejen)

Non food:

- **soft** („měkké“; zahrnuje veškeré oblečení včetně obuvi)
- **hard** („tvrdé“; ostatní zboží včetně nábytku; potřeby pro domácnost se člení na bílé a hnědé zboží. Bílé je určeno pro kuchyně, koupelny a hnědé představuje audio vizuální techniku)

3. ŘÍZENÍ ZÁSOb

3.1. Charakteristika

Řízení zásob je soubor relativně samostatných činností, jejichž úkolem je zajišťovat plynulý, bezporuchový chod výroby a prodeje potřebným množstvím zásob, včetně pojistných, a to v odpovídající struktuře, kvalitě, ve správné době, na potřebném místě, při minimálních nákladech spojených s hospodařením se zásobami.[9] Řízení zásob je nutno v podniku věnovat náležitou pozornost, protože zásoby váží kapitál a tak omezují možnost investic do modernizace a rozvoje podniku a vyvolávají náklady na jejich udržování. Na druhé straně pozitivně ovlivňují plynulost výroby, využití kapacit a pružnost dodávek.[10]

Řízení pohybu zásob se skládá z předvídání termínů dodávek a objemů dalšího obstarání zásob. Období představuje časový interval, který odděluje dvě po sobě následující doplnění zásob, tedy dodávkový cyklus.

3.2. Průběh čerpání zásob

Podle charakteru čerpání ze zásoby rozlišujeme:

- nezávislou poptávku,
- závislou poptávku.

Podle časového průběhu čerpání ze zásoby:

- rovnoměrná poptávka,
- nárazová poptávka.

Nezávislá poptávka

Odhadovat nezávislou poptávku je složitější problém, než odhadovat poptávku závislou. Jednou z možností, jak postupovat při odhadu, je analýza minulé poptávky. Při zhodnocování údajů o minulém prodeji bereme v úvahu výskyt trendů, cyklů, sezónnosti nebo mimořádných událostí. Podrobněji se danou problematikou zabývá celé odvětví statistiky v analýze časových řad.

Popis jednotlivých ovlivňujících faktorů:

- **Trend** může být buď kladný nebo záporný. Kladný trend značí dlouhodobý růst, záporný trend naopak pokles.
- **Cyklus** představuje periodicky (týdně, měsíčně atd.) se opakující krátkodobé růsty a poklesy poptávky.
- **Sezónnost** je případ cyklu většinou s periodou jednoho roku.
- **Mimořádné události** představují nahodilé jednorázové, velké výkyvy v poptávce.

Poptávku můžeme dále rozdělit:

- Ustálenou poptávku – poptávka bez cyklu, střední hodnota poptávky se časem nemění.
- Poptávku s trendem – poptávka bez cyklu, střední hodnota poptávky se časem zvětšuje/zmenšuje.
- Cyklickou nebo sezónní poptávku – střední hodnota poptávky se různí podle období v rámci jedné periody.

Závislá poptávka

Její stanovení je jednodušší než u nezávislé poptávky. Na základě očekávané poptávky po našich výrobcích stanovíme, jaké potřebujeme zásoby pro zajištění výroby.

Řízení zásob se orientuje zejména na usměrňování:

- objemu zásob,
- struktury zásob,
- míry využívání zásob.

3.3. Objem zásob

Objem zásob je ovlivňován různými faktory, které usměrňují jednotlivé druhy či skupiny zásob, tedy i strukturu zásob:

- **Technicko-ekonomické** – objem výkonů, jejich struktura, ...
- **Společensko-ekonomické** – tvoří obecné podmínky hospodaření, např. kapacita a struktura trhu, rovnováha či nerovnováha nabídky a poptávky, ...

4. NÁKLADY SOUVISEJÍCÍ S ŘÍZENÍM ZÁSOB

Náklady pořízení (náklady na objednávku, dodávku a přejímku)

Veškeré náklady, které jsou spojeny s tvorbou objednávky, tedy ty, které vzniknou v průběhu od sepsání objednávky až do okamžiku jejího proplacení.

Náklady nákupů

Dány velikostí fakturovaných cen dodávek od dodavatelů. Většinou stanoveny na konstantní výši.

Náklady udržování, skladování a správy zásob

Souvisí se zabezpečením daného množství zásob v průběhu času, jsou to tedy např. náklady na skladování, znehodnocování, pojištění,

- náklady vázanosti prostředků v zásobách
- náklady na skladování a správu zásob
- náklady z rizika

Náklady z nedostatku

Pokud není k dispozici potřebná skladová položka, vznikají tyto náklady. Mohou nastat v případě, kdy firma potřebuje „bleskově“ dodat určité množství skladových položek a tím za ně platí vyšší cenu nebo už firma nedokáže plnit své závazky, dochází ke ztrátě zákazníků, image firmy, Tyto náklady mohou tedy vznikat:

- přímo v nákupu
- ve výrobě v provozech a u dalších vnitropodnikových spotřebitelů
- při prodeji

5. OPTIMALIZACE ZÁSOB

Kritériem optimální výše zásob je minimalizace celkových nákladů na pořízení a udržování (skladování) zásob, tedy celkových nákladů spojených s hospodařením se zásobami.

6. INVENTARIZACE

Inventarizací se rozumí odsouhlasení skutečného stavu majetku a závazků se stavem zachyceným v účetnictví a vypořádání případných inventarizačních rozdílů. Zahrnuje zjišťování skutečného stavu majetku a závazků ke stanovenému datu, tedy ke dni inventarizace, vyčíslení rozdílů mezi skutečným stavem a účetním stavem a objasnění příčin rozdílů, stanovení způsobů vypořádání zjištěných rozdílů, tzn. schodků, přebytků nebo mank proti stavům v účetnictví, zanesení upřesněných údajů v účetnictví, zhodnocení technického stavu majetku účetní jednotky, zhodnocení upotřebitelnosti a využití inventarizovaného majetku a další činnosti.

Významnou částí inventarizace je inventura, na níž především závisí věrohodnost a pravdivost zjištěného skutečného stavu majetku a závazků k určitému dni u jednotlivých složek.

Inventarizaci provádějí účetní jednotky v okamžiku, kdy sestavují účetní závěrku jako řádnou nebo mimořádnou, dle zákona o účetnictví, § 29 odst. 1, nazývána periodickou inventarizací. V průběhu období lze také provádět tzv. průběžnou inventarizaci, dle § 29 odst. 2 zákona o účetnictví, a to pouze u zásob, u nichž účtují podle druhů nebo podle míst jejich uložení nebo hmotně odpovědných osob a dále u dlouhodobého hmotného movitého majetku, který nemá stálé místo, kam náleží, ale je v soustavném pohybu.

Podle způsobu provádění inventur rozlišujeme inventarizaci:

- fyzická
- dokladová

Fyzická inventarizace slouží ke zjištění skutečných stavů majetku hmotné povahy, popř. nehmotné povahy. Těchto skutečných stavů se dosáhne přepočtením, převážením, přeměněním, ve výjimečných případech lze použít i technický propočet, a to pouze tehdy, pokud zjištění skutečného stavu majetku nelze jiným způsobem uskutečnit.

Dokladová inventarizace je použita v případech, kdy jiný způsob inventury neumožňuje povaha předmětu inventarizace, např. pohledávky, závazky, náklady příštích období atd.

Za ukončení inventarizace lze považovat den, kdy vedoucí účetní jednotky rozhodne o vypořádání inventarizačních rozdílů a odsouhlasení provedené inventarizace.

7. SKLADOVÉ HOSPODÁŘSTVÍ

Mezi nákupem, dopravou a skladováním existuje obecná souvislost, že veškerý na trhu pořízený materiál či zboží musí být dopraveno do podniku a přechodně v podniku skladováno. A pro přehlednější dělení zásob máme různé druhy skladů na různé zásoby. Toto dělení se používá nejčastěji u výrobních podniků, ale pokud je třeba, lze ho aplikovat i na obchodní společnosti. Většinou je zde ovšem jen jeden sklad, a to sklad zboží, který musí splňovat, ve vztahu k množství, prostoru a času, transformační úkol mezi nákupem a odbytem.

7.1. Druhy skladů

Vstupní sklad – přijímá pořízený materiál, zboží

Pohotovostní, popř. příruční sklady – přiděleny určitým pracovištím. Zásoby jsou zde roztříděny podle potřeb příslušného pracoviště

Mezisklady – mohou být potřebné mezi jednotlivými stupni výroby pro polotovary, v případě, že výrobní proces neprobíhá z technických důvodů synchronně

Expediční sklady – skladování hotových výrobků před prodejem a expedicí

7.2. Uspořádání skladu

Při zřizování skladu je nejdříve dobré se rozhodnout buď pro centrální či decentralizované skladování. U centrálního skladování existuje jen jeden sklad, popř. několik skladů na stejném místě, u decentralizovaného skladování se nachází několik menších skladů na různých místech.

Dále tu máme otázku vybavení skladu. Podle vlastností skladovaného zboží lze použít buď venkovních prostor, tedy volná skládka, nebo jako druhou možnost můžeme využít skladištní budovy. K druhé skupině patří vedle běžných skladištních budov také nádrže, sila a zásobníky.

7.3. Technické uspořádání skladů

Volné skladování – je skladování určené zvláště pro velké, neskladné díly a díly, které nelze stohovat. Výhoda je v nepatrném vybavení skladu, vysokém stupni využití plochy a nevýhoda spočívá ve špatném využití výšky prostoru a tím relativně vysokým skladovacím nákladům na jednotku, protože zboží je umístěno na zemi.

Blokové skladování – je alternativou pro volné skladování s nižšími náklady. Zboží se zde stohuje pomocí vhodných pomocných prostředků (např. palet, kontejnerů atd.). Není vhodné pro zboží podléhající zkáze.

Skladování v příhradových regálech – je přehledné, jednotlivý kus je na dosah ruky, maximálně se zde využívá prostoru i co do výšky. Je vhodné pro skladování drobných dílů (šroubů, příslušenství, malých nástrojů atd.)

Vjezdny regál – je obsluhován vysokozdvížným vozíkem. Je zde velice efektivně využit prostor co do výšky, tak i prostorově. Příhrádka je možno více a silněji zatěžovat než u normálního příhradového regálu a dopravní plochy musí být širší.

Průběžny regál – spojuje skladovací funkci s dopravní. Na jednom konci je plněn skladovaným zbožím, na druhém konci se nachází místo odběru. Podlahy se skládají z posuvných válců nebo dopravních pásů. Tato technika umožňuje přísné dodržení principu fifo.

Přesuvny regál – je variantou příhradového regálu. Několik regálů má k dispozici jen jednu obslužnou uličku a libovolným přesouváním těchto regálů může být ulička uvolněna. Je tu ovšem nevýhoda v časově náročném doplňování a odběru zásob. Proto je vhodný pro skladování speciálních druhů zboží s malou obrátkovostí.

Podle provedení dělíme sklady následovně:

- uzavřené sklady
- kryté sklady
- otevřené sklady
- výškové sklady
- halové sklady
- etážové sklady

Podle stupně mechanizace vnitroskladové technologie se sklady člení:

- sklady automatizované
- plně automatizované sklady
- vysoce mechanizované sklady
- mechanizované sklady
- ruční sklady

7.4. Vytížení skladu

Vytížení skladovací kapacity závisí na výši objednaného množství.

8. OCEŇOVÁNÍ ZÁSOB

Oceňování zásob je velice důležitý problém, který je třeba řešit, protože zásoby jsou ve stálém pohybu a doplňovány v různých cenách. Nejlepší řešení ocenění zásob spočívá v individuálním ocenění dílčích dodávek určitých druhů zásob s odlišnými pořizovacími cenami. Tento způsob je ovšem technicky obtížný, protože předpokládá oddělené skladování jednotlivých dílčích dodávek. Jako alternativa se používají následující postupy oceňování zásob:

- **Metoda průměrného ocenění** – zásoby se ocení průměrnými pořizovacími cenami všech dodávek daného druhu. V případě, že tržní cena bude v momentu oceňování zásob nižší, použije se této ceny. Rozdíl se odepíše, čímž se zvýší náklady a sníží zisk.
- **Metoda „first in – first out“ (FIFO)** – se zakládá na předpokladu, že nejdříve dodané zásoby na sklad se nejdříve spotřebují. Pak bude tedy konečný stav zásob oceněn cenami posledních dodávek, což je výhodné zejména při poklesu cen, protože konečné zásoby tak budou oceněny nižšími cenami a tím sníží zisk.
- **Metoda „last in – last out“ (LIFO)** – značí, že nejdříve budou spotřebovány poslední dodávky a na skladě při uzávěrce zůstanou dříve nakoupené zásoby. Tento způsob je výhodný při růstu cen, protože konečné zásoby jsou oceněny cenami prvních dodávek, které jsou nižší, čímž se sníží zisk.

V České republice nelze používat všech třech metod oceňování zásob, ale pouze metodu průměrného ocenění a metodu FIFO.

9. MODERNÍ PŘÍSTUPY K ŘÍZENÍ ZÁSOB

9.1. ABC

ABC je jeden ze systémů klasifikace skladových položek z hlediska jejich významnosti. Někdy je též nazýván Paterův systém. Je to ve své podstatě velice jednoduchý systém. Spočívá v rozdělení skladových položek do kategorií A, B nebo C, a to dle důležitosti pro fungování organizace. Skladové položky skupiny A jsou nejdůležitější, jejich podíl

je relativně malý a obvykle zaujímají cca 20 % z celkového počtu skladových položek. Hodnotově však reprezentují 80 % celkové hodnoty, tedy většinou podílu na celkovém zisku firmy. Prostřední skupinou je skupina B, která zahrnuje obvykle cca 10 % položek, a ty reprezentují také cca 10 % celkové hodnoty. Skladové položky kategorie C jsou nejméně důležité, jejich množství zahrnuje cca 70 % a relativní hodnota jen 10 %.

9.2. Just in time (JIT)

JIT je nová podnikatelská filosofie, která přišla do Evropy z USA a Japonska. Jako výchozí myšlenku JIT můžeme uvést princip: „správný výrobek či výkon v přesném čase na správném místě“.[11] JIT se orientuje na trvalé a dlouhodobé snižování nákladů zejména na zkracování doby jednotlivých procesů, omezování neproduktivních činností, snižování celkových nákladů. Velký důraz je zde kladen také na co nejvyšší kvalitu výkonů, rychlé přizpůsobování charakteru výkonů požadavkům zákazníků a důrazem na zvyšování hodnoty výkonů v očích zákazníků.[4] Proto se také orientuje na zkrácení cyklu plnění objednávek. Je to doba, která uplyne od obdržení objednávky od zákazníka do okamžiku, kdy je výrobek dodán zákazníkovi. Celková doba cyklu se skládá z doby nutné k zajištění materiálu, výroby, přesunu materiálu, polotovarů a výrobků, kontroly, skladování, prostojů atd.

JIT rozlišuje tedy čas na efektivní a celkový:

- Celkový čas představuje celý cyklus plnění objednávek.
- Efektivní čas zahrnuje dobu nezbytnou pro přípravu výroby, samotnou výrobu, expedici a předání zákazníkovi.

Z toho zjistíme efektivnost cyklu = efektivní čas : celkový čas.

Původně se JIT uplatňoval zejména v automobilovém a elektrotechnickém průmyslu, tedy ve výrobní oblasti. V současnosti je rozšířena do spousty jiných podnikových zaměření.

JIT se orientuje na minimalizaci či úplnou eliminaci nakupovaných zásob (materiálu a zboží), ale využívá se též při řízení zásob vlastní výroby (Just-in-time manufacturing).

[4]

10. UKAZATELÉ AKTIVITY (OBRATU) ZÁSOB

Při řízení zásob a zejména při jejich analýze a hodnocení využití se propočítávají další ukazatele, a to ukazatelé aktivity zásob. Tito ukazatelé zobrazují vázanost kapitálu v podniku. Jedná se o ukazatele typu rychlost obratu (obrátky), doba obratu.

Rychlost obratu zásob, neboli obrátka (Inventory turnover) lze definovat jako poměr tržeb a průměrného stavu zásob všeho druhu. Může se ovšem použít ukazatel, který má v čitateli místo tržeb hodnotu celkových nákladů. Výsledkem je číslo, které nám zobrazuje, kolikrát se zásoby v podniku přemění v jiné formy oběžného majetku až po prodej.

Vzorec je následující:

$$O = \frac{CT}{PVZ} \quad (13)$$

O = obrátka (rychlost obratu zásob),

CT = celkové tržby za celé sledované období,

PVZ = průměrná výše zásob.

Doba obratu je poměr průměrného stavu zásob a průměrných denních nákladů. Tento ukazatel lze však vypočítat i tak, že vydělíme počet dnů v roce (365) obratovostí zásob a tím zjistíme dobu vázanosti oběžných aktiv ve formě zásob v podniku. Je tedy převrácenou hodnotou rychlosti obratu a vyjadřuje dobu (ve dnech), po kterou postačí průměrná zásoba krýt průměrnou spotřebu.

Vzorec je následující:

$$DO = \frac{365}{O} \quad (13)$$

DO = doba obratu,

O = obrátka.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

11. PROFIL FIRMY SWS A. S.

11.1. Historie

Akciová společnost SWS byla založena 1. ledna 1996 přeměnou bez likvidace společnosti SWS Software s. r. o., založené dne 12. 11. 1991. Společnost je vlastníkem ochranné známky (SWS)[®] zapsané Úřadem průmyslového vlastnictví ČR jako ochranná známka patřící společnosti SWS. Má své sídlo ve Slušovicích, v areálu nedaleko dostihové dráhy. Zájmy společnosti v Praze zastupuje pobočka SWS Praha. Na slovenském trhu působí dceřiná firma SWS Distribution a.s., Bratislava.

Orgány společnosti tvoří valná hromada, představenstvo a dozorčí rada. Funkce generálního ředitele je ve společnosti ustavena za účelem jednání za společnost v rozsahu představenstvem udělené plné moci.

Základním **předmětem činnosti** SWS je distribuce moderních informačních technologií, tj. programového vybavení, počítačů, počítačových sítí, komunikací, multimédií a příslušenství.

Obchodní činnost

První distribuční kontakty započala se společnostmi Microsoft a Novell v tehdejší Československu. Původní zaměření společnosti bylo dosti široké a zahrnovalo kromě obchodní činnosti i vývoj počítačových programů. Později se SWS orientovala na distribuční činnost zejména v oblasti software. Od doby, kdy SWS získala postavení největšího českého distributora programového vybavení, zaměřila se plně na výrazné rozšíření nabídky hardware. Od SWS nakupuje pravidelně několik stovek významných společností, které se profesionálně zabývají prodejem informačních technologií a souvisejícími službami. Obchodní kontakty má SWS s více než dvěma tisíci dalších partnerů. Sortiment zboží zahrnuje jak úplnou nabídku programového vybavení pro osobní počítače, tak i široké spektrum značkového hardware - serverů, notebooků i desktopů a příslušenství, záložních zdrojů, síťových prvků, modemů, tiskáren, multimédií, digitálních fotoaparátů a dalšího zboží. Mimořádné obchodní výsledky dosahuje v Praze i na Ostravsku, na jihu Čech stejně jako na severu, prosazuje se ve východních i západních Čechách a samozřejmě na celé Moravě a má velmi dobré obchodní zázemí také na Slovensku.

Základní kapitál společnosti SWS a.s. činí 43,495 milionů Kč a je plně v rukou českých fyzických osob. Společnost v současnosti zaměstnává 114 pracovníků.

Distribuované produkty

SWS je distributorem těchto světových i tuzemských producentů **programového vybavení** (software): Alwil Trade, Attachmate, Corel, Grisoft, IBM software, McAfee Security, Microsoft, Microsoft OEM, Novell, Pervasive Software, PJ soft, Stormware, Symantec, Veritas, WinZip, Zoner, Computer Associates, Oracle, Pinnacle, Adobe Systems, Autodesk Mezi nejvýznamnější **hardwarové** distribuční smlouvy SWS patří Acer computer (notebooky, LCD monitory ...), Američan Power conversion (nepřerušitelné zdroje), Belkin, BenQ (příslušenství, LCD monitory), Daetwyler (síťové prvky), Eurocase, Fujitsu-Siemens (notebooky), Herkules (karty), IBM (úplná řada produktů), NEC (monitory), Panasonic, SMC Network (síťové prvky), Tandberg, ThatsWrite (médiá), Umax... .

Dále SWS dodává produkty těchto výrobců:

3COM, ADI, AMD, AOC, ASUS, ATI, Chinony, Computer Associates, Creative Labs, Epson, Executive Software, Garmin, Genius, Intel, Iomega, Macromedia, Matrox, Microcom, Microstar, Morex, nVidia, Pioneer, QDI, Quark, Seagate, Sony, Sybase, Toshiba, Watchguard, Western-Digital... [12]

Služby dealerům

Samozřejmostí se stal systém kreditů, který umožňuje platbu až po uskutečnění dodávky. SWS pravidelně zveřejňuje speciální nabídky, které dávají možnost nakoupit zboží za bezkonkurenčně výhodných podmínek.. SWS zajišťuje a plně hradí dopravu zboží až do skladu partnera, a díky dobře fungující dopravní společnosti může zaručit dodávku zboží do 24 hodin po jeho objednání. Dealeři SWS dostávají ihned po každém objednání či odeslání zboží aktuální přehled, ve kterém jsou uvedeny všechny údaje o saldu vůči SWS. Pro dealery je k dispozici WWW stránka na Internetu s informacemi o stavu objednávek, expedice zboží, faktur, termínů splatnosti, aktuálního stavu skladu atd. Přes Web je možné vybrané zboží přímo objednat. Nejpozději do 15. minut od podání objednávky dostane dealer potvrzení objednávky, na kterém si může ověřit objednané zboží, jeho cenu a termín dodání. SWS garantuje dodání do druhého dne u objednávek doručených do SWS do 19.30 hodin. Pracovníci SWS jsou vždy ochotni poskytnout on-line kvalifikované obchodní i technické informace prostřednictvím telefonu nebo elektronické

pošty. Jednou do roka vydává SWS ceník sloužící zároveň jako katalog dodávaných produktů. 2x až 3x za týden přicházejí dealerům SWS elektronickou poštou tzv. "SWS info" - informace s aktuálními cenami a nejčerstvějšími informacemi o nových produktech, promo akcích a stavu skladu SWS.

SWS Terminal

SWS Terminal umožňuje partnerům SWS získávat on-line veškeré potřebné obchodní informace a nakupovat zboží od SWS 24 hodin denně, 7 dní v týdnu. Bez jediného dalšího telefonátu je objednávka zpracována, zboží expedováno a dodáno až do domu.

Veškeré informace o obchodních aktivitách každého partnera jsou důvěrné a chráněné přístupovým kódem a heslem.

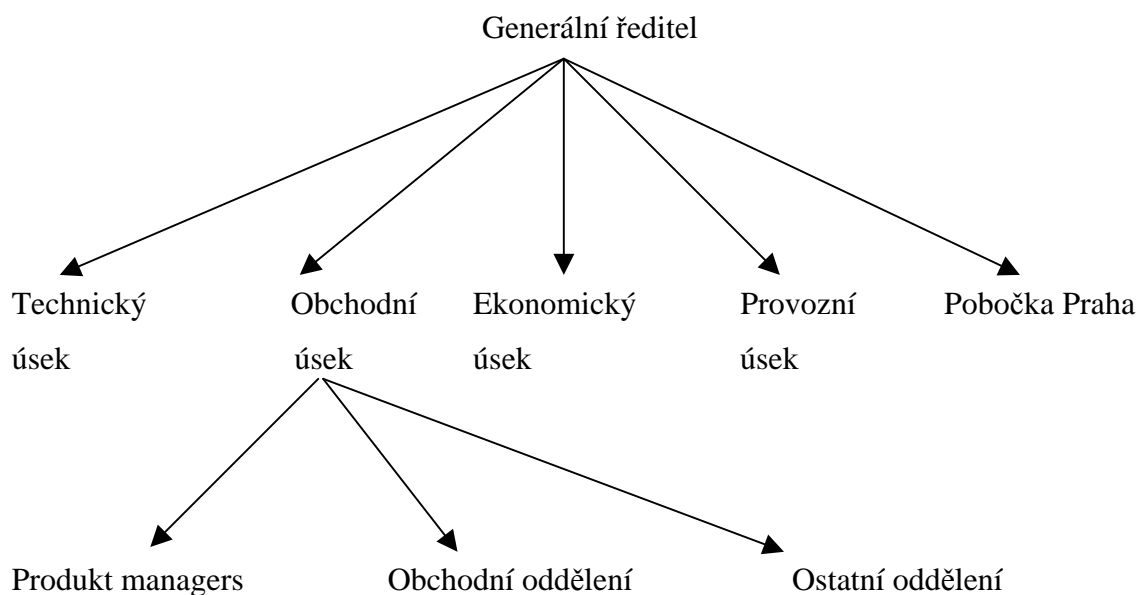
SWS přijímá prostřednictvím internetu již více než 60 % objednávek a zájem partnerů SWS o tuto službu trvale roste.

12. INVENTARIZACE

Celofiremní inventarizace se provádí ve firmě jednou ročně. Každý Produkt manager (dále jen PM) provádí kontrolu svých zásob a po odstranění nedostatků napíše inventarizační zápis, kde vyčíslí rozdíly. Zápisy odevzdají PM asistentce obchodního ředitele. Konečný inventarizační zápis asistentka ředitele předá do účtárny.

Jednotliví PM provádějí během roku inventarizaci podle vlastního uvážení.

13. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI



Generální ředitel řídí společnost, jedná za ni a rozhoduje,

Obchodní úsek zajišťuje obchodování, resp. průběh distribuce v podniku. Zahrnuje další úseky, které vykonávají dané činnosti:

Produkt managers = produktoví manažeři – zajišťují zejména jednání s dodavateli, upevňují nové kontakty atd.,

Obchodní oddělení – sem spadá množství obchodníků, kteří mají rozděleny oblasti prodeje v České republice a pro tyto oblasti vyřizují objednávky, poptávky, provádějí fakturace, jednají se zákazníky i dodavateli atd.,

Ostatní oddělení – zahrnuje činnost pracovníků hotline, kteří telefonicky jednají s dodavateli či odběrateli, jako další sem patří marketing, skladové hospodářství, reklama, servis),

Ekonomický úsek – zahrnuje zejména pracovníky zabývající se účetnictvím společnosti a jeho problematikou,

Provozní úsek – zajišťuje chod podniku v rámci celní deklarace, dispečerství a úklidu,

Technický úsek, to jsou především programátoři, kteří spravují systém v podniku, zařizují případné opravy, přidělují přístupová práva do systému atd.

Pobočka v Praze.

Prostor společnosti zahrnují tři budovy:

- hlavní budova – zde se nachází pracoviště vedení firmy, obchodní úsek a technický úsek,
- budova účtárny, kterou je možno nazvat i ekonomickým úsekem,
- budova skladu.

Partner

Partnerem se stane fyzická nebo právnická osoba obchodující s výpočetní technikou, která podepíše s SWS smlouvu o obchodní spolupráci. Nutným předpokladem podpisu smlouvy je předložení živnostenského listu nebo registrace v obchodním rejstříku s předmětem podnikání zejména na nákup zboží a jeho prodej, velkoobchod, specializovaný maloobchod, maloobchod se smíšeným zbožím. Partnerská smlouva se uzavírá na dobu neurčitou a jejím podpisem získává Partner právo nakupovat od SWS veškeré produkty (dále jen zboží)

14. SKLADOVÉ HOSPODÁŘSTVÍ

Úkolem skladů je ochrana zboží před znehodnocením.

Společnost SWS je distribuční společnost, která zprostředkovává nákup a prodej, tedy obchod mezi výrobcí zboží a kupujícími. SWS nakupuje zboží za účelem prodeje svým smluvním partnerům. Takovým partnerem může být velkoobchod, specializovaný maloobchod, maloobchod se smíšeným zbožím, jak je uvedeno výše.

Je mnoho hledisek členění skladů a mnoho druhů skladů. V této společnosti můžeme počítat s následujícím rozdělením. Z hlediska funkce v zásobovacím systému jsou zde obchodní sklady. Je zde totiž nakupováno od velkého množství dodavatelů a prodáváno mnoha odběratelům. Z hlediska provozní funkce zde nalezneme pouze provozní sklady, skladů poloprovozních a odlehčovacích není třeba. Z hlediska provedení skladu členíme tyto na uzavřené, protože elektronika, která se zde prodává nesmí být vystavena venkovním podmínkám, které by měli neblahý vliv na kvalitu zboží. Tyto sklady můžeme také považovat za výškové, protože jejich výška přesahuje 8 m. Podle stupně mechanizace vnitroskladové technologie označujeme zde sklad jako sklad mechanizovaný.

14.1. Faktický stav skladů ve společnosti

V areálu společnosti se v současnosti nachází tři budovy skladu. Dvě z toho jsou starší skladové haly, jejichž míra využívání se výstavbou nové haly v roce 2005 snížila. Nová budova nahradila původní zničenou halu. Tato hala je spojena ještě se dvěma budovami a je považována za hlavní budovu skladu, tedy hlavní sklad. Sama budova tvoří tři sklady:

- Sklad 01 – balitelné zboží – patří sem zboží, které je nutno před výdejem či prodejem ještě zabalit. Jsou to především různé součástky a komponenty, ať už větší nebo menší.
- Sklad 02 – nebalitelné zboží – to je zboží, které není třeba balit, jak z názvu skladu vyplývá, a jsou to především velké balíky zboží.
- Sklad 03 – repasované zboží – tento sklad v podstatě samostatným skladem není, ale lze ho za takový považovat. Je zde umístěno zboží, které bylo vráceno jako poškozené, tedy reklamované zboží, u něhož byl proveden servis a jiné revize a je možno ho ještě prodat.

Protože se ve společnosti jedná o distribuci zboží a ne o výrobu vlastních výrobků, jsou zde sklady určeny pouze pro účely skladování. Občas se zde ale montuje více výrobků do jedné promo akce.

Sklady jsou prostorově využívány ve všech směrech, tedy do výšky, šířky i délky. Zboží je zde uskladněno v regálech. Pro lepší a pohodlnější přepravu ve skladu je používáno různých druhů vozíků, díky kterým lze zboží lépe přemísťovat. K těmto vozíkům patří např. vychytávací vozík pro vertikální vychytávání, ruční paletové vozíky a další. Jako v každém skladu, mohou i zde nastat různé komplikace v celém procesu skladování, tzn. jak příjmu, přesunování zboží, samotného skladování, přebalování nebo výdeji. Systém skladování je ovšem neustále sledován a zlepšován v rámci možností skladu a jeho pracovníků.

15. ŘÍZENÍ ZÁSOB

Jak již bylo řečeno, SWS je distribuční společnost, která se zabývá zejména zprostředkováním nákupu a prodeje mezi kupujícími a prodávajícími. I tady jsou ovšem zapotřebí sklady, které jsou základem pro plynulý chod podniku a distribuce. Celý proces objednávání zásob probíhá zpravidla pomocí telefonů, emailů a jiných elektronických prostředků. Dealeři si v ceníku SWS vyberou přesný druh zboží od konkrétního výrobce a tyto údaje uvedou v objednávce. Pokud je objednávka prováděna elektronickou formou, je zpravidla do 15 minut vyřízena pracovníkem obchodního oddělení. O přijetí objednávky v SWS je partner informován zasláním quickbacku (e-mailové potvrzení přijetí objednávky, které obsahuje datum přijetí, seznam objednaného zboží, počet kusů, cenu a stav plnění objednávky).

Obvyklý termín dodání je u každého zboží uveden v aktuálním ceníku přístupném na serveru SWS v síti INTERNET. Zboží, které má v době přijetí objednávky SWS skladem, je partnerovi dodáno do 24 hodin, případně v termínu uvedeném na objednávce.

Zboží je standardně rozesíláno dopravní službou DPD nebo poštou (i na dobírku), existuje však také možnost dohodnout mezi SWS a partnerem dodání jinou dopravní službou. Při požadavku na jiný způsob dopravy (např. expresní doprava DHL, UPS či jiná, než SWS určená dopravní služba) hradí dopravu partner. V případě, kdy hodnota objednaného a zasílaného zboží nedosahuje částky 5000,- Kč je Partnerovi účtována ke zboží na faktuře paušální smluvní částka nákladů dopravného ve výši 80,- Kč.

Objednávky zboží je možno doručit obchodnímu oddělení těmito způsoby:

- přes terminal SWS (<http://www.sws.cz>, <http://terminal.sws.cz>), kde nalezne zákazník formulář internetové objednávky a tato objednávka je zpracována zpravidla do 15 minut
- e-mailem přímo na svého obchodníka
- telefonicky přímo u svého obchodníka nebo na firemním hotline
- přes WAP SWS
- přes SMS bránu SWS
- faxem přímo na obchodní oddělení
- poštou na adresu Dostihová 1, 763 15 Slušovice

Platební podmínky

U Partnerů, kterým je přiznán kredit, bude odebrané zboží vyúčtováno formou daňového dokladu - faktury. Lhůta splatnosti je standardně stanovena na 14 kalendářních dnů ode dne vystavení. Partner se zavazuje zajistit k datu splatnosti uvedenému na faktuře připsání fakturované částky na účet SWS. Není tedy možné hradit zboží až poslední den splatnosti faktury. Faktura je přiložena ke zboží a Partner je povinen ji při převzetí zásilky zkontrolovat. Pokud není faktura součástí zásilky nebo obsahuje nesprávné údaje, je nutné o tom informovat SWS ve lhůtě dané platebními podmínkami.

U Partnerů, kteří nemají přiznán kredit, je nutno splnit závazek formou platby před převzetím zboží od SWS (potvrzený výpisem z bankovního účtu). V takovém případě bude vystavena před sjednaným termínem plnění proforma faktura, jejíž obsahové náležitosti jsou shodné s náležitostmi výše uvedeného daňového dokladu - faktury. Tato je splatná v termínu v ní stanoveném. V případě nedodržení termínu a neprovedení platby nemůže být zboží dodáno a jeho rezervace bude zrušena. Jinou možností je platba zboží v hotovosti dopravci při převzetí zboží - platba na dobírku.

16. OCEŇOVÁNÍ ZBOŽÍ

Oceňování zboží ve společnosti je závislé na tržní situaci tohoto zboží. Ceny jsou tedy stanovovány dle konkurence. Cenu zboží si volí a určují produktoví manažeři, kteří mají každý na starosti určitou oblast trhu na území České republiky, resp. několik dodavatelů. Situace na trhu je neustále v pohybu a stále se mění. Hodnota zboží většinou v průběhu času klesá, což závisí hlavně na poptávce po zboží a jeho stáří. Trh může být ovlivněn také jinými vlivy, např. cenovou válkou. Se vším tímto musí být počítáno v tvorbě cen a jejich přizpůsobování danému stavu. Je tedy vždy na rozhodnutí produktového manažera, jaké ceny zvolí, aby prodal, aby mu zboží neleželo dlouho ve skladu a neztrácelo tak na hodnotě. Pokud se dlouho nedaří prodat určité zboží, je na manažerovi, co s tím udělá. V takovém případě je jediným vhodným řešením okamžitý prodej i za předpokladu, že bude zboží prodáno bez zisku či se ztrátou. Je tedy potřeba se takového zboží co v nejkratší době zbavit. Cena zboží se ovšem neřídí vždy je podle konkurence, ale významným odběratelům mohou být poskytovány určité slevy. V podniku se tedy neprovádí žádné přímé kalkulace ceny zboží, ze kterých by se dala zjistit výše specifických druhů nákladů na specifické druhy zboží, jako jsou náklady pořizovací, náklady nákupu, náklady skladovací nebo náklady nedostatku zboží. Lze je pouze zjistit z údajů o prodeji, které se pro-

vádí pouze u jednotlivých dodavatelů, nikoli u jednotlivých zboží nebo skupinách zboží. U dodavatelů můžeme zjistit až měsíční údaje o prodaném množství produktů, celkové hodnotě prodaného zboží, marži (v peněžních jednotkách i procentech) zjistit v účetnictví z účetních výkazů, a to pouze obecnou částku nákladů na všechno zboží, neprovádí se rozlišování nákladů na jednotlivé skladové položky. Bylo by to zbytečné. Z nákladů můžeme získat informace pouze určité výše pořizovacích nákladů, ostatní pravděpodobně jen hypotetickou paušální částkou.

17. FYZICKÁ DISTRIBUCE

Společnost nabízí velkou škálu různých druhů zboží od velkého množství dodavatelů. Aby se mohla dále rozvíjet, potřebuje rozšiřovat oblast své působnosti. Tuto oblast může zajistit spojováním se s novými dodavateli, kteří vyrábí jiné druhy výrobků a mohou tak uspokojit jinou škálu potenciálních zákazníků. Tito zákazníci nemusí být samozřejmě jen z České republiky, ale také ze zahraničí. Nové dodavatele může firma získat na různých akcích, obchodních cestách, veletrzích, pomocí reklam a jinými způsoby. Stejným způsobem získávají také odběratele. Celý proces obchodování v SWS spočívá v nabízení zboží od dodavatelů a s tím spojenou poptávkou zákazníků po tomto zboží. Je tedy patrné, že před vlastní objednávkou probíhá poptávka a nabídka. Společnost je vysoce computerizována, mohou tedy veškeré operace probíhat pomocí počítačů a sítí a zaměstnanci obchodního oddělení firmy vykonávají pouze v podstatě manuální práci, jako je vyřizování objednávek jak od odběratelů, tak k dodavatelům, fakturování atd. Nejde ovšem stále jen o tuto stejnorodou práci, ale také o telefonické vyřizování nepřesných údajů, tzn. telefonický kontakt se zákazníkem či dodavatelem. Zboží je tedy prodáváno za základě poptávky po určitém zboží a zákazník musí sám zvolit, jaké zboží a od jakého výrobce chce nakoupit. Někteří dodavatelé vyrábí stejné druhy zboží a tím si navzájem konkurují jak v ceně, tak v kvalitě prodávaného zboží. Existují firmy, které se specializují na výrobu pouze určitého okruhu výrobků, které povětšinou slouží k podobnému účelu, mají tedy v této oblasti dobře propracovanou strategii i stále se modernizující a obnovující technologický postup, který zákazníkovi zaručuje kvalitu výrobku. Nejsou ovšem všechny firmy na trhu specializované. Některé mají velice široký záběr svých aktivit. Nezabývají se tedy výrobou a zdokonalováním jednoho druhu výrobků či jednoho okruhu výrobků, ale snaží se na trhu prosadit stále něčím novým. Produkují tedy velké množství různých druhů zbo-

ží, které nemusí mít takovou záruku kvality jako u specializovaných firem, ale je jistě velice kvalitně vyrobeno a je vhodné pro používání.

Charakteristika (zhodnocení) průběhu obchodování

Celý proces obchodování probíhá ve firmě, tak jak má, bez významnějších komplikací, které by velkou měrou narušovaly celý průběh nákupu, prodeje a s tím spojených ostatních činností, které podnik jako vyvíjející se a stále se měnící organismus musí řešit, aby zajistil uspokojování svých zákazníků, vyřízení závazků vůči dodavatelům k jejich i své spokojenosti, aby náležitě odměnil své zaměstnance a nakonec dosáhl vlastního cíle podnikání, který spočívá ve zvyšování tržní hodnoty firmy, tedy maximalizace zisku z provedených obchodů. Mohou zde ovšem nastat, jak již bylo výše uvedeno, ty méně významné komplikace, které krátkodobě narušují jinak bezporuchový chod podniku. Přesto, že je dnešní doba dobou informačních technologií, ještě ne všichni lidé s touto technikou pracují a pokud pracují tak ne všichni znají všechny cesty, jak najít to, co hledají. Proto a také z jiných důvodů, které zde nebudu uvádět, dochází ke zkresleným nebo nedokonalým informačním tokům, které komplikují hladký průběh obchodu. Lidé neví o novinkách a nemají aktuální zprávy a produktech, které jsou na trhu, popř. na trhu ještě nejsou a mají pak na zaměstnance SWS z jejich pohledu nesmyslné dotazy a veskrze neví, jaký produkt vlastně chtějí koupit a od jakého dodavatele, důvodem čehož je jejich nevědomost, kde tyto informace získat. Další problém může vzniknout u samotného výrobce. Výrobce neodhadne dobu výroby a zavedení na trh určitého výrobku. Zákazník to neví a proto poptává, ovšem zbytečně, protože výrobek ještě není na trhu. Musí proto čekat. Díky tomuto čekání stagnuje obchod se stejným výrobkem, který byl pouze modifikován do tohoto očekávaného nového výrobku. Třetím nedostatkem může být sama osoba produktového manažera. Pokud zapomene objednat poptávané zboží, dochází k prodloužení doby dodávky, což může způsobovat nespokojenost zákazníka a také jeho odmítnutí objednávky u stávající firmy a objednání si zboží u firmy jiné. Ve skladě mohou čas od času vznikat komplikace u příjmu. U velkých dodávek sklad nestíhá přijímat zboží, které tedy není zapsáno jako přijaté na sklad. Manažeři pak neví, že už zboží ve firmě, resp. na skladě, je a nemohou ho prodávat. Prodávají ho až následně, a to s určitým časovým zpožděním. Potom se také stává, že zboží dojde do skladu bez faktury a manažer tak musí informovat dodavatele a požádat ho o zaslání faktury. Probíhá to vcelku rychle, protože dodavatel může fakturu poslat přímo mailem, faxem či jinou rychlou formou, ale přesto je

to určité narušení chodu a zdržení. Tady jsem se tedy zmínila o problémech, které mohou s firemními zásobami vzniknout.

18. DĚLENÍ ZÁSOb ZBOŽÍ

Dále bych se chtěla zaměřit na praktické rozdělení zásob zboží v podniku. Je zde tak velké množství zboží, že ho nemůžu sledovat každé zvlášť. Je zde zboží, které je velice dobře prodejné, je stále potřeba a tvoří nutnou součást jiného zboží. Takovéto výrobky se prodávají za relativně nízké ceny a je jich vždy dostatek na skladě pro potřebu nejen zákazníka, ale i samotné firmy. Prodává se nepřetržitě a jeho dlouhodobější umístění na sklad není na závadu jeho kvality a patří sem např. klávesnice, myši, obaly, krabičky, kabely, přípojky, chladiče, objímky, držáky, lampičky, USB, CD/DVD mechaniky atd. Potom nabízí velké množství různých druhů softwarů. Tyto mají relativně velkou dobu životnosti, ovšem s určitými výjimkami. Sami o sobě mají životnost, neboli prodejnost, krátkou, protože výrobci vymýšlí stále nové modifikace a opravují chyby pro ulehčení lidské práce, mění tedy vlastní produkt. Starý jakoby přestává mít svoji hodnotu a nastupuje nový. V praxi to ovšem neprobíhá přesně takto. Pokud výrobce zjistí nějakou chybu nebo možnost modernizace výrobku, nabídne novou verzi tohoto výrobku, dalo by se říct nový výrobek, a zároveň s tím nabídne tzv. servispack, servisní balíček, který obsahuje opravy stávajícího produktu a zákazník si tedy nemusí po krátké době pořizovat celý nový výrobek. Tento servispack může získat také stažením z internetu, popř. jiným způsobem na CD. Naopak je tomu u hardware, např. tiskárny, monitory, fotoaparáty, skenery atd., ale zejména to platí u počítačů.. Tyto mají životnost poměrně kratší. Pokud totiž výrobce zjistí, že by se dal počítač zmodernizovat, udělá to, např. změní nějakou součástku, a začne ho nabízet v nové verzi. Takovou modernizaci nemůže dobře udělat i sám zákazník. Ten by si musel zakoupit nový produkt. Výše řečeno nemusí platit jen pro počítače, i když tomu tak povětšinou je.

19. MODERNÍ PŘÍSTUPY K ŘÍZENÍ ZÁSOb

Pro své řízení zásob nepoužívá podnik žádných specifických metod, které by byly nějakým způsobem aplikovány. Můžeme zde mluvit o klasickém skladovacím systému a částečně o metodě Just in time (JIT). Ne ovšem takovým způsobem, jak je typické. Metodu ABC nemůže dost dobře aplikovat do řízení zásob, protože tato nejen že je většinou

používána u materiálu, který se zde nevyskytuje, ale nešlo by ani nijak efektivně rozdělit zboží podle toho, které je nejprodávanější a které méně. Závisí to zejména na období, ve kterém se prodává a na poptávce, která je velice proměnlivá. Metodu JIT používá, ale ne v přímé aplikované formě, ale v kombinaci se sklady a skladovým hospodářstvím, což způsobuje její finanční zatížení při udržování skladů. V podstatě ale můžu říct, že JIT používá, i když ji nespecifikuje. Na skladě je umístěno zboží, které je prodáváno okamžitě a zboží, které tam nějakou dobu leží. Zboží je nakupováno na objednávku na základě poptávky, nenakupuje se tedy do velké zásoby, která by omezovala sklad. Každý produktový manažer si musí hlídat, kolik má zboží na skladě a v případě potřeby ho doobjednat, ale jen v optimálním množství, kterou udává aktuální prodejnost zboží. Pokud se mu na skladě nahromadí zboží, po kterém není taková poptávka jako dříve nebo které rychle zastarává a ztrácí na ceně, musí se ho okamžitě zbavit snížením ceny a vý-prodejem. Pokud by tak neučinil, docházelo by k přehlcení skladu a jeho neefektivnímu využívání.

20. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ZÁSOB

Pro svou práci jsem si vybrala zboží, které je na skladě relativně delší dobu, pokud bere me v úvahu ostatní zboží, které se v podniku zdrží např. jen tři dny a okamžitě je expedováno odběrateli. Zboží jsem vybírala podle jeho nejvyššího podílu jednotek na skladě. K nejvíce zastoupeným patřily monitory LCD zejména od firmy Acer, ale také od BenQ. Z následně zjištěných údajů chci stanovit, jaký je stav zboží na skladě a jak by se dal celý tento stav pokud možno zlepšit. Údaje, které jsou pro mě důležité jsou následující. Nejdříve zjistím kódy zboží, jak jsou používány v podniku, dále prodej zboží za období od 1. 1. 2005 do 31. 10. 2005 v měrných a peněžních jednotkách a z toho určený průměrný měsíční prodej v měrných a peněžních jednotkách. Další důležitou informací je dodávkový cyklus, udávající dobu od jedné dodávky zboží po druhou dodávku téhož zboží, průměrná doba vázanosti zboží a průměrná výše zásob, která je právě významná pro sledování a analýzu vázanosti prostředků v zásobách. Nepostradatelnými údaji pro zjištění pohybu zásob je rychlost obratu zásob, neboli obrátka průměrné zásoby a doba obratu zásoby ve dnech.

Tab. 1. Prodejnost zásob

Druh zboží	Prodej		Denní prodej	
	v ks	v Kč	v ks	v Kč
614016	1124	6037806	3,7	19861
612324	417	1875820	1,4	6171
612699	637	4133972	2,1	13599
612818	521	3328353	1,7	10949
612898	740	4186825	2,4	13773
613035	1002	5217081	3,3	17161
612819	527	4574976	1,7	15049
612893	127	1063729	0,4	3499
612706	171	1591634	0,6	5236
613070	143	670907	0,5	2207
613018	244	1903052	0,8	6260
612296	53	610597	0,2	2009
612610	80	829769	0,3	2730
612297	57	495328	0,2	1629
777036	26	148883	0,1	490
555009	54	541164	0,2	1780
612579	8	67259	0,03	221
611494	67	1058141	0,2	3481

Zdroj: vlastní

Sloupec **druh zboží** zobrazuje kódy zboží tak, jak jsou používány v podniku.

Prodej v kusech zobrazuje celkový stav prodaného zboží, neboli zboží vydaného ze skladu v průběhu sledovaného období.

Ve sloupci **prodej v korunách** jsem zjistila celkový prodej zboží vydaného ze skladu ve sledovaném období v peněžních jednotkách, tedy v korunách českých.

Ke zjištění údajů ve čtvrtém a pátém sloupci jsem použila hodnoty ze sloupce druhého a třetího, tedy zjištěného prodeje v kusech a korunách. Výsledky jsem vypočítala následujícím způsobem. Pro hodnoty ve sloupci **denní prodej v kusech** jsem vydělila prodej v kusech jednotlivých výrobků počtem dní stávajícího období. Pro počet dní jsem použila hodnotu 304 dní, vzhledem k tomu, že sledované období nezahrnuje celý rok, ale jen deset měsíců. Od 365 dní jsem tedy odečetla počet dní v měsíci listopadu a prosinci, tzn. 61 dní. Stejného výpočtu jsem použila také v pátém sloupci s názvem **denní prodej v korunách** s tou výjimkou, že jsem použila hodnoty z třetího sloupce.

Tabulka č. 1 nám ukazuje prodejnost zásob zboží, tedy LCD monitorů, kterých je na skladě velké množství. Je zde udržována velká zásoba, protože je zboží velmi dobře prodáváno. Prodej za období považuji za docela vysoký, přestože jsou zde patrné velké výkyvy, které se týkají rozmezí prodaných kusů od 1 124 kusů po 127 kusů. Průměrný denní prodej není co do množství vysoký, protože se denně prodávají různé druhy zboží od různých dodavatelů a je tu v nabídce tak velký počet druhů zboží, že ne každý den se musí ten určitý výrobek ve větším množství nebo alespoň jednou prodat.

Tab. 2. Stanovení optimální výše zásob

Druh zboží	Dodávkový cyklus	Prům. doba vázanosti	Průměrná zásoba	
			v ks	v Kč
614016	8	4	15	78 213
612324	17	29	41	176 889
612699	12	6	12	79 049
612818	13	71	121	773 049
612898	13	7	16	90 058
613035	36	18	59	306 761
612819	13	7	11	97 820
612893	22	11	5	38 781
612706	26	13	7	68 718
613070	2	10	0,5	22 621
613018	26	13	10	24 739 672
612296	22	11	2	6 716 562
612610	26	13	3	10 787 003
612297	28	14	3	6 934 598
777036	19	10	1	1 488 827
555009	23	12	2	6 493 972
612579	52	26	1	1 748 742
611494	13	7	2	7 406 987

Zdroj: vlastní

Sloupec **Druh zboží** udává kódy zboží používané v podniku.

Dodávkový cyklus je doba mezi dvěma po sobě následujícími dodávkami. Závisí na druhu zboží, vzdálenosti dodavatele, způsobu dopravy, na dopravních a skladovacích nákladech. Zobrazuje tedy, jaká průměrná doba je nutná pro udržování zásob do doby, než dojde k potřebě objednat další zboží.

Údaje ve sloupci **Průměrná doba vázanosti** zobrazuje, jak dlouho je zboží vázáno ve skladu podniku od přijetí na sklad (nákupu) do vyskladnění, čili prodeje.

Vzorec má následující tvar:

$$PDVZ = \frac{DC}{2} + PZ \quad (13)$$

PDVZ = průměrná doba vázanosti zásob (dny),

DC = průměrný dodávkový cyklus (dny),

PZ = pojistná zásoba (dny).

Průměrná výše zásob v kusech a korunách označuje sprůměrovaný stav zásob za sledované období a udává nám tak hodnoty k určitému zboží náležející. Zjistila jsem ho pomocí součinu průměrného denního prodeje v kusech a korunách a průměrné doby vázanosti. Průměrná zásoba je v mnohých případech docela vysoká, což je povětšinou závislé na existenci pojistné zásoby, která je u takového druhu zboží udržována. Jinak se pohybuje průměrná zásoba většinou v nižších hodnotách, což je pro tento podnik typické.

Vzorec má následující tvar:

$$PVZ = PDSZ * PDVZ \quad (13)$$

PVZ = průměrná výše zásob,

PDSZ = průměrný denní prodej,

PDVZ = průměrná doba vázanosti zásob.

Je dáno, že čím delší je dodávkový cyklus, tím větší zásobu by bylo nutno tvořit, pokud by se ovšem jednalo o výrobní podnik. Zde závisí prodejnost na mnoha faktorech jak vnějších, tak vnitřních (vnitropodnikových), a proto může mít dodávkový cyklus u jednotlivého zboží jinou délku. Toto nastává také z důvodu, že od každého zboží je na skladě jiný počet kusů a jinak rychle se prodává. Vázanost zboží v podniku by měla být stejně jako dodávkový cyklus co nejkratší. Zboží na skladě totiž váže peněžní prostředky, které by mohly být investovány jinnam. Tato doba vázanosti je velkou měrou závislá na vytváření pojistné zásoby. Protože si manažeři sami v průběhu období hlídají výši zásob svého zboží, zpravidla se zde nestanovuje pojistná zásoba. Jsou ovšem výjimky, kdy se pojistná zásoba určuje. A to v případě, kdy je zboží dobře prodáváno, je o něj tedy zájem a je v dobrém zájmu samotného manažera, aby měl o takovém zboží lepší přehled. Potom mu totiž sám program oznámí, že už je zboží na skladě málo nebo žádné a on ho tak může okamžitě doobjednat a předejít tak případnému zvyšování dodacích lhůt a nespokojenosti zákazníků. Z hlediska mého výběru zboží je pojistná zásoba stanovena jen u některých LCD monitorů, např. u zboží s kódem 612324 je pojistná zásoba 20 kusů nebo u zboží 612818 64 kusů. Průměrná výše zásob nám udává informace o výši zásob na skladě v průběhu sledovaného období.

Tab. 3. Vázanost zásob

Druh zboží	Obrátka	Doba obratu
614016	77	4
612324	11	29
612699	52	6
612818	4	71
612898	46	7
613035	17	18
612819	47	7
612893	27	11
612706	23	13
613070	30	10
613018	23	13
612296	28	11
612610	23	13
612297	22	14
777036	30	10
555009	25	12
612579	12	26
611494	43	7

Zdroj: vlastní

Druh zboží je uveden ve znění kódů, jak jsou uvedeny v podniku

Rychlost obratu zásob, neboli obrátka znamená kolikrát se zásoby během jednoho roku spotřebují a doplní. Zjistíme ji podílem tržeb čili celkového prodeje a průměrných zásob. Obrátku je nutno zvyšovat, a toto zvyšování se provádí zvyšováním objemu prodeje, o což firma usiluje zejména pomocí marketingu. Zvyšování prodeje ovšem také závisí na lidské znalosti určitých podniků a nabídky zboží, které prodávají. Tedy na informovanosti lidí. Je dobré zachovávat průměrnou výši zásob i v případě zvyšování prodeje. Jindy se firma může také snažit snižovat průměrnou zásobu, zatímco zachovává celkový prodej.

Doba obratu zobrazuje dobu, po kterou postačí průměrná zásoba krýt průměrný prodej neboli vázanost oběžných aktiv ve formě zásob. Vyjadřuje ji podíl průměrných zásob s podílem celkových nákladů a počtu dní v roce (365) nebo jiným výpočtem, a to podílem dní v roce (365) a obrátky.

Doba obratu by měla být v každém případě nižší než obrátka. Je také závislá na výši pojistné zásoby, která ji může zvyšovat. To zde platí u dvou druhů zboží, protože u jiného zboží ani není pojistná zásoba stanovována. Potom je tedy doba obratu vyšší než obrátka. V ostatních případech je ale doba obratu nižší než obrátka, což ukazuje, že prodej tohoto zboží je velice efektivní a není třeba něco zlepšovat. Je zde tedy efektivně využíváno zásob ve smyslu dobrého prodeje, které nese firmě zisk.

Celkové zhodnocení všech tabulek

Dodávkový cyklus u některého zboží je 36, 26 až 52 dní, což je poměrně dlouhá doba. Toto zboží váže v podniku kapitál největší dobu z daného výběru. Zboží 613699 je prodáváno průměrně ve 2 kusech za den, což je vyhovující hodnota a jeho obrátka za období je druhá z nejvyšších obrátek v daném výběru s jednou z nejnižší dobou obratu. Je tedy patrné, že toto zboží se velice výborně prodává a je jistě pro podnik důležité ho dále distribuovat. U zboží 612070 je dodávkový cyklus také vysoký, přičemž průměrný denní prodej je pouze 0,5 kusu. Přesto obrátka je velká (30) a doba obratu (10) nízká, i když by mohla být ještě nižší. Tu by firma byla schopna do budoucna snížit např. zvýšením počtu obrátek, tzn. snížit průměrnou zásobu na minimum. Z hlediska průměrné doby vázanosti je většina zboží na skladě krátkou dobu. Neváže tedy kapitál podniku tak dlouho, aby byl podnik touto situací (tímto zbožím) omezován. Vysoké částky průměrné doby vázanosti jsou ovlivněny zejména výší pojistné zásoby. Pojistné zásoby v podniku nejsou u většiny zboží tvořeny. Tvoří se jen v případě, že je zboží velmi úspěšně prodáváno, je po něm velká poptávka. Díky této pojistné zásobě jsou také hodnoty některých průměrných dob vázanosti zboží vysoké. Celkově má být doba vázanosti dle směrnic firmy v rozmezí minimálně tři týdny a maximálně tři měsíce. Podle toho je doba vázanosti obecně vhodná. Z hlediska finančního by veškerá doba vázanosti mohla být snížena, čehož by se dosáhlo zejména snížením pojistných zásob. Průměrná zásoba je podle předešlých informací v náležité výši. Obecně je však na nízké úrovni, která firmě umožňuje větší flexibilitu z hlediska prodeje a doprodeje už méně atraktivního zboží a využití místa pro jiné produkty, tedy nové výrobky, které se v určitém období dobře prodávají. Celkový stav zásob podniku je optimální. Ukazuje to rychlost obratu, která se pohybuje ve vysokých hodnotách a ve většině případech je to vyšší hodnota než doba obratu. V zájmu podniku by měla být doba obratu nižší než obrátka, aby bylo dosaženo efektivitu v podnikovém konání za účelem dosažení cílů podnikání. Pokud je obrátka vyšší než doba obratu, znamená to lepší využití zásob, tedy lepší prodejnost zboží zákazníkům a také to značí podkapitalizaci podniku. Podkapitalizací rozumíme, že krátkodobými zdroji je kryta i část dlouhodobého majetku. Podnik má tedy větší množství oběžného majetku, a to zejména ve formě zboží a pohledávek z obchodních vztahů. Z dlouhodobého majetku zahrnují největší podíl stavby a z menší části jsou to samostatné movité věci a soubory movitých věcí nebo podíly v ovládaných a řízených osobách. Z vlastních zdrojů zabírá největší podíl nerozdělený zisk minulých let a základní kapitál. Cizí zdroje jsou zastoupeny především závazky

z obchodních vztahů a krátkodobými bankovními úvěry. Podnik tedy obchoduje s velkým rizikem, které je ovšem kompenzováno vysokými příjmy. Protože podnik není na trhu prvním rokem, má velké množství jak dodavatelských, tak odběratelských kontaktů, může si dovolit být podkapitalizován, protože podkapitalizace spočívá především ve velkém množství pohledávek z obchodních vztahů.

21. NÁVRH DOPORUČENÍ PŘÍPADNÝCH ZMĚN SYSTÉMU ŘÍZENÍ ZÁSOB ZBOŽÍ

Z hlediska stávající výše popsaného stavu zásob bych navrhovala následující řešení. Tato řešení určených zásob nemusí být použitelná v daném podniku pro daný produkt, nebo z hlediska současné situace v podniku, ale hypoteticky je lze považovat za obecně použitelné.

- a) Minimalizovat zásoby zboží, a to zavedením systému řízení zásob Just in time (JIT),
- b) Určit vyšší minimální neboli pojistné zásoby a tuto udržovat, za účelem okamžitého uspokojení všech zákazníků.

Ad a). Jednou z metod snahy o zlepšení systému je metoda řízení zásob JIT. Tato spočívá v minimalizaci zásob, tím i nákladů a zmodernizování tak celého systému. V tomto případě je nutné projednat změnu s dodavateli a smluvně s nimi uzavřít dohodu, která by zajistila plynulý průběh dodávek a dalších náležitostí s tím souvisejících.

Minimalizování zásoby zboží na co nejnižší hodnoty (nulové hodnoty). Mělo by to tyto praktické důsledky. Pojistná zásoba by byla nulová stejně jako celková zásoba zboží. Tím by se snížily náklady na skladování a udržování zásob.

Pro lepší představu jsem vypracovala tabulku založenou na předešlých informacích s hypotetickými hodnotami u dodávkového cyklu. Pro ukázkou jsem použila jen tři druhy zboží, které postačí pro znázornění změn. Údaje o prodeji za období a průměrném denním prodeji jsem vynechala. Jsou již uvedeny výše.

Tab. 4. Změna při metodě JIT

Druh zboží	Dodávkový cyklus	Prům. doba vázanosti	Průměrná zásoba		Obrátka	Doba obratu
			v ks	v Kč		
614016	0,5	0,25	0,9	4 965	1 216	0,06
612324	1	0,5	0,7	3 086	608	0,09
612699	2	1	2,1	13 599	304	0,02

Zdroj vlastní

Tabulka ukazuje potenciální hodnoty, které by vznikly při používání systému JIT. Dodávkový cyklus jsem stanovila rozdílný pro lepší posouzení ostatních ukazatelů. Dodávkový cyklus je půl dne, jeden den a dva dny. Doba vázanosti zásob v podniku je 6 hodin, 12 hodin a 24 hodin. Z toho se ukazuje průměrná výše zásob jako nulová s výjimkou zboží, které se na skladě zdrží až jeden den a více, je její hodnota vyšší než nula. V tomto případě je rovna průměrnému dennímu prodeji a vyšší. Obrátka je tedy velice efektivní, což způsobuje povětšinou nulová nebo minimální výše zásob. Jen u zboží, které je na skladě jeden den a více se obrátka snižuje. Doba obratu je dle předpokladu také velice nízká, zejména nulová.

Při tomto systému řízení zásob je třeba dbát na včasnost a kvalitu dodávek. Pro firmu je to velice dobrá metoda a u LCD monitorů, které jsem zkoumala, by se jistě dala uplatnit. Byli by zde ale asi problémy s dodavatelem, který není zvyklý na takovéto plnění dodávek. Mohlo by docházet k prodlení dodávek vzhledem ke vzdálenosti dodavatele, a to z důvodu, že dodavatel je ze zahraničí a je nutno pak vyřizovat celní záležitosti nebo může dojít k poškození nebo zničení dodávky v průběhu přepravy a tím nemůže být dodávka dále distribuována, anebo nepříjde včas z různých jiných důvodů, které mohou nastat bez možnosti ovlivnit je. Velikost podniku má také vliv při výběru přístupu JIT. SWS je středně velký podnik s významným podílem na trhu. U JIT je třeba určitá flexibilita, kterou firma nemá ve velké míře rozvinutou, ale její významné postavení na trhu jí zajišťuje dodavatele i odběratele. Takto jí roste kapitál, který může použít k překlenutí případného časového nesouladu. Tento nesoulad by ovšem vycházel pouze zevnitř podniku. Zaměstnanci nejsou zvyklí na takový systém a přeorientování se na něj jim dělá určité pracovní problémy. Tyto problémy vedou k neochotě nový přístup přijmout, což vychází z obecné averze lidí k jakýmkoliv změnám. Potom mohou být způsobeny zejména chybami zaměstnanců a tyto chyby se velmi rychle projeví a působí další komplikace.

Tyto důvody sami o sobě určitým způsobem brání firmě zavést systém JIT na velice dobře prodejné zboží typu LCD monitory, u něhož je obecně lepší, když je ho určité množství na skladě a je možno ho tedy kdykoliv prodat bez průtahů způsobených dodáním do podniku.

Ad b) Stanovit hodnotu udržování zásob zboží na určité úrovni, která by zajišťovala plynulý chod operací v podniku je další možností změny přístupu k řízení zásob zboží ve firmě z hlediska sledovaného druhu zboží. Sami manažeři, kteří mají na starosti různé dodavatele a jejich zboží, by museli stanovit hranici možného nákupu zboží, tedy určitou minimální zásobu (možno použít pojem pojistná zásoba), kterou by bylo nutno udržovat na skladě, a to zejména v průběhu sezóny či jinak způsobené velké prodejnosti daného zboží. Určení období, kdy je tuto zásobu dobré udržovat a kdy ne by vycházelo z informací o analýze minulé poptávky.

Tímto způsobem by byla zajištěna plynulost nákupu a prodeje zboží s tím, že nákupy by byli pravidelné a v poměrně stejné výši a prodávat by bylo možno stále díky udržování minimální zásoby.

Vytvořila jsem tabulku s údaji, které zobrazují, jak by se změna projevila v praktickém případě. Hodnoty dodávkového cyklu jsem vymezila hypoteticky na vyšší úrovni podle vzoru dvou druhů zboží z původní tabulky, které mají i v současné době stanovenou minimální výši zásoby. Jsou to produkty s kódem 612324 a 612818, u nichž jsem min. zásobu zachovala na stejné úrovni. Určila jsem tedy pojistnou zásobu a dodávkový cyklus. Pro ukázkou jsem použila pouze čtyři produkty.

Tab. 5. Změna při stanovení minimální zásoby

Druh zboží	Dodávkový cyklus	Prům. doba vázanosti	Průměrná zásoba		Obrátka	Doba obratu
			v ks	v Kč		
614016	15	48	178	953 328	6	51
612324	17	29	41	178 959	11	28
612699	12	36	76	489 564	8	38
612818	13	71	121	777 379	4	76

Zdroj vlastní

Vyšší dodávkový cyklus znamená, že dodávky jsou méně časté a protože je udržována dost velká zásoba, nemusí se tak často nakupovat. Doba vázanosti je v závislosti na pojistné zásobě vysoká. Může být ale udržována, protože firma má možnost disponovat s dostatečným kapitálem. Průměrná výše zásob se udržuje na vyšší úrovni, což je předpokladem této metody. Obrátka je nižší než doba obratu, a toto je způsobeno zejména existencí pojistné zásoby, která zvyšuje hodnotu průměrné zásoby a tím působí na to, že je

obrátky nízká a doba obrátů vysoká. Tato nízká obrátka znamená pro podnik také zhoršení likvidity, tzn. podnik nemůže momentálně optimálně hradit splatné závazky, protože má prostředky vázány v zásobách. I toto ovšem závisí na finanční situaci firmy, která je výborná, a proto může operovat s kapitálem. Doba obrátů nám zobrazuje, že zásoba je dost velká na krytí prodeje, a to po dlouhou dobu, což je předpokladem této metody.

S udržováním takové zásoby přichází také komplikace, které mohou nastat v průběhu období. K těmto patří situace, kdy odběratel poptává nárazově větší množství zboží a toto množství přesahuje možnosti skladu, tedy i pojistné zásoby. Manažer tak musí okamžitě doobjednat chybějící zboží a tím vzniká časová ztráta, která by nemusela nastat, pokud bychom dané množství zboží měli na skladě. Zákazník pak může být nespokojený a popřípadě si další zboží už neobjedná a přejde ke konkurenci. Naopak by mohlo nastat, že manažer neodhadne prodejnost zboží a stále udržuje pojistnou zásobu. Zájem zákazníků se sníží a manažer se pak tohoto zboží musí zbavovat bez zisku či se ztrátou. Při každodenním prodeji se takovéto situace nevyskytují tak často, aby měly vliv na stabilitu firmy. V tomto případě je lepší v sezónu, tedy tehdy, když se zboží prodává, udržovat hladinu zásob a moci pak lépe reagovat na poptávku, pokud nepřesáhne hranici pojistné zásoby. Při větší poptávce je jednoduché doobjednat zboží a zároveň zpravit zákazníka o nastalé situaci, aby se předstihlo případnému nedorozumění. Až sezóna skončí, je dobré snížit s ní i pojistnou zásobu a doprodávat zboží, které je a předejít tak nutnosti výprodejů, popř. se omezit jen na výprodej menšího množství zboží než by bylo při výši pojistné zásoby v sezónu.

Obecně lze říci, že tento systém řízení zásob bude mít následující účinky. Pojistná zásoba u veškerých LCD monitorů bude stanovena na úrovni, která postačí na zjištěný průměrný prodej. Když bude množství zboží pod hranicí minima, doobjedná se, ale jen na úroveň minimálního množství. Tak bude udržována rovnoměrná (stálá) výše zásob, ustálí se doba vázanosti zboží v podniku a tím i výše vázání kapitálu v zásobách. Může tak dojít k lepšímu plánovanějšímu zhodnocení peněžních prostředků, které nebudou vázány v zásobách.

Výhody

- lepší kontrolovatelnost zásob
- možnost stálého prodeje ze zásoby
- okamžité dodávky – spokojenost zákazníka
- vázanost kapitálu je na stejnoměrné úrovni, což umožňuje lepší plánování při používání kapitálu

Nevýhody

- náklady na skladování
- vázanost kapitálu v zásobách a tím snížená likvidita firmy
- obrátka je nízká, přičemž efektivnější by bylo, snažit se o co největší obrátku, aby bylo dosaženo stálého pohybu v podniku a nedocházelo ke ztrátám

ZÁVĚR

V teoretické části bakalářské práce jsem studiem zjištěné poznatky shrnula do přehledných oddílů. Tyto údaje se týkají problematiky a optimalizace řízení zásob, jakož i jiných činností souvisejících se zásobami.

V analytické části jsem představila společnost SWS a. s. a její obchodní činnost. Na základě teoretické části jsem zpracovala údaje zjištěné ve firmě do tabulek. Upřesnila stávající stav a zhodnotila situaci u pozorovaného druhu zboží z hlediska faktorů tuto situaci v podniku ovlivňujících. Zaměřila jsem se na posouzení zjištěných ukazatelů, jako je doba vázanosti, průměrná výše zásob, obrátka nebo doba obratu aj. S těmito údaji jsem mohla zhodnotit stávající stav a na základě dalších zjištění navrhnout případná řešení či změny systému.

Dospěla jsem k závěru, že současné řízení zásob je optimální a poměrně dobře aplikovatelné v praxi. Přesto by se podnik mohl zaměřit i jiným směrem. A to směrem modernizace. Metoda JIT by byla pro takovou distribuci, jakou firma nabízí, vhodná a znamenala by i mnohá zlepšení v systému. Ovšem jako každý nový přístup, má i tento své záporné stránky. Proto jsem navrhla ještě jeden způsob, jakým tento stav změnit. Spočívá v zavedení pojistné neboli minimální zásoby pro všechno zboží tohoto druhu, čímž by se dosáhlo lepší přehlednosti o stavu na skladě. Zboží by mohlo být ve větším množství skladováno a tím zajišťovalo možnost stálé prodejnosti a lepšího uspokojování zákazníků. Samozřejmě i tato metoda má svá negativa. Jejich příčiny nejsou ovšem tak časté, aby rozhodující měrou ovlivňovaly plynulý chod podniku.

Metoda JIT je velice závislá na dodržování smluvních podmínek. Vytváření rezerv, neboli skladových zásob znamená další vázání podnikového kapitálu. Je na firmě, aby zvolila tu správnou variantu.

RESÜMEE

In theoretischem Bestandteil bachelor-Arbeit fasste ich meine Kenntnisse aus Studium in die Übersicht zusammen. Diese Angaben betreffen Problematik und Optimierung der Führung der Reserven.

In analytischem Bestandteil stellte ich die Organisation SWS a. s. und ihre geschäftlichen Tätigkeiten dar. Auf der Grundlage des theoretischen Bestandteils verarbeitete ich die Angaben in die Tabelle. Ich konkretisierte bestehenden Zustand und wertete die Situation bei beobachteter Sorte der Waren vom Gesichtspunkt der Faktoren aus, die diese Situation im Betrieb beeinflussen. Ich richtete auf Berechnung verschiedener Indexe, wie z.B. Legatozeitraum, durchschnittliche Reserve, Umlauf oder Umsatz u. a. Mit diesen Angaben konnte ich bestehenden Zustand auswerten und treffende Lösungen oder Änderungen vorschlagen.

Zum Schluss kann ich sagen, dass die Führung der Reserven im Betrieb optimal ist und gut verwertbare in der Praxis. Trotzdem könnte sich der Betrieb auch durch andere Richtung modernisieren. Die Methode Just in time ist für solche Distribution der Waren geeignet und könnte auch zahlreiche Verbesserungen im System bedeuten. Dieses System hat manche Negativen, wie auch andere Zugänge. Deshalb erarbeitete ich andere Möglichkeit der Verbesserung. Diese besteht in der Vergrößerung minimaler Reserven im Lager bei jeder Posten. Dann kann der Betrieb die Nachfrage besser befriedigen. Negativen bei dieser Methode existieren auch, wie bei allen Methoden, aber diese nicht so oft und in solche Grösse vorkommt, um sie die Stabilität des Betriebes zustören.

Die Entscheidung, welche Methode ist am besten und besser applikabel, lasse ich auf die Managern, die mit Einkaufen und Verkaufen der Waren immer im Kontakt sind und diesem System am besten verstehen.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] DESBAZEILLE, G. *Cvičenia a úlohy z operačnej analýzy*. 1. vyd. Bratislava: Nakladateľstvo ALFA, 1971. 372 s.
- [2] JINDRA, J. *Obchodní logistika – učební skripta*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1992. 125 s. ISBN 80-7079-806-8.
- [3] KOLEKTIV AUTORŮ. *Finanční řízení v praxi*. 1. vyd. Praha: Alena Pavlíková, 3x3, 1998. 467 s.
- [4] KEŘKOVSKÝ, M. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 115 s. ISBN 80-7179-471-6.
- [5] KRÁL, B. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2003. 548 s. ISBN 80-7261-062-7.
- [6] *Organizace zásobování*. [online] Dostupný z WWW: <<http://www.seminarky.cz/detail.php?id=2202&whiche=3>>
- [7] *Podnikový informační systém I6*
- [8] *Profil společnosti* [online]. Dostupný z WWW: <<http://www.sws.cz/info/profil.asp>>
- [9] SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 3. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 472 s. ISBN 80-247-0515-X.
- [10] SYNEK, M. a kolektiv autorů. *Nauka o podniku. Učební texty pro bakalářské studium*. 4. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1998. 383 s. ISBN 80-7079-981-1
- [11] SVOBODOVÁ, J. *Inventarizace praktický průvodce*. 3. vyd. Olomouc: MORAVAPRESS, 2004. 224 s. ISBN 80-7263-216-7.
- [12] ŠOLJAKOVÁ, L. *Manažerské účetnictví pro strategické řízení*. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2003. 147 s. ISBN 80-7261-087-2.
- [13] VALACH, J. a kolektiv. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: EKOPRESS, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.
- [14] *Výroční zpráva SWS 2004*
- [15] WISNIEWSKI, M. *Metody manažerského rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 512 s. ISBN 80-7169-089-9.
- [16] WÖHE, G. *Úvod do podnikového hospodářství*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 1995. 748 s. ISBN 80-7179-014-1.
- [17] *Zásobovací a skladovací činnosti ve veřejném sektoru*. [online]. Dostupný z WWW: <http://www.muweb.cz/www/jiri_lambert/ekon08.htm>

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Prodejnost zásob	36
Tab. 2. Stanovení optimální výše zásob	38
Tab. 3. Vázanost zásob	41
Tab. 4. Změna při metodě JIT.....	45
Tab. 5. Změna při stanovení minimální zásoby.....	47

SEZNAM PŘÍLOH

- P I. Část skladní karty LCD monitoru firmy Acer
- P II. Organizační struktura obchodního úseku
- P III. Rozvaha
- P IV. Uspořádání skladu