

Analýza zásob hotových výrobků v tiskařské a knihařské společnosti

Yveta Chromčáková

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: Yveta Chromčáková
Osobní číslo: M120315
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Finanční řízení podniku
Forma studia: prezenční

Téma práce: Analýza zásob hotových výrobků v tiskařské a knihařské společnosti

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte dostupné zdroje týkající se teorie zásob a komisního prodeje.

II. Praktická část

- Analyzujte vývoj hotových výrobků během posledních 5 let.
- Analyzujte konkrétní druhy výrobků.
- Zhodnoťte současný komisní prodej a výprodeje firmy.
- Vyhodnoťte zjištěné poznatky a navrhněte doporučení.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

EMMETT, Stuart. Excellence in warehouse management: how to minimise costs and maximise value. Chichester, WestSussex, England: John Wiley & Sons, c2005, xiii, 298 s. ISBN 0-470-01531-4.

HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ. Podnikové finance v teorii a praxi. Vyd. 1. Praha: WoltersKluwer Česká republika, 2013, 267 s. ISBN 978-80-7478-011-0.

JUROVÁ, Marie. Obchodní logistika: (pro obory ekonomika a management). Vyd. 2., přeprac. a dopl. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009, 175 s. ISBN 978-80-214-3852-1.

LAMBERT, Douglas M., Lisa M. ELLRAM a James R. STOCK. Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží. Vyd. 2. Praha: ComputerPress, 2005, xviii, 589 s. ISBN 8025105040.

ŠVARCOVÁ, Jena. Ekonomie: stručný přehled : teorie a praxe aktuálně a v souvislostech. Zlín: CEED, 2008, 303 s. ISBN 978-80-903433-7-5.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Pavel Krystek**

Datum zadání bakalářské práce: **6. března 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **24. dubna 2015**

Ve Zlíně dne 10. dubna 2015

Mgr. Pavel Hýl

ředitelka



Bc. Ing. Šárka Vránová, Ph.D.

ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORABAKALÁŘSKÉPRÁCE

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

.....

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá problematikou zásob hotových výrobků v tiskařské a knihařské společnosti. Analyzován bude jejich vývoj během posledních 5 let, poté se zaměří na analýzu 2 druhů výrobků (diářů a kalendářů) a komisní prodej hotových výrobků. Teoretická část bude obsahovat informace čerpané z odborné literatury, shrnutí poznatků týkající se charakteristiky zásob, členění, řízení, oceňování, metody ABC a komisní prodej. Praktická část bude v první řadě zaměřena na představení společnosti XY, poté se bude věnovat zpracování poskytnutých informací a vývoji zásob za určité časové období. Cílem je zefektivnit hospodaření se zásobami ve firmě. V závěrečné části budou vypracovány doporučení, která by mohla přispět ke zlepšení stávající situace v oblasti zásob hotových výrobků a to především diářů a kalendářů.

Klíčová slova: zásoby, oceňování zásob, evidence zásob, metoda ABC a komisní prodej

ABSTRACT

The bachelor thesis deals the issue of stocks of finished products of finished products in the printing and bookbinding company. It will be analyzed their evolution during the last 5 years, then focus on the analysis of two kinds of products (diaries and calendars) and consignment sale of finished products. The theoretical part will contain information drawn from literature, summarizing the knowledge relating to the characteristics of the inventory, classification, management, ABC method and consignment sale. The practical part will be primarily focused on the introduction of the company XY, after it will pay processing of the information provided and development of stocks for a certain period of time. The aim is to streamline the management of stocks in the company. In the final section will be developed recommendations that could contribute to improving the current situation inventories of finished goods and in particular diaries and calendars.

Keywords: inventory, inventory valuation, inventory maintenance, ABC method and consignment sale

Poděkování

Chtěla bych poděkovat paní Bc. Ing. Šárce Vránové, Ph.D., za cenné rady, věcné připomínky a odborné vedení při zpracování bakalářské práce.

Ráda bych taky poděkovala vedení tiskařské a knihařské společnosti za poskytnutí interních informací z jejich informačního systému.

Taktéž děkuji své rodině za podporu.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 MAJETKOVÁ STRUKTURA PODNIKU	11
1.1 OBĚŽNÝ MAJETEK	11
2 ZÁSoby	12
2.1 DRUHY ZÁSOb	12
2.1.1 Materiál	12
2.1.2 Nedokončená výroba.....	12
2.1.3 Polotovary	12
2.1.4 Výrobky.....	13
2.1.5 Zvířata	13
2.1.6 Zboží.....	13
2.2 DĚLENÍ ZÁSOb	13
2.3 OCEŇOVÁNÍ ZÁSOb.....	14
2.4 EVIDENCE ZÁSOb.....	15
2.4.1 FIFO (First in, First out).....	15
2.4.2 Vážený aritmetický průměr	15
2.5 FUNKCE ZÁSOb	15
2.6 METODA ABC	16
3 ŘÍZENÍ JEDNOTLIVÝCH SLOŽEK OBĚŽNÉHO MAJETKU	18
3.1 ŘÍZENÍ ZÁSOb	18
3.1.1 Řízení zásob v podmínkách nejistoty	18
3.1.2 Příznaky špatného řízení zásob	19
4 SKLADY A SKLADOVÁNÍ	20
4.1 FUNKCE SKLADOVÁNÍ:	20
4.2 TYPY SKLADOVÁNÍ.....	20
4.3 TYPŮ SKLADŮ PODLE RŮZNÝCH HLEDISEK	21
4.4 NÁKLADY NA SKLADOVÁNÍ	21
5 HOTOVÉ VÝROBKY V TISKAŘSKÉ A KNIHAŘSKÉ SPOLEČNOSTI	22
5.1 VAZBY HOTOVÝCH VÝROBKŮ.....	22
5.1.1 Pevná knižní vazba (V8)	22
5.1.2 Šitá měkká vazba V4 a lepená měkká vazba V2.....	23
5.1.3 Sešitová vazba V1	23
5.2 TYPY HOTOVÝCH VÝROBKŮ V NAKLADATELSTVÍ.....	24
6 KOMISNÍ PRODEJ	25
6.1 KOMISIONÁŘSKÁ SMLOUVA.....	25
6.1.1 Sjednání komisionářské smlouvy	26
6.2 PROCES KOMISNÍHO PRODEJE	26
6.3 VÝHODY A NEVÝHODY KOMISNÍHO PRODEJE.....	27
6.3.1 Výhody a nevýhody pro komitenta	27
6.3.2 Výhody a nevýhody pro komisionáře	27

II	PRAKTICKÁ ČÁST	29
7	PŘEDSTAVENÍ FIRMY XY	30
	7.1 Co nabízejí svým zákazníkům?.....	30
	7.2 Fakta o společnosti	30
	7.3 Historie	30
	7.4 Informační systém společnosti.....	31
8	METODA ABC HOTOVÝCH VÝROBKŮ BĚHEM 5 LET	32
	8.1 Vyhodnocení	33
9	ANALÝZA KONKRÉTNÍCH DRUHŮ VÝROBKŮ	35
	9.1 ANALÝZA TYPŮ DIÁŘŮ A PODÍL NA TRŽBÁCH	35
	9.1.1 Tržby roku 2012	35
	9.1.2 Tržby roku 2013	37
	9.1.3 Tržby roku 2014	38
	9.2 ANALÝZA VÝVOJE ZVOLENÝCH DIÁŘŮ NA SKLADĚ.....	39
	9.2.1 Analýza vývoje diáře: Dorato zlatý – DA5	39
	9.2.2 Analýza vývoje diáře: Erebos černý – TA5	41
	9.2.3 Analýza vývoje diáře: Atlas s poutkem – KVT	42
	9.3 ANALÝZA TYPŮ KALENDÁŘŮ A PODÍL NA TRŽBÁCH.....	43
	9.3.1 Tržby roku 2012	44
	9.3.2 Tržby roku 2013	45
	9.3.3 Tržby roku 2014	46
10	KOMISNÍ PRODEJ VE FIRMĚ XY	47
	10.1 KOMISE NA ZÁKLADĚ PRODEJE	47
	10.1.1 Vyhodnocení komisí na základě prodeje.....	49
	10.2 KOMISE NA FAKTURU	49
11	VÝPRODEJE FIRMY	50
12	VYHODNOCENÍ A NÁVRHY DOPORUČENÍ FIRMY XY	52
	ZÁVĚR	54
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	55
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	57
	SEZNAM GRAFŮ	58
	SEZNAM OBRÁZKŮ	59
	SEZNAM TABULEK.....	60
	SEZNAM PŘÍLOH.....	61

ÚVOD

V dnešní době moderních technologií neustále narůstá konkurence, každý podnik by měl nabídnout svým zákazníkům něco originálního a nápaditého, co bude definovat jeho jedinečnost. Pro společnost je klíčové si uvědomit, jaké má přednosti, ale i nedostatky, se kterými by nadále měla pracovat. Někdy se stává, že se firma nevyvíjí a „nejde s dobou“. To může zapříčinit krach firmy z důvodu nízké konkurenceschopnosti.

Hlavním cílem bakalářské práce je zefektivnit hospodaření se zásobami v tiskařské a knihařské společnosti. Analyzován bude jak vývoj tržeb hotových výrobků během posledních 5 let, tak i konkrétní druhy výrobků podle daných typů za 3 roky a vývoj na skladě u vybraných diářů. Dále i zhodnocení komisního prodeje a výprodejů společnosti. Dalším cílem této práce je navrhnout doporučení na základě zjištěných poznatků z výše uvedených analýz společnosti.

Teoretická část se zabývá oběžným majetkem, dále teorií zásob, jejich členění, způsobem oceňování, evidencí a řízením zásob. Další část bude pojednávat o hotových výrobcích dané společnosti a poté se bude věnovat skladování. Poslední část se zmiňuje o komisním prodeji, komisionářské smlouvě a o výhodách nebo nevýhodách pro obě strany kontraktu.

Praktická část bude rozdělena na část analytickou a řešící. V prvním oddíle bude popsána společnost a dále bude zkoumáno, který z výrobků je nejvýhodnější z hlediska tržeb. Poté je zpracována podrobná analýza podle typů diářů a kalendářů. Nebude zapomenuto na otázku řízení zásob z hlediska vývoje zásob na skladě, kde budou vybrány 3 odlišné diáře. V analytické části se nadále řeší komisní prodej a výprodeje společnosti. V druhém oddílu praktické části budou navrženy zlepšení na základě zjištěných poznatků, které může tiskařská a knihařská společnost aplikovat v budoucnu a zlepšit tím svůj hospodářský výsledek.

V závěru bakalářské práce budou zmíněny zdroje, ze kterých bylo čerpáno, jak v teoretické tak i v praktické části. Dále bude k nahlédnutí seznam tabulek, obrázků a grafů, které lze nalézt v obou částech bakalářské práce. Poslední položkou budou přílohy, které byly použity k vypracování analýz.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 MAJETKOVÁ STRUKTURA PODNIKU

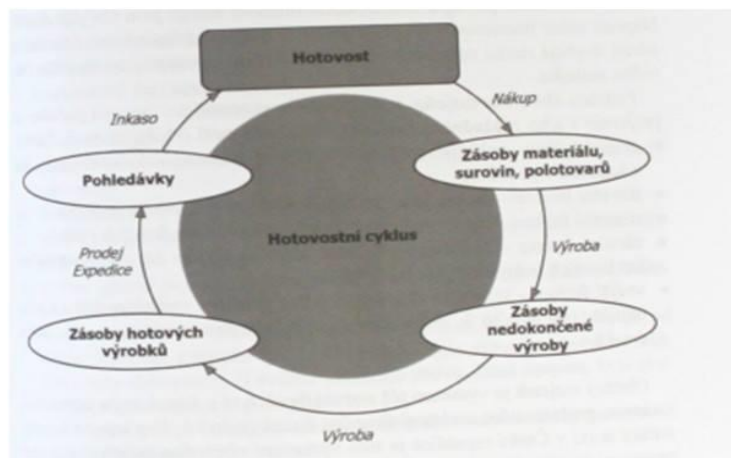
„Majetková struktura podniku představuje strukturu podnikového majetku v konkrétní podobě, ve které se nachází, tj. aktiva rozvahy.“ Struktura aktiv je členěna do následujících skupin:

- pohledávky za upsaný základní kapitál,
- dlouhodobý majetek (dlouhodobý nehmotný majetek, dlouhodobý hmotný majetek, dlouhodobý finanční majetek),
- oběžná aktiva (zásoby, dlouhodobé pohledávky, krátkodobé pohledávky, krátkodobý finanční majetek),
- ostatní aktiva. (Hrdý, 2013, s. 54)

1.1 Oběžný majetek

Oběžný majetek představuje součást celkového majetku společnosti. Je běžný u všech typů podniků bez ohledu v jakém oboru podnikají, na jejich velikosti či právní formě. Jednotlivé složky majetku určují strukturu oběžného majetku a hlavními hledisky jsou: čas, funkce a normativní vymezení. (Hrdý, 2013, s. 170)

Určitá část oběžného majetku je ve společnosti vždy přítomna a to z důvodu koloběhu majetku, které probíhají za sebou, vedle sebe či se překrývají. Příkladem tohoto koloběhu mohou být zásoby vázané ve výrobních zásobách, nedokončené výrobě, hotových výrobcích nebo pohledávkách a část je ve formě peněžních prostředků. (Hrdý, 2013, s. 170-171)



Zdroj: Hrdý, 2013, s. 171

Obr. 1 Hotovostní cyklus peněz u výrobního podniku

2 ZÁSoby

Zásoby jsou součástí oběžného majetku, u kterých dochází k jednorázové spotřebě nebo se transformují v jinou majetkovou složku a získají se z příslušné činnosti. Do nákladů se zahrnují jednorázově, a to buď v době spotřeby, prodeje, darování a dalších případech jejich úbytku na skladě. (Štohl, 2010, s. 13)

2.1 Druhy zásob

Podle § 9 Vyhlášky se zásoby skládají z materiálu, nedokončené výroby, polotovarů, výrobků, zvířat a zboží. (Daňonline.cz, ©2007)

2.1.1 Materiál

Materiál v podniku obsahuje:

- suroviny jako základní materiál při výrobním procese (předcházejí zčásti nebo zcela do hotových výrobků a tvoří jeho podstatu),
- pomocné látky (přecházejí přímo do výrobku, avšak netvoří jeho podstatu),
- látky (na zajištění provozu účetní jednotky),
- náhradní díly,
- obaly a obalové materiály,
- další movité věci s dobou použitelnosti 1 rok,
- samostatné hmotné věci a soubory hmotných věcí s použitelností delší jak 1 rok,
- pokusná zvířata. (Daňonline.cz, ©2007)

2.1.2 Nedokončená výroba

V nedokončené výrobě jsou produkty, které prošly buď jedním, nebo více výrobními stupni. Produkty už nejsou materiálem, ale zatím nejsou ani hotovými výrobky. Nedokončená výroba obsahuje rovněž nedokončené činnosti, při nichž nevznikají hmotné produkty. (Daňonline.cz, ©2007)

2.1.3 Polotovary

Polotovary jsou samostatně evidované produkty, ale doposud neprošly všemi výrobními stupni. Tyto produkty budou muset být ještě dokončeny a zkompletovány, a to v dalších výrobních procesech. (Daňonline.cz, ©2007)

2.1.4 Výrobky

Hotové výrobky jsou výrobky, které společnost už dokončila ve všech výrobních procesech a chystá se je prodat. Někdy dochází k tomu, že u některých firem představuje i materiál a polotovar hotový výrobek, např. „pro pilu je hotovým výrobkem deska, kterou koupí dřevařská dílna jako materiál a pro firmu nakupující celé kmeny a prodávající jako hotový výrobek dřevěné chatky bude deska polotovar.“ (Švarcová, 2008, s. 86)

2.1.5 Zvířata

Specifické zásoby vyskytující se převážně v zemědělské výrobě, do zásob nezařídíme například plemenné býky a koně zajišťující reprodukci chovu a splňující kritéria dlouhodobého majetku. (Švarcová, 2008, s. 86)

2.1.6 Zboží

Obsahuje všechny movité věci a zvířata, které jsou nabytá za účelem dalšího obchodu. Do této položky se řadí i výrobky vlastní výroby, které byly umístěny do vlastních prodejen a zvířata vlastního chovu (kromě jatečných zvířat). Dále i nemovité věci, jejímž předmětem činnosti je nákup a prodej těchto věcí, nakupuje se za účelem prodeje a samotná věc se v podniku nepoužívá, nepronajímá a ani se na nich neprovádí technické zhodnocení. (Daňarionline.cz, ©2007)

2.2 Dělení zásob

Běžná zásoba - tento druh cyklických zásob zajišťuje dostatečné množství materiálu v období mezi dvěma dodávkovými cykly. Stav těchto zásob kolísá mezi maximální a minimální zásobou. (Oudová, 2013, s. 23)

Dopravní zásoba – výrobní proces i fyzická distribuce požadují dopravu výrobků, velmi často opakovaně, mezi podniky samotnými a sklady či mezi sklady a klienty. Všechny prvky, které jsou na cestách, bývají definovány jako dopravní zásoba. (Jurová, 2009, s. 85)

Pojistná zásoba – tento druh vyrovnávacích zásob je ve společnosti nad rámec předchozích zásob z důvodu nejistoty v poptávce nebo kvůli nedodržení lhůty dodání zásob. (Lambert, 2005, s. 116)

Strategická zásoba – neboli havarijní zásoba, má za úkol zajistit fungování podniku při nevypočitatelných událostech, příkladem můžou být kalamity v zásobování či stávkou

u svých dodavatelů, tvoří se u zásob, které jsou důležité pro chod podniku. (Sixta a Žižka, 2009, s. 65)

Spekulativní zásoba – tento typ zásob se vytváří za cílem dosažení mimořádného zisku vyhovujícím nákupem při prozatímním snížení ceny nebo naopak před očekávaným zvýšením ceny. (Sixta a Žižka, 2009, s. 65)

Technická zásoba – „jde o typ zásoby, která pokrývá potřebu nezbytných technologických úprav materiálu před jeho použitím v rámci jeho výrobního procesu.“ (Oudová, 2013, s. 23)

Podle použitelnosti odlišujeme zásoby na dva druhy:

- **použitelné zásoby** – tyto zásoby patří do kategorie, které se každodenně spotřebovávají nebo prodávají a jsou předmětem operativního řízení zásob,
- **nepoužitelné zásoby** – tyto zásoby od předchozích se liší tím, že mají prakticky nulovou spotřebu nebo se často neprodávají, vznikají kvůli změnám ve výrobním programu, například kvůli inovacím výrobků či chybným rozhodnutím při koupi a špatném odhadu manažerů o vývoji poptávky po výrobcích. (Sixta a Žižka, 2009, s. 65)

Základní úrovně zásob:

- **maximální zásoba** – je to maximální výše zásoby, které bylo dosaženo právě v čase přechodu nové dodávky na sklad,
- **minimální zásoba** – je to minimální výše zásoby, která se nachází těsně před příchodem nové dodávky na sklad,
- **signální stav zásoba** – neboli objednávací zásoba nebo bod objednávky, představuje výši zásoby, při vystavení nové objednávky, tak aby dodávka došla na sklad nejpozději v okamžiku, kdy reálná zásoba bude na hladině minimální zásoby. (Sixta a Žižka, 2009, s. 66)

2.3 Oceňování zásob

Podle zákona o účetnictví lze použít tyto způsoby ocenění:

- **pořizovací cena** – cena, za kterou jsou zásoby pořízeny plus náklady, které byly součástí pořízení. Vedlejšími pořizovacími náklady jsou:
 1. přepravné externí,
 2. přepravné interní,

3. clo,
 4. provize,
 5. pojistné při přepravě,
 6. náklady na zpracování materiálu.
- **vlastní náklady** – přímé náklady, kterou jsou spojeny s výrobou (např. přímý materiál – spotřeba přímého materiálu, přímé mzdy – mzdy výrobních dělníků za odpracovaný čas) nebo i část nepřímých nákladů, které s výrobou souvisí. (Štohl, 2010, s. 14-15)

2.4 Evidence zásob

Ve skladu vedeme záznamy o stejných druzích zásob, ale mohou být s různými vstupními cenami. Můžeme použít ze dvou povolených metod evidence a to metodu FIFO či Vážený aritmetický průměr. (Švarcová, 2008, s. 155)

2.4.1 FIFO (First in, First out)

Při použití této metody budeme nejdříve vydávat ze skladu zásob v ceně z první dodávky. Poté až vypotřebujeme zásoby z první dodávky, začneme vydávat z druhé s její cenou atd. Abychom jsme mohli tuto metodu použít, potřebujeme mít poznamenané pořadí dodávek s jejich cenou. (Švarcová, 2008, s. 155)

2.4.2 Vážený aritmetický průměr

U Váženého aritmetického průměru přepočítáváme ceny na skladní kartě buď po každé došlé dodávce (tedy průběžně), nebo po určité době (např. týden, 2 týdny, nejméně jednou za měsíc). (Švarcová, 2008, s. 155)

2.5 Funkce zásob

Zásoby v podniku plní 3 základní funkce, jedná se o:

- **geografickou funkci** – plyne z faktu, že lokality výroby a spotřeby jsou odlišné, kvůli existenci zásob jde udělat optimalizaci výrobních kapacit a to ze zdrojů surovin, energií a pracovníků,
- **vyrovnávací a technologickou funkci** – zajišťuje plynulost výrobního průběhu v případě nedostatečného množství zásoby a nesouladu mezi výrobními operacemi,

dále dovolují hromadit výrobu a produkci z ekonomického hlediska, díky výhodným velikostem dávek k překlenutí časového kolísání výroby a spotřeby,

- **spekulativní funkci** – nákup zásob kvůli očekávání zvýšení ceny zásob a tím snížit podnikové náklady, nebo nákup za účelem zvýšení zisku kvůli předpokládané poptávce po zásobách ostatními subjekty za vyšší než je pořizovací cena. (Sixta a Žižka, 2009, s. 62)

2.6 Metoda ABC

Užitečným krokem je provedení analýzy výrobků ve vztahu k rychloobrátkovým / pomaloobrátkovým položkám pomocí ABC analýzy. Zahrnuje klasickou Paretovu analýzu pojmenovanou po italském ekonomovi, který roku 1906 provedl výpočetní odhad, že 80 % majetku spočívá v rukou 20 % obyvatel. Alternativním označením pro tento typ analýzy je pravidlo 80/20, kde vysoká četnost výskytu v jedné množině proměnných je rovna menší četnosti výskytu v odpovídající druhé množině proměnných.¹ (Emmett, 2005, s. 30)

Položky v metodě ABC jsou zařazeny na základě dodávaného počtu kusů a ceny do tří kategorií. Skupina A obsahuje položky s malým objemem a vysokou cenou za dodávku, opakem je skupina C (velký objem, nízká cena). (Lukoszová, 2004, s. 75)

Zásoby typu A reprezentují pro společnost s ohledem na obrat nejdůležitější zásoby a zároveň jsou nejnákladnější. Tyto zásoby jsou normovány a jsou dodávány v pravidelných dodávkových cyklech. Je důležité pravidelná aktualizace stavu zásob, propočítání očekávané poptávky po zásobách a ideálně jednou měsíčně provádět inventuru. Tvoří 10 % výrobků podílejících se na 75 % obratu. (Oudová, 2013, s. 24)

Položky typu B představují méně finančně nákladné zásoby, kterou jsou více druhově pestřejší. Dodací lhůty jsou krátké a tyto zásoby jsou docela snad dostupné. Frekvence objednávek je vyšší jak u typu A. Zásoby typu B tvoří 20 %, které se podílejí na 15 % obratu. (Oudová, 2013, s. 24)

¹A useful step to undertake is to analyse the products in terms of fast/slow movers by conducting an ABC analysis. This involves the classic Pareto analysis named after the Italian economist who, in 1906, reckoned that 80% of the wealth lay in the hands of 20% of the population. An alternative name for this type of analysis is the 80/20 rule, where a high incidence in one set of variables equates to a smaller incidence in a corresponding set of variables.

Zásoby typu C jsou druhově nejrozmanitější, zahrnují nízkoobrátkové položky. Tyto zásoby jsou pořizovány na základě určité potřeby. Položky typu C tvoří 70 % výrobků, které se podílejí na 10 % obratu. (Oudová, 2013, s. 24)

3 ŘÍZENÍ JEDNOTLIVÝCH SLOŽEK OBĚŽNÉHO MAJETKU

Řízení oběžného majetku je definováno jako činnost společnosti, která obsahuje analýzu, určení a udržování optimální výše, struktury a míry využívání tohoto majetku odpovídající potřebám, možnostem a cílům podniku. Je potřeba řídit všechny složky oběžného majetku, jako jsou zásoby, pohledávky, peněžní prostředky a financování oběžného majetku. (Hrdý, 2013, s. 177)

3.1 Řízení zásob

Teorie řízení zásob se skládá ze dvou druhů:

- **strategické řízení zásob** – jedná se o možnou výši finančních zdrojů, kterou společnost může poskytnout z celkových zdrojů na krytí zásob v dané výši a struktuře,
- **operativní řízení zásob** – má za úkol udržovat konkrétní druhy zásob v takové výši a struktuře, které jsou v souladu s vnitropodnikovými potřebami s ohledem na náklady podniku. (Lukoszová, 2004, s. 71)

V širším pojetí se do řízení zásob zahrnují tyto 4 činnosti:

- **evidence zásob** – zdroj informací o stavu a pohybu zásob,
- **analýza zásob** – prostředek hodnocení a poznávání strukturních, kvantitativních, kvalitativních, hmotných i hodnotových změn stavu zásob na skladě,
- **kontrola zásob** – kontrola na jaké úrovni je hospodaření se zásobami, dodržování pravidel nadřízených orgánů a případný způsob likvidace nepotřebných zásob,
- **vlastní regulace zásob** – výsledek předchozích druhů řízení. (Lukoszová, 2004, s. 71-72)

3.1.1 Řízení zásob v podmínkách nejistoty

Velmi těžké je odhadnout poptávku, kterou manažeři mohou očekávat po výrobcích daného podniku. Tuto předpověď ovlivňuje několik faktorů a to například ekonomické podmínky, změny vládních nařízení, konkurenci atd. Dále se mění doba přepravy, přípravy objednávky nebo plánování výroby. A proto má manažer dvě možnosti: udržovat určité množství zásoby ve formě pojistných zásob nebo riskovat ztrátu kvůli nulovým zásobám na skladě. A tím nám vznikají náklady na udržování zásob versus náklady z nedostatečných zásob. Častou chybou je, že se manažeři firmy zaměřují na to, kdy je

potřeba objednávat, než na to kolik je potřeba objednat zásob na sklad. (Lambert, 2005, s. 138)

3.1.2 Příznaky špatného řízení zásob

Tato část se bude věnovat, jakým způsobem lze rozpoznat špatné řízení zásob. Rozpoznání nesprávného řízení zásob je jedním z prvních kroků, jak získat a určit příležitosti, kde je možné zlepšit logistický výkon. (Lambert, 2005, s. 169)

Příznaky spojené s nesprávným řízením zásob:

- neustálý růst nevyřízených objednávek zákazníků,
- růst investic vázané v zásobách (zároveň se počet nevyřízených objednávek neklesá),
- velké výkyvy zákazníků,
- problémy s nedostatečnými skladovacími prostory,
- „velké rozdíly v obrátce hlavních skladových položek mezi jednotlivými distribučními centry,“
- prohlubující problémy se svými odběrateli,
- obrovské množství zastaralých položek. (Lambert, 2005, s. 169)

Metody snižování hladiny zásob:

- vícestupňové plánování zásob (například udělaná ABC analýza),
- „analýza celkové doby doplňování zásob,“
- analýza dodacích dob (zhodnocení současných dopravců a jednání s nimi),
- „vyloučení položek, která mají nízkou obrátku a/nebo jsou zastaralé,
- analýza velikosti balení a systému slev,
- přezkoumání procedury vrácení zboží,
- podpora/automatizace substituce produktů,
- zavedení formalizovaného systému objednávek na doplňování zboží,
- hodnocení míry plnění dodávek podle jednotlivých skladových položek,
- analýza charakteristických znaků zákaznické poptávky,
- vytvoření formální plná prodeje a prognózy poptávky podle posouzení předem stanovených prvků.“ (Lambert, 2005, s. 169)

4 SKLADY A SKLADOVÁNÍ

Skladování je jedna z hlavních částí logistiky a stává se prostředníkem mezi výrobcí a zákazníky. Zajišťuje umístění produktů (například suroviny, nedokončená výroba, hotové výrobky) v místech jejich výroby, spotřeby a management má přehled o stavu na skladě. (Sixta a Mačát, 2005, s. 128)

4.1 Funkce skladování:

- vyrovnávací funkce,
- zabezpečovací funkce (kvůli nepředvídatelným rizikům při výrobě, fluktuaci na odbytových trzích a časových posunech dodávek),
- kompletační funkce,
- spekuláční funkce (při předpokládání zvýšení cen na zásobovacích a prodejních trzích),
- zušlechťovací funkce (při změna jakosti). (Lukoszová, 2004, s. 66-67)

4.2 Typy skladování

Každý podnik má na výběr více variant skladování. Některé společnosti se rozhodli pro dodávku svých výrobků přímo do maloobchodů a tím postupně snižovat místní odbytové sklady. Jiné firmy zase využívají jen centrální skladová zařízení v místě odesílání zboží či výrobků (například obchodní ředitelství nebo výrobní závody). (Lambert, 2005, s. 275)

Společnost má na výběr více alternativ skladování, jako jsou například:

- **Systém Cross-Docking** (neboli pohotovému překládání zboží, při tomto typu se využívají především sklady jako „distribuční směšovací centrum“),
- **smluvní skladování** (jedná se o smluvní dohodu mezi uživatelem a poskytovatel skladovacích služeb),
- **veřejné skladování** (mají dvě varianty: Všeobecné obchodní sklady či Mrazírenské sklady),
- **celní sklady** (tento typ skladů vydávají dluhopisy ministerstva financí, uskladňují se tady výrobky, jako jsou například dovážené tabákové výrobky či alkoholické nápoje),
- **sklady pro veřejnost** (slouží skladování soukromého majetku, ale neslouží pro uskladnění zboží),

- **speciální komoditní sklady** (využívají se pro skladování určité zemědělské produkty, příkladem může být obilí, bavlna či vlna),
- **sklady hromadných substrátů** (slouží pro uskladnění kapalin, jako jsou chemikálie či substrátů). (Lambert, 2005, s. 273-275)

4.3 Typů skladů podle různých hledisek

1. podle postavení skladu v hodnototvorném procesu

- u tohoto typu rozlišujeme 3 sklady: vstupní (zřízené za účelem udržování zásob vstupních materiálů), mezisklady (vytváří se za cílem předzásobení mezi každými stupni procesu) a prodejní (slouží k vyrovnání časových rozdílů mezi výrobními a prodejními procesy),

2. podle počtu možných nositelů

- člení se na 3 typy: všeobecné (slouží k zásobení všech nákladových středisek), pohotovostní (zřizované za účelem jen určitých a předem stanovených nositelů potřeb) a příruční (udržují zásoby jen pro dané výrobní vstupně a pracovní postupy),

3. podle stupně centralizace

- dělí se na centralizované a decentralizované,

4. podle stanoviště

- rozlišujeme sklady na vnitřní (interní, jsou umístěny uvnitř podniku) a vnější (externí, vybudování mimo budovy společnosti). (Lukoszová, 2004, s. 67)

Podnik může spravovat sklady sám (vlastní), nebo může společnost využít i skladů spravovaných jinými firmami (sklady cizí). (Lukoszová, 2004, s. 67)

4.4 Náklady na skladování

Jsou způsobovány mnoha aspekty a příčina těchto nákladů tkví v mnoha různých aktivitách a odděleních podniku. Může to znamenat, že velká část nákladů je před našimi zraky ukrytá a lze sem zařadit následující nákladové položky: kapitálové investice, náklady za držení výrobků a objednacích náklady.² (Emmett, 2005, s. 39-40)

² These are caused by many aspects and the cause of these cost is from many different activities and department of a company. This can mean that many of the cost may be hidden from view, and the following cost items could be involved: capital investment, product holding costs and ordering costs.

5 HOTOVÉ VÝROBKY V TISKAŘSKÉ A KNIHAŘSKÉ SPOLEČNOSTI

Hotové výrobky, které se tisknou i vyrábějí pod jednou střechou, jsou knihy, brožury, katalogy, časopisy, noviny, letáky, plakáty a diáře, notesy a kalendáře.

5.1 Vazby hotových výrobků

Zákazník si může vybrat z více vazeb: V8, V4, V2 a V1. Níže si uvedeme jejich charakteristiku a jejich různé varianty.

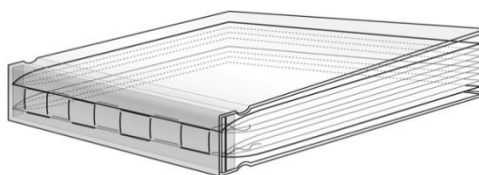
5.1.1 Pevná knižní vazba (V8)

„Jednotlivé složky jsou sneseny za sebe, blok je ušit na šičkách klasickými nitěmi, jsou nalepeny předsádky, hřbet je přelepen hřbetním proužkem, probíhá ořez na trojřezu, je zalepena stužka a kapitálek, následuje závěs do desek.“

„Varianty pevné knižní vazby:

- V8 – tuhá plátěná vazba s přebalem,
- V8a – tuhá vazba s polaminovaným potahem,
- V8b – tuhá vazba s papírovým potahem,
- V8c – tuhá vazba s jiným potahovým materiálem (např. baladek, balacronaj.),
- V7 – poloplátěná tuhá vazba,
- V9 – vazba s PVC deskami,
- Flexobrožura,
- V8 bez drážek,
- Vazba se skrytou spirálou.“

Tato vazba se nejčastěji využívá pro knihy, ale také pro produktové katalogy, diáře a kvalitní notesy.

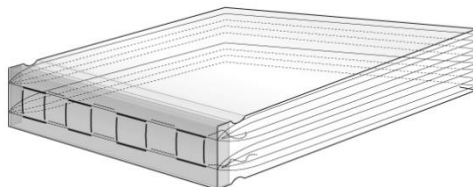


Zdroj: interní zdroje firmy

Obr. 2 Pevná knižní vazba

5.1.2 Šitá měkká vazba V4 a lepená měkká vazba V2

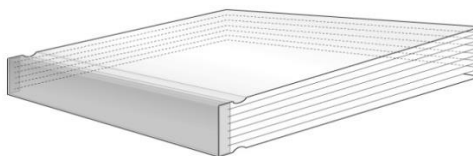
V4: „Složky jsou sneseny za sebe, blok je ušit na šicích klasickými nitěmi a následně je zavěšen do obálky



Zdroj: interní zdroje firmy

Obr. 3 Šitá měkká vazba

V2: „Jednotlivé složky jsou snášeny za sebe, je odfrézováno 2-3 mm ve hřbetu, naneseo lepidlo – Hot melt nebo PUR a blok je zavěšen do obálky.“



Zdroj: interní zdroje firmy

Obr. 4 Lepená měkká vazba

Šitá měkká vazba a lepená měkká vazba se využívají u vybraných knih („paperbacky“), dále na katalogy, brožury a časopisy.

5.1.3 Sešitová vazba V1

„Knižní složky jsou u této vazby vloženy do sebe a do obálky. Pro trvalé spojení složek a obálky se používá šití drátem. Další variantou spojení knižního bloku je lepení ve hřbetním lomu. Po sešití obálky a složek dochází k ořezu na formát ze tří stran.“

Varianty sešitové vazby mohou být buď šitá drátem (jedná se o 2-4 skobičky), nebo šitá drátem s očky (je určená k zavěšení šanonu a jsou tady 2-4 očka).



Zdroj: interní zdroje firmy

Obr. 5 Sešitová vazba

Výše zmíněná vazba se používá především u časopisů (menšího rozsahu), brožurek, sešitů či poznámkových bloků.

5.2 Typy hotových výrobků v nakladatelství

Toto oddělení se specializuje na diáře, notesy a kalendáře. Mají na starosti prodej výrobků z kolekce i speciální zakázky (dále uvedeno jen „speciály“).

Firma nabízí tyto typy diářů:

- prezident,
- denní,
- týdenní,
- kapesní,
- školní a crazy.

Liší se svým formátem, počtem stran a samozřejmě cenou. Denní diáře prodávají ve formátu A4, A5 a B6 a týdenní diáře nabízí ve formátu A5 a B5.

Notesy nabízejí ve 3 verzích (A5, A4 a kapesní). Dále vyrábí nástěnné a stolní kalendáře určené pro kanceláře. Mezi nástěnné kalendáře patří: tříměsíční a čtyřměsíční kalendáře a nástěnné mapové plakáty. V rámci stolních kalendářů firma nabízí: mapový stolní blok, kalendář Office, Maximanager, Podnikatelský kalendář, Daňový přehledový kalendář, Poznámkový sloupcový kalendář a Minimanager

Informace, které zde byly použity, byly čerpány z interních zdrojů tiskařské a knihařské společnosti.

6 KOMISNÍ PRODEJ

Komisní prodej je takový způsob prodeje, kdy komitent nabídne svoje zboží k prodeji prostřednictvím komisionáře. Zboží zůstává až do zaplacení kupujícím majetkem toho prvního majitele, tedy komitenta. Komisionář je pouhým zprostředkovatelem této transakce. (iPodnikatel.cz, ©2012)

6.1 Komisionářská smlouva

Komisionářská smlouva je speciální typ smlouvy, který je uzavřen mezi dvěma podnikatelskými subjekty. Může se jednat buď o zastoupení či zprostředkování. Je vymezena v obchodním zákoníku pod Hlavu 2 (v této části je definováno zvláštní ustanovení o některých obchodních závazkových vztazích). Komisionářská smlouva vymezuje povinnosti a práva komitenta a komisionáře. (iPodnikatel.cz, ©2012)

Podle komisionářské smlouvy musí platit, že:

- komisionář je povinen chránit zájmy komitenta související se zařizování věcí a komitent musí být vědom všech okolností, které mají vliv na změnu komitentových příkazů,
- komisionář musí informovat komitenta o zařizování věcí způsobem daným ve smlouvě,
- komisionář se může trochu odchýlit od instrukcí komitenta, ale vždy to musí být v zájmu komitenta a jen v případě, že nestihne požádat o souhlas,
- komitentovi nevznikají práva ani povinnosti za chování komisionáře k zákazníkovi,
- vlastnické právo k movitým věcem přetrvává u komitenta, dokud je neodkoupí třetí osoba,
- za škodu způsobených na věcech patřící komitentovi odpovídá komisionář podle komisionářské smlouvy. (iPodnikatel.cz, ©2012)

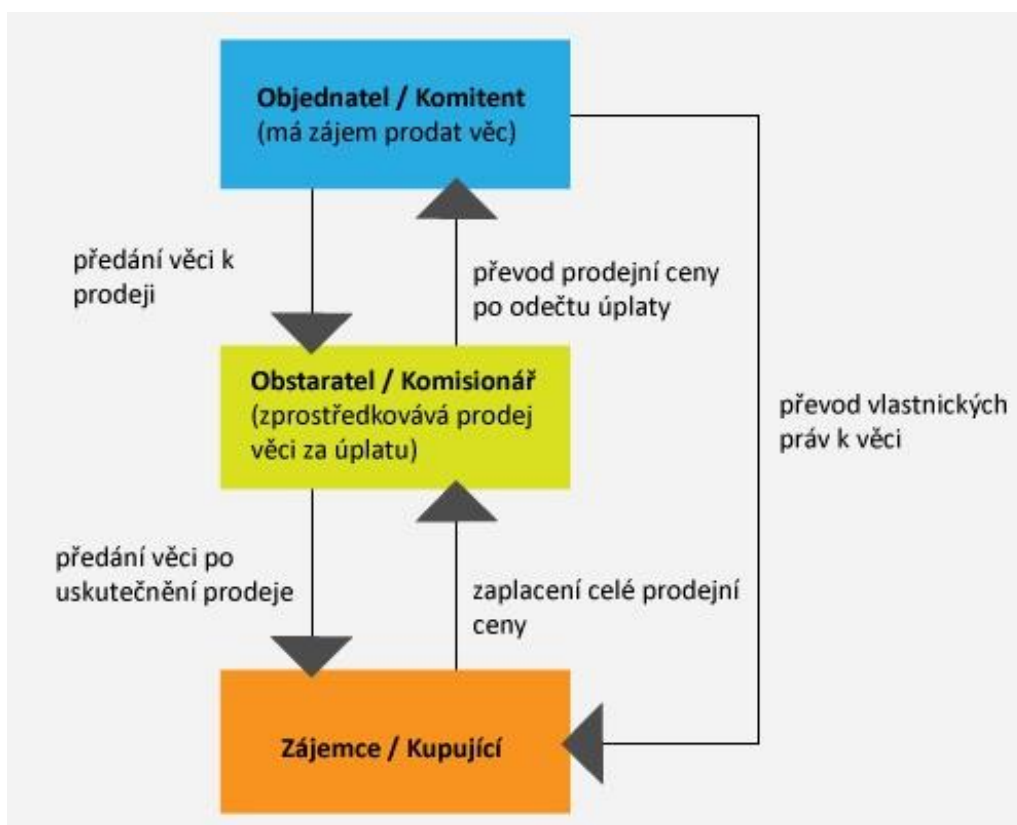
Když komisionář je úspěšný a zprostředkuje obchod, pak:

- je povinen informovat o výsledcích komitenta, udělat vyúčtování a uvést osobu, s kterou obchod uzavřel. (iPodnikatel.cz, ©2012)

6.1.1 Sjednání komisionářské smlouvy

Zákon pokaždé nevyžaduje sjednání komisionářské smlouvy písemně, ale příkladem povinného sjednání písemné smlouvy je o cenných papírech. V této smlouvě komisionář nakupuje cenné papíry od komitenta. Speciální typ komisionářské smlouvy je zasilatelská smlouva. (iPodnikatel.cz, ©2012)

6.2 Proces komisního prodeje



Zdroj: iPodnikatel.cz, ©2012

Obr. 6 Schéma komisního prodeje

Ve schématu je znázorněn stav, kdy kupující platí předem stanovenou cenu komisionáři. Ale někdy může podle kontraktu platit kupující za zboží přímo komitentovi a ten následně vyplatí komisionáře kompetentní část za zprostředkování obchodní transakce. (iPodnikatel.cz, ©2012)

6.3 Výhody a nevýhody komisního prodeje

Pro komitenta i komisionáře je řada výhod i nevýhod, které buď stranu zvýhodňují, nebo nezvýhodňují. Níže si je přesně rozebereme a v praktické části si něco málo řekneme o komisionářské smlouvě v tiskařské a knihařské společnosti. (iPodnikatel.cz, ©2012)

6.3.1 Výhody a nevýhody pro komitenta

Výhody pro komitenta na základě komisionářské smlouvy:

- komitent může rozšířit své distribuční sítě bez nákladů se zajišťováním obchodního zastoupení či prodejního místa,
- majitel může touto cestou využít goodwillu komisionáře,
- komitent stanovuje ceny, za které bude komisionář zboží prodávat (komitent tedy má kontrolu nad cenami). (iPodnikatel.cz, ©2012)

Nevýhody pro komitenta na základě komisionářské smlouvy:

- riziko spojené se zvolením nesprávného komisionáře (komisionář musí být ochoten a schopen zboží nabízet vyhovujícím způsobem, být profesionální a nesmí poškodit dobré jméno firmy),
- zásah právníka ve věcech právnických (vše musí být v souladu se zákonem, také musí být dostatečně detailní, aby nedocházelo k pochybení),
- někdy může dojít k velké samostatnosti ze strany komisionáře a může být tím nevyužitá image firmy na zahraničních trzích. (iPodnikatel.cz, ©2012)

6.3.2 Výhody a nevýhody pro komisionáře

Výhody pro komisionáře na základě komisionářské smlouvy:

- komisionář může tímto způsobem rozšířit kolekci nabízeného zboží (avšak nemusí vázat své finanční prostředky ve zboží, jelikož nemusí nakupovat zboží),
- dani z příjmu podléhá jen ta část provize, která je za zprostředkování obchodní transakce konečnému zákazníkovi,
- komisionář snižuje riziko finančních ztrát u zboží (především u zboží, které ještě není tak známé a tím pádem ještě nemá stálé zákazníky),
- tento způsob prodeje se dá aplikovat i na provoz e-shopů. (iPodnikatel.cz, ©2012)

Nevýhody pro komisionáře na základě komisionářské smlouvy:

- některým obchodníkům se jeví prodej na základě komisionářské smlouvy složitý, co se týká evidence prodeje na pokladně, účetnictví a vedení skladu.
(iPodnikatel.cz, ©2012)

II PRAKTICKÁ ČÁST

7 PŘEDSTAVENÍ FIRMY XY

Patří mezi významné evropské ofsetové tiskárny. Jsou týmem specialistů na grafiku, tisk, knihařské zpracování a v průběhu celého výrobního procesu se podílí na prvotřídní kvalitě poskytovaných služeb i veškeré vytištěné produkce.

7.1 Co nabízejí svým zákazníkům?

- předtiskovou přípravu (DTP, CtP),
- barevný archový a rotační tisk,
- knihařské zpracování,
- notesy, diáře a kalendáře.

7.2 Fakta o společnosti

Jeich historie sahá až do 30. let 20. století. Zaměstnávají 250 pracovníků, kteří se podílí na výrobě zakázek. Polovina jejich produkce směřuje do zahraničí.

Ročně vytisknou více než 20 mil. publikací, používají 1280 m² výrobní ploch a tisknou pro nás 7 dní v týdnu, 24 hodin denně.

Jsou největší tiskárnou ve Zlínském kraji, patří mezi nejvýznamnější tiskárny v ČR i ve střední Evropě a vlastní prestižní certifikáty o kvalitě řízení i ochraně životního prostředí.

Každoročně se účastní významných akcí a veletrhů, jako např. Frankfurter Buchmesse, Leipziger Buchmesse a jsou partnerem nejvýznamnějšího českého knižního veletrhu Svět knihy.

Od roku 2004 jsou součástí jejich tiskárny nakladatelství kalendářů a diářů, které každoročně uvádějí novou kolekci pro firemní i koncové zákazníky.

7.3 Historie

V roce 1918 začíná Tomáš Baťa vydávat týdeník Sdělení zřízenectvu firmy T.&A. Baťa. V této době firemní noviny nevydává žádný podnik v českých zemích a asi ani ve střední Evropě.

V 1932 dostává List nový a trefný název – Zlín. Z tohoto Listu se stává trojtýdenník klasického novinového formátu s nákladem 130 000 výtisků.

Bařova tiskárna vyprodukuje tisíce výtisků časopisů a novin různých titulů, mj. i pro zahraničí od roku 1938. Tato produkce zaměstnává 21 stálých redaktorů v čele s legendárním Josefem Vaňharou.

30. léta jsou začátkem Lidových závodů tiskařských a nakladatelských Olomouc (a později se z nich stávají Moravské tiskařské závody).

V letech 1939 a 1945 byla vydavatelská činnost poznamenána druhou světovou válkou a tím byl rozsah tiskovin značně omezen.

V roce 1962 vzniká GRAFIE Zlín, pobožný závod národního podniku Grafie Brno. A Zlínský závod byl soustředěn v těch provozovnách: 51. Budova Svitů, Zarámí (dnešní Elektrodlům), Školní ulice (dnešní Impromat) a Balkán (průchod z náměstí na dnešní ulici Zarámí).

Konsolidace Grafie, tedy její závod ve Zlíně je převeden pod Moravské tiskařské závody se sídlem v Olomouci v roce 1970. V 1975 dochází k dokončení výstavby moderní tiskárny v Loukách, kde jsou přemístěny dřívější tři provozovny.

V 80. letech už Moravské tiskařské závody Zlín zaměstnávají 600 pracovníků. Závod Zlín tvoří dalších pět venkovských provozoven v Prostějově, Kroměříži, Starém Městě, Kyjově a Břeclavi. Vedení toho závodu Zlín už tehdy sídlí v současné budově společnosti. V 1997 dochází k založení tiskárny.

Informace o firmě byly čerpány z veřejných zdrojů tiskařské a knihařské společnosti.

7.4 Informační systém společnosti

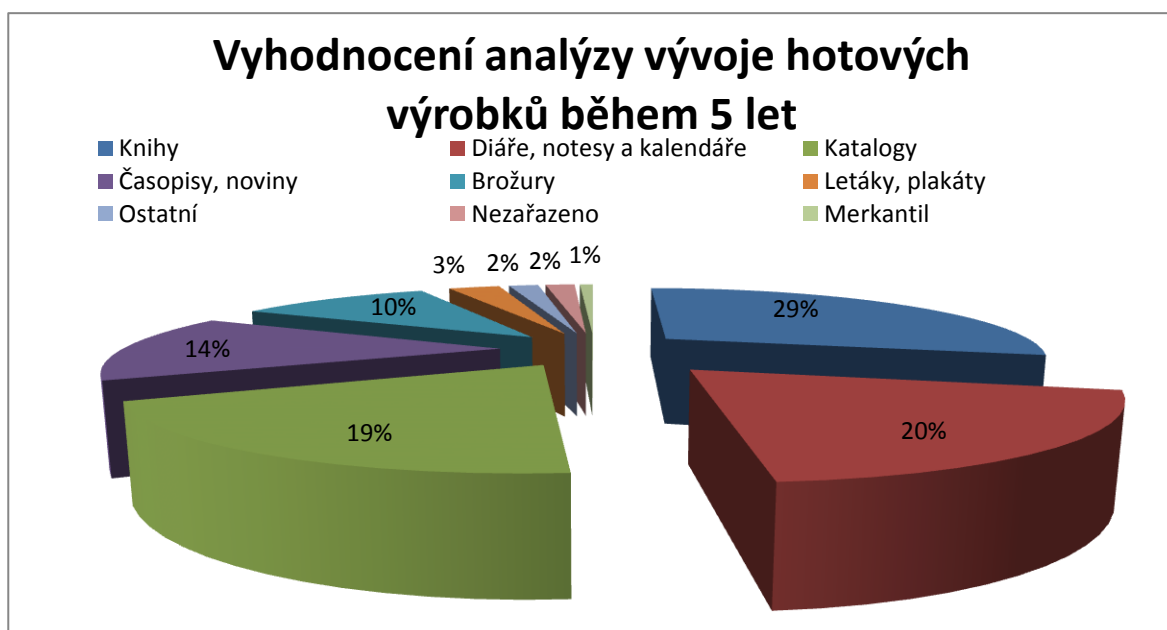
Společnost CICERO Stapro Group s.r.o. je dodavatelem informačních systémů pro polygrafii od roku 1995. Na začátku působila jako divize se specializací na polygrafii ve firmě Stapro s.r.o., v pozdější době se stala samostatnou společností. Stěžejním produktem firmy je informační systém CICERO, v nynější době se jedná o jediný český komplexní informační systém pro polygrafii. IS CICERO působí na trhu už od roku 1995 a okamžitě od počátků byl dodáván zároveň i se službami, které se potom ukázaly jako klíčové pro pozdější úspěšné fungování systému na trhu. Nyní je kromě dodávek IS poskytováno zároveň i poradenství, služby v oblasti procesních a ekonomických analýz, odborné konzultace a další služby související s podnikáním v polygrafickém průmyslu. (CICERO.cz, ©2015)

8 METODA ABC HOTOVÝCH VÝROBKŮ BĚHEM 5 LET

Analýza ABC se bude věnovat následujícím výrobkům:

- knihám,
- katalogům,
- brožurám,
- časopisům a novinám,
- letákům a plakátům,
- diářům, notesům a kalendářům,
- merkantilu,
- kategorii nezařazeno a ostatním.

Informace, které byly použity v níže uvedené tabulce, byly čerpány z informačního systému CICERO.



Zdroj: informační systém CICERO, 2010-2014

Graf. 1 Analýza vývoje tržeb u hotových výrobků během posledních 5 let.

Z grafu je zřejmé, že největší tržby má společnost z knih, kterým náleží 29 % z celkových tržeb, s minimálním rozdílem se o druhou a třetí příčku dělí diáře, notesy, kalendáře a katalogy. Časopisy, noviny se také poměrně slušným procentem podílí na tržbách firmy (14 %) a s 10 % jsou na pátém místě brožury. Do pouhých 3 % z tržeb se vešly výrobky jako letáky, plakáty, ostatní, merkantil a kategorie nezařazeno.

V tabulce, které je uvedena v příloze I se dá vyčíst celková částka tržeb za posledních 5 let, kdy každý rok je rozčleněn na druhy výrobků, částkou za jednotlivé typy hotových výrobků ve společnosti, tak i sumarizace všech tržeb za určitý rok. Poslední kolonka tabulky se věnuje metodě ABC, tedy vyhodnocení tržeb hotových výrobků.

8.1 Vyhodnocení

V následující části bude vyhodnocena metoda ABC pro každý výrobek samostatně. Z výsledků se budeme snažit zjistit, které výrobky jsou pro firmou hlavní a které jsou pouze doplňkové.

Knihy

Z tabulky je patrné, že knihy jsou pro firmu z hlediska tržeb nejdůležitější. Během 5 let se mění, nejmenší vypočítanou částkou za knihy je 73 406 554 Kč a naopak nejvyšší byla 108 745 134 Kč. Průměrná výše tržeb za danou dobu byla stanovena na 93 539 061 Kč. U metody ABC patří do skupiny A se svými 28,81 % za celých 5 let.

Diáře, notesy a kalendáře

Na druhém místě v metodě vyšly – diáře, notesy a kalendáře se svými 19,84 %, které stále spadají do kategorie A. Po většinu let se tržby zvyšovali, kromě roku 2011, kdy jsou tržby nižší o 1 545 611 Kč než v předchozím roku. Průměrná výše tržeb byla v této skupině 64 413 856 Kč.

Katalogy

Poslední skupinou, která spadá do kategorie A, jsou katalogy, které zaujmají 19,59 %. Největší rozmach byl v roce 2012 s 96 415 637 Kč, v tomto roce došlo ke skoro stejnému výsledku jako u knih, dělí se tedy o druhou příčku s rozdílem jen 1 325 490 Kč. U těchto výrobků byla průměrná výše tržeb vyčíslena na 63 519 086 Kč.

Časopisy, noviny

Časopisy a noviny patří do skupiny B, podílejí se svými 14,36 %. U těchto hotových výrobků docházelo k pravidelnému poklesu tržeb, v některých letech došlo i rapidnímu snížení. Vypočítaná průměrná tržba byla 46 633 012 Kč.

Brožury

Do kategorie B patří i brožury, které mají 10,54 % z celkových tržeb. Za sledovanou dobu byla vyčíslena průměrná tržba na 34 219 766 Kč.

Letáky, plakáty

Do kategorie C patří letáky a plakáty, které mají 2,84 % z celkových tržeb. U letáků a plakátů docházelo od roku 2010 do 2013 k mírnému poklesu, až v roce 2014 se tržby zvýšily. Vypočítaná průměrná tržba byla 9 219 539 Kč.

Ostatní

Do této skupiny byly zařazeny následující výrobky: pohlednice, novoročenky, etikety, sešity, skládky, učebnice, zpravodaj, krabička, pexeso a vizitky. Tato kategorie se stala skupinou C se svými 1,65 %. Průměrná tržba za 5 let byla vypočítaná na 5 370 259 Kč.

Nezařazeno

Tato skupina vznikla kvůli špatnému zadávání do informačního systému. Je to jeden z velkých problémů pro správné rozřídění tržeb k určitým hotovým výrobkům, byla proto zvolena samostatná skupina, aby nedocházelo ke špatnému přiřazení. Špatné či neúplné zadání do informačního systému docházelo z důvodu příjmu velkého počtu nových zaměstnanců a špatného, nedůsledného proškolení.

Během pěti let se částka vyšplhala na 26 558 583 Kč. Za rok 2014 se podílí více jak polovinou a to 14 827 165 Kč. Tato částka byla vysoká s největší pravděpodobností kvůli zmíněnému náboru nových zaměstnanců.

Nejmenší podíl na tržbách měli v roce 2012 s „pouhými“ 1 336 512 Kč, což pro firmu představuje určitě lepší než ve srovnání s rokem 2014. Se svými 1,64 % patří do kategorie C podle metody ABC.

Merkantil³

Merkantil této společnosti se za sledovanou dobu moc neměnil, kdy jeho průměrná vypočtená tržba byla 2 347 266 Kč. Podle metody ABC spadá do skupiny C s pouhými 0,72 %.

³ Merkantily jsou příležitostné tiskoviny.

9 ANALÝZA KONKRÉTNÍCH DRUHŮ VÝROBKŮ

Tento oddíl praktické části se bude věnovat analýzám zvolených hotových výrobků. Účelem těchto analýz je posoudit současný vývoj výrobků, jak z hlediska tržeb tak i vývoje na skladě.

Konkrétně byly zvoleny tyto druhy výrobků: diáře a kalendáře. U diářů se bude vyhodnocovat podíl každého typu diářů na tržbách a podle zjištěných parametrů bude určena preference zákazníků. Dále bude zkoumán vývoj na skladě. V případě zjištění nedostatků budou navrženy doporučení na možné zlepšení fungování skladu.

9.1 Analýza typů diářů a podíl na tržbách

Cílem této analýzy bylo vyhodnocení, který typ diáře se nejvíce prodává a jak velkou částí se podílí na celkovém prodeji diářů. Firma tímto dostává přehled o prodejnosti a může se zaměřit na nejziskovější z nich a popřípadě méně výnosné produkty z diářů vyřadit.

Tabulky jsou vyhotoveny za poslední 3 roky, aby bylo možné srovnání v různých časových obdobích a získat tím komplexnější přehled o prodeji a případných změnách preferencí zákazníků.

9.1.1 Tržby roku 2012

Typy diářů	Tržby (v Kč)
DA5	16 443 348
DA4	774 695
DB6	2 858 397
TA5	15 090 135
TA4	437 037
TB5	6 816 662
TB6	446 426
KVT	10 864 062
Denní záznamy	1 212 652
PRE	492 152
CRZ a SZ	1 505 368
Celkem	56 940 933

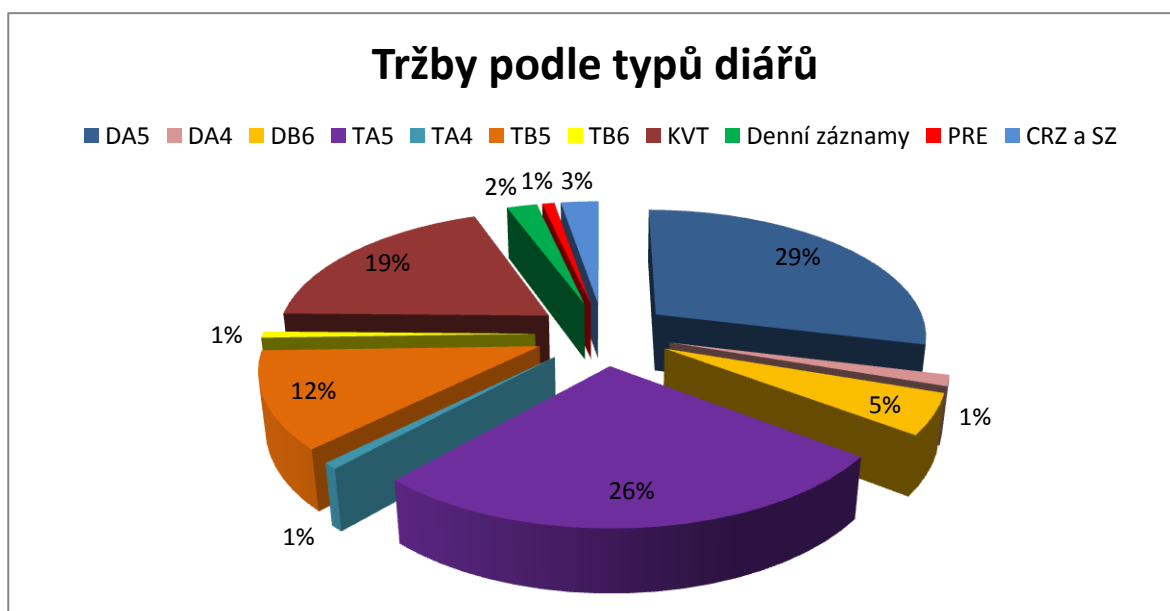
Zdroj: informační systém CICERO, 2012

Tab. 1 Typy diářů za rok 2012

Z první tabulky je patrné, že největší podíl na tržbách mají dva typy diářů: Denní A5 a Týdenní A5. Celkově se tyto dvě skupiny na tržbách podílí celkovou částkou 31 533 483 Kč, což představuje více jak polovinu celkových tržeb za diáře.

Další velkou skupinou jsou Kapesní diáře, které jsou vyčíslené na 10 864 062 Kč. Týdenní B5 se umístili na čtvrtém místě s celkovou částkou 6 816 662 Kč. Nad 1 000 000 Kč se vyšplhaly další 3 typy, jako jsou Denní B6, Denní záznamy, samostatná skupina Crazy a Školních diářů.

Poslední skupinou jsou formáty, kde tržby nedosáhly ani 1 milion Kč. Do této kategorie patří Denní A4 (774 695 Kč), Týdenní A4 (437 037 Kč), Týdenní B6 (446 426 Kč) a diáře formátu President (492 152 Kč).



Zdroj: informační systém CICERO, 2012

Graf. 2 Tržby v roce 2012 podle typů diářů

Z grafu je zřejmé, že největší procentuální podíl na tržbách má DA5 s 29 %, TA5 mají s nepatrným rozdílem 26 %, dále s 19 % následuje KVT a TB5 s 12 %. Ostatní typy už jsou pod hranicí 10 %.

9.1.2 Tržby roku 2013

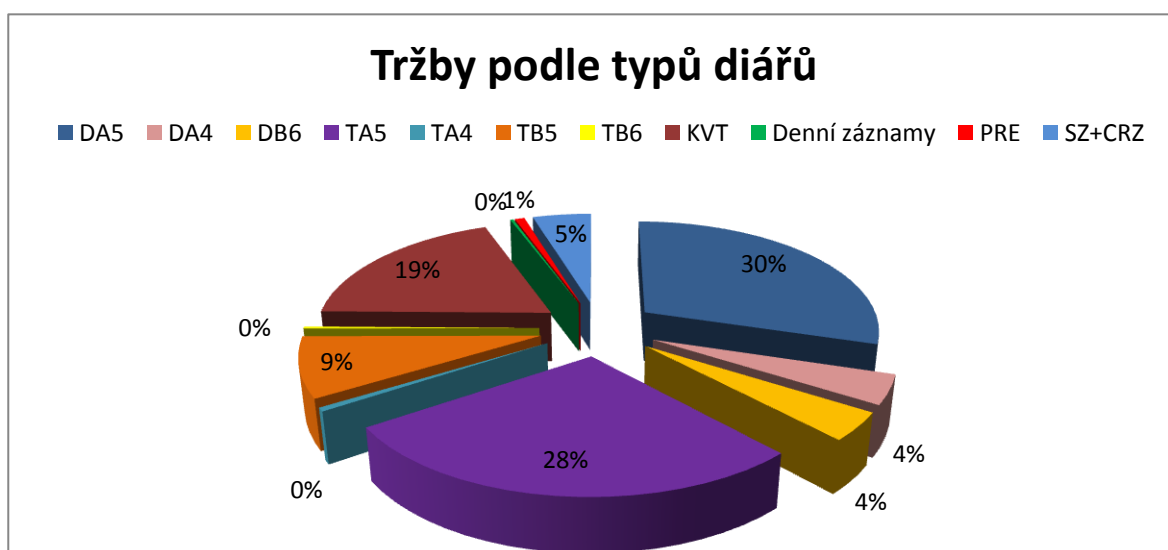
Typy diářů	Tržby (v Kč)
DA5	15 683 155
DA4	2 215 919
DB6	2 111 890
TA5	14 681 719
TA4	284 518
TB5	4 559 904
TB6	160 080
KVT	10 025 524
Denní záznamy	134 432
PRE	415 418
SZ+CRZ	2 491 564
Celkem	52 764 123

Zdroj: informační systém CICERO, 2013

Tab. 2 Typy diářů za rok 2013

Z druhé tabulky lze vyčíst, že celkové tržby za diáře se snížily oproti roku 2012 o 4 176 810 Kč. Pořadí v prvních třech příčkách se nezměnilo, ale došlo ke snížení tržeb.

Větší nárůst byl na straně DA4 o 1 441 224 Kč a taky u CRZ, SZ o 986 196 Kč. Pokles nastal i u Denních záznamů, TB6 a TA4 v celkové částce 1 517 085 Kč. U ostatních typů diářů nedocházelo k výraznějším poklesům či růstům.



Zdroj: informační systém CICERO, 2013

Graf. 3 Tržby v roce 2013 podle typů diářů

Pro lepší srovnání a přehlednost bylo zachováno pořadí a barevné znázornění typů diářů, aby nedocházelo k omylům a následnému špatnému vyhodnocení výsledku. U některých formátů lze z grafu vyčíst, že vyčíslené tržby byly tak malé, že nedosáhly ani jednoho procenta z tržeb.

U KVT se tržby snížily, ale jejich procentuální podíl na celkových tržbách si zachovaly i pro rok 2013. U ostatních typů diářů docházelo k nepatrným procentuálním změnám, většinou okolo 0,3 %.

9.1.3 Tržby roku 2014

V roce 2014 docházelo k nárůstu oproti roku 2013 o 1 848 108 Kč, ale poklesu oproti roku 2012 o 2 328 702 Kč. Vypočtena průměrná tržba za 3 roky je 54 772 429 Kč. Lze z toho usoudit, že rok 2014 je z pohledu tržeb průměrný a velké výkyvy nenastaly.

Dále je z tabulky patrné, že nejvýnosnější položkou zůstávají diáře DA5 se svými tržbami ve výši 18 551 007 Kč. Poslední položka, která přesáhla v tomto roce 10 milionů Kč je TA5 s tržbami 14 931 872 Kč, Kapesní diáře se snížily za oba roky okolo 2,5 milionů Kč. Novinkou byl typ speciál, který společnosti za minulý rok vydělal 1 962 977 Kč.

Typy diářů	Tržby (v Kč)
DA5	18 551 007
DA4	2 445 336
DB5	56 037
DB6	1 618 111
TA5	14 931 872
TA4	325 014
TB5	3 813 986
TB6	186 268
KVT	7 634 279
Denní záznamy	102 482
PRE	1 155 274
SZ+CRZ	1 829 588
Speciál	1 962 977
Celkem	54 612 231

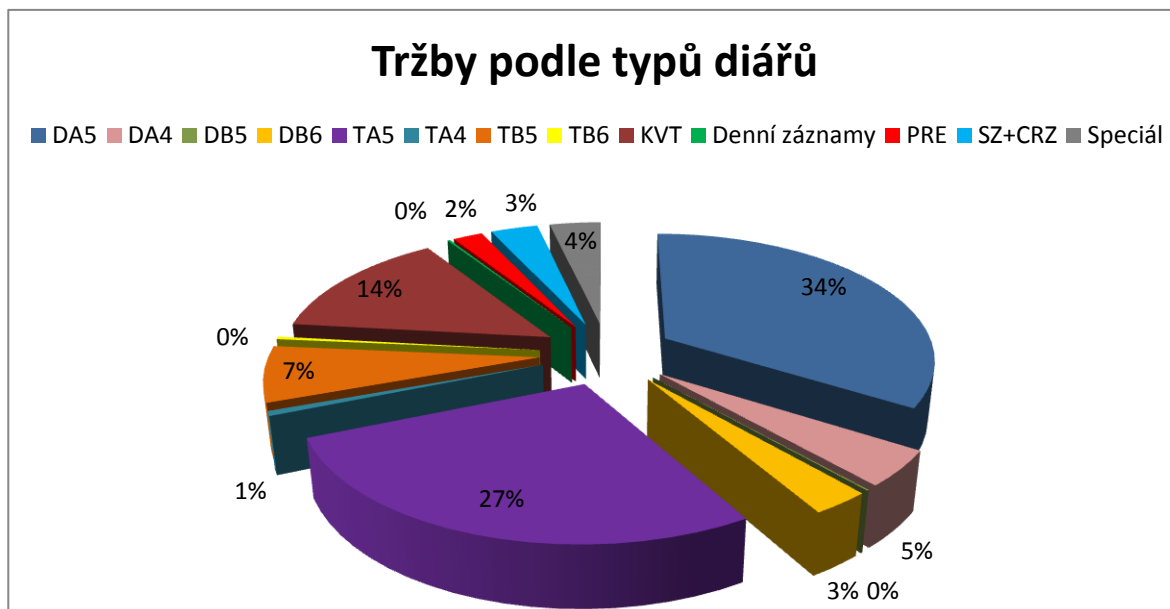
Zdroj: informační systém CICERO, 2014

Tab. 3 Typy diářů za rok 2014

V roce 2014 nastaly změny zvýšením položky DA5, která je vyjádřena 34 % a to je přibližně jedna třetina všech tržeb v kategorii diářů. Týdenní A5 je oproti DA5 nižší o 7 %, i přesto jsou významnou položkou tržeb. Kapesní diáře byly vyčísleny na 14 %, v tomto

roce došlo k většímu poklesu této skupiny. Nová položka speciálních diářů zahrnuje 4 % tržeb a tím nepatrně napomáhá firmě zvyšovat své tržby.

Opět některé položky mají pod 1 %, jelikož podíly na tržbách byly tak malé, že se skoro vůbec neprojevily na jejich růstu.



Zdroj: informační systém CICERO, 2014

Graf. 4 Tržby v roce 2014 podle typů diářů

9.2 Analýza vývoje zvolených diářů na skladě

V této části byl analyzován vývoj 3 konkrétních diářů na skladě, kvůli zjištění, zda byla odhadnuta správná výše zásob na skladě. Diáře byly vybrány v různých formátech.

Množství na skladě a jejich vývoj byl zjištěn z informačního systému CICERO, který poskytl potřebné informace za rok 2014 a začátek roku 2015. Diáře byly postupně naskladňovány od května 2014.

9.2.1 Analýza vývoje diáře: Dorato zlatý – DA5

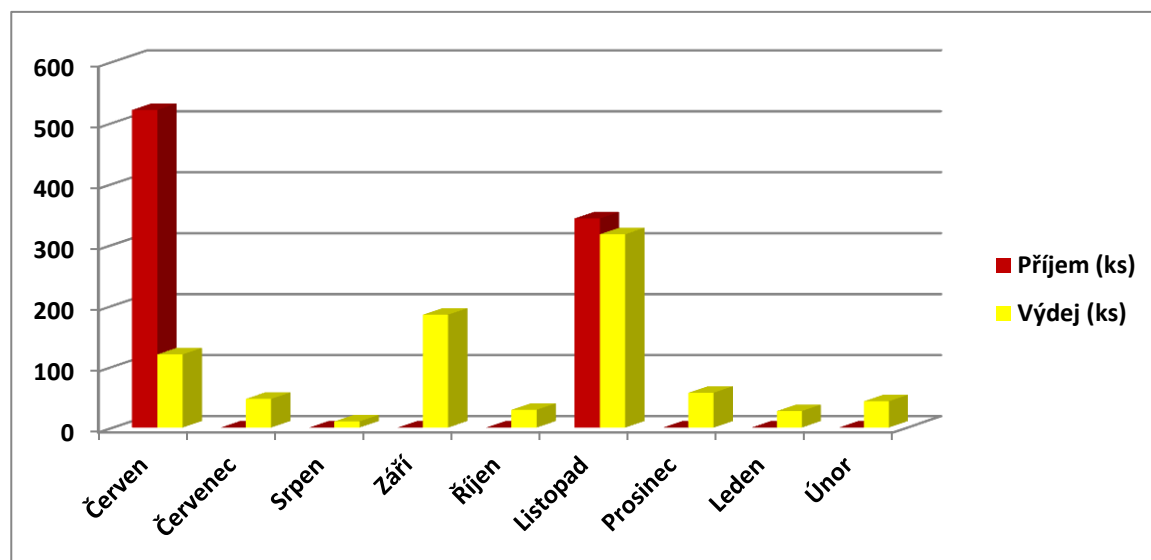
Dorato zlatý DA5 je elegantní diář se zlatým odstínem koženky a letopočtu na kovovém plíšku. Tento diář je určen spíše pro dámskou klientelu. Zákazník si může vybrat ze dvou barev papírů a to z bílého papíru či chamois.

Dorato zlatý - DA5				
Měsíc	Počáteční stav (ks)	Příjem (ks)	Výdej (ks)	Konečný stav (ks)
Červen	0	521	120	401
Červenec	401	0	47	354
Srpen	354	0	10	344
Září	344	0	185	159
Říjen	159	0	29	130
Listopad	130	343	317	156
Prosinec	156	0	57	99
Leden	99	0	27	72
Únor	72	0	43	29
Celkem	1 715	864	835	1 744

Zdroj: informační systém CICERO, 2014

Tab. 4 Vývoj diáře na skladě: Dorato zlatý A5

V měsíci červnu se diář poprvé naskladnil ve výši 521 ks a výdej v tomto měsíci byl 120 ks. V měsíci červenci, srpnu, září a říjnu firma jen vyskladňovala své zásoby ze skladu, a k dalšímu příjmu na sklad došlo v listopadu s 343 ks. V průběhu prosince, ledna a února docházelo k dalšímu výdeji zásob hotového výrobku až po končený stav 29 ks, které se neprodaly a leží na skladě k případnému doprodeji. Koncový stav zásob činí 29 ks, který představuje pro firmu ušlý zisk.



Zdroj: informační systém CICERO, 2014

Graf. 5 Vývoj příjmů a výdejmů na skladě u diáře: Dorato zlatý DA5

9.2.2 Analýza vývoje diáře: Erebos černý – TA5

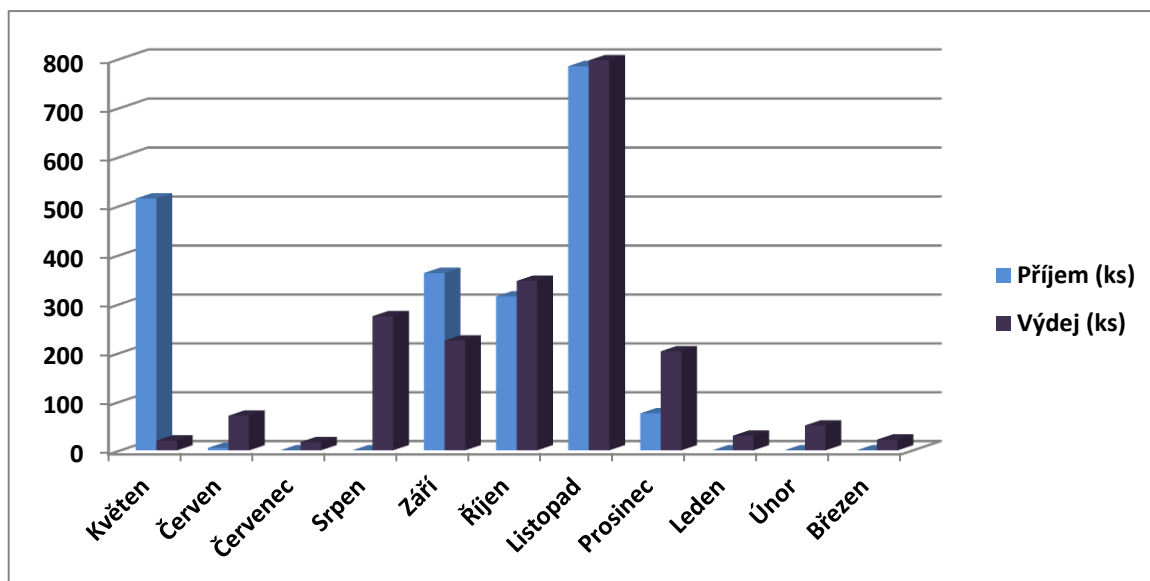
Erebos černý má sportovní eleganci, která je podtržena aplikací v přírodním odstínu se sleporažbou letopočtu. Tento diář je vyroben z velmi hladké a jemné koženky. Tento diář je možno zakoupit s bílým papírem či chamois.

Erebos černý- TA5				
Měsíc	Počáteční stav (ks)	Příjem (ks)	Výdej (ks)	Konečný stav (ks)
Květen	0	515	20	495
Červen	495	5	71	429
Červenec	429	0	17	412
Srpen	412	0	275	137
Září	137	363	225	275
Říjen	275	315	347	243
Listopad	243	785	797	231
Prosinec	231	76	203	104
Leden	104	0	30	74
Únor	74	0	51	23
Březen	23	0	22	1
Celkem	2 423	2 059	2 058	2 424

Zdroj: informační systém CICERO, 2014

Tab. 5 Vývoj diáře na skladě: Erebos černý TA5

Na první pohled je zřejmé, že k příjmům na sklad během sledovaného období došlo rovnou 6x. První naskladnění nastalo v květnu s 515 ks a nepatrnému vyskladnění, v červnu naskladnili pouze 5 ks, poté až do září vydávali ze skladu. Od září do prosince naskladnili velké množství ve výši 1 539 ks a v těchto měsících došlo k vyskladnění 1 259 ks. V lednu, únoru a březnu docházelo už jen k výdeji. Na konci této sezóny zbyl na skladě pouze 1 ks. Možná rada na příští sezónu by byla jednorázové naskladnění a pak už jen prodávat zákazníkům, aby nedocházelo případným prodlevám mezi naskladněním a vyskladněním hotových výrobků.



Zdroj: informační systém CICERO, 2014

Graf. 6 Vývoj příjmů a výdejů na skladě u diáře: Erebos černý TA5

9.2.3 Analýza vývoje diáře: Atlas s poutkem – KVT

Atlas s poutkem je z hladké koženky s ražbou na hřbetu a originálním provedením letopočtu. Tento diář se zapínáním na poutko s drukem jsou doplněny vnitřní papírovou kapsou na drobné dokumenty.

Atlas s poutkem - KVT				
Měsíc	Počáteční stav (Ks)	Příjem (ks)	Výdej (Ks)	Konečný stav (Ks)
Červenec	0	100	28	72
Srpen	72	100	91	81
Září	81	16	28	69
Říjen	69	301	189	181
Listopad	181	4	77	108
Prosinec	108	0	14	94
Leden	94	0	19	75
Únor	75	0	68	7
Březen	7	6	4	9
Celkem	687	527	518	696

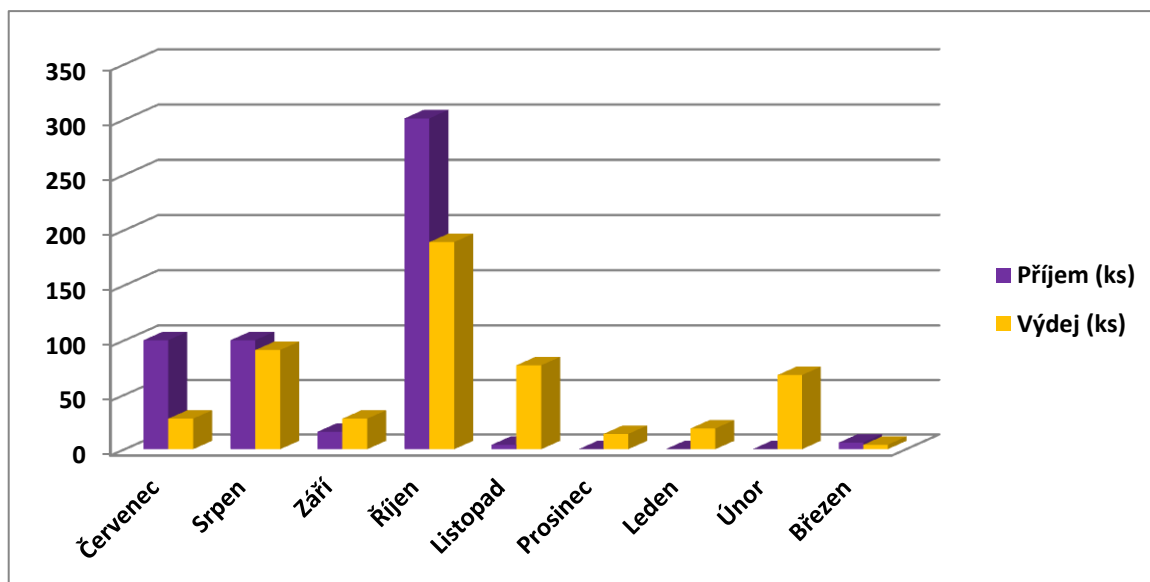
Zdroj: informační systém CICERO, 2014

Tab. 6 Vývoj na skladě u diáře: Atlas s poutkem – kapesní

Z tabulky je patrné, že první příjem nastal v červenci se 100 ks a více jak čtvrtina byla vyskladněna. Příjmy na sklad se dostavily i v srpnu, září, říjnu a listopadu. Od prosince se

doprodávaly přebytečné zásoby na skladě až do března. Konečný zůstatek se snížil na 9 ks, což je pro firmu uspokojivý výsledek.

Hlavním problémem výroby tohoto druhu diáře je poutko, které se musí doobjednávat a tím se zvyšuje dodací lhůta zákazníkovi. Z toho důvodu pravděpodobně docházelo k průběžnému naskladňování.



Zdroj: informační systém CICERO, 2014

Graf. 7 Vývoj příjmů a výdejů na skladě u diáře: Atlas s poutkem KVT

9.3 Analýza typů kalendářů a podíl na tržbách

Kalendáře byly rozděleny na 3 typy, kterými jsou kalendáře nástěnné, stolní a speciální. Analýza byla provedena ve třech letech, aby bylo možné dosáhnout lepšího srovnání, viditelnosti změn a priorit zákazníků.

Společnost nabízí kalendáře v těchto provedeních:

- **nástěnné** – tříměsíční, čtyřměsíční a mapové plakáty,
- **stolní** – mapový stolní blok, maximanager, minimanager, podnikatelský, daňový přehledový a poznámkový sloupcový,
- **speciální** – kalendáře na zakázku.

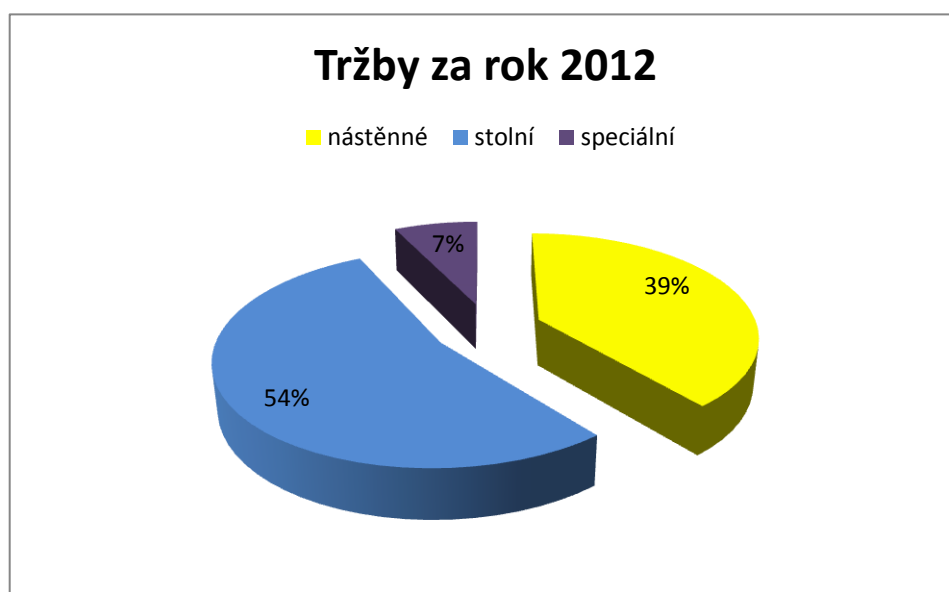
9.3.1 Tržby roku 2012

Typ kalendáře	Tržby (v Kč)
Nástěnné	2 409 202
Stolní	3 325 602
Speciální	446 550
Celkem	6 181 354

Zdroj: informační systém CICERO, 2012

Tab. 7 Tržby za rok 2012

Z tabulky lze vyčíst celkové tržby za všechny typy kalendářů v hodnotě 6 181 354 Kč. Největší podíl na tržbách tento rok mají stolní kalendáře. Na druhém místě jsou nástěnné kalendáře, které jsou o 916 400 Kč nižší než stolní. Nejmenší položkou zaujímají speciální kalendáře se svými 446 550 Kč.



Zdroj: informační systém CICERO, 2012

Graf. 8 Tržby podle typu kalendáře v roce 2012

Pro lepší přehlednost byla zachována stejná barevnost grafu, aby bylo možné snadnější porovnání s dalšími roky. Z grafu je patrné, že nadpoloviční podíl mají stolní kalendáře, nástěnné kalendáře vykazují 39 % a pouhých 7 % mají speciální kalendáře.

9.3.2 Tržby roku 2013

Typ kalendáře	Tržby (v Kč)
Nástěnné	5 855 021
Stolní	2 846 087
Speciální	446 420
Celkem	9 147 528

Zdroj: informační systém CICERO, 2013

Tab. 8 Tržby za rok 2013

V roce 2013 se tržby zvýšily celkem o 2 966 174 Kč, největší podíl na tržbách měly nástěnné kalendáře s 5 855 021 Kč, které se zvýšily oproti loňskému roku o 3 445 819 Kč. U stolních kalendářů došlo k poklesu o 479 515 Kč i nadále se podílí přibližně 3 miliony Kč. Speciální typ zůstává pouze doplňkový, který si zákazníci v roce objednali v částce 446 420 Kč.



Zdroj: informační systém CICERO, 2013

Graf. 9 Tržby podle typu kalendáře v roce 2013

Na první pohled jde vidět, jak se změnila priorita zákazníků, zatímco v roce 2012 převažovaly kalendáře stolní se svými 54 %, nyní se karta obrátila a nástěnné získaly velkou převahu se svými 64 %. U speciálních kalendářů jde vidět nepatrný rozdíl o 2 %, ale jen díky zvýšení celkových tržeb.

9.3.3 Tržby roku 2014

Typ kalendáře	Tržby (v Kč)
Nástěnné	4 751 441
Stolní	10 912 370
Speciální	201 421
Celkem	15 865 231

Zdroj: informační systém CICERO, 2014

Tab. 9 Tržby podle typu kalendáře v roce 2014

V posledním roce došlo k většímu nárůstu tržeb o 6 717 703 Kč oproti minulému roku. Znovu dochází ke zvýšení tržeb u stolních kalendářů, částka se vyšplhala na 10 912 370 Kč, oproti roku 2013 se zvýšila o 8 066 283 Kč. U nástěnných kalendářů poklesly tržby o 1 103 580 Kč a speciální kalendáře se snížily více jak o polovinu.



Zdroj: informační systém CICERO, 2014

Graf. 10 Tržby podle typu kalendáře v roce 2014

Tento graf poukazuje na prohození procentuálního podílů u daných kalendářů. S necelými 70 % vítězí stolní kalendáře, nástěnné kalendáře mají 30 % a speciální kalendáře zaujímají pouhé 1 %, které se projevilo už i v uvedené tabulce.

Za všechny roky nástěnné kalendáře dosáhly 13 015 664 Kč, stolní kalendáře se během tří let vyšplhaly na 17 084 059 Kč a speciální typ měl 1 094 391 Kč.

10 KOMISNÍ PRODEJ VE FIRMĚ XY

V tiskařské a knihařské společnosti mají dva typy komisí: komisi na základě prodeje zboží a komisi na fakturu. Komise na základě prodeje spočítá v tom, že zákazníkovi není ihned fakturována dodávka zboží. Faktura se vystavuje až na základě prodejů, které je povinen zákazník dle smlouvy posílat vždy do 7 pracovních dnů začátkem každého měsíce. Neprodané zboží musí zákazník po sezóně vrátit. U druhého typu komise se vše vyfakturuje ihned na základě dodacích listů. Komisionář má možnost 100% vratky s tím, že na neprodané zboží vystavuje komitent dobropis.

10.1 Komise na základě prodeje

U této komise byla vypracována tabulka, která více přiblíží komisi na základě prodeje u této zvolené společnosti. Lze z ní vyčíst, jaké množství a za jakou fakturační hodnotu jednotlivé firmy prodaly, dále množství a hodnotu zboží, které zbývá zákazníkovi na skladě a popřípadě množství vratky po sezóně. Firma pracuje s fakturačními a koncovými cenami.⁴

Firma	Vyfakturováno		Zůstatek v komisi		Vratka (v ks)	Stav komise
	v ks	v Kč bez DPH (ve faktur. cenách)	v ks	v Kč bez DPH (v kon. cenách)		
A	523	20 936	177	14 643,00	0	neuzavřena
B	1 946	110 765	10	3 445,00	641	neuzavřena
C	2 456	152 201	137	19 862,87	0	neuzavřena
D	11 317	806 499	2 754	342 209,00	0	neuzavřena
E	58 138	2 244 890	0	0,00	4 956	uzavřena
G	2 597	102 983	792	80 696,00	0	neuzavřena
H	112	1 157	68	4 692,00	122	neuzavřena
CH	0	0	0	0,00	200	uzavřena
Celkem	77 089	3 439 430	3 938	465 547,87	5 919	

Zdroj: informační systém CICERO, 2015

Tab. 10 Komise na základě prodeje za sezónu 2015

⁴Fakturační cenou rozumíme cenu po slevě a koncová (katalogová) cena je cenou před slevou.

Firma A bude prodávat zboží do konce dubna. Začátkem května pošlou poslední vyúčtování prodaných výrobků za období 4/15 a poté neprodané zboží vrátí. Případné komisioní rozdílly budou vyčísleny a následně vyfakturovány. Tímto bude komise za sezónu 2015 uzavřena.

Firma B již poslala vratku zboží. Po odečtení vratky však vznikly komisioní rozdílly ve výši 10 ks. Na již zmíněné množství zákazník neposlal vyúčtování a také ho nevrátil. Tyto komisioní rozdílly (viz příloha II) budou zákazníkovi vyfakturovány s výprodejovou slevou.

Firma C zbývajících 137 ks pravděpodobně odkoupí za minimální hodnotu. Vše domluví obchodní zástupce, který má tuto firmu na starosti. Po odprodeji bude sezóna 2015 uzavřena.

Společnosti D bylo vyfakturováno 11 317 ks za fakturační hodnotu 806 499 Kč bez DPH. Neprodané zboží zákazník připravuje k našemu odvozu. Po odečtení vratky dopočítáme případné komisioní rozdílly a poté uzavřeme sezónu 2015.

Firmě E bylo vyfakturováno 58 138 ks za fakturační hodnotu 2 244 890 Kč bez DPH. Této firmě bylo navezeno celkem 63 094 ks, z toho vrátili celkem 4 956 ks. Vratka zboží tedy činila 7,85 % z celkového dodaného množství. Komise u této firmy je jednoznačně nejvýhodnější.

Podnik G stále zboží prodává. Podnik navezl firmě G celkem 3 389 ks, z toho 2 597 ks už bylo vyfakturováno a zbylých 792 ks bude firmě vyfakturováno, popřípadě zákazník neprodané zboží vrátí. Této firmě byla poslána urgence o vrácení zboží, na kterou však nereaguje. Zákazníka je tedy potřeba znovu urgovat, aby zboží vrátil a tím mohla být komise za sezónu 2015 uzavřena.

Společnost H slíbila, že vrátí veškeré neprodané zboží do 27. 5. 2015. Do podniku bylo navezeno menší množství tj. 302 ks. Firmě bylo vyfakturováno celkem 112 ks. V 16. týdnu vrátili 1. část neprodaného zboží v množství 122 ks. Zbývajících 68 ks bude firmě vyfakturováno nebo neprodaného zboží vrátí do již zmíněného termínu.

Poslední firmě CH bylo navezeno celkem 200 ks. Zákazník však neprodal ani jeden kus. Z toho důvodu nebyla zákazníkovi vystavena faktura za prodané zboží. V únoru 2015 vrátili celkové dodané množství. Tato komise je pro dodavatele jednoznačně nevýhodná.

10.1.1 Vyhodnocení komisí na základě prodeje

Velkou nevýhodou těchto komisí je, že se nevyfakturuje dopravné objednavateli. Komisionáři jsou tedy dodávány hotové výrobky na náklady tiskařské a knihařské společnosti. Jako například u firmy CH zboží navezli, ale společnost nic neprodala a tím pádem komitent ani nezískal žádné tržby z prodeje a tato komise byla zcela ztrátová. U firmy D docházelo k opakovanému objednávání po méně kusech na základě dodacích listů (tedy opakované dovážení výrobků do společnosti na náklady komitenta – neustálé zvyšování nákladů).

Komise na základě prodeje je výhodná jen v případě společnosti E. Vysoké množství bylo vyfakturováno v částce 2 244 890 Kč. Náklady na dopravné jsou proti tržbám mizivé. Firma do konce března dodala všechno zboží zpět a v komisích jim nezbylo nic. U zbylých firem je komisní prodej spíše ztráta času, vynaložené náklady na dopravné a balné.

10.2 Komise na fakturu

Jak už výše uvedeno, komisní prodej na fakturu spočívá v tom, že nejdříve jsou všechny výrobky vyfakturovány a teprve na neprodané hotové výrobky se vystaví případný dobropis. I u toho typu se nefakturuje doprava za dodávku výrobků.

Firma	Navezeno		Vratka (dobropis)		Prodáno	
	v ks	v Kč	v ks	v Kč	v ks	v Kč
I	8 160	234 336	3 060	84 456	5 100	149 880
J	4 310	343 277	1 854	144 776	2 456	198 501
Celkem	12 470	577 613	4 914	229 232	7 556	348 381

Zdroj: informační systém CICERO, 2015

Tab. 11 Komise na fakturu za sezónu 2015

U firmy I došlo k navezení 8 160 ks, ale za celou sezónu společnost prodala jen 5 100 ks, takže komitentovi se vrátilo 3 060 ks. Muselo se dobropisovat v celkové částce 84 456 Kč, což je nemalá částka. Pro společnost to představovalo 37,5 % z tržeb.

Podniku J bylo dodáno množství 4 310 ks v částce 343 277 Kč, ale jen 57 % bylo prodáno. Zbylých 43 % musel podnik dobropisovat v částce 144 776 Kč.

11 VÝPRODEJE FIRMY

Výprodeje firmě každoročně pomáhají prodat přebytečné zásoby na skladě a tím pokrýt náklady do nich vložené. Někdy se výprodeje vyšplhají k enormní slevě ve výši 70 %. Firma začíná vyprodávat v polovině prosince, kdy jejich hlavní sezóna klesá a tak se snaží přilákat i další zákazníky.

Výprodeje společnosti souvisí i s komisioním prodejem, jelikož komisionáři vracejí hotové výrobky až po dané sezóně. Pro podnik je lepší se zbavit těchto zásob, aby se zbytečně neskladovaly a pokryly aspoň náklady do nich vložené. Bohužel se pro komitenta tak neděje, jelikož neposílají komisionáři vratky hned, jak zjistí, že už další hotové výrobky patřící komitentovi neprodají.

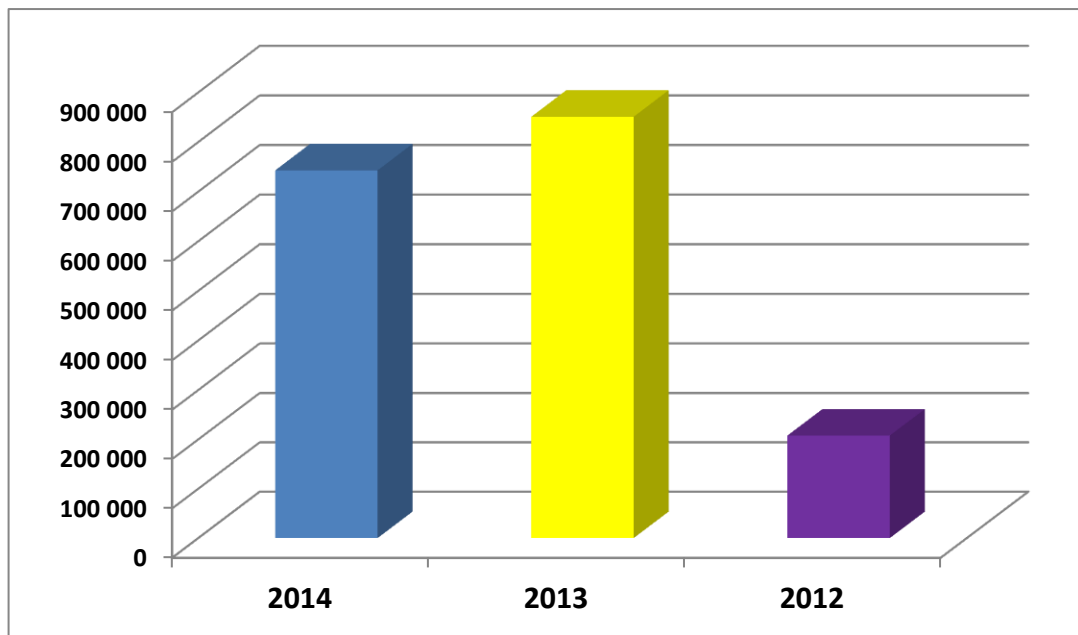
Rok	Výprodej (v Kč)
2014	742 779
2013	850 790
2012	207 636
Celkem	1 801 205

Zdroj: informační systém CICERO, 2012-14

Tab. 12 Výprodeje společnosti

Podle této tabulky je zřejmé, že i výprodeje firmy jsou značnou součástí tržeb firmy. Kdyby výprodeje firmy nebyly, hotové výrobky by se staly takzvanými „ležáky“ na skladě. Společnost nemusí dotovat další investice spojené s dlouhodobým uskladňováním těchto přebytečných zásob.

Z grafu uvedeného níže lze přehledně vidět, že největší tržby za výprodeje je za rok 2013 se svou celkovou částkou 850 790 Kč. Ovšem v roce 2012 jsou výprodeje velmi malé, ale i tak firmě zajistili příjem ve výši 207 636 Kč. V roce 2014 se tržby oproti roku 2013 snížily o 108 011 Kč. Celková částka za výprodeje společnosti za všechny tři roky byla vypočtena na 1 801 205 Kč.



Zdroj: informační systém CICERO, 2012-2014

Graf. 11 Výprodeje společnosti během 3 let

12 VYHODNOCENÍ A NÁVRHY DOPORUČENÍ FIRMY XY

V tomto posledním oddílu bakalářské práce budou vyhodnoceny výsledky, které byly zjištěné v praktické části a navrženy možné návrhy doporučení na zlepšení tiskařské a knihařské společnosti ve Zlíně a je už jen na podniku, jestli se radami inspiruje do budoucích let.

Společnost by měla dávat větší důraz na zaškolení svých nových zaměstnanců, aby nedocházelo k špatnému či neúplnému zadávání do jejich informačního systému, které se nejvíce projevilo v roce 2014. Poté nelze přesně vyhodnotit výsledky a tím získat reálný přehled o tržbách za určitý typ hotových výrobků, aby se mohli na něj následně více zaměřit. Podnik by měl více investovat do vzdělání svých zaměstnanců, například denní či vícedenní školení. Školitel by se měl věnovat důkladnému výkladu o tomto informačnímu systému CICERO (např. co vše je potřebné zadávat, v jakém tvaru a způsobu), aby dále nedocházelo k tomu, že každý z pracovníků zadává informace jiným způsobem či zcela špatně.

Dále byla provedena analýza tržeb u diářů během posledních 3 let. Z tabulek se ukázalo, že by se firma měla zaměřit na hlavní 3 druhy diářů, a to na denní A5, týdenní A5 a kapesní diáře. Ostatní, které jsou pod hranicí 1 000 000 Kč, se stávají pro firmu pouze doplňkovými.

Kalendáře byly rovněž analyzovány podle typů (nástěnné, stolní a speciální), kde se preference klientů během 3 let rapidně měnila. Lze stěží tedy odvodit, na který typ se má firma tuto sezónu více zacílit.

U analýzy vývoje diářů na skladě byly vybrány 3 zástupci diářů. Výběr spočíval v tom, že jeden byl bezproblémový, u druhého bylo špatně odhadnuto poptávané množství a u posledního se musí samostatně doobjednávat poutka, což prodlužuje dobu na zhotovení diáře.

U prvního diáře (Dorato zlatý DA5) došlo pouze jednou k dovýrobě v listopadu, což je pro firmu dobrý signál, že dobře odhadla poptávku po tomto diáři. Podnik ale špatně odhadl poptávku po diáři – Erebos černý TA5. Muselo dojít k dalším 4 příjmům na sklad, z toho důvodu dochází k prodlevám v sezóně a zákazníci pak začínají být netrpěliví. Firma by měla zohlednit v dalších letech vždy poptávku z minulých let, aby byla příště lépe připravena a měla dostatečné zásoby na skladě. Kapesní diář (Atlas s poutkem) se

naskladňoval celkem 5x. Problémem těchto diářů je dodání poutek od jiné společnosti, jsou tedy závislí na jejich možnostech výroby. Určitě by bylo pro podnik výhodnější nechat vyrobit více poutek najednou než pořád doobjednávat. Byly vybrány pouze zástupci typů diářů, které měly přiblížit problematiku na skladě.

Praktická část se dále věnovala i komisnímu prodeji a jeho zhodnocení. Z obou tabulek je zřejmé, že většina komisí je pro firmu nevýhodná. Pouze u firmy E by měla být z důvodu velkého prodeje zachována, jelikož se velkou částí podílí na tržbách. Komisionáři vrací neprodané výrobky příliš pozdě. Pro komitenta by bylo výhodné mít vratku do konce prosince či maximálně ledna. Část firem vrací hotové výrobky do konce března a i to už je pro komitenta nevýhodné. Kdyby docházelo k vratkám dříve, byla by firma schopná tyto výrobky ještě prodat i za výprodejové ceny. Po této době už většina hotových výrobků zůstává na skladech a stávají se neprodejnými, jelikož začíná nová sezóna.

Posledním zkoumaným okruhem byly výprodeje firmy. Pro společnost je 100 % výhodnější prodat zboží se 70 % slevou než hotové výrobky skladovat na skladě. Podnik musí vynakládat další úsilí na udržení těchto zásob a déle do nich investovat.

U výše zmíněných komisních prodejů by mělo docházet k rychlejší odezvě ze strany komisionáře, aby tiskařská a knihařská společnost byla schopná ještě prodat své hotové výrobky s výprodejovými cenami. Komitent by je měl více urgovat, aby nedocházelo, že výrobky se firmě vrátí až v květnu, což je pro společnost pro případné výprodeje už pozdě.

Podle všech analýz, které byly ve firmě provedeny, lze dojít k závěru, že někde má firma ještě rezervy. Podle výše zmíněných návrhů může firma zdokonalit hospodaření se zásobami a tím zefektivnit hospodaření s nimi. Pokud se firma rozhodne pro lepší a častější školení zaměstnanců, určitě dojde k názoru, že to firmu posune kupředu a budou více konkurenceschopní. V dnešní době moderních technologií je nezbytné se celoživotně vzdělávat a pracovat na sobě.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se věnovala analýze zásob hotových výrobků v tiskařské a knihařské společnosti, která měla zjistit případné nedostatky, které firma doposud činila. Hlavním cílem této práce bylo provést analýzu tržeb hotových výrobků během posledních 5 let, dále analýzu druhů diářů a kalendářů. Dalším cílem této práce bylo zhodnocení komisního prodeje, který ve firmě je na základě vystavení komisionářské smlouvy a výprodejů společnosti po skočení hlavní sezóny. Důležitou součástí byly návrhy na zlepšení pro tento podnik.

V teoretické části byla zpracována teorie týkající se zásob a komisního prodeje. Nejdříve byl popsán na jedné stránce oběžný majetek. Další část se věnovala zásobám, které byly už více rozebrány (jejich členění, evidence, ocenění atd.). Poté se věnovala komisnímu prodeji (co je komisní prodej, komisionářská smlouva, výhody a nevýhody pro komitenta a komisionáře).

V praktické části byla popsána tiskařské a knihařské společnost. Dále se analytická část zaměřila na analýzu tržeb za všechny hotové výrobky, u které byla provedena metoda ABC. U zhodnocení tržeb diářů podle typů bylo zjištěno, které typy jsou pro firmu hlavními a které se stávají pouze doplňkovými. U diářů byl analyzován vývoj diářů na skladě, kde byly vybrány 3 konkrétní diáře. Kalendáře byly taky vyhodnoceny podle daných typů (nástěnné, stolní a speciální), kde se priority zákazníků během 3 let měnily. U komisních prodejků byla vypracována tabulka, která poskytovala potřebné informace pro jejich vyhodnocení. Poslední součástí analytické části byly výprodeje, které firma každoročně provádí. V řešící části byly navrženy možné návrhy a doporučení, které společnost může použít v budoucnu.

Použité zdroje z odborných literatur a internetových zdrojů lze najít v závěru bakalářské práce, které jsou seřazeny podle jmen autorů a názvů webových stránek. Pod nimi se nachází seznam grafů, obrázků a tabulek, které byly použity jak v teoretické části, tak i v praktické. Poslední částí této práce obsahují 2 přílohy, které jsou součástí této práce. Příloha I je tabulka, které byla zhodnocena v analytické části a přenesena do přehledného grafu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. EMMETT, Stuart. c2005, Excellence in warehouse management: how to minimise costs and maximise value. Chichester, WestSussex, England: John Wiley&Sons, c2005, xiii, 298 s. ISBN 0-470-01531-4.
2. HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ. 2013, Podnikové finance v teorii a praxi. Vyd. 1. Praha: WoltersKluwer Česká republika, 267 s. ISBN 978-80-7478-011-0.
3. JUROVÁ, Marie. 2009, Obchodní logistika: (pro obory ekonomika a management). Vyd. 2., přeprac. a dopl. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 175 s. ISBN 978-80-214-3852-1.
4. LAMBERT, Douglas M., Lisa M. ELLRAM a James R. STOCK. 2005, Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží. Vyd. 2. Praha: Computer Press, xviii, 589 s. ISBN 80-251-0504-0.
5. LUKOSZOVÁ, Xenie. 2004, *Nákup a jeho řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, xii, 170 s. ISBN 80-251-0174-6.
6. OUDOVÁ, Alena. 2013, *Logistika: základy logistiky*. Vyd. 1. Kralice na Hané: Computer Media, 104 s. ISBN 978-80-7402-149-7.
7. SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. 2005, *Logistika: teorie a praxe*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 315 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0573-3.
8. SIXTA, Josef a Miroslav ŽIŽKA. 2009, *Logistika: metody používané pro řešení logistických projektů*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 238 s. Praxe manažera. ISBN 978-80-251-2563-2.
9. ŠTOHL, Pavel. *Učebnice Účetnictví 2010: pro střední školy a pro veřejnost*. 11., upr. vyd. Znojmo: Pavel Štohl, 2010, 8 sv. ISBN 978-80-87237-31-1.
10. ŠVARCOVÁ, Jena. 2008, *Ekonomie: stručný přehled: teorie a praxe aktuálně a v souvislostech*. Zlín: CEED, 303 s. ISBN 978-80-903433-7-5.

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

11. Komisionářská smlouva (vzor). 2012, *IPodnikatel.cz: portál pro začínající podnikatele* [online]. [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Obchodni-smlouvy/komisionarska-smlouva-vzor.html>
12. CICERO Stapro group. [2015] *Cicero* [online]. [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <http://www.iscicero.cz/o-nas/>
13. Komisní prodej je nadále oblíbenou a pro obchodníky výhodnou formou prodeje. 2012, *IPodnikatel.cz: portál pro začínající podnikatele* [online]. [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Pravo/komisni-prodej-je-nadale-oblibenou-a-pro-obchodniky-vyhodnou-formou-prodeje.html>
14. Pozitiva a problémy komisního prodeje. 2012, *IPodnikatel.cz: portál pro začínající podnikatele* [online]. [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Pravo/pozitiva-a-problemy-komisniho-prodeje.html>
15. Účtová třída 1 - Zásoby. 2007, *Daňáři online: portál daňových poradců a profesionálů* [online]. [cit. 2015-04-21].
Dostupné z: http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d1916v2677-uctova-trida-1-zasoby/?search_query=z%C3%A1soby&search_results_page=
16. Veřejné zdroje tiskařské a knihařské společnosti, a. s., 2015.

DALŠÍ ZDROJE

17. Interní zdroje tiskařské a knihařské společnosti, a. s. 2015.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

DA5 Denní A5

DA4 Denní A4

DB6 Denní B6

TA5 Týdenní A5

TA4 Týdenní A4

TB6 Týdenní B6

PRE Prezident

CRZ Crazy

SZ Školní

SEZNAM GRAFŮ

Graf. 1 Analýza vývoje tržeb u hotových výrobků během posledních 5 let.....	32
Graf. 2 Tržby v roce 2012 podle typů diářů	36
Graf. 3 Tržby v roce 2013 podle typů diářů	37
Graf. 4 Tržby v roce 2014 podle typů diářů	39
Graf. 5 Vývoj příjmů a výdejů na skladě u diáře: Dorato zlatý DA5	40
Graf. 6 Vývoj příjmů a výdejů na skladě u diáře: Erebos černý TA5	42
Graf. 7 Vývoj příjmů a výdejů na skladě u diáře: Atlas s poutkem KVT	43
Graf. 8 Tržby podle typu kalendáře v roce 2012	44
Graf. 9 Tržby podle typu kalendáře v roce 2013	45
Graf. 10 Tržby podle typu kalendáře v roce 2014	46
Graf. 11 Výprodeje společnosti během 3 let.....	51

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Hotovostní cyklus peněz u výrobního podniku	11
Obr. 2 Pevná knižní vazba	22
Obr. 3 Šitá měkká vazba	23
Obr. 4 Lepená měkká vazba	23
Obr. 5 Sešitová vazba	23
Obr. 6 Schéma komisního prodeje.....	26

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Typy diářů za rok 2012.....	35
Tab. 2 Typy diářů za rok 2013.....	37
Tab. 3 Typy diářů za rok 2014.....	38
Tab. 4 Vývoj diáře na skladě: Dorato zlatý A5	40
Tab. 5 Vývoj diáře na skladě: Erebos černý TA5.....	41
Tab. 6 Vývoj na skladě u diáře: Atlas s poutkem – kapesní.....	42
Tab. 7 Tržby za rok 2012.....	44
Tab. 8 Tržby za rok 2013.....	45
Tab. 9 Tržby podle typu kalendáře v roce 2014	46
Tab. 10 Komise na základě prodeje za sezónu 2015	47
Tab. 11 Komise na fakturu za sezónu 2015.....	49
Tab. 12 Výprodeje společnosti	50

SEZNAM PŘÍLOH

P I Metoda ABC

P II Komisní rozdíly u firmy E

PŘÍLOHA P I: METODA ABC

Druh výrobků	Počet (v Kč)					Celkem	Podíl (%)	Kumulace (%)	Metoda ABC
	2010	2011	2012	2013	2014				
Knihy	86 244 772	73 406 554	97 741 127	108 745 134	101 557 716	467 695 303	28,81	28,81	A
Diáře, notesy a kalendáře	53 507 461	51 961 850	67 380 988	69 826 797	79 392 186	322 069 282	19,84	48,65	A
Katalogy	46 664 417	48 226 642	96 415 637	65 503 233	61 145 502	317 955 431	19,59	68,24	A
Časopisy, noviny	62 122 929	61 537 717	53 550 666	32 419 957	23 533 790	233 165 059	14,36	82,61	B
Brožury	28 869 769	39 664 446	21 746 845	38 030 604	42 787 168	171 098 832	10,54	93,15	B
Letáky, plakáty	13 210 721	9 354 394	9 285 346	6 931 586	7 315 646	46 097 693	2,84	95,99	C
Ostatní	5 109 480	3 933 125	5 036 572	6 429 344	6 342 772	26 851 293	1,65	97,64	C
Nezařazeno	3 260 389	3 552 554	1 336 512	3 581 963	14 827 165	26 558 583	1,64	99,28	C
Merkantil	2 482 635	2 611 346	2 413 568	1 725 090	2 503 689	11 736 328	0,72	100,00	C
Celkem	301 472 573	294 248 628	354 907 261	333 193 708	339 405 634	1 623 227 804	100,00		

PŘÍLOHA P II: KOMISNÍ ROZDÍLY U FIRMY E

Název	Obj. kód	Navezeno (Váš příjem)								Vyfakturováno (Váš výdej)							Vratka	Komisní rozdíl		
		14-00797	14-00802	14-00990	14-01010	14-01225	14-01732	14-02186	Celkem	Září	Říjen	Listopad Prosinec	k 21.1. 2015	k 31.1. 2015	Únor	Březen			Celkem	
Notes Nona čtverečky	11-NPC-45	10	0	0	0	0	0	10	20	1	0	3	0	2	5	6	17	2	1	
CZ DA5 Janus zelený	15-DA5-028	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	
CZ DA5 Péleus	15-DA5-043	5	0	0	0	2	2	0	9	1	1	6	0	0	0	0	8	0	1	
CZ DA5 Kronos zel. lesklý	15-DA5-053	5	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	2	2	0	0	4	0	1	
CZ DA5 Kronos m. matný	15-DA5-055	5	0	10	0	2	3	10	30	2	2	16	8	1	0	0	29	0	1	
CZ KVT Janus modrý	15-KVT-029	10	0	0	0	2	2	0	14	1	1	6	4	1	0	0	13	0	1	
CZ TA5 Karmé	15-TA5-040	0	0	0	0	0	0	10	10	0	0	1	3	5	0	0	9	0	1	
CZ KVT mix	CP-KVT-MIX	0	30	0	0	0	0	0	30	7	4	12	2	4	0	0	29	0	1	
Mapový plakát barevný	GN15-006	0	0	0	20	0	0	0	20	2	0	6	8	2	0	0	18	0	2	
Celkem																				10

