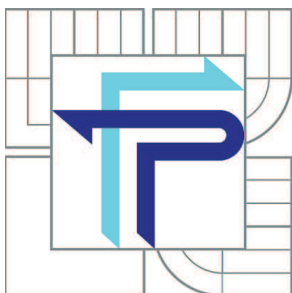


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

STUDIE ŘÍZENÍ ZÁSOB V OBCHODNÍ ORGANIZACI

THE STUDY INVENTORY MANAGEMENT IN THE BUSINESS ORGANIZATION

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

KATEŘINA VALČÍKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

prof. Ing. MARIE JUROVÁ, CSc.

BRNO 2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Valčíková Kateřina

Daňové poradenství (6202R006)

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 a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Studie řízení zásob v obchodní organizaci

v anglickém jazyce:

The Study Inventory Management in the Business Organization

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Popis podnikání v obchodní společnosti

Cíl řešení

Analýza vybraného druhu zásob

Vyhodnocení teoretických přístupů k řízení zásob

Sestavení nového systému řízení vybraného druhů zásob

Podmínky realizace a přínosy realizace

Závěr

Seznam literatury

Seznam odborné literatury:

EMMETT, S. Řízení zásob. Brno Computer Press 2008, 298 s. ISBN 978-80-251-1828-3.

JUROVÁ, M. Obchodní logistika. 2.přepr. a dopl. vyd., Brno VUT v Brně, FP 2009, 175 s. ISBN 978-80-214-3852-1.

LAMBERT, D.M., STOCK, J.R., ELLRAM, L.M. Logistika. Praha Computer Press 2005 589 s. ISBN 80-251-0504-0.

PETŘÍK, T. Procesní a hodnotové řízení firem a organizací-nákladová technika a komplexní manažerská metoda ABC/ABM. Praha Linde 2007, 911 s. ISBN 978-7201-648-8.

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

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 24.05.2012

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zaměřuje na studii a optimalizaci řízení zásob v obchodní organizaci. V teoretické části jsou charakterizovány základní pojmy týkající se řízení zásob. V praktické části se zaměřím na analýzu současného stavu zásob, třídění zásob, analýzu činnosti dodavatelů. Na základě analýzy současného stavu stanovím nedostatky a navrhnou řešení těchto nedostatků. Tento návrh povede k efektivnějšímu řízení zásob v dané organizaci.

Abstract

This thesis focuses on the study and optimization of inventory management in the business organization. There are characterized basic concepts related to inventory management in the theoretical part. The practical part will focus on the analysis of stocks, sorting inventory and analysis of business suppliers. Based on the analysis of the current state I will set shortcomings and suggest solutions to these shortcomings. This proposal will lead to more effective inventory management in the organization.

Klíčová slova

Zásoby, řízení zásob, ABC analýza, dodavatel.

Keywords

Inventories, inventory management, ABC analysis, suppliers

Bibliografická citace

VALČÍKOVÁ, K. *Studie řízení zásob v obchodní organizaci*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 63 s. Vedoucí bakalářské práce prof. Ing. Marie Jurová, CSc..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 22. května 2012

.....

Podpis

Poděkování

Děkuji vedoucí práce prof. Ing. Marii Jurové, CSc. za odborné vedení a její pomoc při vypracování práce. Děkuji svým kolegům a zaměstnancům společnosti Honeywell, spol. s r. o., Security Products, o. z. za spolupráci a podporu při psaní této bakalářské práce. Poděkování je pro paní Ivanu Bártovou, pana Libora Krampola a pro pana Ondřeje Bartáka.

Obsah

Úvod.....	10
Cíl práce.....	11
1	TEORIE12
1.1	Logistika12
1.1.1	Cíle logistiky12
1.1.2	Logistické činnosti13
1.2	Řízení zásob.....14
1.2.1	Cíl řízení zásob15
1.2.2	Klasifikace zásob15
1.3	Nákup16
1.3.1	Výběr dodavatelů18
1.3.2	Systémy řízení zásob18
1.4	Optimální velikost objednávky.....19
1.5	ABC analýza.....21
1.6	Ukazatele aktivity.....23
1.6.1	Obrat zásob23
1.6.2	Doba obratu zásob.....23
1.7	Skladování zásob.....24
1.7.1	Základní funkce skladování25
1.7.2	Vztah skladování a zákaznického servisu26
1.7.3	Nejběžnější chyby při skladování27
2	ANALÝZA28
2.1	Popis podnikání ve společnosti28
2.1.1	Produkty společnosti28
2.1.2	Obchodní situace společnosti.....29
2.2	Podniková směrnice pro řízení zásob (SIOP)30
2.3	Hodnota skladových zásob.....31
2.4	Dělení zásob ve společnosti34

2.4.1	Výhody členění zásob společnosti	35
2.5	Evidence zásob	36
2.6	Ukazatele aktivity společnosti.....	36
2.6.1	Obrat zásob společnosti za rok 2011	36
2.6.2	Doba obratu zásob společnosti za rok 2011	38
2.6.3	Ukazatele aktivity konkrétních položek zásob	39
2.6.4	Srovnání doby obratu s údaji společnosti	41
2.6.5	Srovnání obratu zásob s konkurencí.....	41
2.7	Hodnota neprodejných položek zásob.....	43
2.8	Funkce nákupního oddělení.....	44
2.9	Optimální objednáací množství.....	44
2.9.1	Postup stanovení objednávky ve společnosti.....	45
2.10	Analýza činnosti dodavatelů	46
2.10.1	Dělení dodavatelů dle společnosti.....	46
2.10.2	Dodací lhůty.....	46
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	49
3.1	Použití metody ABC pro třídění zásob skupiny CORE.....	49
3.2	Přístup k jednotlivým skupinám zásob	50
3.3	Třídění dodavatelů při použití ABC analýzy	51
3.3.1	Optimalizace množství dodavatelů	52
3.4	Smluvní vztahy s dodavateli	53
3.5	Přístup k dodavatelům A	54
3.6	Obrat zásob	55
	Závěr.....	57
	Literatura	59
	Seznam obrázků	61
	Seznam grafů	62
	Seznam tabulek.....	63

Úvod

Řízení zásob a správná logistika je nedílnou součástí každého výrobního či nevýrobního podniku. Součástí zdravé ekonomiky podniku je dokonalý přehled o zásobách a o investicích, které jsou v nich vloženy. Správný přehled o zásobách podstatně zjednoduší řízení nákupu, výroby a přijímání zakázek a v neposlední řadě také řízení financí podniku.

Ve své bakalářské práci se věnuji řízení zásob firmy Honeywell, spol. s r. o. – Security Products, o. z. Jedná se o obchodní firmu zabývající se velkoobchodem se zabezpečovací technikou.

Hlavním cílem této bakalářské práce je analyzovat stávající řízení toku zásob podniku, najít nedostatky a navrhnout řešení, které nedostatky odstraní.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části se zaměřuji na vysvětlení základních poznatků dostupných z odborné literatury. V části praktické se zaměřím na analýzu současného stavu a na základě teoretický poznatků navrhu opatření pro zlepšení situace.

Cíl práce

Cílem práce je optimalizace stavu zásob pro obslužnost zákazníků a úspěšnost finančního řízení obchodní organizace. Optimalizace by měla napomoci organizaci ke snížení nákladů na logistiku, zvýšení hospodářského výsledku organizace a navýšení obslužnosti zákazníků.

V práci budou řešeny následující dílčí cíle:

- třídění zásob zboží při použití aplikace ABC
- zjištění výše obrátek stavu zásob
- analýza činnosti dodavatelů
- třídění dodavatelů při použití aplikace ABC

1 TEORIE

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.“ (9, s. 25)

V průběhu doby měla logistika různé názvy a v anglické literatuře se můžeme setkat s těmito termíny dle (7, s. 2):

- *„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

Logistika musí mít stanovené cíle, jinak by její existence v podniku byla zbytečná. Tyto cíle však nemohou být v rámci podniku izolované, ale musí přispívat k realizaci podnikových cílů. Logistické cíle se formulují tak, aby řízení toku zásob vedlo

k maximálnímu obratu a zároveň se uskutečnilo s minimálními náklady a investicemi.
(5)

Tyto podmínky se dají splnit tak, že tok zboží bude proudit způsobem, aby od začátku do konce byl dle (5) 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 realizaci hladkého toku produktů z místa vzniku do místa jejich spotřeby. Dle (7, 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 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.“ (2, s. 43)

Je důležité mít sklad a na něm udržovat zásoby hned z několika důvodů. První důležitým důvodem je odstranění vazby mezi nabídkou a poptávkou. Což zjednodušeně znamená, mít dost zásob na to, abychom zákazníka uspokojili. Dále nám skladování slouží k bezpečnosti např. ochrana proti nejistotě vůči dodavatelům, pokrytí neočekávané poptávky nebo fyzická ochrana, zajištěna skladovým objektem.

Dále se může jednat o poptávku očekávanou, kdy očekáváme zvyšování poptávky z důvodu sezony nebo reklamy nebo např. slevy z dodávky velkého množství zboží. (2)

Z pohledu finančního účetnictví zásoby vylepšují účetní rozvahu podniku, jelikož jsou z tohoto hlediska aktivy. Samozřejmě skladování s sebou nese rovněž náklady, což se projevuje v peněžním zisku a ve výkazech ztrát. (2)

Čím rychlejší je obratovost zásob, tím větší je zisk. Je nutno uvažovat v rámci řízení zásob o těchto aspektech dle (2):

- 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.

1.2.1 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.“ (2, s. 44)

1.2.2 Klasifikace zásob

„Zásoby představují značnou část jmění podniku.“ (7, s. 150)

Klasifikace zásob se dle (7) určuje dle účelu zásoby, pro který jsou udržovány:

Běžné zásoby

Běžné nebo také cyklické zásoby vznikají na základě doplňování prodaných nebo použitých ve výrobě. Udržují se v takovém množství, které je potřebné pro pokrytí poptávky, když je firma schopna předpovědět tuto poptávku a denní doplnění zásob.

Zásoby na cestě

Jsou takový druh zásob, který se nachází na cestě z jedné lokality do druhé. Můžeme je také považovat za součást běžných zásob, i když je nemůže hned použít k výrobě nebo dodávce, dokud nedorazí do našeho skladu. Z hlediska nákladů na udržování zásob by se měly zahrnout do zásob příslušných k místu své expedice.

Pojistné či vyrovnávací zásoby

Udržují se v podnicích nad rámec běžných zásob. A to z důvodu kvůli nejistotě v poptávce nebo v celkové době doplnění zásob.

„Průměrná zásoba určité skladové položky, u které existuje proměnlivost poptávky nebo celkové doby doplnění zásob, se rovná polovině objednáciho množství plus pojistná zásoba“ (7, s. 118).

Spekulativní zásoby

Tento specifický druh zásob se udržuje na skladě z jiného důvodu, než pro uspokojení běžné poptávky. Může to být například nákupu materiálu ve větším objemu, než je nutné kvůli výrobě a to pro získání množstevních slev.

Sezónní zásoby

Jsou jistou formou spekulativních zásob. Jedná se o zásoby, které se účelně v podniku navyšují z důvodu blížící se určité sezóny. Často se tak stává v oděvním průmyslu, kdy do obchodů přicházejí nové kolekce, tudíž se sklad naplní tímto novým zbožím. Nebo také v období před začátkem školního roku, kdy se prudce zvýší poptávka po školních potřebách a prodejci musí být na takovýto nápor náležitě připraveni, aby nepřišli o své případné zisky.

Jak je psáno na začátku, zásoby představují značnou část majetku. Jsou méně likvidní než peníze v hotovosti nebo na běžném účtu, tudíž podniku ovlivňují okamžitou likviditu.

1.3 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.“ (7, s. 346)

Nákupy jsou pro většinu firem největším výdajem při jejich podnikání, je tedy zřejmé, že zde existuje potřeba spolehlivého měření efektivnosti a výkonnosti funkce nákupu. Důležitou otázkou v oblasti nákupu tedy je, jak účelně jsou peníze vynaloženy.

Dále se v nákupní činnosti zkoumá, zda jsou konkrétní nákupy oprávněné, důležité je snažit se o vybudování dlouhodobých vztahů s dodavateli nebo rozumět potřebám koncových zákazníků. Funkce nákupu přispívá ke zvýšení rentability podniku. (7)

„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.“(7, s. 348)

Vývoj funkce nákupu

Funkce nákupu získává stále více pozornosti a stále se vyvíjí. Podniky ve zvýšené míře automatizují řadu činností a další činnosti zajišťují formou externích dodavatelů. Tím se podstatně zvyšuje objem finančních prostředků, které podnik vynakládá na externí nákupy. Oproti tomu prostředky vydávané na pracovní síly se zmenšují.

Posledních 30 let podniky poskytovaly nákupním oddělením více volnosti při provádění aktivit spojených s nákupem. Pracovníci nákupu měli tedy možnost převzít iniciativu a snažit se rozšířit svou úlohu s cílem přispívat více podniku jako celku.

Dá se říci, že funkce nákupu se dnes nachází na pomyslné křižovatce svého dalšího vývoje. Činnosti, které v minulosti představovaly hlavní náplň funkce, se dnes eliminují nebo automatizují. Například činnosti jako podávání nákupních objednávek, urychlování dodávek, kontrola dokladů nebo telefonické zjišťování stavu zásob byly vyloučeny. Tyto činnosti je také možné v současné době provádět on-line pomocí elektronické výměny dat.

Díky tomu, že se většina rutinních činností eliminovala, má funkce nákupu více časového prostoru na to, aby mohla v rámci podniku více aktivně pracovat.

Pracovníci nákupu musí rozpoznat vhodné příležitosti a využít je. V opačném případě se může stát, že jejich pracovní místa budou rušena v rámci snahy o snižování počtu pracovních sil. Důležitou součástí rozpoznávání těchto nových příležitostí je pochopení strategických cílů a záměrů podniku. Funkce nákupu by měla tyto cíle podporovat. (7)

Vztah nákupu a zákaznického servisu

Vytvářet zisk pro jeho majitele je hlavním cílem každého podniku. Dosáhnutí tohoto cíle podstatně usnadňuje, pokud se manažeři zaměří na kvalitu a úroveň služeb poskytovaných zákazníkům. Tento fakt vychází ze skutečnosti, že pokud se zákazníkům nevyhoví v jejich jinak nesplněných potřebách, podnik zanikne.

Příjem kvalitního, spolehlivého zboží či služeb za přijatelnou cenu a v čase, kdy toto zboží zákazníci požadují, má přímý vliv na spokojenost zákazníků. Podnik může stěží poskytovat zboží či služby vyšší kvality, než jakou sám získá od svých dodavatelů.

Poznání potřeb zákazníků daného podniku umožňuje provádění těch „správných“ rozhodnutí při plnění těchto potřeb. (7)

Viceprezident společnosti AT&T pro telefonní produkty říká:

„Nákup je vůbec největší samostatnou funkcí. Nic z toho, co děláme, není důležitější.“ (7, s. 348)

1.3.1 Výběr dodavatelů

Výběr dodavatelů je v rámci procesu pořizování nebo nákupu nejdůležitější část.

Vybírání dodavatelů a řízení dodavatelských vztahů obsahuje pět fází dle (7, s. 354):

- **„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
- **Navázání 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“

1.3.2 Systémy řízení zásob

Pro správné a efektivní řízení zásob a nákupu je potřeba vycházet z několika informací: stav objednávek, výše objednávek a rozsah skladování. Jedním z hlavních cílů řízení zásob je optimalizace a minimalizace celkových nákladů. Můžeme hovořit o těchto nákladech – náklady opatření, náklady skladovací a náklady nedostatku.

Tyto náklady je třeba brát v úvahu v každé dílčí části řízení zásob. Tzn. v případě, kdy se rozhodujeme, jak velkou zvolit optimální objednávku, v jaký okamžik je optimální objednat a při určení optimálního stavu zásob. (10)

Charakteristika základních systémů řízení zásob dle (10):

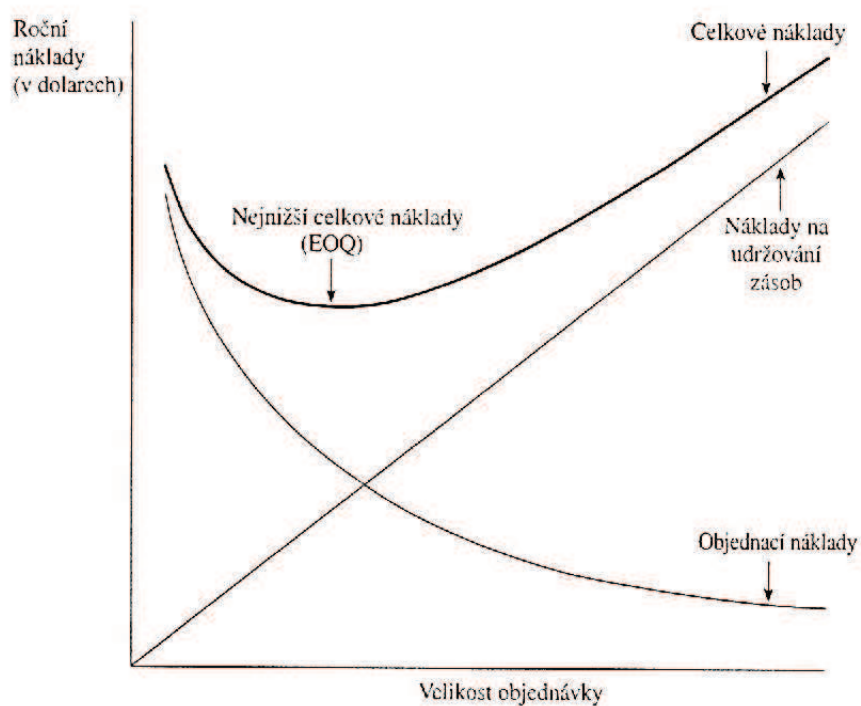
- **Jednorázové objednání** – objednává se v případě jednorázového zajištění pro zakázku nebo pro průběžnou spotřebu v případě, kdy je časově ohraničena a jde bez problému stanovit množství a termín spotřeby.
- **Opakované objednání** – většinou se týká neohraničené spotřeby, dále rozlišujeme:
 - **Objednání 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.

1.4 Optimální velikost objednávky

Jak už zde bylo řečeno, s objednáním i skladováním zásob jsou spojeny náklady, které je potřeba sledovat a optimalizovat. Pokud společnost objedná menší množství zásob, tak tím zvyšuje počet objednávek a s nimi i vyšší objednací náklady. Větší objednací množství zase zvyšuje náklady na skladování. Cílem stanovení optimální velikosti

objednávky je určení takového množství, které bude vyhovovat minimu celkových nákladů spojených s objednáváním i skladováním. (5)

Pro konkrétnější představu nákladů, které ovlivňují ekonomické objednávací množství, slouží graf níže.



Obr 1.: Optimální objednávací množství (7, s. 125)

Vzorec pro výpočet optimální velikosti objednávek, tzv. EOQ (7, s. 125):

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

P = objednávací 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 EOQ

Díky této modifikaci se do modelu začleňují přepravní sazby a množstevní slevy.

Nyní uvedu rozšířený vzorec o tyto faktory (7, s. 127):

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

Q^1 = 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

Q^0 = EOQ vypočtené z běžné ceny

1.5 ABC analýza

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

Vyjádřené hodnoty mají vyjadřovat pojmy – 80% - hodně a 20% - málo. (3)

Podobné zákonitosti platí i v podnicích, např. (3):

- „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*“

Potřebné údaje pro zpracování analýzy ABC

Údaje, které jsou potřebné získat pro jednotlivé položky, jsou závislé na konkrétních cílech analýzy. Můžeme dle (3) 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 (3):

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 (3):

„A“ velmi důležité – u těchto položek je prioritní nízká hodnota skladových zásob. Jedná se o položky s vysokou hodnotou ročního výdeje. Může to vyplývat jednak

z vysoké ceny i při menším výdeji nebo z velkého výdeje i při nižší ceně. Položkám kategorie A by se měla věnovat každodenní pozornost.

„B“ středně důležité – zde se jedná o kompromis mezi nízkou hodnotou skladových zásob a mezi malým objemem práce spojené s nákupem. Čím dražší položka, tím menší je potřeba udržovat zásobu na skladu. Sledují se podobně jako u „A“, ale méně často a s menší intenzitou.

„C“ málo důležité – zde je prioritní pokud možno málo práce spojené s nákupem. Nákupní dávky a normy pojistné zásoby se volí větší z toho důvodu, aby tyto položky byly neustále na skladě a aby se jejich zásoba nemusela často doplňovat.

1.6 Ukazatele aktivity

1.6.1 Obrat zásob

Obrat zásob neboli rychlost obratu zásob je poměr tržeb a průměrného stavu zásob. (3)

*„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“*(11).

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

1.6.2 Doba obratu zásob

„Doba obratu zásob se tak vypočítá jako podíl zásob a tržeb vynásobený počtem dnů v roce (tj. například $365 \cdot (\text{zásoby} / \text{tržby})$, eventuálně $\text{zásoby} / (\text{tržby} / 365)$, respektive $365 \cdot 1 / \text{obrat zásob}$). Čím menší je, tím efektivněji dokážeme řídit svůj sklad“.(11)

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

Pokud se zvyšuje obrat zásob a zároveň se krátí doba obratu, můžeme situaci považovat za dobrou. V této problematice je důležité zohledňovat optimální velikost zásob.

Zásobovací politika většiny firem se spíše naklání k systému Just-in-Time. Jde o systém, který je vhodný především pro zakázkovou výrobu. (8)

1.7 Skladování zásob

*„Skladování je jednou z nejdůležitějších částí logistického systému. **Skladování tvoří spojovací článek mezi výrobcí 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.“* (9, s. 131)

Skladování zásob patří dle (2, s. 43) k úspěšnému řízení 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“

1.7.1 Základní funkce skladování

Rozlišujeme tři základní funkce skladování dle (9, 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. “

1.7.2 Vztah skladování a zákaznického servisu

K většímu uspokojení potřeb zákazníka a zlepšení zákaznického servisu je potřeba ve většině případů vybudovat řadu lokálních odbytových skladů, díky kterým lze dosáhnout minimalizace celkových nákladů při současném splnění norem zákaznického servisu.

Vývoj tržních podmínek může podnik podnítit k tomu, aby své výrobky skladoval na lokální úrovni, a to z toho důvodu, že podnik není schopen přesně předvídat zákaznickou poptávku a načasování objednávek velkoobchodů a maloobchodů. Když ale bude skladovat na lokální úrovni určité nadměrné zásoby, pak bude schopen rychle reagovat a uspokojit i neočekávanou poptávku. V případě, kdy se jeho dodávky doplňujících zásob pro lokální sklady opozdí, slouží nadměrné zásoby k tomu, aby byly plněny objednávky od zákazníků. (9)

1.7.3 Nejběžnější chyby při skladování

Je velmi nezbytné, aby se management snažil odstranit veškeré neefektivitu, které se vyskytnou při přesunu zásob, uskladnění zásob nebo přesunu informací v rámci skladu.

Nejčastější formy neefektivity dle (9, 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“*

2 ANALÝZA

2.1 Popis podnikání ve společnosti

„Obchodní značkou Honeywell, spol. s r. o. – Security Products, o. z. je ADI Global Distribution. ADI patří mezi vedoucí firmu v oboru distribuce zabezpečovacích a slaboproudých zařízení s více než 32 pobočkami v 11 zemích v Evropě, na Středním východě a v Africe. Je součástí celosvětově známé společnosti ADI, která je uznávaným a úspěšným distributorem v Severní Americe s více než 100 pobočkami a s obratem 1,1 miliardy dolarů.

Již 17 let je společnost předním distributorem komponentů zabezpečovacích zařízení a dodavatelem komplexních řešení. Od roku 1991 je společnost v České a Slovenské republice známá jako OLYMPO controls. V roce 2003 převzala obchodní aktivity společnosti nadnárodní společnost Honeywell, divize Honeywell Security, která je součástí skupiny ACS (Automatic and Control Solutions).

Kromě distribuce zabezpečovacích zařízení poskytuje společnost svým zákazníkům kvalitní služby, jako jsou návrhy řešení, školení, konzultace, technickou podporu či servis.

Od ledna roku 2008 vystupuje společnost pod značkou ADI Global Distribution. Sídli v Brně na ulici Havránkova 33“ (1)

2.1.1 Produkty společnosti

„POPLACHOVÉ SYSTÉMY – poplachové ústředny, autonomní bezdrátové systémy, detektory a kontakty, ostatní podpůrné technologie.

PERIMETR – obvodové zabezpečení, venkovní detektory a detekční systémy.

EPS – detekce požárů, detekce úniku plynu, hasicí zařízení, domácí a evakuační rozhlas.

OZVUČOVACÍ SYSTÉMY – aktivní prvky pro evakuační a neevakuační ozvučení, univerzální zdroje signálu pro ústředny, reproduktory s certifikací ČSN EN54-24, reproduktory bez certifikace.

CCTV – systémy pro ekonomické aplikace, pro středně náročné aplikace, pro vysoce náročné aplikace, IP kamerové systémy.

EKV – čtečky a čtecí technologie, řídicí jednotky kontroly vstupu, software, mechanické blokační prvky, podpůrné technologie.

DOMOVNÍ TELEFONY, ZÁMKY – designová řada vstupních panelů, designová řada telefonů a videotelefonů, technologie, mechanické blokační prvky, kontrola vstupu.

SW NADSTAVBY – Alarm Visualization Systém, Advanced Building Intelligence.

MB SERIES – poplachové ústředny a moduly EZS, detektory a kontakty, systémy kontroly vstupu EKV, čtečky a karty, počítačové nadstavby.

IP PŘEVODNÍKY/DOHLED – základní nabídka produktů, videoprezentace Lantronix, prezentace sítě, videoprezentace produktových řad.

SÍTĚ/LAN – strukturovaná kabeláž, optika, rozvaděče. “ (1)

2.1.2 Obchodní situace společnosti

Tržby společnosti jsou závislé na stavebním průmyslu, protože nabízí sortiment, který se používá při výstavbě budov a velkých stavebních projektech. Ekonomickou krizi organizace zvládla velmi dobře, sice pocítila menší pokles tržeb, ale provozní zisk splnila v souladu s plánem.

Hlavním cílem společnosti je dodržet klíčové ukazatele (KPI – Key Performance Indicators) stanovené ročním plánem.

Mezi hlavní sledované ukazatele patří:

- Tržby
- Obchodní marže
- Provozní zisk
- Oběžný kapitál – obrat zásob
- Peněžní toky

Tento plán vychází z předpokladu vývoje na trhu a jeho dodržování je sledováno měsíčním výkazem MOR – Monthly Operation Review. Plán je během roku několikrát aktualizován.

Aktuální plán na rok 2012 předpokládá roční vzrůst prodeje o 5%.

Krise způsobila to, že výrobci začali hledat širší portfolio prodejců. Tím se mění celková situace na trhu, a vzniká tlak na ceny a dochází ke konkurenčnímu boji. Organizace musela reagovat i na tuto situaci.

Co se týká majetku firmy – společnost vlastní administrativní budovu a skladovací halu v Brně z doby akvizice, i když je pro Honeywell typické, že si své prostory pronajímá.

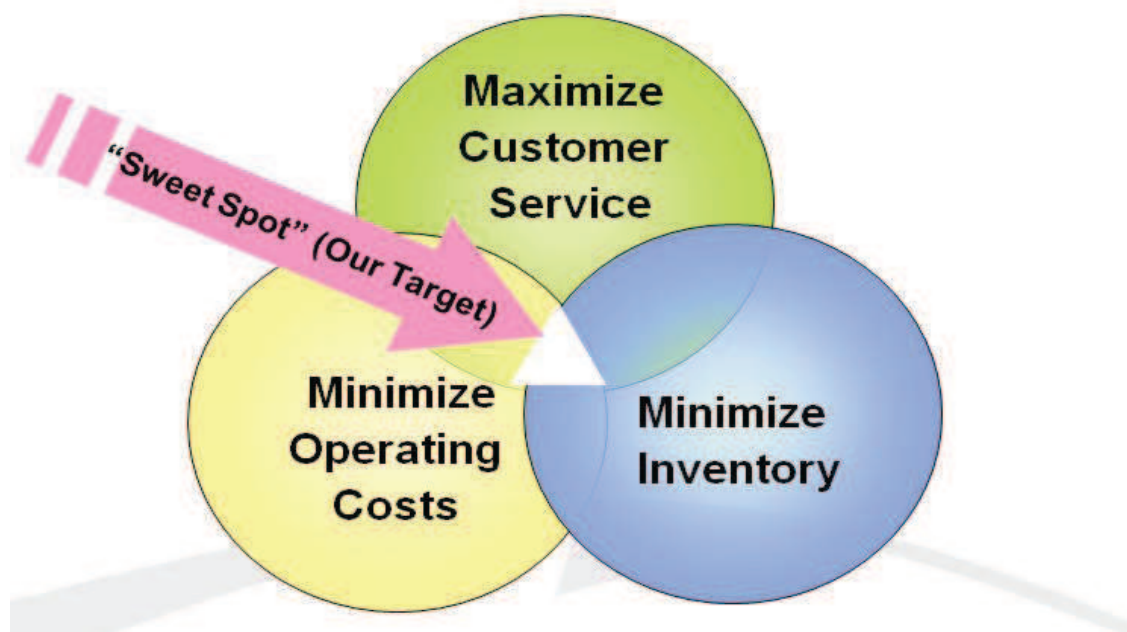
2.2 Podniková směrnice pro řízení zásob (SIOP)

Jelikož se jedná o velkou nadnárodní firmu, má ve svých interních předpisech vnitropodnikové směrnice, které se orientují na všechny oblasti firmy. Mezi ně patří i SIOP – Sales & Inventory Operations Planning.

Tento proces je orientován na synchronizaci poptávky, majetku, zásobování a financí tak, aby bylo dosahováno předem stanovených plánů, optimalizovali se zdroje a zároveň bylo dosaženo cílů.

Tento proces je komplexní a tudíž se v souladu s jeho zásadami 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.”*



Obr.2: SIOP Optimisation (4)

Obrázek jasně vystihuje to, na co se společnost zaměřuje: **Maximalizovat zákaznický servis, minimalizovat provozní náklady a minimalizovat zásoby**. Spojením všech těchto oblastí společnost dosahuje cíle tzv. „**SWEET SPOT**“, což představuje stav, kdy všechny 3 výše zmíněné oblasti jsou vyvážené.

2.3 Hodnota skladových zásob

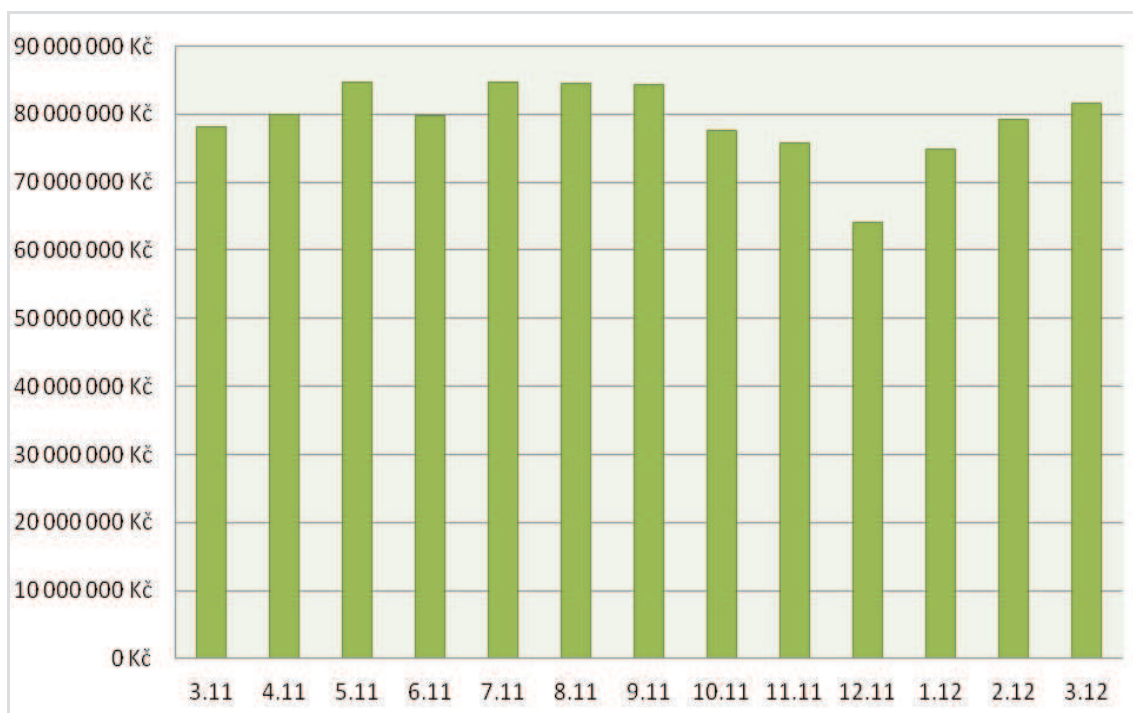
Společnost ADI se zabývá velkoobchodem, jedná se tedy o kapitálově lehkou společnost. To znamená, že neinvestuje kapitál do výrobních hal a těžkých strojů, ale především do zásob na skladě.

Investování do zásob je velmi složitý proces a musí se mu věnovat pozornost hned z několika hledisek.

Obecně platí, že velikost zásob má být taková, aby v každém okamžiku byla schopna uspokojit potřebu zákazníka a zároveň nebyla v takovém množství, aby společnosti nepřinášela větší výdaje, než jsou na držení zásob nutné, a tím nedocházelo ke snižování hospodářského výsledku.

Jelikož respektují přání společnosti o tom, že nechce, aby byly veřejně prezentovány citlivé interní informace, jsou hodnoty zásob přepočteny koeficientem. Výsledný vývoj hodnot to nijak neovlivní.

Celková hodnota zásob společnosti ADI v období od března 2011 do března roku 2012 a vývoj této hodnoty je zaznamenán v následujícím grafu.

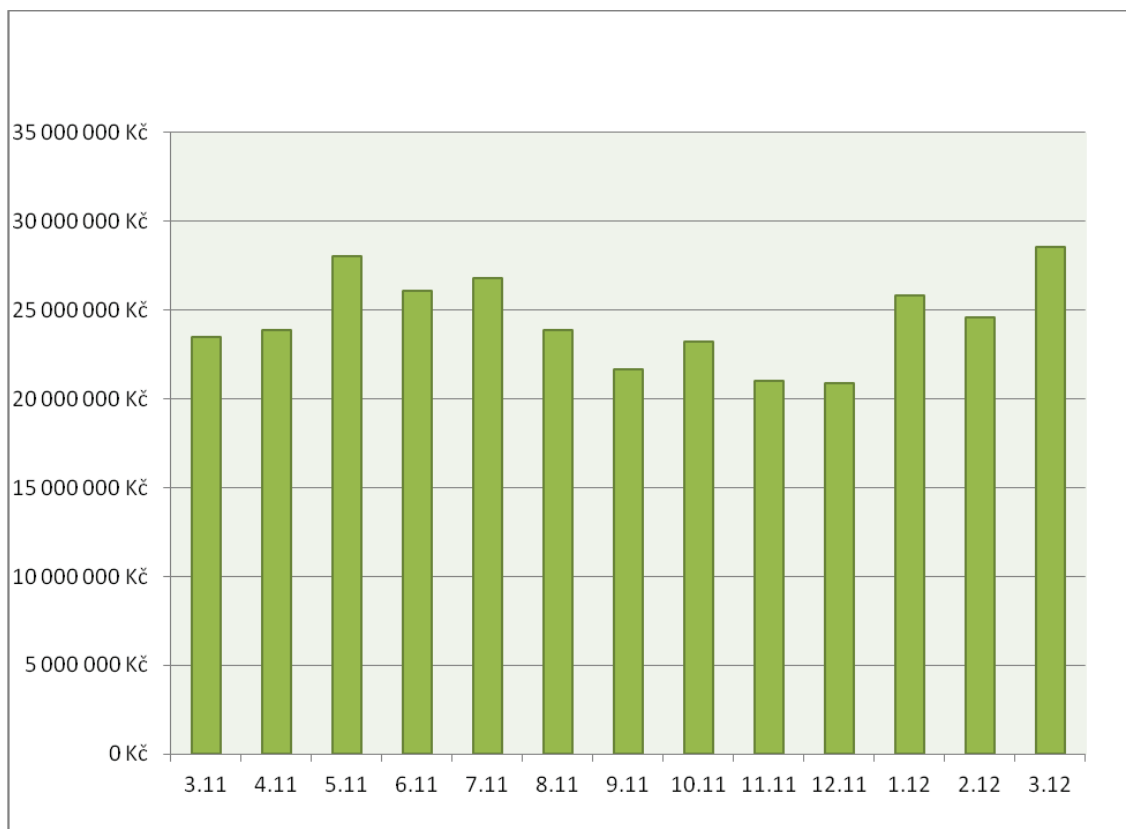


Graf 1: Hodnota celkových zásob březen 2011 – březen 2012 (autor)

Jak lze z grafu vypožorovat, společnost má poměrně vysoké skladové zásoby – řádově v desítkách milionech korun.

Jak již bylo v představení společnosti popsáno, zaměřuje se na poměrně širokou škálu produktů. Pro další podrobnější analýzy jsem si zvolila jednu produktovou řadu, a to kamerové systémy CCTV, které mají největší podíl na celkové hodnotě zásob (zhruba 30%).

Na následujícím grafu je zachycen vývoj hodnoty zásob **CCTV** ve sledovaném období.



Graf 2: Hodnota zásob CCTV březen 2011 – březen 2012 (autor)

V březnu tohoto roku měla společnost hodnotu produktů nejvyšší za posledních 12 měsíců. Podobnou hodnotu měla v květnu roku 2011.

V období od září do prosince byl zaznamenán značný pokles zásob. Pro společnost jsou právě tyto měsíce, co se týče prodeje, nejsilnější a zásoby tedy klesají z důvodu velké poptávky ze strany zákazníků, jelikož firmy potřebují vyčerpat své roční rozpočty.

Dále se na tomto poklesu podílí i faktor, že společnost má za cíl, udržovat zásoby na skladě ke konci roku co možná nejnižší.

Tento pokles se projevil nejen konkrétně v CCTV produktové řadě, ale jak je vidět, tak i na grafu předchozím, kde je zaznamenána hodnota celkových zásob. Lze tedy říci, že tento pokles postihl všechny zásoby bez ohledu na typ produktu.

2.4 Dělení zásob ve společnosti

Společnost používá specifické dělení druhu zásob a to na **CORE** a **SPECIAL** položky.

U **CORE** položek se vytváří zásoba, která se drží na skladě.

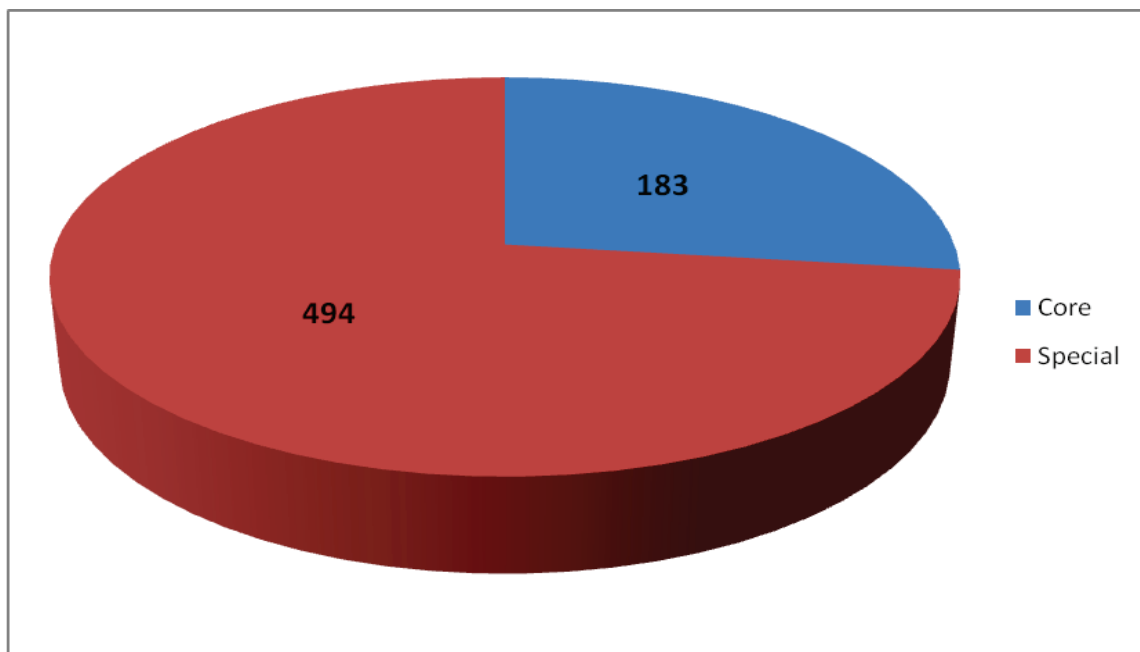
1. Množství CORE položek se liší na jednotlivých obchodních skladech (Brno, Praha, Ostrava) a řídí se nastavením parametru MIN (minimální množství) na jednotlivém skladu.
2. Množství zboží, které se naskladňuje, vychází z AKTUÁLNÍCH prodejů (sales history) a výhledu (sales forecast) a je závislé také na dodací době od dodavatele (lead time), jeho spolehlivosti (vendor performance) a sezóně.
3. Za obvyklých okolností (typicky 98% položek) jsou CORE položky vždy dostupné skladem v dostatečném množství.
4. U CORE položek je zboží doplňováno průběžně bez ohledu na stav aktuálních poptávek a cyklus objednávání je nastaven s ohledem na dodací dobu.
5. CORE položky jsou nákupním týmem průběžně sledovány a podle harmonogramu objednávání (případně ad hoc dle potřeby) zásoby doplňovány.

SPECIAL položky se objednávají ve většině případů pouze na základě poptávky a týká se to těch položek, u nichž je prodej menší než 20 měrných jednotek měsíčně. Žádné skladové zásoby se u těchto položek nedrží. Výjimkou jsou případy, kdy je zboží několik dní na skladě do té doby, než si jej zákazník převezme. Vyskytují se i případy, kdy si zákazník SPECIAL položku objedná, společnost ji zajistí a zákazník si svou objednávku nepřeveze. Tato zásoba se pak stává nadbytečnou.

U položek tohoto typu je důležité důkladně sledovat velikost a četnost prodejů.

V tabulce níže je rozdělení položek v produktové řadě CCTV.

SPECIAL položky představují mnohem větší poměr. Jsou to zásoby, které společnost neskladuje, ale na základě poptávky zákazníků je objednává.



Graf. 3: Rozdělení položek CORE a SPECIAL (autor)

2.4.1 Výhody členění zásob společnosti

Nyní porovnáme členění společnosti s členěním dle Paretova pravidla na položky ABC.

- **Přehlednost** – jelikož členění společnosti má 2 skupiny, je toto členění přehlednější. Tudiž i kritéria, dle kterých se zásoby do těchto skupin řadí, jsou jasnější.
- **Minimalizace nákladů** – pokud na základě stanovené metody přiřadíme položku zásoby do skupiny SPECIAL, tak se u této položky nedrží žádná zásoba na skladě, přičemž nevznikají náklady spojené se skladováním a neovlivňuje to negativně hospodářský výsledek.

2.5 Evidence zásob

Každá položka má svou kmenovou kartu, která je vytvořena v účetním softwaru Helios. Pro tuto evidenci je vytvořena speciální směrnice, která vymezuje pravidla zadávání a správy kmenových karet zboží, jejich doplňování a automatizaci procesů při zadávání více karet. Tyto karty zadávají pracovníci nákupního oddělení. Požadavky na zadání nové karty může vznést i produktový manažer a nákupčí zadá tento produkt do systému do 8 pracovních hodin.

Kmenová karta obsahuje mimo jiné tyto hlavní části:

- Číslo – identifikace záznamu
- Hlavní název – název, pod kterým bude zboží nebo materiál evidováno
- Doplňkový název – rozšiřující nebo alternativní název
- Aktuální dodavatel – název dodavatele
- Sazba DPH
- Typ karty – zda se jedná o zboží, výrobek, službu
- Uspořádací znak – uvedeno, zda se jedná o CORE nebo SPECIAL
- Měrná jednotka

2.6 Ukazatele aktivity společnosti

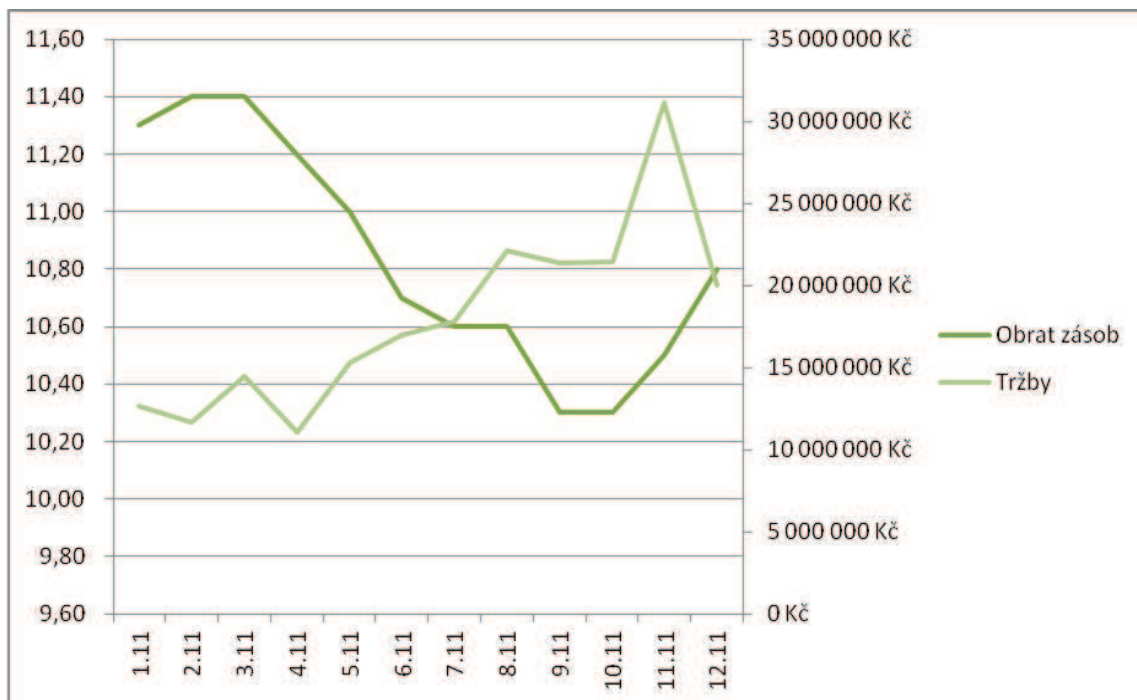
Ukazatele aktivity, které budu analyzovat, jsou doba obratu a obrat zásob. Nejprve zhodnotím celkový obrat zásob společnosti a celkovou dobu obratu. Poté si vyberu 3 konkrétní položky, vypracuji tyto hodnoty a srovnám je s hodnotami společnosti.

2.6.1 Obrat zásob společnosti za rok 2011

Tento ukazatel aktivity je jeden z významných finančních ukazatelů a ukazuje, jak efektivně společnost hospodaří se svými zásobami. Společnost ADI tento ukazatel sleduje měsíčně. Zhodnotím tedy vývoj obratu zásob za rok 2011. Hodnoty mi společnost poskytla.

Tab. 1: Hodnoty obratu zásob v roce 2011 (autor)

Měsíc	1.11	2.11	3.11	4.11	5.11	6.11	7.11	8.11	9.11	10.11	11.11	12.11
Obrat zásob	11,3	11,4	11,4	11,2	11,0	10,7	10,6	10,6	10,3	10,3	10,5	10,8



Graf. 4: Vývoj hodnoty obratu zásob v roce 2011 v závislosti na tržbách (autor)

Graf znázorňuje vývoj obratu zásob v závislosti na vývoji tržeb.

Společnost má za cíl udržovat obrat zásob v hodnotě 11 a tento cíl byl dosažen v 5 měsících z roku 2011.

Vysoký obrat zásob je zaznamenán především na počátku roku 2011.

Pokles obratu zásob společnost zaznamenala v druhé polovině roku a nejvíce v září a říjnu.

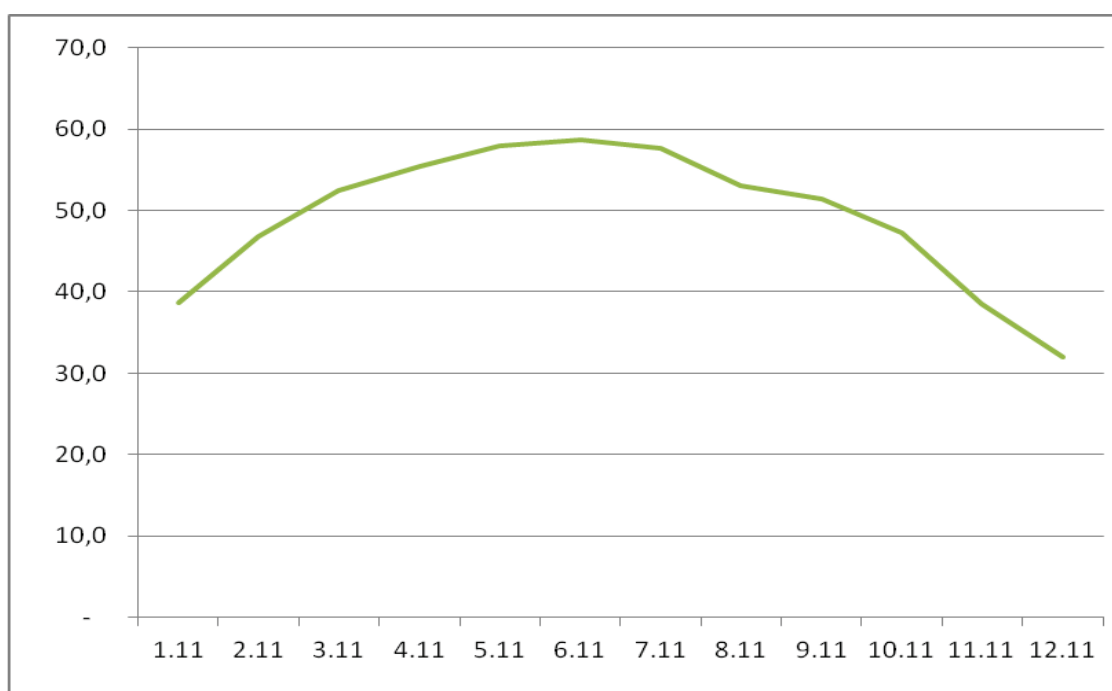
I když ve více než polovině roku nebylo dosaženo stanoveného cíle, tak se hodnoty po celý rok pohybovaly okolo tohoto cíle. Společnost tedy nemá zbytečné zásoby, které jsou nelikvidní a které vyžadují nadbytečné financování.

2.6.2 Doba obratu zásob společnosti za rok 2011

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

Tab. 2: Hodnoty doby obratu zásob v roce 2011 (autor)

Měsíc	1.11	2.11	3.11	4.11	5.11	6.11	7.11	8.11	9.11	10.11	11.11	12.11
Doba obratu	38,7	46,8	52,5	55,3	58,0	58,7	57,7	53,0	51,4	47,2	38,5	32,0



Graf. 5: Vývoj hodnoty doby obratu zásob v roce 2011 (autor)

Zde obecně platí, že by se měla doba obratu zásob postupně snižovat, což se společnosti na konci roku 2011 daří.

2.6.3 Ukazatele aktivity konkrétních položek zásob

Ke zkoumání doby obratu a obratu zásob si vyberu konkrétní 3 položky zásob, které vyberu na základě vlastního sestavení ABC analýzy. Tuto analýzu jsem vypracovala v kapitole Vlastní návrhy řešení. Vyberu si jednu položku ze skupiny A, jednu z B a jednu ze skupiny C.

Ke stanovení těchto ukazatelů aktivity potřebuji znát roční spotřebu zásob v Kč. U doby obratu pak roční spotřebu upravím na denní spotřebu a to tak, že roční spotřebu vydělím 360. Dále potřebuji znát průměrnou hodnotu zásob. Data, která mi společnost poskytla, jsem zpracovala do tabulky.

Tab. 3: Roční spotřeba, denní spotřeba a průměrná hodnota zásob (autor)

Položka	Roční spotřeba v Kč	Denní spotřeba v Kč	Průměrná hodnota zásob v Kč
A	456 128,22	1 267,02	30 814,60
B	39 919,12	110,89	4 970,88
C	31 724,56	88,12	9 758,00

Postup výpočtu – denní spotřeba:

$$\text{Denní spotřeba} = \text{roční spotřeba v Kč} / 360$$

$$\text{Denní spotřeba položka A} = 456\,128,22 / 360 = 1\,267,02 \text{ Kč}$$

$$\text{Denní spotřeba položka B} = 39\,919,12 / 360 = 110,89 \text{ Kč}$$

$$\text{Denní spotřeba položka C} = 31\,724,56 / 360 = 88,12 \text{ Kč}$$

Nyní stanovím dobu obratu a obrat zásob. Dobu obratu stanovím tak, že průměrnou hodnotu podělím spotřebou zásoby za den. Obrat zásob tak, že roční spotřebu zásoby podělím průměrnou hodnotou zásoby.

Tab. 4: Doba obratu a obrat zásob (autor)

Položka	Doba obratu ve dnech	Obrat zásob
A	24,3	14,9
B	44,8	8,0
C	110,7	3,3

Postup výpočtu – doba obratu:

$$\text{Doba obratu } A = \frac{30\,814,60}{1\,267,02} = 24,3 \text{ dní}$$

$$\text{Doba obratu } B = \frac{4\,970,88}{110,89} = 44,8 \text{ dní}$$

$$\text{Doba obratu } C = \frac{9\,758,00}{88,12} = 110,7 \text{ dní}$$

Postup výpočtu – obrat zásob:

$$\text{Obrat zásob položky } A = \frac{456\,128,22}{30\,814,60} = 14,9$$

$$\text{Obrat zásob položky } B = \frac{399\,19,12}{4\,970,88} = 8,0$$

$$\text{Obrat zásob položky } C = \frac{31\,724,56}{9\,758,00} = 3,3$$

Na základě těchto výpočtů můžu říci, že zásoby položky A na skladě vydrží 24,3 dní, položky B vydrží 44,8 dní a položky C 110,7. Tento údaj slouží společnosti k tomu, aby věděla, kdy má v čas objednat další zboží. Bude se tak předcházet tomu, že nedojde k úplnému vyčerpání zásob a následné neschopnosti plnit objednávky svých zákazníků. Dále je důležité, aby společnost průběžně sledovala průběh obratu zásob, ať už celkových zásob nebo u jednotlivých položek zvlášť.

Tento ukazatel aktivity je směrodatný v určování efektivnosti hospodaření se zásobami, pokud se zvyšuje, je situace dobrá. Pokud by docházelo ke snižování, tak nastává situace, kdy společnost neefektivně pracuje se zásobami a má jich zbytečně mnoho.

Položka A se v celkové roční spotřebě obrátí 14,9-krát, položka B 8,0-krát a položka C 3,3-krát. Zde se potvrzuje pravidlo, podle kterého jsem položky rozdělila do skupin A, B a C dle velikosti obrátek.

2.6.4 Srovnání doby obratu s údaji společnosti

K tomu, aby společnost řídila zásoby správně a efektivně, potřebuje znát dobu obratu zásob, neboli na jak dlouho nám zásoba vydrží. Společnost tuto hodnotu sleduje a vyhodnocuje.

Tab. 5: Srovnání doby obratu sledovanou společností (autor)

Položka	Doba obratu ve dnech – sledovaná společnost	Doba obratu ve dnech
A	19,9	24,3
B	29,9	44,8
C	97,8	110,7

Jak lze vypočítat z tabulky, doba obratu, kterou si vypočítala společnost sama, je oproti té kterou jsem analyzovala kratší. Je to dáno z toho důvodu, že společnost při stanovování přihlíží i k dalším faktorům, než je jen průměrná velikost zásoby a spotřeba zásob. Zahrnuje i velikost pojistné (minimální) zásoby a taky zohledňuje dodací dobu a dobu převzetí zásoby na sklad.

Společnost na dobu obratu nahlíží komplexněji a zohledňuje více faktorů, což je pro společnost přínosem, jelikož získává mnohem přesnější informace, než kdyby se řídila jen spotřebou a průměrnou hodnotou zásoby. Eliminuje tím hrozbu, že by zásoby klesly na takovou hodnotu, že by nebyly schopny uspokojit potřeby zákazníků.

2.6.5 Srovnání obratu zásob s konkurencí

Mít přehled o svých největších konkurentech je velkou výhodou.

Společnost má celkem 9 hlavních konkurentů.

K výpočtu ukazatele obratu zásob budu opět potřebovat hodnotu *tržeb* a *zásob*. Tyto údaje použiji z výkazů společností, které jsou uveřejněny na stránkách www.justice.cz

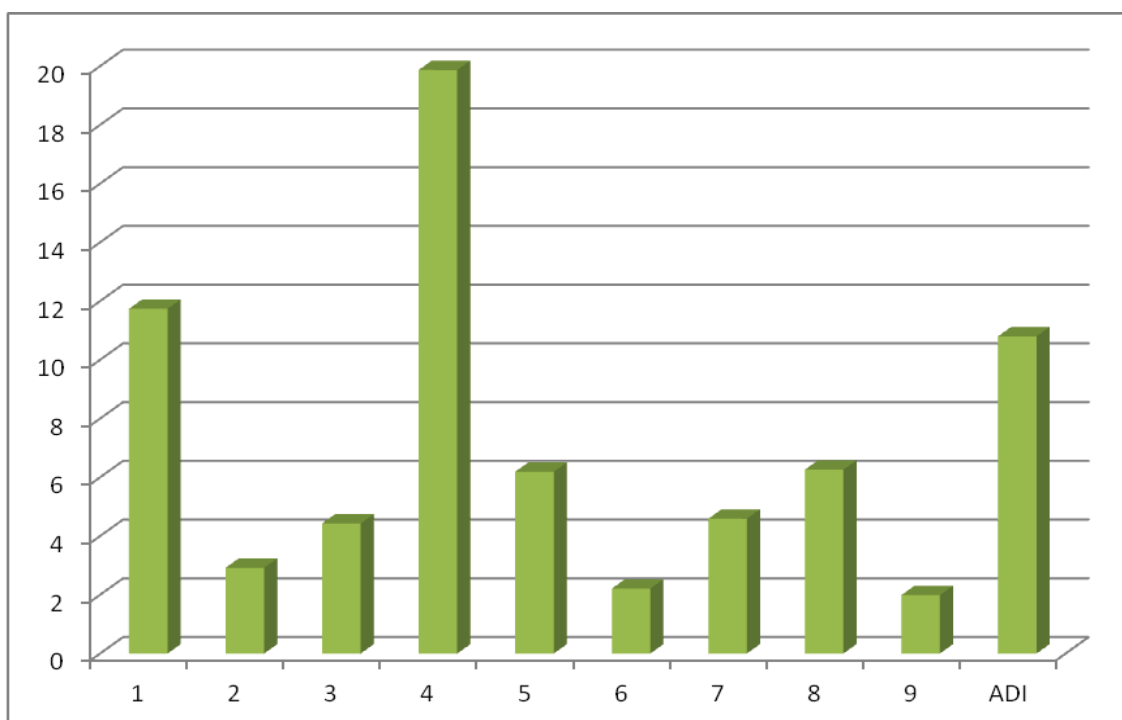
Tab. 6: Hodnota tržeb, zásob a obratu zásob konkurence (autor)

Konkurence	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

Tím, že srovnám obrat zásob největších konkurentů společnosti a společnosti samotné, zjistím, jak je na tom společnost ve srovnání s konkurencí s hospodařením zásob, kolikrát se celkové zásoby obrátí v tržbách a zda je hospodaření efektivní.

Obecně platí, že čím větší doba obratu zásob, tím je situace pro společnost lepší. Naopak nízký obrat zásob svědčí i o jejich nízké likviditě.

Srovnání konkurence a společnosti je znázorněno na následujícím grafu.



Graf. 6: Obrat zásob konkurence (autor)

Společnost si, co se týká obratu zásob mezi svými konkurenty, vede velmi dobře a řadí se k třem společnostem, jejichž obrat zásob je nejvyšší.

Nejvyšší obrat zásob má společnost 4 a to hodnotu 20.

Tento údaj však může být brán jako příležitost k tomu, jak tuto hodnotu obratu zásob zvyšovat.

2.7 Hodnota neprodejných položek zásob

Největším problémem při skladování zásob je vznik neprodejných položek. Ty ve společnosti vznikají z toho důvodu, že se na sklad objedná více množství produktů než je společnost schopna prodat. Tato situace nastává například tehdy, když nákupčí chtějí objednat C položku, které se za měsíc prodají 3 kusy, ale dodavatel – jelikož je to dodavatel, který nám nedodává často a velké množství – nám prodá minimálně 15 kusů. Za měsíc tedy společnost 3 kusy prodá, ale zbytek jí zůstane uskladněn. Hrozí zde riziko rychlého zastarávání, a tudíž se ze zásoby může stát zásoba neprodejná.

Pro představu uvádím hodnotu neprodejných položek v prosinci 2011. Pro zachování obchodního tajemství neuvádím konkrétní čísla, ale údaj v procentech. Jedná se o poměr neprodejných položek v prosinci 2011 k celkové hodnotě zásob CCTV položek.

Hodnota je pro společnost důležitá, větší vypovídací schopnost má však poměr neprodejných položek na celkových zásobách.

Tab. 7: Hodnota neprodejných položek – prosinec 2011 (autor)

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

2.8 Funkce nákupního oddělení

Na nákupním oddělení pracuje 5 pracovníků, kteří mají rozděleny dodavatele podle produktových řad a podle toho, jak jsou tyto řady obsáhlé.

Každý z nich má na starosti mimo jiné i dodavatelské objednávky. Pracují s účetním programem, který jim objednávky automaticky generuje. Program generuje objednávky na zboží, které je aktuálně poptáváno a na zboží, jehož množství se na skladu dostalo pod stanovené minimum Minimum má každé zboží nastaveno na své kmenové kartě.

Pracovníci poté u těchto automaticky vygenerovaných objednávek kontrolují správnost a úplnost, popřípadě je upravují.

2.9 Optimální objednací množství

Pro stanovení optimálního objednacího množství jsou zadány předpoklady, které by měly ve společnosti fungovat. Pokud tyto předpoklady nejsou splněny, pak je stanovení optimálního objednacího množství v praxi nepoužitelné.

Tyto předpoklady jsou (7, 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.*“

Konkrétně předpoklady **nepřetržitá a známá výše poptávky** a **konstantní přepravní náklady nezávislé na objednacím množství anebo době objednávky**, nejsou ve společnosti splněny, proto optimální objednací množství nebudu stanovovat.

2.9.1 Postup stanovení objednávky ve společnosti

- I. Množství na skladě se u položky dostane pod minimální množství, které je nastaveno v informačním systému a upozorní nákupčího. Ten začne zpracovávat objednávku.
- II. Pro stanovení množství, kolik objednat se nákupčí rozhoduje na základě prodeje v předešlém období. U tuzemských dodavatelů je rozhodné období za posledních 30 dní. U zahraničních dodavatelů se sleduje prodej za posledních 90 dní.
- III. Ke konečnému číslu je potřeba dále zohlednit výdej zásoby po průběžných měsících.

Na základě těchto tří kroků se stanoví objednací množství a objedná se. Je kladen důraz hlavně na historické prodeje.

2.10 Analýza činnosti dodavatelů

Mít kvalitní a spolehlivé dodavatele a zároveň s nimi udržovat dobré vztahy, je důležité pro všechny společnosti na trhu.

2.10.1 Dělení dodavatelů dle společnosti

Společnost své dodavatele rozděluje do 3 skupin na **Tier 1**, **Tier 2** a **Tier 3**. Způsob rozdělení dodavatelů je dle důležitosti, kdy ve skupině Tier 1 jsou dodavatelé, kteří jsou pro společnost nejdůležitější. Za nimi následuje skupina Tier 2 a ve skupině Tier 3 jsou dodavatelé, kteří jsou pro společnost nejméně důležití.

Společnost mi poskytla přehled těchto dodavatelů. Pro znázornění rozdělení použiji tabulku.

Tab. 8: Dělení dodavatelů dle společnosti (autor)

Skupina	Celkem ks	Podíl na celkovém objemu dodavatelů
Tier 1	9	29,03%
Tier 2	6	19,35%
Tier 3	16	51,62%
Celkový součet	31	100,00%

2.10.2 Dodací lhůty

Dodací lhůty jsou u každého dodavatele samozřejmě jiné. Společnost spolupracuje s tuzemskými i zahraničními dodavateli, kteří stanoví dobu, za kterou jsou schopni zboží dodat. Tato lhůta se však i přes to, že je předem stanovená od konkrétního dodavatele, může lišit. Společnost sleduje u každého dodavatele dodací lhůty dlouhodobě a komplexně.

Analýza dodacích lhůt ve společnosti probíhá tak, že se v každém čtvrtletí sleduje

- **minimální dodací doba** – nejkratší doba, za kterou bylo zboží v daném čtvrtletí dodáno,

- **maximální dodací doba** – nejdelší doba, za kterou bylo zboží v daném čtvrtletí dodáno,
- **průměrná dodací doba** – průměrná doba, která se vypočítá z minimální a maximální dodací doby.

Průměrná dodací doba se poté stává jedním z hlavních faktorů při určování intervalů mezi jednotlivými objednávkami. Nejdůležitější roli zde však hraje množství zásob na skladě. Každá položka má stanoveno minimální množství jednotek zásob na skladě. Jakmile se skutečně množství přiblíží této minimální hodnotě, nákupní oddělení objedná tuto položku. Vše je propočítáno tak, aby nedošlo k tomu, že by zásoba na skladě byla nulová a zákazník by musel na objednávku čekat.

Pro konkrétnější představu si z rozdělení dodavatelů na Tier 1, Tier 2 a Tier 3 vyberu z každé skupiny jednoho zástupce – dodavatele 1, dodavatele 2 a dodavatele 3. U těchto dodavatelů vyčísím minimální, maximální a průměrnou dodací dobu za 4. kvartál 2010, 1., 2. a 3. kvartál roku 2011.

Tab. 9: Vývoj dodací doby (autor)

	Průměrná doba dodání				MIN				MAX			
	10.Q4	11.Q1	11.Q2	11.Q3	10.Q4	11.Q1	11.Q2	11.Q3	10.Q4	11.Q1	11.Q2	11.Q3
1	20	19	11	12	8	8	8	6	154	71	46	34
2	70	25	32	32	12	9	9	13	280	51	92	99
3	13	7	9	11	5	7	9	7	20	7	9	14

Tab. 10: Přehled dodacích dob u dodavatelů A, B, C (autor)

	Celkem	Celkem	Celkem
Dodavatel	Průměr	MIN	MAX
1	17	2	134
2	47	9	280
3	11	4	10

Tato analýza je názornou ukázkou toho, že dodací lhůty v praxi nejsou stabilní. Dá se říci, že je to určitá nevýhoda společnosti a z toho důvodu je velmi důležité, aby tyto časy byly z dlouhodobého hlediska sledovány a analyzovány.

Jak už jsem zmínila, pro společnost je směrodatná průměrná dodací doba. Ta u **dodavatele 1 činí 17 dní**, u **dodavatele 2 47 dní** a u **dodavatele 3 11 dní**. Na základě těchto poznatků se firma rozhoduje kolik zásob a v jaký čas objedná.

U dodavatelů 1 a 2 se vyskytly ve sledovaném období v maximálních hodnotách doby dodací lhůty poměrně vysoká čísla a to konkrétně 280 dní u společnosti 2 a 134 dní u společnosti 1. Tyto prodlevy nejčastěji vznikají u zahraničních mimoevropských dodavatelů a to v případě, kdy mají problém s výrobou nebo vyrobí vadný kus a musí se objednávka vyrobit znovu a tím se prodlouží už i tak dlouhá dodací lhůta.

Bohužel pro společnost, s těmito případy se musí počítat a nedá se jim v mnoha případech předejít.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

3.1 Použití metody ABC pro třídění zásob skupiny CORE

Nedostatek

V zásobách společnosti se nachází velké množství neprodejného zboží, tzv. mrtvých položek. Ty vznikají především zastaráváním, kdy zásoby leží na skladě déle než 12 měsíců. A tím, že se jedná o elektrotechnické zboží, dochází k zastarávání rychleji, díky vývoji nových technologií. Na tyto mrtvé položky se vytvářejí rezervy a společnosti se tak navyšují náklady.

Řešení

Navrhovala bych společnosti, aby zvážila vypracování ABC analýzy pro všechny zásoby typu CORE (zásoby, které společnost drží na skladě) a rozdělila je do 3 skupin dle podílu na prodeji. Poté je potřeba věnovat pozornost skupině C, což je skupina, kde jsou položky, které se na prodeji podílí nejméně. U této skupině by bylo na místě zvážit, zda je nutné, aby se držela zásoba na skladě a zda by nebylo vhodnější jí přesunout do skupiny SPECIAL nebo z evidence vyřadit.

Vypracovaná ABC analýzy na CORE položky:

Tab. 11: ABC analýza produktů CCTV – CORE položky (autor)

Skupina	Celkem ks	Podíl na celkovém objemu položek
A	46	25,10 %
B	57	31,10%
C	80	43,70%
Celkový součet	183	100,00%

Položek C, které se na prodejích podílí nejméně, je 80 a tvoří téměř polovinu položek zásob. C položky tvoří 5% podíl na prodeji celkových CCTV zásob.

Tyto položky jsou kritické pro vznik neprodejných zásob. Pokud se tedy společnosti podaří snížit objem položek C, tak zároveň docílí toho, že se částečně sníží jak hodnota

zásob, tak i hodnota neprodejných položek. Tím se společnosti sníží i finanční prostředky, které jsou v zásobách drženy alepší se cash-flow i obrát zásob.

Osobně bych společnosti navrhovala, aby snížila tyto položky o 50% a to tím způsobem, že u položek s nejnižším podílem na prodeji změni označení z CORE na SPECIAL. Tím pádem tyto položky nebude společnost držet skladem.

Tab. 12: Aktualizovaná ABC analýza produktů CCTV (autor)

Skupina	Celkem ks	Podíl na celkovém objemu položek
A	46	32,17 %
B	57	39,86%
C	40	27,97%
Celkový součet	143	100,00%

Přínos

ABC analýza je více orientovaná na velikost podílu na celkovém objemu prodejů a mohla by společnosti pomoci v tom, že by upravila stávající rozdělení některých položek na CORE nebo SPECIAL a prověřila, zda je rozdělení dostačující a zda by některá položka neměla mít menší, větší nebo žádnou zásobu na skladě.

Tím by došlo k optimalizaci zásob, které mají nejmenší podíl na prodeji a omezila by se tvorba nákladů z neprodejných položek a snížily by se peněžní prostředky, které společnost do zásob investovala.

Pokud by se použilo toto doporučení, došlo by ke snížení hodnoty skladovaných **CCTV** zásob o **1,2%**.

3.2 Přístup k jednotlivým skupinám zásob

U položek skupiny A je velmi důležité, aby jim byla věnována vysoká pozornost. To zahrnuje i podporu prodeje a to zvýšením propagace.

U položek které nejsou drženy skladem, doporučuji, aby se věnovala větší pozornost dodacím lhůtám, které by měly být co nejkratší. Ideální je 12 hodin od objednávky

zákazníka, pokud se týká zásob, které dodávají tuzemští dodavatele. U zahraničních dodavatelů pak individuálně sestavit dobu dodání.

3.3 Třídění dodavatelů při použití ABC analýzy

Na základě informací, které mi společnost poskytla, jsem vytvořila analýzu dodavatelů, kterou jsem vypracovala dle hodnot objemů objednávek od jednotlivých dodavatelů produktů CCTV.

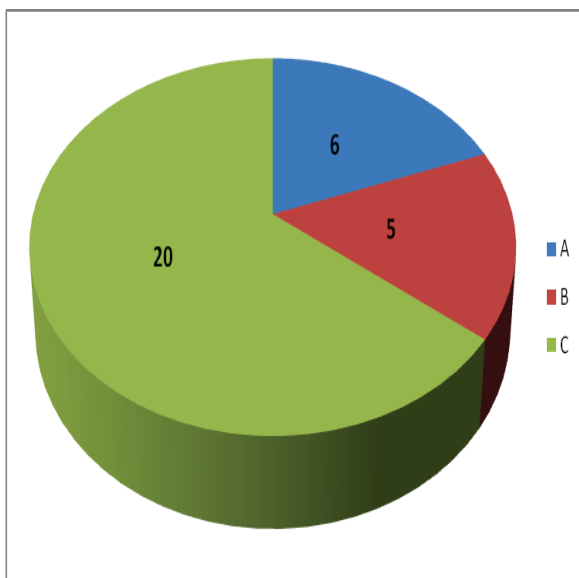
Tuto analýzu jsem vytvořila pomocí kumulativního procentuálního poměru objemu jednotlivých objednávek k celkové hodnotě objednávek.

Dodavatele, kteří dodávají

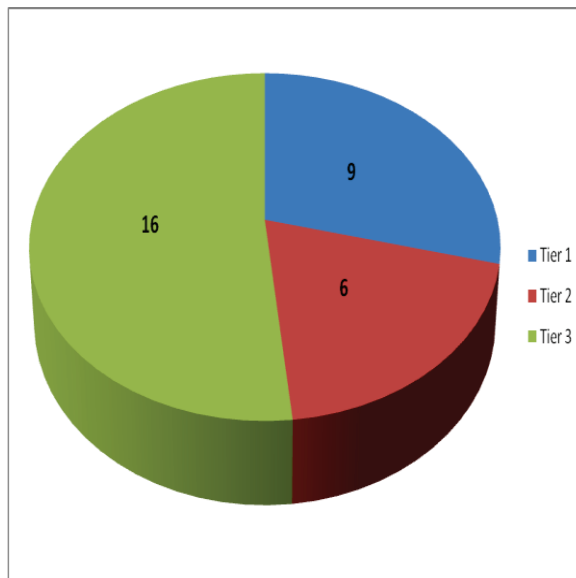
- 80% objemu objednávek z celkové hodnoty objemu objednávek, jsem označila jako **A**
- 15% objemu objednávek z celkové hodnoty objemu objednávek, jsem označila jako **B**
- 5% objemu objednávek z celkové hodnoty objemu objednávek, jsem označila jako **C**

Tab. 13: Analýza dodavatelů (autor)

Skupina	Celkem ks	Podíl na celkovém objemu dodavatelů
A	6	19,35%
B	5	16,13%
C	20	64,52%
Celkový součet	31	100,00%



Graf 7: Rozdělení dodavatelů na ABC (autor)



Graf 8: Rozdělení dodavatelů na Tier 1-3 (autor)

Rozdělení ABC je více zaměřeno na velikosti poměru na celkových objednávkách. Je od současného dělení společnosti odlišné a společnosti poskytuje nový pohled na rozdělení stávajících dodavatelů.

3.3.1 Optimalizace množství dodavatelů

Nedostatek

Při vypracovávání ABC analýzy jsem došla k tomu, že společnost má velké množství dodavatelů skupiny C. A to nejen v oblasti CCTV, ale i v ostatních produktových řadách.

Řešení

Zde bych doporučila postupně **snižovat množství dodavatelů**. A to tím způsobem, že by se u všech dodavatelů ze skupiny C přezkoumala četnost objednávek. Ty dodavatelé, kteří by dodávali nejméně často, bych doporučila vyřadit z evidence.

Přínos

Každý dodavatel má v systému vedenu aktivní kartu, která přináší administrativní poplatky. Pokud by se množství snížilo, snížily by se zároveň i tyto poplatky.

Dále by se tím zpřehlednil seznam dodavatelů a nákupčí by měli jasnější představu o tom, u koho objednat.

3.4 Smluvní vztahy s dodavateli

Nedostatek

Vzhledem k velkému množství dodavatelů, které společnost nyní eviduje, dochází k tomu, že nemá se všemi dodavateli uzavřenou smlouvu, která ošetřuje dodavatelsko-odběratelský vztah.

Což je velká nevýhoda, jelikož smluvní vztahy upravují podmínky, které se týkají

- platebních podmínek,
- dodacích lhůt,
- množstevních slev,
- minimálního objednávacího množství
- možnosti vrácení neprodaného zboží.

Hlavně poslední bod – možnost vrácení neprodaného zboží – je pro společnost klíčový. Stává se, že si zákazník objednávku nepřeveze nebo ji zruší a pokud by tuto možnost dodavatel nenabízel a společnost by neměla komu tuto zásobu odprodat, společnost by musela na vlastní náklady zásobu odepsat.

Doporučení

Tato problematika se týká hlavně dodavatelů, kteří dle ABC analýzy spadají do skupiny C. Jelikož se od těchto dodavatelů neobjednává pravidelně a ve velkém objemu, nejsou vždy ochotní přistoupit na podmínky, které by společnosti vyhovovaly.

Komunikaci s dodavateli a ujednávání podmínek mají na starosti produktoví manažeři.

Zde bych doporučila, aby produktoví manažeři tyto dodavatele oslovili a pokusili se dohodnout smluvní podmínky. Ideální by bylo, kdyby se jim podařilo s většinou dohodnout i na minimálním objednacím množství a na možnosti vrácení neprodaného zboží.

Pokud by dodavatelé nepřistoupili na dohodu a nechtěli by smlouvu uzavřít, tak by manažeři měli hledat nové příležitosti dodávek zboží.

Přínos

Hlavním přínosem je smluvní ošetření většiny dodavatelsko-odběratelských vztahů a s tím spojeny výhody pro společnost – stanovení minimálního objednacího množství a možnosti vrácení neprodaného zboží.

Pokud se s dodavateli dohodnou na minimálním objednacím množství, omezí se tak množství zboží, které bude uskladněno déle než 12 měsíců. To z toho důvodu, že při objednávkách společnost musela odebrat takové množství, které není schopna prodat.

Na to navazuje i možnost vrácení neprodaného zboží – pokud by se tedy nakoupené zboží neprodalo, díky smluvním podmínkám má společnost možnost toto zboží vrátit.

3.5 Přístup k dodavatelům A

Tyto přístupy se dají použít nejen u dodavatelů CCTV produktů, ale u všech dodavatelů, které má společnost v evidenci.

Mezi faktory, které ovlivňují správný chod společnosti a závisí na něm spokojenost zákazníků, jsou dodavatelé. Je důležité nejen mít kvalitní a spolehlivé dodavatele, ale i udržovat s nimi velmi dobré vztahy.

V této části se nedá mluvit až tak o nedostatku společnosti, ale spíše jen o doporučení pro společnost, jak se chovat k jednotlivým skupinám dodavatelů.

V analytické části jsem vypracovala rozdělení dodavatelů s aplikací ABC analýzy. Na základě této analýzy jsem zjistila, že 80% objemů dodávek CCTV produktů dodává 5,7% dodavatelů. Tito dodavatelé spadají do skupiny A.

Skupina dodavatelů A je pro společnost klíčová právě z toho důvodu, že tito dodavatelé dodávají většinu produktů.

Společnosti bych doporučila, aby se na tyto dodavatele podrobněji zaměřila, co se týče dodacích lhůt a vyhodnotila, zda jsou dodací lhůty optimální a jak jsou dodržovány. Pokud by se zjistilo, že některý z těchto dodavatelů nesplňuje smluvené požadavky ohledně dodací lhůty a že často dochází k tomu, že dodávka je neúplná nebo vadná, doporučila bych, aby tomuto dodavateli stanovila přísnější požadavky na dodávku nebo nastavila sankce.

3.6 Obrat zásob

Nedostatek

Sledovaná hodnota obratu celkových zásob společnosti se v prvních pěti měsících roku 2011 vyšplhala nad stanovený cíl **11** a po zbytek roku se pohybovala těsně u tohoto cíle. Když jsem ale srovnávala tuto hodnotu s hodnotami největších konkurentů společnosti, usoudila jsem, že společnosti sice patří mezi 3 s nejvyšším obratem zásob, ale jeden z konkurentů měl tuto hodnotu o zhruba 9 jednotek vyšší, než je stanovený cíl společnosti.

Řešení

Pro společnost by bylo z finančního hlediska rozhodně dobré, kdyby si tento cíl navýšila postupně na hodnotu **15** a po dosažení tohoto cíle jí zvýšila na **20**.

Obrat zásob vychází z velikosti tržeb v závislosti na velikosti zásob. Cestou k navýšení této hodnoty je zaměřit se na nákup a následný prodej položek zásob, které mají vysoký obrat. Pomoci ke stanovení, které položky nakoupit, bude opět ABC analýza, která se vypracuje na zásoby CORE i SPECIAL.

Aby byly údaje co nejaktuálnější, tuto analýzu společnost vypracuje za poslední kvartál. Pokud se zároveň sníží i počet položek C, jak jsem výše doporučovala, dojde tak k optimalizaci velikosti zásob a obrat zásob se začne zvyšovat.

Přínos

Pokud se společnosti povede zvýšit obrat zásob, bude to pro ni znamenat méně peněžních jednotek, které budou v zásobách drženy, které tak mohou být využity jinak. Dále to pro společnost bude znamenat, že nemá zbytečně nelikvidní zásoby.

Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce byla optimalizace stavu zásob společnosti Honeywell, spol. s r.o. - Security Products o. z.

Práce má napomoci společnosti k navýšení obslužnosti zákazníků, snížení nákladů na logistiku a zvýšení hospodářského výsledku.

Jako první jsem analyzovala současný stav společnosti a zjišťovala jsem, jak společnost zásoby řídí. Nejprve jsem se zaměřila na třídění zásob

Společnost zásoby třídí na 2 skupiny, pro které má stanovena kritéria třídění. Jsou to CORE a SPECIAL položky. SPECIAL položky nejsou drženy na skladě, ale objednávají se na přání zákazníka. Vzhledem k tomu, že společnost každý měsíc zaznamenává vznik neprodejných položek – položky, které zastaráváním ztrácí svou hodnotu – navrhla jsem společnosti, aby na CORE položky provedla ABC analýzu a důkladněji je protřídila. Odstranily by se tak položky, které mají z celkového množství zásob nejnižší obrát.

Na základě svých výpočtů jsem došla k závěru, že použitím ABC analýzy na CORE položky a následným vyřazením 50% položek s nejmenším obrátem, tedy položkami skupiny C, by se hodnota celkových zásob snížila o 1,2% a vyřadily by se tak nejrizikovější zásoby, u kterých hrozí, že se stanou neprodejnými.

Co se týká dodavatelů, zde bych doporučila použít rozdělení dle podílu objemu objednávek na celkovém množství objednávek. A podobně jako u zásob se zaměřit na C skupinu – což tvoří dodavatele, kteří dodávají 5% objemu z celkových dodávek a optimalizovat jejich množství. A to tak, že u dodavatelů, u kterých je četnost objednávek nejnižší, bych zvažila vyřazení z evidence.

S touto problematikou souvisí i další problém a to smluvní ošetření vztahů s dodavateli. Tento problém se týká především dodavatelů, kteří dodávají méně než 5% dodávek. Zde bych apelovala na dodatečné smluvní ošetření vztahu společnosti s dodavateli, a pokud by dodavatel nesouhlasil s tímto řešením, navrhla bych společnosti respektive

produktovým manažerům, aby neustále hledali nové dodavatele, kteří by společnosti nabídli takové podmínky, které by ji vyhovovali.

Důležitým ukazatelem, který se týká správného řízení zásob je obrat zásob. Společnost má stanoven dlouhodobý cíl toho obratu na 11. Když jsem ale porovnávala tuto hodnotu s hodnotami největších konkurentů společnosti, narazila jsem na konkurenta, který měl tuto hodnotu na necelých 20. Na základě tohoto poznatku bych společnosti doporučila, aby svůj cíl, který má na obrat zásob stanoven zvýšila na 15 a po dosažení zvýšila na 20.

Uvedením těchto navržených změn do praxe, je z dlouhodobého hlediska možné dosáhnout zvýšení obslužnosti zákazníků, zvýšení obratu zásob a hospodářského výsledku. Podmínkou pro tuto realizaci je však zájem a spolupráce vedoucích pracovníků a managementu společnosti.

Literatura

- 1) ADI GLOBAL. *O nás*. [online]. 2010 [cit. 2012-05-14]. Dostupné z www: <<http://www.adiglobal.cz/iiWWW/cz/produkty110.nsf/wp/onas>>.
- 2) EMMETT, S. *Řízení zásob*. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2008. 298 s. ISBN 978-80-251-1828-3.
- 3) EULOG. *Analýza ABC a její využití v praxi*. [online]. 2009 [cit. 2012-01-28]. Dostupné z www: <<http://www.eulog.cz/?m=z01&id=1620&lang=0>>.
- 4) HONEYWELL, SPOL. S R. O., SECURITY PRODUCTS, O. Z. *SIOP Overview & Maturity Assessment Process*. [CD-ROM] 2012. Brno: Honeywell, spol. s r. o., Security Products, o.z.
- 5) JUROVÁ, M. *Obchodní logistika*. 1. a 2. část. 2. přeprac. a dopl. vyd. Brno : CERM, 2009. 175 s. ISBN 978-80-214-3852-1.
- 6) KEŘKOVSKÝ, M. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 2. vydání. Praha : C. H. Beck, 2009. 137 s. ISBN 978-80-7400-119-2.
- 7) LAMBERT, D., STOCK, J., ELLRAM, L. *Logistika*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2000. 589 s. ISBN 80-7226-221-1.
- 8) 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.
- 9) SIXTA, J., MAČÁT, V. *Logistika: Teorie a praxe*. 1. vydání. Brno : CP Books, 2005. 316 s. ISBN 80-251-0573-3.

- 10) TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby a nákupu*. První vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1479-0.
- 11) ZIKMUND, M. *Ukazatelé aktivity*. [online]. 2010 [cit. 2012-05-14]. Dostupné z www: <<http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-aktivity>>.

Seznam obrázků

Obr. 1: Optimální objednáací množství	20
Obr. 2: SIOP Optimisation	31

Seznam grafů

Graf 1: Hodnota celkových zásob březen 2011 – březen 2012	32
Graf 2: Hodnota zásob CCTV březen 2011 – březen 2012	33
Graf 3: Rozdělení položek CORE a SPECIAL	35
Graf 4: Vývoj hodnoty obratu zásob v roce 2011	37
Graf 5: Vývoj hodnoty doby obratu zásob v roce 2011	38
Graf 6: Obrat zásob konkurence	43
Graf 7: Rozdělení dodavatelů na ABC	52
Graf 8: Rozdělení dodavatelů na Tier 1-3	52

Seznam tabulek

Tab. 1: Hodnoty obratu zásob v roce 2011	37
Tab. 2: Hodnoty doby obratu zásob v roce 2011	38
Tab. 3: Roční spotřeba, denní spotřeba a průměrná hodnota zásob	39
Tab. 4: Doba obratu a obrat zásob	39
Tab. 5: Srovnání doby obratu sledovanou společností	41
Tab. 6: Hodnota tržeb, zásob a obratu zásob konkurence	42
Tab. 7: Hodnota neprodejných položek – prosinec 2011	44
Tab. 8: Dělení dodavatelů dle společnosti	46
Tab. 9: Vývoj dodací doby	47
Tab. 10: Přehled dodacích dob u dodavatelů A, B, C	47
Tab. 11: ABC analýza produktů CCTV – CORE položky	49
Tab. 12: Aktualizovaná ABC analýza produktů CCTV	50
Tab. 13: Analýza dodavatelů	51