VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

# STUDIE ŘÍZENÍ SLUŽEB V OBCHODNÍ ORGANIZACI

THE STUDY SERVICE MANAGEMENT IN A BUSINESS ORAGANIZATION

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR´S THESIS

AUTOR PRÁCE — PETR BÁBEK
AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE — prof. Ing. MARIE JUROVÁ, CSc.
SUPERVISOR

BRNO 2014

Vysoké učení technické v Brně
Fakulta podnikatelská

Akademický rok: 2013/14
Ústav managementu

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Petr Bábek**

Ekonomika a procesní management (6208R161)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

**Studie řízení služeb v obchodní organizaci**

v anglickém jazyce:

**The Study Service Management in a Business Organization**

Pokyny pro vypracování:

Úvod.
Popis podnikání ve vybraném ochodním podniku se zaměřením na:
- obchodní standard
- zákazníky
- materiálové toky - příjem a skladování.

Cíle řešení.
Analýza současného stavu příjmu a skladování druhů obchodního standardu.
Vyhodnocení teoretických přístupů k zajištění obslužnosti zákazníků.
Návrh navýšení spokojenosti zákazníků.
Podmínky realizace a přínosy.
Závěr.
Použitá literatura

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

FARAHANI, Reza Zanjirani; REZAPOUR, Shabnam; KARDAR, Laleh. Logistics operations and management : concepts and models. 1st ed. Boston, MA : Elsevier, 2011. 469 s. ISBN 978-012-3852-021.
CHRISTOPHER,M. Logistika v marketingu. Přel.Prokeš R., Praha: Management Press 2000. 166 s. ISBN 80-7261-007-4.
JUROVÁ,M. Evropská unie odvětví a infrastruktura. 1.vyd. Brno: Computer Press 1999. 115 s. ISBN 80-7226-219-x.
LAMBERT,D.M.,STOCK,J.R.,ELLRAM,L.M. Logistika. Praha: Computer Press 2005. 589 s. ISBN 80-251-0504-0.
SCHULTE,CH. Logistika. 1 vyd. Praha:Victoria Publishing, 1994. 301 s. ISBN 80-85605-87-2.

Vedoucí bakalářské práce: prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/14.

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA PODNIKATELSKÁ

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan

V Brně, dne 1.4.2014

## Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na řízení služeb v obchodní organizaci. Teoretická část je věnována skladování a zásobám s ohledem na obslužnost zákazníků. V praktické části je analyzován současný stav zásob, činnost dodavatelů a systém třídění zásob. Pomocí těchto analýz jsou zjištěny nedostatky a následně je navrženo jejich řešení. Tyto návrhy povedou k navýšení obslužnosti a spokojenosti zákazníků.

## Abstract

The thesis is focused on service management in a business organization. The theoretical part is devoted to storage and stocks with regard to the serviceability of the customers. The practical part analyzes the current state of stocks, suppliers' activities and sorting system of stocks. By using these analyzes are identified shortcomings and then suggested their solutions. These suggestions will lead to increase serviceability and satisfaction of customers.

## Klíčová slova

Zásoba, obrat zásob, skladování, dodavatelé, ABC analýza

## Key words

Stock, stock turnover, storage, suppliers, ABC analysis

## Bibliografická citace

BÁBEK, P. *Studie řízení služeb v obchodní organizaci.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 60 s. Vedoucí bakalářské práce prof. Ing. Marie Jurová, CSc..

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským)

V Brně dne 25. května 2014

……

Petr Bábek

## Poděkování

Chtěl bych touto cestou poděkovat vedoucí mé bakalářské práce paní profesorce Ing. Marii Jurové, CSc. za odpovědné vedení, cenné připomínky a rady, které mi pomohly při zpracování této práce.

## Obsah

Úvod ..... 10
Cíl práce ..... 11
1 Teoretická část ..... 12
1.1 Logistika ..... 12
1.1.1 Cíle logistiky ..... 12
1.1.2 Logistické činnosti ..... 13
1.2 Nákup ..... 13
1.2.1 Vývoj funkce nákupu ..... 14
1.2.2 Vztah nákupu a zákaznického servisu ..... 15
1.2.3 Výběr dodavatelů ..... 15
1.2.4 Systémy řízení zásob ..... 16
1.3 Řízení zásob ..... 17
1.3.1 Cíl řízení zásob ..... 18
1.3.2 Klasifikace zásob ..... 18
1.4 Skladování zásob ..... 19
1.4.1 Základní funkce skladování ..... 20
1.4.2 Nejčastější chyby při skladování ..... 21
1.4.3 Vztah skladování a zákaznického servisu ..... 22
1.5 Optimální velikost objednávky ..... 22
1.6 ABC analýza ..... 24
1.7 Ukazatele aktivity ..... 26
1.7.1 Obrat zásob ..... 26
1.7.2 Doba obratu zásob ..... 26
2 Analytická část ..... 28
2.1 Popis podnikání ve společnosti ..... 28
2.1.1 Obchodní situace společnosti ..... 28
2.2 Podniková směrnice pro řízení zásob ..... 29
2.3 Hodnota skladových zásob ..... 30
2.4 Dělení zásob v podniku ..... 32
2.4.1 Výhody členění zásob podniku ..... 34
2.5 Evidence zásob ..... 34
2.6 Ukazatele aktivity podniku ..... 35
2.6.1 Obraz zásob společnosti za rok 2013 ..... 35

2.6.2 Doba obratu zásob podniku v roce 2013 ..... 37
2.6.3 Ukazatele aktivity konkrétních položek zásob ..... 37
2.6.4 Srovnání doby obratu s údaji podniku ..... 40
2.6.5 Srovnání obratu zásob s konkurencí ..... 41
2.7 Hodnota neprodejných položek zásob ..... 42
2.8 Funkce nákupního oddělení ..... 43
2.9 Optimální objednací množství ..... 43
2.9.1 Postup stanovení objednávky v podniku ..... 44
2.10 Analýza činnosti dodavatelů ..... 44
2.10.1 Dělení dodavatelů dle podniku ..... 45
2.10.2 Dodací lhůty ..... 45
3 Vlastní návrhy řešení ..... 48
3.1 Použití metody ABC pro třídění zásob skupiny Basic ..... 48
3.2 Přístup k jednotlivým skupinám zásob ..... 49
3.3 Třídění dodavatelů při použití ABC analýzy ..... 50
3.3.1 Optimalizace množství dodavatelů ..... 51
3.4 Smluvní vztahy s dodavateli ..... 51
3.5 Přístup k dodavatelům A ..... 52
3.6 Obrat zásob ..... 53
Závěr ..... 55
Seznam použité literatury ..... 57
Seznam obrázků ..... 58
Seznam grafů ..... 59
Seznam tabulek ..... 60

# Úvod

Služby v obchodní organizaci představují především uspokojení poptávky zákazníka. Prodej zboží je součástí těchto služeb, a aby byl podnik schopen vždy uspokojit poptávku, je zapotřebí mít dostatečné zásoby. Správná logistika a řízení zásob je nedílná součást každého podniku. Dokonalý přehled o zásobách a peněžních prostředcích v nich vložených je součástí zdravé ekonomiky firmy. Tento přehled napomáhá k jednoduššímu řízení nákupu, financí a také přijímání zakázek.

Ve své bakalářské práci se věnuji optimalizaci stavu zásob pro lepší obslužnost zákazníků a to ve firmě XYZ, která se zabývá prodejem zabezpečovacího zařízení.

Práce je rozdělena do dvou částí a to na teoretickou a praktickou. V teoretické části se věnuji teoretickým poznatkům z odborné literatury a v praktické části analyzuji současný stav. Na základě teoretických poznatků poté navrhnu řešení pro zlepšení situace.

## Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je optimalizace stavu zásob pro lepší obslužnost zákazníků a pro vyšší úspěšnost finančního řízení obchodní organizace. Optimalizace by měla napomoci k navýšení obslužnosti zákazníků, snížení nákladů na logistiku a zlepšení hospodářského výsledku.

Dále zde budou řešeny následující cíle:
- třídění zásob při použití metody ABC
- zjištění výše obrátek stavu zásob
- analýza činnosti dodavatelů
- třídění dodavatelů při použití metody ABC

# 1 TEORETICKÁ ČÁST

## 1.1 Logistika

*„Logistika je řízení materiálového, informačního a finančního toku s ohledem na včasné splnění požadavků finálního zákazníka a s ohledem na nutnou tvorbu zisku v celém toku materiálu. Při plnění potřeb finálního zákazníka napomáhá již při vývoji výrobku, výběru vhodného dodavatele, odpovídajícím způsobem řízení vlastní realizace potřeby zákazníka (při výrobě výrobku), vhodným přemístěním požadovaného výrobku k zákazníkovi a v neposlední řadě i zajištěním likvidace morálně i fyzicky zastaralého výrobku.“*(6, s. 25)

Logistika měla v průběhu doby různé názvy, v anglické literatuře se můžeme setkat dle (4, s.2) s těmito termíny:

· „*Business logistics – podniková logistika*
· *Channel management – řízení (distribučních) kanálů*
· *Distribution – distribuce*
· *Industrial logistics – průmyslová logistika*
· *Logistical management – logistické řízení*
· *Materials management – řízení materiálů*
· *Physical distribution – distribuce zboží (fyzická distribuce)*
· *Quick-response systems – systémy „rychlé odezvy“*
· *Supply chain management – řízení zásobovacích řetězců*
· *Supply management – řízení zásobování*“

### 1.1.1 Cíle logistiky

Aby nebyla existence logistiky v podniku zbytečná, musí mít stanovené cíle. Tyto cíle nemohou být v rámci podniku izolované, ale musí napomáhat k realizaci cílů podniku. Logistické cíle jsou formulovány způsobem, aby řízení toku zásob s minimálními náklady a investicemi vedlo současně k maximálnímu obratu.(3)

Tyto podmínky lze splnit tak, že tok zboží bude proudit takovým způsobem, aby od začátku do konce byl dle (3) zaměřen:

- **Na obsluhu zákazníka** – východiskem všech rozhodování, logistického plánování, stanovení koncepce logistického systému a jeho strukturování jsou vždy přání a požadavky zákazníka.

- **Na optimalizaci logistických nákladů** - především optimalizaci nákladů na zásoby, dopravu a výroby. Dále zaměřen na minimální investice v zásobách.

### 1.1.2 Logistické činnosti

Tyto činnosti jsou nezbytné pro uskutečnění hladkého toku produktů z místa vzniku do místa jejich spotřeby. Podle (4, s.15) je považujeme za součást obecného logistického procesu:

„*Zákaznický servis (Customer service)*
*· Prognózování/plánování poptávky (Demand forecasting/planning)*
*· Řízení stavu zásob (Inventory management)*
*· Logistická komunikace (Logistics communications)*
*· Manipulace s materiálem (Material handling)*
*· Vyřizování objednávek (Order Processing)*
*· Balení (Packaging)*
*· Podpora servisu a náhradní díly (Parts and service support)*
*· Stanovení místa výroby a skladování (Plant and warehouse site selection)"*

## 1.2 Nákup

„*Funkce nákupu je zodpovědná především za vstupní činnosti v rámci dodávkového řetězce, zatímco logistika jako celek zahrnuje jak vstupní, tak výstupní vztahy a materiálové toky*."(4, s. 346)

Nákupy jsou ve většině firem největší položkou výdajů při výkonu podnikatelské činnosti, z čehož lze usoudit, že existuje potřeba spolehlivého měření výkonnosti a efektivnosti funkce nákupu. Důležitou otázkou v oblasti nákupu je, jak účelně jsou finanční prostředky vynaloženy. V nákupní činnosti je také důležité zabývat se otázkou dlouhodobých vztahů s dodavateli, či porozumět potřebám koncových zákazníků. V neposlední řadě funkce nákupu přispívá k zvýšení rentability podniku.(4)

*„Nákupní činnost obvykle nebyla považována za oblast strategického významu. Většinou se řídila jasnými, předem stanovenými postupy, které zahrnovaly přípravu nákupních objednávek, kontaktování dodavatelů ohledně cen a občas zjišťování informací o dodávkách, které se opozdily.“*(4, s. 348)

### 1.2.1 Vývoj funkce nákupu

Funkci nákupu je věnováno stále více pozornosti a neustále se vyvíjí. Podniky řadu svých činností automatizují nebo využívají služeb externích dodavatelů. S čímž souvisí zvýšení objemu finančních prostředků vynaložených na externí nákupy. Oproti tomu zase klesá objem prostředků vynaložených na pracovní sílu.

Posledních 30 let firmy poskytovaly oddělením nákupu více prostoru pro provádění aktivit spojených s nákupem. Pracovníci nákupu měli možnost převzít iniciativu a snažit se rozšířit svou působnost s cílem být prospěšní podniku více jako celku.

Mohli bychom říci, že funkce nákupu se v současné době nachází na rozcestí svého dalšího vývoje. Činnosti, které dříve byly hlavní náplní práce jsou dnes eliminovány popřípadě automatizovány. Činnosti jako například kontrola dokladů nebo telefonické zjišťování stavu zásob jsou dnes vyloučeny, díky možnosti on-line kontroly pomocí výměny elektronických dat. Vzhledem k tomu, že tyto činnosti jsou nyní eliminovány, může se funkce nákupu zaměřit více na aktivní práci v rámci podniku.

Pracovníci nákupu musí včas rozpoznávat a využívat vhodné příležitosti. V opačném případě by se mohlo stát, že v souladu se zájmem o snížení počtu pracovních sil, budou jejich místa zrušena. Pochopení a strategických cílů a záměru podniku je důležitou součástí rozpoznávání těchto příležitostí. Tyto cíle by funkce nákupu měla podporovat.(4)

### 1.2.2 Vztah nákupu a zákaznického servisu

Generovat zisk je hlavním cílem každého podniku. Pokud se management zaměří na kvalitu a úroveň služeb poskytovaných zákazníkům, dosažení tohoto cíle bude snadnější. Tento fakt vychází ze skutečnosti, že podnik zanikne, pokud se zákazníkům nevyhoví v jejich jinak nesplněných potřebách. Na spokojenost zákazníků má vliv příjem zboží či služeb v odpovídající kvalitě a ceně a to v čase, kdy je zákazníci požadují. Podnik poskytuje zboží či služby v takové kvalitě, v jaké mu je poskytne dodavatel.

Poznání potřeb zákazníků konkrétního podniku umožňuje provádění těch správných rozhodnutí při plnění jejich potřeb.(4)

Viceprezident společnosti pro telefonní produkty AT&T říká:
*„Nákup je vůbec největší samostatnou funkcí. Nic z toho, co děláme, není důležitější.“*(4, s. 348)

### 1.2.3 Výběr dodavatelů

V rámci procesu nákupu nebo pořizování je nejdůležitější částí výběr dodavatelů. Řízení dodavatelských vztahů a výběr dodavatelů dle (4, s. 354) obsahuje pět fází:

· „***Přípravná fáze*** *– vznik potřeby koupě určitého produktu*
· ***Identifikace potenciálních dodavatelů*** *– stanovení kritérií výběru/přístupu k volbě, identifikace potenciálních dodavatelů*
· ***Prozkoumání a výběr dodavatele*** *– kontaktování potencionálních dodavatelů, ohodnocení dodavatelů, volba*

· ***Navázaní vztahu*** *– dokumentování původních očekávání a kontaktů, věnování vysoké míry pozornosti, poskytování rychlé zpětné vazby*
· ***Ohodnocení vztahu*** *– pokračování na současné úrovni vztahu, rozšíření/budování vztahu, omezení/zrušení vztahu*“

### 1.2.4 Systémy řízení zásob

Pro efektivní a správné řízení nákupu a zásob je třeba vycházet z těchto informací: stav objednávek, výše objednávek a rozsah skladování. Jeden z hlavních cílů řízení zásob je optimalizace a minimalizace celkových nákladů. Můžeme hovořit o těchto nákladech: náklady skladovací, náklady opatření a náklady nedostatku. V každé jednotlivé části řízení zásob je třeba brát tyto náklady v úvahu. Tedy v případě, kdy se rozhodujeme, v jaký okamžik je optimální objednávat, jak velkou zvolit optimální objednávku a při určování optimálního stavu zásob. (7)

Charakteristika základních systémů řízení zásob dle (7):

- **Jednorázové objednání** – objednává se v případě jednorázového zajištění pro zakázku nebo pro průběžnou spotřebu v případě, kdy je časově ohraničena a jde bez problému stanovit množství a termín spotřeby.

- **Opakované objednání** – většinou se týká neohraničené spotřeby, dále rozlišujeme:

  - **Objednání s pevným rytmem** – pokud se ze skladu čerpá rozdílně, volí se různá objednací množství. Používá se nejen u materiálu spotřebovaného ze skladu, ale i v případě přímých dodávek, které jsou v rámci synchronizovaného dodávání do výroby.

    - **Objednání na základě signálního množství** – stanovené signální množství je záruka, že objednávka proběhne s dostatečným předstihem. Objednává se na zpravidla na základě předem stanoveného množství optimálního množství.

- **Objednání volné** – tento způsob volíme v případě, že nedostatek zásoby nemůže ohrozit chod podniku

## 1.3 Řízení zásob

„*Řízení zásob je metodou, jak řídit tok výrobků v dodavatelském řetězci a dosáhnout požadované úrovně služeb za přijatelnou cenu. Pohyb a tok výrobků jsou klíčové koncepty v řízení zásob (a rovněž v celém dodavatelském řetězci), neboť když se tok zastaví, přidá se hodnota (pokud ovšem skladovaný výrobek není ten, který získává na hodnotě dlouhodobě*.“ (1, s.43)

Mít sklad a udržovat na něm zásoby je důležité z několika důvodů. První je odstranění vazby mezi poptávkou a nabídkou, tedy mít dostatek zásob, abychom uspokojili zákazníka. Další důvod je bezpečnost, např. ochrana proti nejistotě vůči dodavatelům nebo pokrytí neočekávané poptávky. Dále očekávaná poptávka související s reklamou, s příchodem sezóny nebo s množstevní slevou. (1)

Ze stránky účetnictví zásoby vylepšují rozvahu, protože jsou na straně aktiv. Ovšem sklad obnáší i náklady za provoz skladu, které se naopak projeví v hospodářském výsledku. (1)

Čím je vyšší obrátka zásob, tím je i generován vyšší zisk. V rámci řízení zásob je nutno dle (1) uvažovat o těchto aspektech:

· Stanovení výrobků, které se budou skladovat a místo skladování.
· Udržování zásob v takové výši, aby byla uspokojena potřeba zákazníků.
· Neustále udržovat nabídku na stanovené úrovni.
· Stanovit čas objednávky.
· Stanovit kolik objednat.

### 1.3.1 Cíl řízení zásob

„*Cílem řízení zásob je tedy dosáhnout požadované úrovně služeb za přijatelnou cenu. Je to otázka nalezení rovnováhy mezi náklady na skladování a cenou za poskytování požadované služby na úrovni, kterou si přeje odběratel či spotřebitel. Je-li objem zásob vysoký, pak je vysoká i cena služby; je-li na skladě málo zásob, pak budou nízké jak náklady, tak i úroveň služby. Ideálním cílem jsou nicméně nízké náklady a vysoká úroveň služeb.*“(1, s. 44)

### 1.3.2 Klasifikace zásob

„*Zásoby představují značnou část jmění podniku.“*(4, s. 150)

¨Klasifikace zásob se dle (4) určuje dle účelu zásoby, pro který jsou udržovány:

***Běžné zásoby***

Běžné zásoby vznikají na základě zásob použitých ve výrobě nebo prodaných během dne. Tyto se udržují v takovém množství, které je nezbytné pro pokrytí poptávky, když je podnik schopen tuto poptávku předpovědět, a pro denní doplňování.

***Zásoby na cestě***

Jedná se o druh zásob, který je na cestě z bodu A do bodu B. Můžeme je považovat i jako součást běžných zásob, i když je není možné okamžitě použít k účelům výroby nebo dodání, dokud nejsou fyzicky v našem skladě. Z hlediska nákladů na udržování zásob by se měly zahrnovat do zásob místa expedice.

***Pojistné (vyrovnávací) zásoby***

Udržují se v podnicích nad rámec běžných zásob z důvodu nejistoty v poptávce nebo v celkové době doplnění zásob

„Průměrná zásoba určitě skladové položky, u které existuje proměnlivost poptávky nebo

celkové doby doplnění zásob, se rovná polovině objednacího množství plus pojistná zásoba.“(4, s. 118)

***Spekulativní zásoby***

Tento druh zásob se na skladě neudržuje z důvodu uspokojení běžné poptávky. Může se jednat o nákup materiálu ve větším množství než je nutné pro běžnou zásobu z důvodu množstevní slevy.

***Sezónní slevy***

Jedná se o druh spekulativních zásob. Jde o zásoby, které se účelně navyšují z důvodu nadcházející sezóny. Běžně se tak stává v obchodech, kdy se zahajuje jarní sezóna a sklad se naplní zbožím souvisejícím s jarními aktivitami. Také můžeme hovořit o podzimu, kdy se zvyšuje poptávka po zimních pneumatikách, na což musí být tito prodejci připraveni, aby mohli generovat zisk.

Zásoby představují značnou část majetku. Nejsou však tak likvidní, jako peníze na běžném účtu nebo v hotovosti. Ovlivňují tedy negativně okamžitou likviditu podniku.

## 1.4 Skladování zásob

*„Skladování je jednou z nejdůležitějších částí logistického systému.* ***Skladování tvoří spojovací článek mezi výrobci a zákazníky****. Zabezpečuje uskladnění produktů (např. surovin, dílů, hotových výrobků) v místech jejich vzniku a mezi místem vzniku a místem spotřeby a poskytuje managementu informace o stavu, podmínkách a rozmístění skladovaných produktů.* ***Sklady umožňují překlenout prostor a čas.*** *Výrobní zásoby zajišťují plynulost výroby. Zásoby obchodního zboží zajišťují plynulé zásobování obyvatelstva.“*(6, s. 131)

Skladování zásob patří k úspěšnému řízení podle (1, s. 43) z těchto důvodů:

· ***„Odstranění vazby mezi nabídkou a poptávkou***

*- zásoby z dodávek surovin pro zavedení výroby*

*- v podobě probíhající práce a rozpracovaných výrobků, možná předpokládaných výrobků na zakázku*

*- zásoba konečných výrobků pro okamžité vyřizování zakázek*

· ***Bezpečnost a ochrana***

*- ochrana proti nejistotě vůči dodavatelům*

*- pokrytí neočekávané poptávky*

*- fyzická ochrana, zajištěná skladovým objektem*

· ***Očekávání poptávky***

*- zvyšování poptávky z důvodu sezony nebo reklamy*

*- slevy za dodávky velkého množství zboží*

· ***Poskytování služeb odběratelům (vnitřních a vnějších)***

*- cyklické zásoby hotových výrobků*

*- dostupnost pohotovostní zásoby pro případ neočekávané poptávky“*

### 1.4.1 Základní funkce skladování

Rozlišujeme tři základní funkce skladování dle (6, s. 132)

- ***„Přesun produktů***

  - ***Příjem zboží*** *– vyložení, vybalení, aktualizace záznamů, kontrola stavu zboží, překontrolování průvodní dokumentace.*
  - ***Kompletace zboží podle objednávky*** *– přeskupování produktů podle požadavků zákazníka.*
  - ***Překládka zboží*** *(cross – docking) – z místa příjmu do místa expedice, vynechání uskladnění.*
  - ***Expedice zboží*** *– zabalení a přesun zásilek do dopravních prostředků, kontrola zboží podle objednávek, úpravy skladových záznamů.*

- ***Uskladnění produktů***

    - ***Přechodné uskladnění*** *– uskladnění nezbytné pro doplňování základních zásob.*
    - ***Časově omezené uskladnění*** *– týká se zásob nadměrných (nárazníkové zásoby), důvody jejich držení:*

    *- sezónní poptávka,*

    *- kolísavá poptávka,*

    *- úprava výrobků spekulativní nákupy,*

    *- zvláštní podmínky obchodu.*

- ***Přenos informací***

    *Přenos informací se týká stavu zásob, stavu zboží v pohybu, umístění zásob,*

    *vstupních a výstupních dodávek, zákazníků, personálu a využití skladových prostor.“*

### 1.4.2 Nejčastější chyby při skladování

Je velmi důležité, aby se management podniku snažil odstranit všechny neefektivity, které se vyskytnou při uskladnění zásob, přesunu zásob nebo přesunu informací v rámci skladu.

Nejčastější formy neefektivity dle (6, s. 145)

*· „Přebytečná nebo nadměrná manipulace*

*· Nízké využití skladové plochy a prostoru*

*· Nadměrné náklady na údržbu a výpadky kvůli zastaralým zařízením*

*· Zastaralé způsoby příjmu a expedice zboží*

*· Zastaralé způsoby počítačového zpracování rutinních transakcí*“

### 1.4.3 Vztah skladování a zákaznického servisu

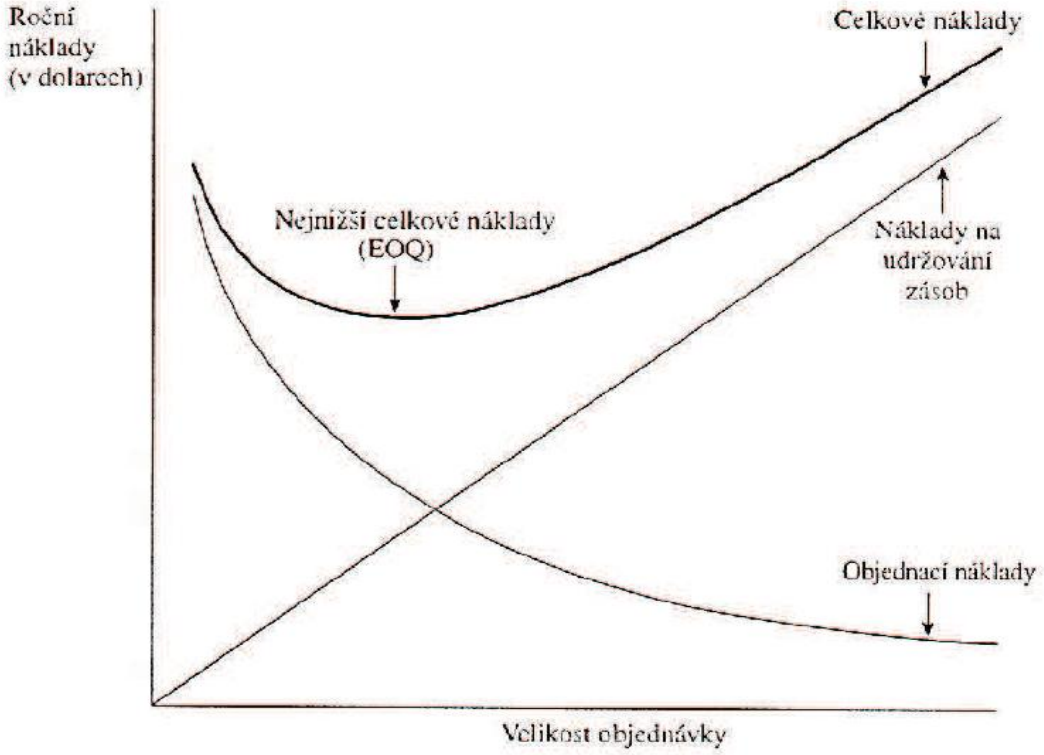
Ke zlepšení zákaznického servisu a k většímu uspokojení potřeb zákazníka je ve většině případů potřeba vytvořit řadu místních odbytových skladů, díky kterým bude možné dosáhnout minimalizace celkových nákladů a současně splnit normy zákaznického servisu.

Vývoj podmínek trhu může podnik podnítit, aby své produkty skladoval na lokální úrovni, a to proto, že podnik není schopen přesně předvídat poptávku zákazníků a načasování objednávek maloobchodů a velkoobchodů. Pokud ovšem bude na lokální úrovni skladovat určité nadměrné zásoby, bude pak schopen rychle reagovat a uspokojovat neočekávanou poptávku. V případě, kdy se zpozdí dodávka doplňujících zásob, bude podnik schopen díky nadměrným zásobám plnit objednávky od zákazníků. (6)

## 1.5 Optimální velikost objednávky

Jak bylo již zmíněno, s objednáním i skladováním souvisí náklady. Tyto náklady je zapotřebí sledovat a snažit se o jejich optimalizaci. Jestliže si podnik objedná menší množství zásob, úměrně se zvýší i počet objednávek a tedy i s tímto spojené objednací náklady. Větší objednací množství zase má za následek zvýšení nákladů na skladování. Cíl stanovení optimální velikosti objednávky je určení takového objednacího množství, které bude znamenat minimum celkových nákladů spojených se skladováním i objednáváním.(3)

Pro lepší představu nákladů, které ovlivňují ekonomické objednací množství, poslouží tento graf.




**Obrázek 1: Optimální objednací množství**

Vzorec pro výpočet optimální velikosti objednávek, tzv. EOQ (4, s. 125):

$$EOQ = \sqrt{\frac{2PD}{CV}}$$

P = objednací náklady (na 1 objednávku)

D = roční poptávka nebo spotřeba produktu (počet jednotek)

C = roční náklady na udržování zásob (procento z výrobních nákladů nebo hodnoty)

V = průměrné náklady nebo hodnota jednotky zásob

**Modifikace modelu EQQ**

Díky této modifikaci se do modulu započítávají i množstevní slevy a přepravní sazby.

Rozšířený vzorec o tyto faktory (4, s. 127)

$$Q^1 = 2\frac{rD}{C} + (1 - r)Q^0$$

Q1 = maximální množství, jehož objednávka je ekonomická, a přitom zůstává zachován

nárok na slevu ceny za jednotku

r = procento snížení ceny v případě objednání většího množství

D = roční poptávka po jednotkách

C = procento nákladů na udržování zásob

Q0 = EOQ vypočtené z běžné ceny

## 1.6 ABC analýza

Jestli si podnik vytvoří vlastní ABC analýzu, tak mu pomůže najít střední cestu mezi extrémy, která by umožnila snížit náklady jak na úroveň zákaznických služeb, tak na držení zásob. Když rozdělíme analyzovanou položku do několika kategorií, je to velmi efektivní. Tato analýza vychází z Paretova pravidla (80/20) – velmi často zhruba 80% důsledků vyplývá z přibližně 20% počtu veškerých možných příčin.

Vyjádřené hodnoty mají vyjadřovat pojmy – 80% - hodně a 20% - málo. (2)

Podobné zákonitosti platí i v podnicích, např. (2):

– *„malá část počtu položek představuje většinu hodnoty spotřeby*

– *velká část celkového objemu nákupu se odebírá od poměrně malého počtu dodavatelů*

*– značná část tržeb pochází od malého podílu počtu odběratelů*
*– velký podíl počtu výdejů ze skladu se týká malé části sortimentu“*

**Údaje potřebné pro vypracování analýzy ABC:**

Údaje, které je nutné získat pro jednotlivé položky, jsou závislé na konkrétních cílech analýzy. Podle (3) můžeme hovořit o:

- *„číslo a název položky,*
- *měrná jednotka množství (MJ),*
- *velikost výdeje (spotřeby, prodeje) v MJ za analyzované období,*
- *průměrná zásoba v MJ během analyzovaného období,*
- *okamžitá zásoba v MJ na konci analyzovaného období (nazveme ji zůstatek),*
- *průměrná nákladová cena v Kč /MJ,*
- *délka období s údaji pro položku (označíme d) v kalendářních dnech; pro nové*
  *skladové položky, zavedené až po začátku analyzovaného období, platí d < D,*
- *datum (stačí měsíc) posledního výdeje,*
- *velikost příjmu v MJ za analyzované období.“*

**Analýza ABC má dvě hlavní oblasti využití dle (2):**

1. *„ke klasifikaci skladových položek s cílem diferencovat metody pro řízení zásob*
2. *k hodnocení dosavadní úrovně řízení zásob v podniku a jako podklad k přípravě opatření pro zlepšení řízení“*

**Rozdělení zásob do tří skupin dle (2):**

**„A“ velmi důležité** – u této skupiny je prioritní nízká hodnota skladových zásob. Jedná se o položky s vysokou hodnotou ročního výdeje. To může vyplývat jednak z nízké ceny a velkého výdeje nebo z vysoké ceny a menšího výdeje. Položkám této kategorie by měla být věnována každodenní pozornost.

**„B“ středně důležité** – zde se jedná o kompromis mezi malým objemem práce spojené s nákupem a mezi nízkou hodnotou skladových zásob. Čím je položka dražší, tím menší zásobu je potřeba udržovat na skladě. Tyto položky se sledují stejně jako u „A“ ale méně často a méně intenzivně.

**„C“ málo důležité** – zde je prioritní málo práce spojené s nákupem. Zde volíme větší nákupní dávky a normy pojistné zásoby proto, aby byly tyto položky neustále na skladě a jejich zásoba nemusela být často doplňována.

## 1.7 Ukazatele aktivity

### 1.7.1 Obrat zásob

Obrat zásob respektive rychlost obratu zásob je poměr tržeb a průměrného stavu zásob. (2)

*„Ukazatel obratu zásob nám říká, kolikrát za rok se obmění naše zásoby, respektive*

*kolikrát za rok jsme schopni přeměnit naše zásoby na tržby. Vypočítá se jako podíl tržeb a zásob, přičemž i zde platí, že můžete používat jak čisté tržby, tak tržby souhrnné zahrnující vnitropodnikové výkony“*(8).

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

### 1.7.2 Doba obratu zásob

***„Doba obratu zásob se tak vypočítá jako*** *podíl zásob a tržeb vynásobený počtem dnů v roce (tj. například 365*(zásoby/tržby), eventuelně zásoby/(tržby/365),*

*respektive 365*1/obrat zásob)*. ***Čím menší je, tím efektivněji dokážeme řídit svůj sklad“.***(8)

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrná zásoba} \times 360}{\text{tržby}}$$

Pokud se současně zvyšuje obrat zásob a krátí se jeho doba, můžeme situaci považovat za dobrou. Zohledňování optimální velikosti zásob je v této problematice důležité.

U většiny firem se zásobovací politika naklání spíše k systému Just-in-time. Jedná se o systém, který je vhodný především pro zakázkovou výrobu.(5)

# 2 ANALYTICKÁ ČÁST

## 2.1 Popis podnikání ve společnosti

Společnost XYZ byla založena v druhé polovině roku 1992 jako importér a specializovaný velkoobchod se zabezpečovací technikou. Dnes patří bezesporu mezi největší dodavatele zabezpečovací techniky v České republice.
XYZ působí v devíti vlastních prodejních střediscích v rámci České republiky. A to v Praze, Brně, Děčíně, Liberci, Ostravě, Plzni, Zlíně, Českých Budějovicích a Pardubicích.

Podnik spolupracuje s obchodními partnery po celém světě a jako specializovaný velkoobchod zastupuje přední světové firmy vyrábějící systémy elektrické zabezpečovací signalizace (EZS), kamerové a monitorovací systémy (CCTV), systémy elektrické požární signalizace (EPS), stabilní hasicí zařízení (SHZ), přístupové a docházkové systémy (ACS), evakuační systémy a veřejné ozvučení (PAVA), nouzové osvětlení a vnější perimetrickou ochranu objektů. Nabídku doplňují kabely, akumulátory, napájecí zdroje, dále široká škála instalačního materiálu, montážního příslušenství a speciální techniky.

### 2.1.1 Obchodní situace společnosti

Tržby společnosti se odvíjejí od poptávky zákazníků a od prodejní strategie, protože nabízí sortiment, který je k dostání i u konkurence.

Hlavním cílem společnosti je dodržet klíčové ukazatele (KPI – Key Performance Indicators), které jsou stanoveny ročním plánem.
Mezi hlavní sledované ukazatele patří:

- Tržby
- Obchodní marže
- Obrat zásob
- Provozní zisk

Tento plán vychází z předpokladu vývoje na trhu. Dodržování tohoto plánu je sledované měsíčním výkazem MOR – Monthly Operation Review. Během roku je plán aktualizován.

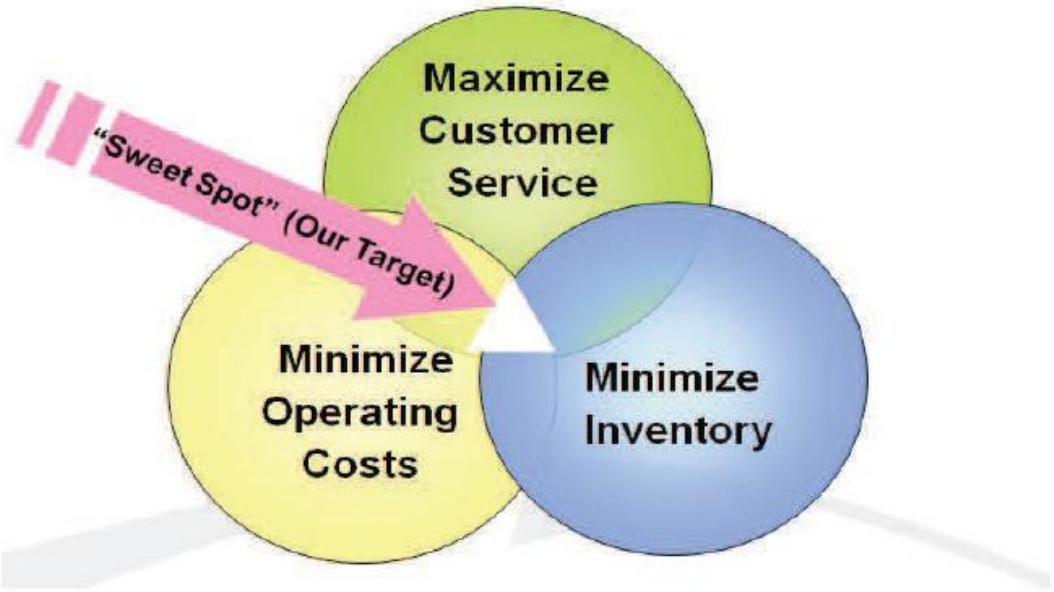
Plán na rok 2014 předpokládá roční zvýšení prodeje o 4%.
Krize zapříčinila, že zákazníci se snaží nakoupit co nejlevněji. Čímž se mění situace na trhu a všechny podniky v konkurenčním prostředí se soustředí na prodejní ceny více než na kvalitu nabízených produktů.

## 2.2 Podniková směrnice pro řízení zásob

Protože se jedná o velký nadnárodní podnik, má ve svých interních předpisech vnitropodnikové směrnice, které jsou orientovány na veškeré oblasti firmy. Patří mezi ně i SIOP – Sales & Inventory Operations Planning.

Tento proces je orientován na synchronizaci majetku, poptávky, zásobování a financí tak, aby se optimalizovali zdroje, bylo dosahováno předem stanovených plánů a současně bylo dosaženo cílů.
Tento proces proces je komplexní a tedy v souladu s ním se řídí i zásobování.

Dave Cote, Chairman & CEO k této problematice řekl: "*K dosažení zlepšení v provozním kapitálu je důsledné plánování prodejů, zásobování a operací je velmi důležité. Snižování provozního kapitálu a zároveň uspokojování potřeb zákazníků nás bude nutit ke zlepšení provozních postupů a udělá nás lepší společností. Potřebujeme, aby se každý zapojil do tohoto úsilí.*"




**Obrázek 2: ISOP Optimisation**

Obrázek přesně vystihuje to, na co se podnik zaměřuje. Minimalizovat zásoby, minimalizovat provozní náklady a maximalizovat zákaznický servis. Spojením všech těchto kritérií podnik dosáhne cíle tzv. „Sweet spot“, což znamená stav, kdy všechny tři výše zmíněná kritéria jsou vyvážená.

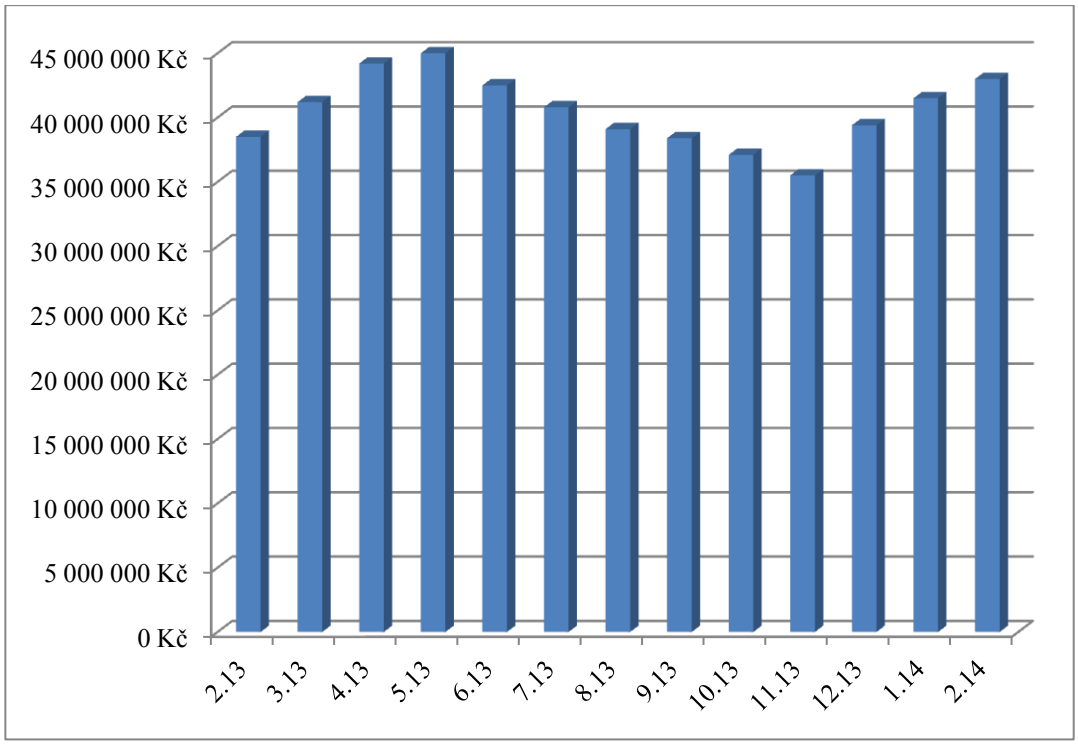
## 2.3 Hodnota skladových zásob

Podnik XYZ se zabývá maloobchodem, znamená to tedy, že se řadí mezi kapitálově lehké společnosti. Lépe řečeno nemusí investovat kapitál do výrobních zařízení a hal, ale především do skladových zásob.

Investice do zásob je složitý proces a je nutné věnovat mu pozornost a to z několika hledisek.

Obecně platí, že velikost skladových zásob má být taková, aby mohla okamžitě pokrýt poptávku zákazníka, ale současně nesmí být tak velká, aby podniku nepřinášela vyšší výdaje, než jsou na držení zásob nutné. To by poté nepříznivě ovlivňovalo hospodářský výsledek.

Celková hodnota zásob společnosti XYZ v období od února 2013 do února 2014 a vývoj této hodnoty jsem zaznamenal do **následujícího grafu.**

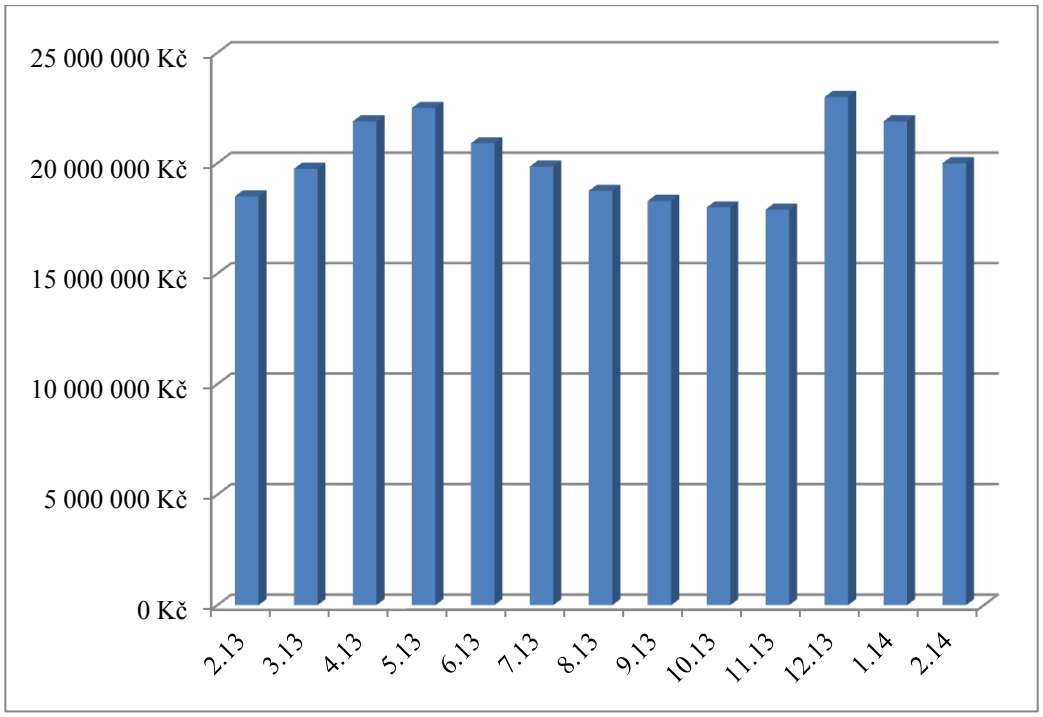



**Graf 1: Hodnota celkových zásob v období únor 2013 - únor 2014 (autor)**

Jak je vidno na grafu, podnik má poměrně velké skladové zásoby, řádově v milionech korun.

Jak jsem již v představení společnosti popisoval, produktové portfolio je poměrně široké. Pro podrobnější analýzu jsem vybral produktovou řadu, konkrétně systémy bezpečnostních kamer CCTV. Kamery tvoří největší podíl na zásobách (cca 50%).

Na následujícím **grafu** je vyobrazen vývoj hodnoty zásob položek CCTV ve sledovaném období




**Graf 2: Hodnota zásob položek CCTV v období únor 2013 - únor 2014 (autor)**

V lednu roku 2014 měl podnik nejvyšší zásobu tohoto produktu v peněžní hodnotě za posledních 12 měsíců. Podobná výše zásoby byla i v červenci 2013.

V rozmezí měsíců září až prosinec je vidět značný pokles zásob, a to proto, že v těchto měsících je největší prodej a zásoby klesají z důvodu velké poptávky. Na tomto poklesu se podílí i faktor, že podnik chce mít ke konci roku co nejnižší zásoby. Hospodářský výsledek bývá poté lepší.
Tento pokles je kromě položek CCTV i u ostatních zásob, jak je vidno na grafu hodnoty celkových zásob. Můžeme tedy říci, že pokles postihuje všechny zásoby a to bez ohledu na typ produktu.

## 2.4 Dělení zásob v podniku

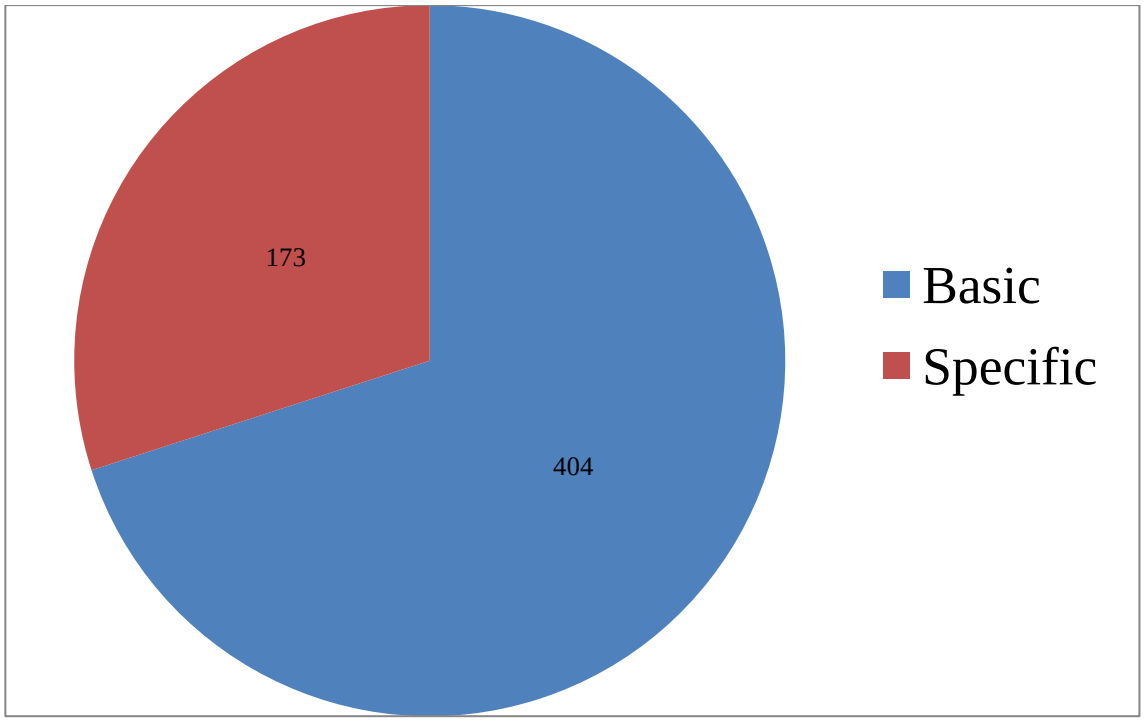
Podnik využívá vlastní specifické dělení zásob a to na položky Basic a Specific.

U položek Basic se vytváří zásoba, kterou podnik drží na skladě.

Na jednotlivých obchodních skladech (Praha, Brno, Plzeň) se množství položek Basic liší, protože se řídí podle nastavení parametru MIN (minimální množství zásoby) na konkrétním skladě.
Množství zásob, které se naskladňují je určováno podle aktuálních prodejů (sales history), výhledu (sales forecast) a je podmíněno i dodací lhůtou dodavatele (lead time), spolehlivostí (vendor performance) a sezóně.
Obvykle jsou položky Basic vždy dostupné skladem v dostatečném množství.
U položek Basic je zboží doplňováno průběžně bez ohledu na velikost poptávky. S ohledem na dodací lhůtu je nastaven i cyklus objednávek.
Položky Basic jsou také průběžně sledovány nákupním týmem a podle objednávkového harmonogramu doplňovány

Specific položky jsou většinou objednávány na základě poptávky zákazníků. Týká se to položek, jejichž obrat je menší než 20 jednotek měsíčně. U těchto položek se žádné skladové zásoby nedrží. Vyjma případů, kdy zboží čeká na skladě několik dní, než si je zákazník vyzvedne. Takto však mohou vznikat i nadbytečné zásoby, a to v případě, kdy si zákazník zboží objedná, ale nevyzvedne.
U tohoto typu položek je nutné, aby nákupní tým sledoval velikost a četnost prodeje.

Specific položky představují větší poměr. Jedná se o zásoby, které podnik objednává na základě **poptávky zákazníků, ale jinak je neskladuje.**




**Graf 3: Rozdělení položek Basic a Specific (autor)**

### 2.4.1 Výhody členění zásob podniku

Nyní s členěním podle Paretova pravidla na položky ABC porovnám členění podniku.

**Přehlednost** – protože členění podniku má 2 skupiny, je členění přehlednější. Tedy i kritéria, podle kterých se do těchto skupin řadí zásoby, jsou jasnější.
**Minimalizace nákladů** – pokud přiřadíme položku zásoby do skupiny Specific na základě stanovené metody, tak u této položky není držena žádná skladová zásoba a nevznikají nám tedy žádné náklady spojené se skladováním, což i pozitivně ovlivní hospodářský výsledek.

## 2.5 Evidence zásob

Každá položka má vlastní kmenovou kartu, která se vytváří v účetním softwaru Money S3. Pro tuto evidenci je vytvořena speciální směrnice, která stanovuje

pravidla zadávání a správy kmenových karet položek, jejich doplňování a automatizaci procesů při zadávání více karet. Tyto karty jsou zadávány pracovníky nákupního oddělení. Požadavek na vytvoření nové karty může vznést i produktový manažer a nákupčí musí zadat tuto položku do systému do 8 pracovních hodin.

Kmenová karta mimo jiné obsahuje tyto stěžejní části:

- Identifikační číslo – identifikace záznamu
- Hlavní název – název, pod kterým bude položka evidována
- Doplňkový název – alternativní nebo rozšiřující název
- Dodavatel
- Sazba DPH
- Typ karty – jestli se jedná o zboží, výrobek či službu
- Uspořádávací znak – Basic/Specific
- Měrná jednotka

## 2.6 Ukazatele aktivity podniku

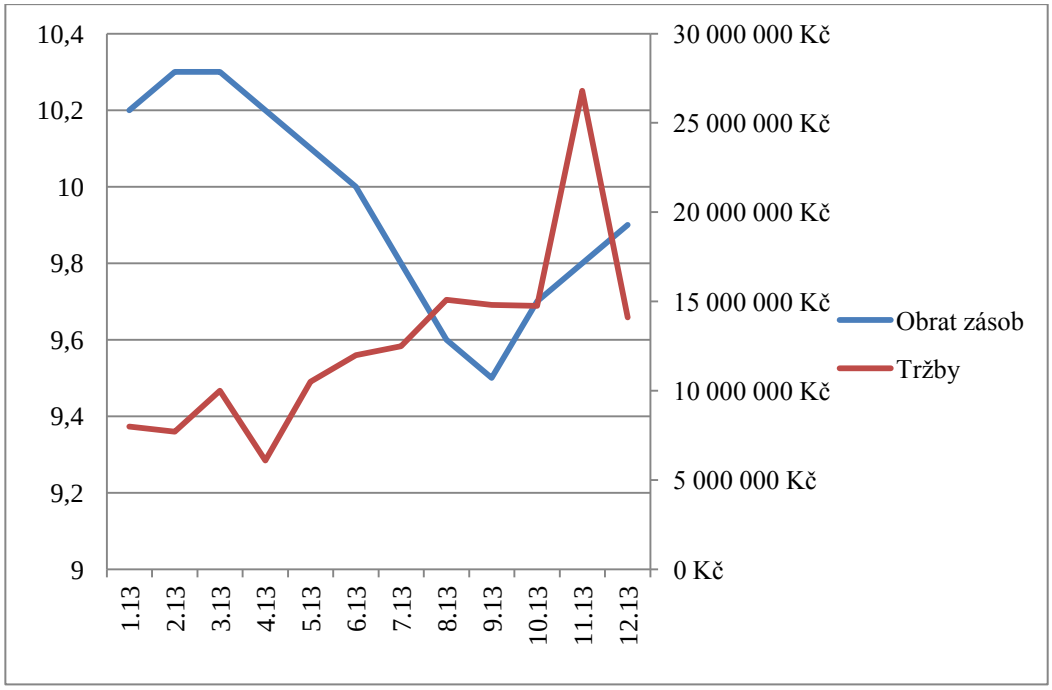
Ukazatele aktivity, které budu dále analyzovat, jsou obrat zásob a doba obratu zásob.
Nejprve zhodnotím celkový obrat zásob podniku a celkovou dobu obratu. Poté si zvolím 3 konkrétní položky, tyto hodnoty vypracuji a porovnám je s hodnotami společnosti.

### 2.6.1 Obraz zásob společnosti za rok 2013

Tento ukazatel je jedním z významných finančních ukazatelů a znázorňuje, jak efektivně podnik se svými zásobami hospodaří. Ve společnosti XYZ je tento ukazatel sledován měsíčně. Protože mi podnik poskytl hodnoty, zhodnotím vývoj obratu zásob za rok 2013.

| Měsíc | 1.13 | 2.13 | 3.13 | 4.13 | 5.13 | 6.13 | 7.13 | 8.13 | 9.13 | 10.13 | 11.13 | 12.13 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Obrat zásob | 10,2 | 10,3 | 10,3 | 10,2 | 10,1 | 10 | 9,8 | 9,6 | 9,5 | 9,7 | 9,8 | 9,9 |

**Tabulka 1: Hodnoty obratu zásob za rok 2013**




**Graf 4: Vývoj obratu zásob za rok 2013 v závislosti na tržbách (autor)**

Graf znázorňuje vývoj obratu zásob v závislosti na vývoji tržeb.

Cílem společnosti je udržovat obrat zásob v hodnotě 10, čehož bylo dosaženo v 6 měsících z roku 2013

Vysoký obrat zásob je vidět začátkem roku 2013. Pokles obratu zásob je zaznamenán především v měsících září a říjen.

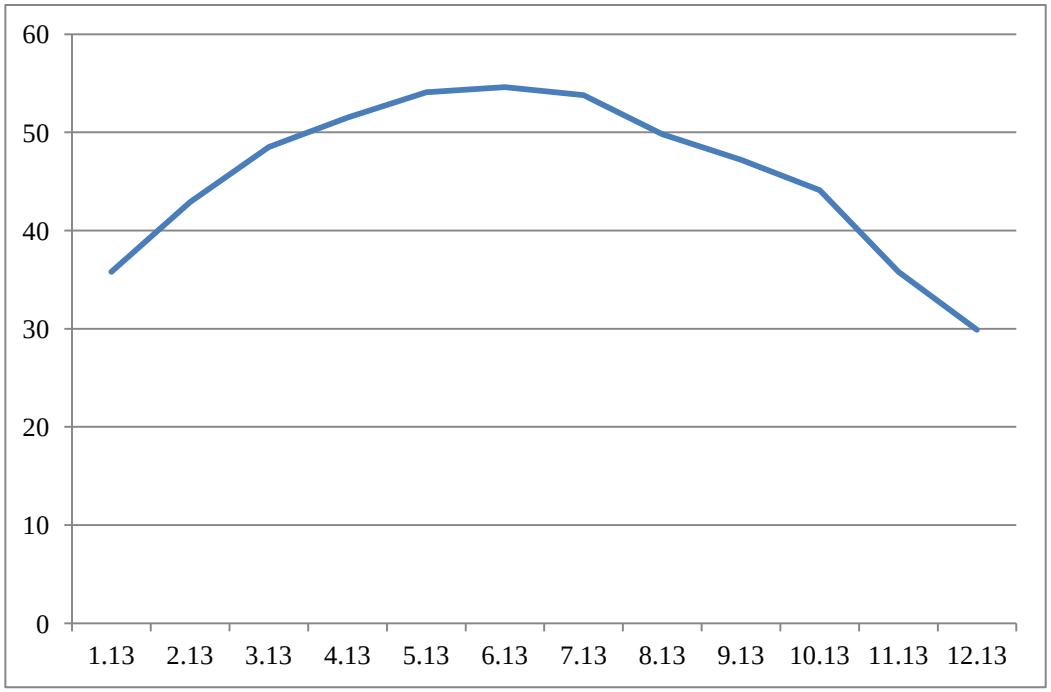
I když stanoveného cíle nebylo dosaženo více než polovinu roku, tak se stejně hodnoty pohybovaly celý rok kolem hodnoty cíle. Můžeme tedy říct, že podnik nemá nadměrné zásoby, které by snižovaly likviditu a představovaly by vysoké náklady.

### 2.6.2 Doba obratu zásob podniku v roce 2013

Tato hodnota udává, jak dlouhou dobu vydrží zásoby do další objednávky.

| Měsíc | 1.13 | 2.13 | 3.13 | 4.13 | 5.13 | 6.13 | 7.13 | 8.13 | 9.13 | 10.13 | 11.13 | 12.13 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Doba obratu | 35,8 | 42,9 | 48,5 | 51,5 | 54,1 | 54,6 | 53,8 | 49,8 | 47,2 | 44,1 | 35,8 | 29,9 |

**Tabulka 2: Hodnoty doby obratu zásob za rok 2013 (autor)**




**Graf 5: Vývoj hodnoty doby obratu zásob za rok 2013 (autor)**

Obecně platí, že doba obratu zásob by se měla postupně snižovat. To se podniku ke konci roku 2013 daří.

### 2.6.3 Ukazatele aktivity konkrétních položek zásob

Ke zkoumání doby obratu zásob a obratu zásob si vyberu ze zásob 3 konkrétní položky. Ty vyberu na základě vlastní ABC analýzy. Tato analýza je vypracována

v kapitole Vlastní návrhy řešení. Z každé skupiny vyberu jednu položku, tedy z A, B i C.

Abych mohl stanovit tyto ukazatele aktivity, musím znát roční spotřebu zásob v Kč. U doby obratu pak tuto vydělím 360, abych dostal z roční spotřeby spotřebu denní.

Údaje, které mi byly v podniku poskytnuty, jsem zaznamenal do tabulky.

| Položka | Roční spotřeba v Kč | Denní spotřeba v Kč | Průměrná zásoba v Kč |
|---|---|---|---|
| A | 389 533 | 1082,04 | 25 331 |
| B | 31 212 | 86,70 | 3 598 |
| C | 29 534 | 82,04 | 8 811 |

**Tabulka 3: Roční spotřeba, denní spotřeba a průměrná zásoba v Kč (autor)**

### Postup výpočtu denní spotřeby

Denní spotřeba = roční spotřeba v Kč/360

Denní spotřeba položka A = 389 533/360 = 1082,04 Kč

Denní spotřeba položka B = 31 212/360 = 86,70 Kč

Denní spotřeba položka C =29 534/360 = 82,04 Kč

Nyní stanovím dobu obratu zásob a obrat zásob. A to tak, že průměrnou hodnotu vydělím denní spotřebou zásoby. Obrat zásob zase tak, že roční spotřebu zásoby vydělím průměrnou hodnotou zásoby.

| Položka | Doba obratu ve dnech | Obrat zásob |
|---|---|---|
| A | 23,4 | 15,4 |
| B | 41,5 | 8,7 |
| C | 107,4 | 3,4 |

**Tabulka 4: Doba obratu ve dnech a obrat zásob (autor)**

**Postup výpočtu doby obratu:**

Doba obratu $A = \frac{25331}{1082,04} = 23,4$dní

Doba obratu $B = \frac{3598}{86,70} = 41,5$ dní

Doba obratu $C = \frac{8811}{82,04} = 107,4$ dní

**Postup výpočtu obratu zásob**

Obrat zásob položky $A = \frac{389533}{25331} = 15,4$

Obrat zásob položky $B = \frac{31212}{3598} = 8,7$

Obrat zásob položky $C = \frac{29534}{8811} = 3,4$

Nyní na základě výpočtů můžeme konstatovat, že zásoba položky A vydrží na skladě 23,4 dní, položky B 41,5 dní a položky C 107,4 dní. Tyto údaje poslouží podniku k tomu, aby věděl kdy včas objednat další zásobu konkrétní položky. Díky tomu předejde nulovým stavům zásob a s tím spojené neschopnosti

obsloužit zákazníka a uspokojit jeho poptávku. Je důležité, aby podnik dále sledoval v průběhu času průběh obratu zásob, a to u jednotlivých položek nebo u celkových zásob.

Tento ukazatel aktivity je nejdůležitější při určování efektivnosti hospodaření se zásobami. Pokud se tento zvyšuje, situace je dobrá. Pokud by se zvyšoval, znamená to, že podnik má přílišné množství zásob a neefektivně s nimi operuje.

V celkové roční spotřebě se položka A obrátí 15,4-krát, položka B 8,7-krát a položka C 3,4-krát. Tímto se potvrzuje pravidlo, které jsem pro rozdělení položek do skupin použil, tedy dle velikosti obrátek.

### 2.6.4 Srovnání doby obratu s údaji podniku

Podnik potřebuje vědět dobu obratu zásob respektive, na jak dlouho zásoba vydrží, aby řídil zásoby efektivně a správně. Podnik tuto hodnotu sleduje a následně vyhodnocuje.

| Položka | Doba obratu ve dnech - sledovaná společností | Doba obratu ve dnech |
|---|---|---|
| A | 18,7 | 23,4 |
| B | 26,9 | 41,5 |
| C | 91,9 | 107,4 |

**Tabulka 5: Srovnání doby obratu sledovanou společností (autor)**

Jak je vidno z tabulky, doba obratu, kterou si vypočítal podnik, je oproti mnou analyzované hodnotě kratší. Tomu je tak proto, že podnik při výpočtech zahrnuje kromě průměrné velikosti zásob a spotřeby zásob i další faktory jako jsou velikost pojistné (minimální) zásoby, dodací lhůtu a dobu převzetí zásob na sklad.

Podnik na dobu obratu nahlíží mnohem komplexněji. Je pro něj přínosem, že zohledňuje více faktorů, získává tak totiž více informací, než kdyby se řídil jen průměrnou hodnotou zásob a spotřebou. Vylučuje tak hrozbu, že kvůli nedostačujícím zásobám by nebyl schopen uspokojit poptávku zákazníků.

### 2.6.5 Srovnání obratu zásob s konkurencí

Být si vědom konkurence a také mít o ní přehled je v dnešní době velkou výhodou. Tento podnik má 9 hlavních konkurentů.

| Konkurent | Tržby v tis. Kč | Zásoby v tis. Kč | Obrat zásob |
|---|---|---|---|
| 1 | 164 319 | 14 000 | 11,74 |
| 2 | 62 334 | 21 328 | 2,92 |
| 3 | 118 419 | 26 739 | 4,43 |
| 4 | 93 312 | 4 696 | 19,87 |
| 5 | 185 692 | 29 993 | 6,19 |
| 6 | 90 897 | 41 185 | 2,21 |
| 7 | 70 854 | 15 427 | 4,59 |
| 8 | 47 740 | 7 630 | 6,26 |
| 9 | 115 682 | 58 116 | 1,99 |

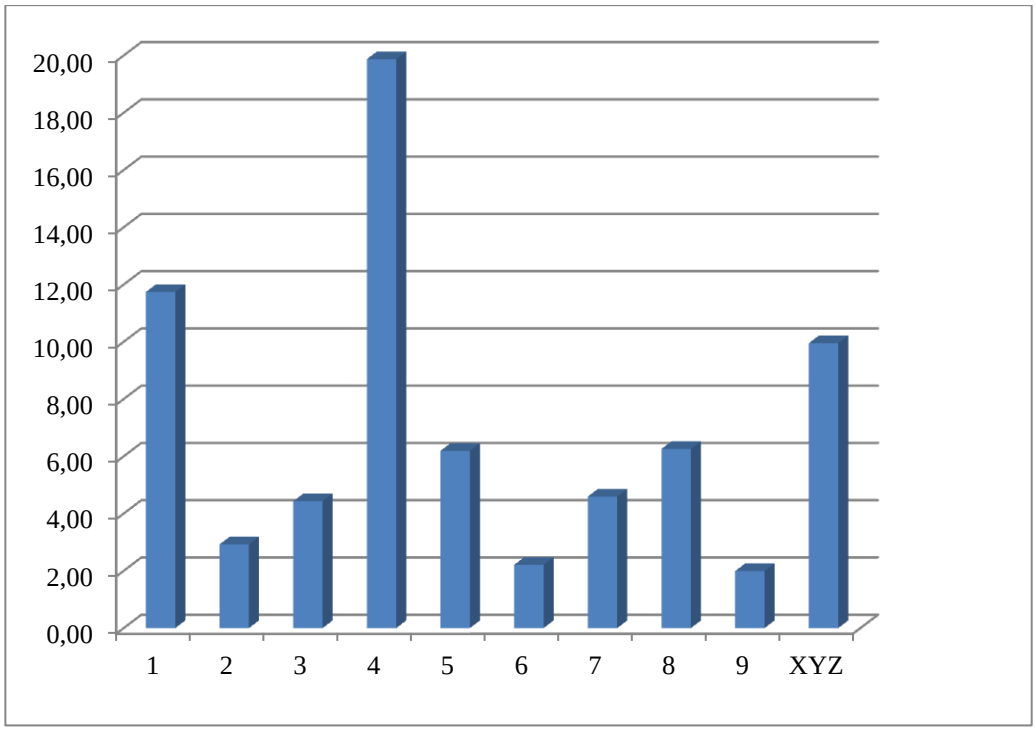
**Tabulka 6: Hodnota tržeb, zásob a obrat zásob u konkurence (autor)**

Abych vypočítal ukazatele obratu zásob, opět budu potřebovat hodnotu tržeb a zásob. Tyto údaje zjistím z výkazů společností, uveřejněných na stránkách www.justice.cz

Srovnáním obratu zásob největších konkurentů podniku a samotného podniku zjistíme, jak si vede podnik ve srovnání s konkurencí v oblasti hospodaření se zásobami, kolikrát se celkové zásoby obrátí v tržbách a je-li hospodaření efektivní.

Je obecně známo, že čím větší doba obratu zásob, tím lépe se podniku daří. Naopak nízký obrat znamená i to, že má nízkou likviditu.

Srovnání konkurence a podniku je znázorněno na následujícím grafu.




Podnik si, ve srovnání se svými konkurenty, vede velice dobře. Patří do tří nejlepších společností, jejichž obrat zásob je nejvyšší.

Nejvyšší obrat zásob má konkurent 4 s hodnotou 19,87.

Tento údaj může být příležitostí k tomu, aby se hodnota obratu zvyšovala

## 2.7 Hodnota neprodejných položek zásob

Největší problém skladování zásob je vznik neprodejných položek zásob. Ty vznikají proto, že se na sklad objedná větší množství zboží, než je podnik schopen prodat. Tato situace nastává tehdy, když pracovníci nákupu chtějí objednat položku B, které se během měsíce prodá 5 kusů, ale dodavatel, protože podniku nedodává často a velké množství, prodá podniku minimální množství 15 kusů. Podnik tedy prodá dle plánu 5 kusů, ale zbytek zůstane na skladě bez využití. V tomto případě hrozí rychlé zastarávání, což by mohlo znamenat neprodejnost této zásoby.

Pro lepší představu uvedu hodnotu neprodejných položek v prosinci 2013. Aby bylo zachováno obchodní tajemství, uvedu procenta místo konkrétních čísel. Jde tedy o poměr neprodejných položek k celkové zásobě položek CCTV v prosinci roku 2013.

Hodnota sice je pro podnik důležitá, ale větší význam má poměr neprodejných položek k celkové zásobě.

| | |
|---|---|
| Hodnota neprodejných položek | 1,40% |

**Tabulka 7: Hodnota neprodejných položek (autor)**

## 2.8 Funkce nákupního oddělení

Na oddělení nákupu pracuje 6 zaměstnanců. Ti mají rozděleny dodavatele a to podle produktových řad a podle jejich obsáhlosti.
Všichni mají mimo jiné na starost i dodavatelské objednávky. Pracují s účetním programem, který objednávky automaticky generuje. Ty jsou generovány na zboží, které je aktuálně poptáváno nebo na zboží, které se na skladě dostalo pod minimum. Jak jsem již zmiňoval, každé zboží má minimum nastaveno na své kmenové kartě. U těchto automaticky vygenerovaných objednávek pracovníci kontrolují správnost a úplnost, případně danou objednávku opraví.

## 2.9 Optimální objednací množství

V podniku by měly fungovat předpoklady, které jsou pro stanovení optimálního objednacího množství stanoveny. Pokud tyto předpoklady v podniku nejsou splněny, pak je v praxi stanovení optimálního objednacího množství nepoužitelné. Tyto předpoklady jsou dle (4, s. 126):

· „Nepřetržitá a známá výše poptávky.
· Konstantní a známá doba doplnění zásob nebo celková doba doplnění zásob.
· Konstantní nákupní ceny nezávislé na objednacím množství anebo době objednávky.
· Konstantní přepravní náklady nezávislé na objednacím množství anebo době

objednávky.

· Uspokojení veškeré poptávky (nepřipouští se vyčerpání zásob).

· Žádné zásoby na cestě.

· Nezávislost položek zásob.

· Nekonečný plánovací horizont.

· Neexistuje omezení dostupnosti kapitálu.“

Protože předpoklady neexistuje omezení dostupnosti kapitálu a nepřetržitá a známá výše poptávky nejsou ve společnosti splněny, nebudu optimální objednací množství stanovovat.

### 2.9.1 Postup stanovení objednávky v podniku

1. U položky se množství na skladě dostane pod minimum, které je uvedeno v kmenové kartě informačního systému a ten upozorní nákupčího. Nákupčí začne zpracovávat objednávku.
2. Na základě prodejů se nákupčí rozhoduje pro množství, které objedná. U tuzemských dodavatelů je směrodatné období za poslední měsíc (30 dní) a u zahraničních poté 3 měsíce (90 dní).
3. U konečného objednacího množství je třeba zohlednit výdej zásoby po průběžných měsících.

Na základě těchto tří kroků se tedy stanoví objednací množství a uskuteční se objednávka. Ve většině podniků je kladen důraz na historii prodejů.

## 2.10 Analýza činnosti dodavatelů

Dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy jsou pro všechny podniky stejně důležité jako kvalita a spolehlivost dodavatelů.

### 2.10.1 Dělení dodavatelů dle podniku

Podnik rozděluje své dodavatele do tří skupin, konkrétně Prov 1, Prov 2 a Prov 3. Princip tohoto rozdělení je podle důležitosti dodavatelů pro podnik. Ti nejdůležitější jsou ve skupině Prov 1, po nich je skupina Prov 2 a dodavatelé, kteří jsou pro podnik nejméně důležití, spadají do skupiny Prov 3.
V podniku mi byl poskytnut přehled dodavatelů. Souhrn tohoto přehledu uvedu v tabulce.

| Skupina | Dodavatelů | Podíl na celkovém počtu dodavatelů |
|---|---|---|
| Prov 1 | 10 | 31,25% |
| Prov 2 | 5 | 15,63% |
| Prov 3 | 17 | 53,13% |
| Součet | 32 | 100,00% |

**Tabulka 8: Dělení dodavatelů dle podniku (autor)**

### 2.10.2 Dodací lhůty

Dodací lhůty má každý dodavatel jiné. Podnik spolupracuje jak s tuzemskými tak i se zahraničními dodavateli. Ti stanoví dobu, za kterou jsou schopni závoz zboží uskutečnit. Ovšem tato doba se může od dodavatelem stanovené lišit a ve většině případech se i liší. Proto podnik dlouhodobě a komplexně tyto dodací lhůty sleduje.
Analýza dodacích lhůt v podniku probíhá tak, že se v každém kvartálním období sleduje:

- Minimální dodací doba – nejkratší doba, za kterou bylo zboží dodavatelem zavezeno
- Maximální dodací doba – nejdelší doba, za kterou bylo zboží dodavatelem zavezeno
- Průměrná dodací doba – průměrná doba vypočítaná z maximální a minimální dodací doby

Jedním z hlavních faktorů při určování časových intervalů mezi objednávkami se stává průměrná dodací doba. Nejdůležitější roli však hraje výše skladových zásob.

Každá položka má stanoveno minimum jednotek zásob na skladě. Oddělení nákupu objedná konkrétní položku, jakmile dosáhne stanoveného minima. Tímto se předchází úplnému vyskladnění položky, respektive nulové skladové zásobě a s tím související neuspokojení potřeb zákazníka.

Pro lepší představu si ze skupin dodavatelů Prov 1 – 3 vybereme z každé jednoho zástupce, dodavatele 1, dodavatele 2 a dodavatele 3. U těchto dodavatelů vyčíslíme průměrnou, minimální a maximální dodací lhůtu a to za období 4. čtvrtletí 2012, 1., 2. a 3. čtvrtletí roku 2013

| | Průměrná doba dodání | | | | Min | | | | Max | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 4Q12 | 1Q13 | 2Q13 | 3Q13 | 4Q12 | 1Q13 | 2Q13 | 3Q13 | 4Q12 | 1Q13 | 2Q13 | 3Q13 |
| 1 | 19 | 21 | 10 | 18 | 9 | 7 | 7 | 8 | 90 | 170 | 30 | 35 |
| 2 | 32 | 37 | 70 | 41 | 15 | 11 | 14 | 18 | 102 | 80 | 250 | 74 |
| 3 | 11 | 13 | 8 | 7 | 6 | 4 | 8 | 5 | 15 | 14 | 24 | 19 |

**Tabulka 9: Vývoj dodací doby (autor)**

| | Celkem | | |
|---|---|---|---|
| Dodavatel | Průměr | Min | Max |
| 1 | **15** | 7 | 170 |
| 2 | **41** | 11 | 250 |
| 3 | **9** | 4 | 24 |

**Tabulka 10: Přehled dodacích dob u dodavatelů (autor)**

Tato analýza je dokonalou ukázkou toho, že v praxi nejsou dodací lhůty stanovené dodavatelem vždy dodržovány. Můžeme říci, že je to jistou nevýhodou samotného odběratele a proto musí být tyto dlouhodobě sledovány a analyzovány.
Pro podnik je stěžejní průměrná dodací doba. U dodavatele 1 činí 15 dní u dodavatele 2 41 dní a u dodavatele 3 pak 9 dní. Na základě těchto hodnot se podnik dále rozhoduje v jaký čas a také kolik zásob objedná.

U dodavatelů 1 a 2 se vyskytly ve sledovaném období v průměrné dodací době velmi vysoké hodnoty a to konkrétně 250 dní u dodavatele 2 170 dní u dodavatele 1. Tyto prodlevy vznikají u dodavatelů z mimoevropských států například z důvodu problémů ve výrobě či vadě u vyrobených produktů a s tím související

potřebě uskutečnění nové výroby, což značně prodlužuje zmiňovanou dobu dodání.

Tomuto faktu se prakticky nedá předejít a doplatí na něj především odběratel.

# 3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

## 3.1 Použití metody ABC pro třídění zásob skupiny Basic

**Problém**

Mezi skladovými zásobami se nachází mnoho neprodejného zboží, tzv. mrtvých položek. Tyto vzniknou kvůli zastarávání, kdy zásoba zůstane na skladě 12 a více měsíců. Dochází tomu kvůli rychlému technologickému vývoji v oblasti elektroniky. Protože kvůli těmto mrtvým položkám vytvářejí rezervy a to znamená zvýšení nákladů podniku.

**Řešení**

Podniku bych navrhl, aby pro zásoby patřící do skupiny Basic vypracoval analýzu ABC a rozdělil je do tří skupin, podle podílu na prodeji. Poté by bylo zapotřebí, aby skupině C (nejmenší podíl na prodeji) bylo věnováno nejvíce pozornosti. Zde by bylo na místě, aby podnik zvážil, zda tuto skupinu držet skladem nebo ji úplně přesunout do skupiny Specific, nebo rovnou vyřadit z evidence.

ABC analýza vypracovaná na položky Basic:

| Skupina | Počet ks celkem | Podíl na celkovém objemu položek |
|---|---|---|
| A | 40 | 23,12% |
| B | 57 | 32,95% |
| C | 76 | 43,93% |
| Součet | 173 | 100,00% |

**Tabulka 11: Analýza ABC na produkty CCTV skupiny Basic (autor)**

Položek ze skupiny C, které mají nejmenší podíl na prodeji je 76 kusů a tvoří téměř polovinu položek zásoby. Tyto položky tvoří podíl na prodeji položek CCTV jen 4%.
Položky skupiny C jsou tedy kritickými pro vznik neprodejných zásob.
Pokud by se podniku podařilo snížit objem těchto položek, výrazně by se snížila hodnota zásoby a také hodnota mrtvých položek. Současně s tímto, by se

společnosti snížily náklady na skladování, finanční prostředky držené v zásobách a nastalo by i zlepšení obratu zásob.

Podniku bych navrhoval snížení těchto položek o 60% a to způsobem, že položky s nejnižším podílem na prodeji by podnik změnil na označení Specific a nemusel by je tedy dále držet skladem.

| Skupina | Počet ks celkem | Podíl na celkovém objemu položek |
|---|---|---|
| A | 40 | 31,50% |
| B | 57 | 44,88% |
| **C** | **30** | **23,62%** |
| Součet | 127 | 100,00% |

**Tabulka 12: Analýza ABC produktů Basic po aktualizaci (autor)**

**Přínos**

ABC analýza je zaměřena více na velikost podílu na celkovém prodeji a podniku by mohla prospět tak, že by poupravila současné rozdělení produktů na Basic nebo Specific. Současně by analýza ověřila, zda je rozdělení vyhovující a jestli by nemělo být u některé položky větší, menší nebo dokonce žádné množství zásoby na skladě.

Tímto by se optimalizovaly zásoby na skladě, které mají nejmenší podíl prodeje a současně by se snížily finanční prostředky vázané v zásobách a také by nevznikaly neprodejné položky a s nimi související náklady.

Pokud by podnik toto doporučení aplikoval, snížil by tak hodnotu zásob položek CCTV o 1,2%.

## 3.2 Přístup k jednotlivým skupinám zásob

U položek skupiny A je velmi důležité, aby jim bylo věnováno dostatečné pozornosti. Zahrnuje to i podporu prodeje zvýšením propagace.

U položek, které nejsou drženy skladem, bych doporučil, aby v rámci spolupráce s tuzemskými dodavateli byla dodací lhůta 48 hodin od objednávky. U zahraničních dodavatelů pak dohodnout dobu dodání individuálně.

## 3.3 Třídění dodavatelů při použití ABC analýzy

Analýzu dodavatelů jsem vypracoval na základě informací, které mi byly v podniku poskytnuty. Je orientována na hodnoty objemů objednávek od jednotlivých dodavatelů položek CCTV.

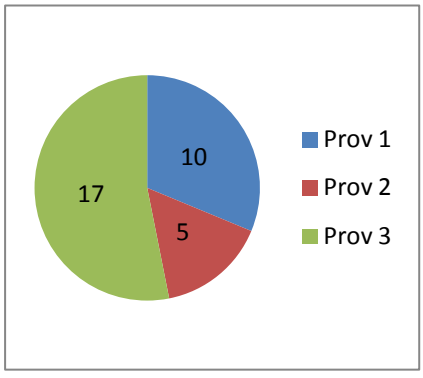
Analýzu jsem vytvořil pomocí kumulativního procentuálního poměru objemu jednotlivých objednávek k objemu celkových objednávek

Dodavatelé, kteří podniku dodávají:

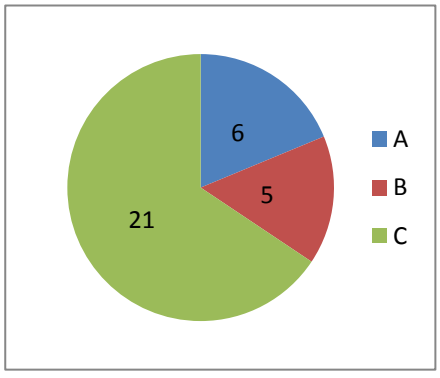
- 80% objemu objednávek z celkové hodnoty objemu objednávek, označím jako A
- 15% objemu objednávek z celkové hodnoty objemu objednávek, označím jako B
-5% objemu objednávek z celkové hodnoty objemu objednávek, označím jako C

| Skupina | Celkem dodavatelů | Podíl na celkovém objemu dodavatelů |
|---|---|---|
| A | 6 | 18,75% |
| B | 5 | 15,63% |
| C | 21 | 65,63% |
| Součet | 32 | 100,00% |

**Tabulka 13: Rozdělení dodavatelů (autor)**




**Graf 6: Rozdělení dodavatelů na Prov1-3 (autor)**




**Graf 7: Rozdělení dodavatelů na ABC (autor)**

Rozdělení ABC je více orientováno na velikost podílu na celkových objednávkách. Oproti současnému dělení podniku se liší, zato poskytuje jiný pohled na rozdělení dodavatelů.

### 3.3.1 Optimalizace množství dodavatelů

Při zpracování analýzy ABC jsem zjistil, že podnik má velké množství dodavatelů skupiny C. A to nejen u položek CCTV ale i u ostatních produktových řad.

**Řešení**

Podniku bych doporučil, aby se snažil postupně snižovat počet dodavatelů a to tak, aby vyhodnotil četnost objednávek u dodavatelů skupiny C a ty, kteří dodávají nejméně často, doporučuji vyřadit z evidence.

**Přínos**

Každý z dodavatelů je veden v systému v aktivní kartě. Vedení této karty ovšem přináší administrativní náklady. Pokud by se tedy snížilo množství dodavatelů, snížily by se i tyto náklady.

Díky tomu by se také pročistil a zpřehlednil seznam dodavatelů a pracovníci nákupu by měli přehlednější výběr dodavatelů, u kterých by objednávali.

## 3.4 Smluvní vztahy s dodavateli

Protože má podnik velké množství dodavatelů, stává se, že nemá s každým dodavatelem uzavřenou platnou smlouvu ošetřující dodavatelsko-odběratelský vztah.

To je velkou nevýhodou, protože smlouvy upravují podmínky, které se týkají:

- platebních podmínek
- dodacích lhůt
- množstevních slev
- objednávkového limitu
- možnosti vrácení zboží dodavateli

Nejdůležitějším bodem je v současné době, a to prakticky v každém podniku, je možnost vrácení zboží zpět dodavateli. Pokud se podniku nepodaří prodat, může

je vrátit zpět dodavateli, za dříve dohodnutých podmínek. Pro podnik je tato skutečnost důležitá, protože kdyby nemohl zboží vrátit, musel by jej na vlastní náklady odepsat.

**Doporučení**

Tento problém se podle analýzy ABC týká především dodavatelů, spadajících do skupiny C. Protože podnik od dodavatele neodebírá ani pravidelně, a ani velké množství zboží, není dodavatel ochoten přistoupit na podmínky podniku.
Ujednávání podmínek a samotnou komunikaci s dodavateli mají na starost produktoví manažeři podniku. Tady bych doporučil, aby manažeři dodavatele oslovili a vynasnažili se s dodavateli dohodnout oboustranně výhodné podmínky. Nejdůležitější je pro podnik možnost vrácení a rozumný objednávkový limit.

Pokud by dodavatele nebyli ochotní se dohodnout a nechtěli uzavřít smlouvu, tak by se manažeři měli poohlédnout po nových příležitostech dodávek zboží.

**Přínos**

Hlavním přínosem pro podnik je v této věci smluvní dohoda mezi odběratelem a dodavatelem a s tím související výhody pro podnik jako je optimální objednávkový limit a stěžejní možnost vrácení zboží zpět dodavateli.
Pokud se podnik s dodavateli dohodne na optimálním limitu objednávky, předejde se tak objednávkám vysokého množství zboží, které podnik není schopen prodat za 12 měsíců. Ovšem, i kdyby se takto nedohodli, je důležité, aby se dohodli na možnosti vrácení, kdy by podnik mohl zboží, které neprodal zase zpět vrátit za původní cenu dodavateli.

## 3.5 Přístup k dodavatelům A

Podotýkám, že tyto přístupy může podnik použít kromě dodavatelů položek CCTV i u zbývajících dodavatelů, které vede ve své evidenci.

Dodavatelé beze sporu patří do hlavních faktorů, které ovlivňují chod společnosti a současně i spokojenost zákazníků. Vedle kvalitních dodavatelů je i velmi důležité mít velmi dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy.

V této části nemohu mluvit o nedostatku podniku, ale spíše o doporučení jak přistupovat k jednotlivým skupinám dodavatelům.
V analytické části této práce jsem vypracoval ABC analýzu, pomocí které jsem dodavatele rozdělil do skupin. Na základě této analýzy jsem zjistil, že 80% objemů objednávek produktů CCTV dodává 5,7% dodavatelů. Tito dodavatelé spadají do skupiny A. Skupina A je pro podnik stěžejní právě proto, že dodávají většinu produktů.
Podniku bych doporučoval, aby se na tyto dodavatele zaměřil podrobněji v oblasti dodací lhůty, a aby vyhodnotil, jestli je dodací lhůta optimální a hlavně, jestli a jak je dodržována. Pokud by podnik zjistil, že některý ze zmíněných dodavatelů nedodržuje smluvně dohodnuté dodací lhůty nebo zaváží nekompletní či poškozené dodávky zboží, doporučil bych mu, aby stanovil dodavateli sankce za porušení smluvních podmínek. Sankce (zatížení dodavatele) jsou dnes rozšířené a ve většině případů se oplácí a dodavatelé jsou obezřetnější.

## 3.6 Obrat zásob

**Nedostatek**

V prvních šesti měsících roku 2013 se sledovaná hodnota vyšplhala nad stanovený cíl 10 a po zbývající část roku se držela okolo této hodnoty. Když jsem porovnával tuto hodnotu s konkurencí, zjistil jsem, že podnik patří mezi tři s nejvyšším obratem zásob. Ovšem jeden z konkurentů měl tuto hodnotu o 8 jednotek vyšší, než je stanovený cíl tohoto podniku.

**Řešení**

Pro podnik by z hlediska financí bylo rozhodně dobré, kdyby si tento cíl navýšil postupně na hodnotu 14 a jakmile by tohoto cíle dosáhl, zvýšit hodnotu na 18.

Obrat vychází z velikosti tržeb v závislosti na velikost zásob. Tuto hodnotu může podnik navýšit tak, že bude nakupovat a následně prodávat položky zásob, které mají vysoký obrat. Aby si stanovil, o které položky se jedná, bude muset použít analýzu ABC, kterou vypracuje na položky Basic a Specific.
Aby měl podnik co nejaktuálnější informace, musí použít údaje z posledního čtvrtletí. Pokud zároveň dá na mé doporučení na snížení položek C, dosáhne tak optimalizace velikosti zásob a obrat zásob se začne zvyšovat.

**Přínos**

Pokud se podniku podaří zvýšit obrat zásob, dosáhne tak vyšší likvidity, protože držení zásob je nelikvidní. Dále nebude držet tolik finančních prostředků v zásobách a bude je moci využít jinak a efektivněji.

# Závěr

Hlavním cílem této práce bylo navýšení obslužnosti zákazníků společnosti XYZ. Práce má napomoci podniku k optimalizaci skladových zásob, snížení nákladů na logistiku, zvýšení likvidity a hospodářského výsledku.

Nejprve jsem zanalyzoval současný stav podniku a zjišťoval jsem, jak podnik řídí zásoby. Prvně jsem se zaměřil na třídění zásob.

Podnik třídí zásoby na dvě skupiny, pro něž má nastaveny podmínky třídění. Jedná se o Basic a Specific položky. Specific jsou položky, které nejsou drženy na skladě, ale jsou objednávány až s požadavkem zákazníka. Protože má podnik každý měsíc vznik neprodejných položek – položky ztrácející svou hodnotu zastaráváním – navrhnul jsem podniku, aby na položky Basic udělal ABC analýzu a důsledněji je protřídil. Takto by se odstranily položky, které mají nejnižší obrat z celkového množství zásob.

Po svých výpočtech jsem dospěl k závěru, že využitím analýzy ABC na položky Basic a následným vyřazením 60% položek, které mají nejnižší obrat, tedy položky skupiny C, by se snížila hodnota celkových zásob o 1,2% a došlo by k vyřazení zásob, u kterých je nejvyšší riziko přechodu v neprodejné zásoby.

V otázce dodavatelů bych doporučil rozdělení na základě podílu objednávek na celkovém množství objednávek. Obdobně jako u zásob se zaměřit na skupiny C, tedy na dodavatele, kteří dodávají 5% z celkového objemu objednávek a optimalizovat jejich množství, a to tím způsobem, že dodavatele s nejnižším počtem bych navrhl vyřazení z evidence.

Další problém související s touto tématikou je smluvní ošetření vztahů s dodavateli. Tento problém se týká především dodavatelů ze skupiny C. Navrhl bych podniku, aby dodatečně smluvně ošetřil své vztahy s dodavateli. Pokud by dodavatelé nechtěli na smlouvy přistoupit, doporučil bych, aby si našli nové dodavatele se vstřícnějším přístupem.

Jeden z důležitých ukazatelů, který souvisí se správným řízení zásob je obrat zásob. Dlouhodobý cíl tohoto podniku je udržovat obrat na hodnotě 10. Ovšem když jsem porovnával tuto hodnotu s konkurenty podniku, zjistil jsem, že jeden z nich měl hodnotu téměř 20. Na základě tohoto faktu bych podniku doporučil, aby svůj cíl zvýšil postupně na tuto hodnotu.

Pokud by podnik mnou navržené změny realizoval, je z dlouhodobého hlediska možné dosáhnout zvýšení obratu zásob, snížení nákladů, zlepšení obslužnosti a spokojenosti zákazníků a zvýšení hospodářského výsledku.

## Seznam použité literatury

1) EMMETT, S. *Řízení zásob.* 1. vydání. Brno : Computer Press, 2008. 298 s. ISBN 978-80-251-1828-3.

2) EULOG. *Analýza ABC a její využití v praxi*. [online]. 2009 [cit. 2014-04-12]. Dostupné z www: <http://www.eulog.cz/?m=z01&id=1620&lang=0>.

3) JUROVÁ, M. *Obchodní logistika.* 1. a 2. část. 2. přeprac. a dopl. vyd. Brno : CERM, 2009. 175 s. ISBN 978-80-214-3852-1.

4) LAMBERT, D., STOCK, J., ELLRAM, L. *Logistika.* 1. vyd. Brno : Computer Press, 2000. 589 s. ISBN 80-7226-221-1.

5) RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi.* 3. rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing a.s., 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-3308-1.

6) SIXTA, J., MAČÁT, V. *Logistika: Teorie a praxe.* 1. vydání. Brno : CP Books, 2005. 316 s. ISBN 80-251-0573-3.

7) TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby a nákupu.* První vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1479-0.

8) ZIKMUND, M. *Ukazatelé aktivity.* [online]. 2010 [cit. 2014-04-17]. Dostupné z www: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-aktivity>.

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Optimální objednací množství ..... 23
Obrázek 2: ISOP Optimisation ..... 30

## Seznam grafů

Graf 1: Hodnota celkových zásob v období únor 2013 - únor 2014 ..... 31
Graf 2: Hodnota zásob položek CCTV v období únor 2013 - únor 2014 ..... 32
Graf 3: Rozdělení položek Basic a Specific ..... 34
Graf 4: Vývoj obratu zásob za rok 2013 v závislosti na tržbách..... 36
Graf 5: Vývoj hodnoty doby obratu zásob za rok 2013 ..... 37
Graf 6: Rozdělení dodavatelů na Prov1-3 ..... 50
Graf 7: Rozdělení dodavatelů na ABC ..... 50

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Hodnoty obratu zásob za rok 2013 ..... 36
Tabulka 2: Hodnoty doby obratu zásob za rok 2013 (autor) ..... 37
Tabulka 3: Roční spotřeba, denní spotřeba a průměrná zásoba v Kč (autor) ..... 38
Tabulka 4: Doba obratu ve dnech a obrat zásob (autor) ..... 38
Tabulka 5: Srovnání doby obratu sledovanou společností (autor) ..... 40
Tabulka 6: Hodnota tržeb, zásob a obrat zásob u konkurence (autor) ..... 41
Tabulka 7: Hodnota neprodejných položek (autor) ..... 43
Tabulka 8: Dělení dodavatelů dle podniku (autor) ..... 45
Tabulka 9: Vývoj dodací doby (autor) ..... 46
Tabulka 10: Přehled dodacích dob u dodavatelů (autor) ..... 46
Tabulka 11: Analýza ABC na produkty CCTV skupiny Basic (autor) ..... 48
Tabulka 12: Analýza ABC produktů Basic po aktualizaci (autor) ..... 49
Tabulka 13: Rozdělení dodavatelů (autor) ..... 50