

Problematika řízení zásob ve firmě LEVIOR s.r.o.

Zdeňka Křenková

Bakalářská práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Vyšší odborná škola ekonomická

akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Zdeňka KŘENKOVÁ

Osobní číslo: M080116

Studijní program: B 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Finanční řízení podniku

Téma práce: Problematika řízení zásob ve firmě LEVIOR s. r. o.

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte uvedenou literaturu se vztahem ke zvolenému tématu.
- Provedte literární průzkum a analýzu teoretických a metodologických východisek řízení zásob.

II. Praktická část

- Provedte základní popis firmy.
- S využitím metod analýz zásob provedte řízení zásob ve firmě.
- Navrhněte doporučení ke zlepšení systému řízení zásob.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

[1] EMMETT, S. Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu.

1. vyd. Brno : Computer Press, 2008. 298 s. ISBN 978-80-251-1828-3.

[2] LUKOSZOVÁ, X. Nákup a jeho řízení. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2004. 172 s. ISBN 80-251-0174-6.

[3] OSTRAVSKÝ, Jiří. Logistika. Vybrané kapitoly. 1. vyd. Zlín : VOŠE Zlín, 1998. 65 s.

[4] SYNEK, Miloslav a kol. Manažerská ekonomika. 1. vyd. Praha : GRADA Publishing, 1996. 456 s. ISBN 80-7169-211-5.

[5] VALACH, Josef a kol. Finanční řízení podniku. 2. vyd. Praha : EKOPRESS, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jaroslav Šimek
EXT.

Datum zadání bakalářské práce: 23. února 2010

Termín odevzdání bakalářské práce: 27. dubna 2010

Ve Zlíně dne 23. března 2010


PaedDr. Josef Rydlo
zast. děkanka




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

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně

.....

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou řízení zásob ve firmě LEVIOR s.r.o. Cílem práce je navrhnout a doporučit možnosti ke zlepšení hospodaření se zásobami v této společnosti. Teoretická část obsahuje poznatky čerpané z odborné literatury a je věnována charakteristice zásob, jejich členění, funkcím, oceňování, řízení a optimalizaci zásob, základním ukazatelům spojených se zásobami. Tyto informace jsou poté použity jako informační základna pro praktickou část. Analytická část začíná představením společnosti, dále je zaměřena na analýzu vývoje zásob zboží za sledované období 2006-2009, na výpočty vybraných ukazatelů za účelem zjištění, zda je řízení zásob efektivní. V závěrečné části jsou vypracovány návrhy a doporučení, které by mohly přispět ke zlepšení stavu řízení zásob ve společnosti.

Klíčová slova: zásoby, řízení zásob, optimalizace, doba obratu, rychlost obratu

ABSTRACT

This thesis deals with inventory management in the company LEVIOR s.r.o. The aim of this work is to propose and recommend facilities for improvement of reserves management in this company. The theoretical part includes some facts about reserves drawn from special literature and it is devoted to the characteristic of reserves, their structuring, function, assessing, inventory management, optimalization, basic indicators connected to reserves. These information are used as informative base for an analytical section. The analytical part starts with the introduction of the company. Next it focuses on the analyse of stock development for the period 2006-2009 and on the calculations of selected indicators in order to find out, if the inventory management is effective. In the final part the proposals and recommendations are elaborated that could contribute to an improvement of the inventory management in the company.

Keywords: reserves, inventory management, optimalization, turnover time, stock turnover

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych na tomto místě vyjádřila své poděkování panu Ing. Ondřeji Markovi, majiteli společnosti LEVIOR s.r.o., za jeho vstřícný přístup a poskytnutý souhlas se zpracováním této bakalářské práce v jeho společnosti.

Současně bych chtěla poděkovat za odborné vedení, připomínky, rady a doporučení panu Ing. Jaroslavu Šimkovi, vedoucímu bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ZÁSoby	13
1.1 CHARAKTERISTIKA A VÝZNAM ZÁSOb	13
1.2 ČLENĚNÍ ZÁSOb	14
1.2.1 Druhy zásob dle účetního hlediska	14
1.2.2 Druhy zásob dle funkce v podniku.....	14
1.2.3 Druhy zásob dle použitelnosti.....	16
1.2.4 Okamžitá a průměrná zásoba.....	17
1.3 FUNKCE ZÁSOb.....	17
1.3.1 Geografická funkce	18
1.3.2 Vyrovnávací funkce	18
1.3.3 Spekulativní funkce.....	18
1.3.4 Technologická funkce	18
1.4 OCEŇOVÁNÍ ZÁSOb.....	18
1.4.1 Metoda průměrných cen	19
1.4.2 Metoda FIFO.....	19
1.4.3 Metoda LIFO	19
2 ŘÍZENÍ ZÁSOb.....	20
2.1 PODSTATA A CÍL ŘÍZENÍ ZÁSOb.....	20
2.2 PROCES ŘÍZENÍ ZÁSOb.....	20
2.2.1 Operativní řízení zásob.....	20
2.2.2 Strategické řízení zásob.....	21
2.3 OPTIMALIZACE ZÁSOb	21
2.4 NÁKLADY SPOJENÉ S TVORBOU A VYUŽÍVÁNÍM ZÁSOb.....	21
2.4.1 Náklady na objednávku, dodávku a přejímku	22
2.4.2 Náklady na udržování, skladování a správu zásob	22
2.4.3 Náklady nedostatku	22
2.5 UKAZATELÉ EFEKTIVNOSTI	23
2.5.1 Rychlost obratu zásob	23
2.5.2 Doba obratu zásob.....	23
2.6 METODY A PŘÍSTUPY K ŘÍZENÍ ZÁSOb.....	23
2.6.1 Průměrná výše výrobních zásob	23
2.6.2 Průměrná výše hotových výrobků.....	24
3 MODERNÍ PŘÍSTUPY K ŘÍZENÍ ZÁSOb.....	25
3.1 METODA JUST-IN-TIME (JIT).....	25
3.2 METODA ABC.....	25
II ANALYTICKÁ ČÁST	27
4 ZÁKLADNÍ INFORMACE O FIRMĚ LEVIOR S.R.O.	28
4.1 HISTORIE FIRMY	28
4.2 SOUČASNOST FIRMY	28
4.3 POSLÁNÍ A CÍLE FIRMY	28

4.4	STRATEGIE FIRMY	29
4.5	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI	29
4.6	ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ	30
5	ŘÍZENÍ ZÁSOB.....	33
5.1	SORTIMENT ZBOŽÍ FIRMY	33
5.2	ANALÝZA ZÁSOB ZBOŽÍ NA SKLADĚ.....	34
5.2.1	Vývoj stavu zásob zboží na skladě v roce 2006	34
5.2.2	Vývoj stavu zásob zboží na skladě v roce 2007	36
5.2.3	Vývoj stavu zásob zboží na skladě v roce 2008	38
5.2.4	Vývoj stavu zásob zboží na skladě v roce 2009	40
5.3	STANOVENÍ OPTIMÁLNÍ VÝŠE ZÁSOB	41
5.4	UKAZATELE EFEKTIVNOSTI	48
5.5	VLIV OPTIMÁLNÍ VÝŠE ZÁSOB NA EKONOMICKOU SITUACI FIRMY	49
6	NÁVRH DOPORUČENÍ PŘÍPADNÝCH ZMĚN SYSTÉMU ŘÍZENÍ ZÁSOB ZBOŽÍ VE FIRMĚ	51
	ZÁVĚR	54
	RESUMÉ	56
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	58
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	59
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	60
	SEZNAM TABULEK	61
	SEZNAM GRAFŮ.....	62
	SEZNAM PŘÍLOH	63

ÚVOD

V současné době se mnoho podniků ocitá v nelehké situaci. Děje se tak v reakci na vzrůstající počet konkurentů na trhu výrobků a služeb. Aby podnik obstál v náročném konkurenčním prostředí, měl by věnovat pozornost sledování chování trhu, konkurenci, technickému a technologickému vývoji, rozvoji a inovací produktů, minimalizaci nákladů, optimalizaci zásob. Především se musí zaměřovat na zákazníka a uspokojování jeho potřeb. Toho lze dosáhnout například neustálým zlepšováním kvality výrobků a služeb, úspěšnou prodejní strategií, optimálními náklady, modernizací zařízení. Pouze podniky, které dokáží pružně reagovat na měnící se podmínky, mohou na trhu uspět.

Zásoby nejenže značně ovlivňují hospodářský výsledek každého podniku, ale samozřejmě i jeho pozici na trhu. Také však váží značnou míru kapitálu, který by podnik mohl využít na jiné výhodnější investice či na investování jiných projektů. Rozhodování v oblasti zásob je pro podnik tedy záležitostí nesmírně důležitou.

Řízením zásob se ve firmě zabývá zejména oddělení nákupního managementu. Ve společnosti LEVIOR s.r.o. je zaměření řízení specifikováno pouze na zboží, protože se jedná o firmu obchodní. Nakupuje a prodává. Řízení zásob je komplikovaný proces, ve kterém se střetává snaha uspokojit zákazníka a zároveň dosažení podnikatelských cílů. Pokud se podnik zaměří na zákazníka, snaží se o udržování vysokých zásob. Pokud chce uspokojit zejména své zájmy, usiluje o stlačení nákladů spojených se zásobováním na minimum. Podnik proto musí hledat kompromis mezi udržováním zásob a nulovými zásobami.

Jestliže by pohyb zboží nebyl náležitým způsobem řízen, mohlo by docházet k různým problémovým situacím. Proto je otázka zásob ve společnosti neustále aktuální. Jednou z klíčových nákladových položek jsou náklady na pořízení, zajištění a udržení těchto zásob, proto se mnoho firem dnes zabývá cíleným řízením zásob. Pokud není určena správná výše zásob, dochází k přebytkům nebo nedostatkům na skladě. Zásoby na skladě představují vázání finančních prostředků. Těmto problémům lze předejít stanovením optimální zásoby zboží.

V této bakalářské práci se budu zabývat otázkou zásobování ve společnosti LEVIOR s.r.o., vývojem a analýzou stavu skladovaných zásob zboží. Nejprve provedu zhodnocení celkového vývoje stavu zásob na skladě za období 2006-2009. Dále se pak budu věnovat patnácti vybraným druhům zboží pro podrobnější analýzu a stanovení optimální výše

zásob. Tu budu vyhodnocovat pouze za poslední sledované období, tj. za rok 2009. Také mě bude zajímat vliv zásob na ekonomickou situaci firmy.

Cílem teoreticko-metodologické části je shrnout poznatky z literatury, ze které jsem čerpala a teorii z materiálů společnosti. Budu se věnovat teorii o zásobách, jejich členění, funkcí, oceňování i ukazateli, které jsou nezbytné pro výpočty vzhledem k optimalizaci zásob. V neposlední řadě se budu zabývat i samotným řízením zásob a moderními přístupy vedoucí ke zdokonalení řízení zásob.

V analytické části pak začnu stručným popisem společnosti, seznámím s organizační strukturou, popíši pravomoci a povinnosti jednotlivých oddělení společnosti. Potom se zaměřím na samotné zásoby společnosti a začnu se zabývat řešením problému spojeného s řízením zásob. Uvedu zde některé analýzy a výpočty spojené se zjišťováním optimální struktury zásob ve firmě, které podložím tabulkami a grafy. Ty slouží pro názornější vyjádření o stavu a prodeji zásob. Veškeré tabulky a grafy budou doplněny mými tvrzeními. Na konci analytické části navrhnu a doporučím možná řešení zjištěných problémů, která by stávající situaci mohly zlepšit či změnit.

V závěru mé bakalářské práce uvedu použitou odbornou literaturu, ze které budu čerpat teoretické poznatky, týkající se problematiky zásob.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁSoby

1.1 Charakteristika a význam zásob

Zásoby tvoří jednu z částí oběžného majetku, která se spotřebovává (materiál), přetváří (nedokončená výroba), je určena k prodeji (hotové výrobky, zboží) nebo činností podniku teprve vzniká (zásoby vlastní výroby).

Investice do zásob představují jednu z největších finančních položek podniků, jelikož váží značné množství kapitálu, který může být použit na jiné investice. Zásoby významně ovlivňují hospodářský výsledek každého podniku. Optimalizace zásob zde hraje velmi důležitou roli. Peněžní prostředky vázané v nadnormativních zásobách mohou být použity a investovány mnohem efektivněji v případě optimální zásoby.

Velikost zásob by měla být co nejmenší z důvodu vázání kapitálu, ale vzhledem k dostatečné pohotovosti dodávek co největší. Obě tato hlediska jsou ovšem protichůdná, podnik proto musí mezi nimi volit určitý kompromis.

Hlavní důvody, proč v organizacích spontánně vznikají nebo se záměrně vytvářejí zásoby, jsou tyto:

- umožnění plynulého a pružného průběhu výrobního procesu,
- vyrovnání nestejných a nesladitelných procesů,
- čelit rozdílům mezi plánovanou potřebou a skutečnou spotřebou vytvářením účelné pojistné zásoby,
- umožnit řádný průběh či dokončení technologického procesu (technologická zásoba, např. zrání či uležení výrobku nebo materiálu),
- umožnit slevu při nákupu ve větším dodacím množství,
- nakoupit suroviny nebo materiál v době, kdy je jich dostatek na trhu a vyhnout se potížím vzniklým nedostatkem surovin,
- zadržet prodeje v období s nízkou poptávkou a umožnit spekulativní zisk z prodeje v pozdějším období vysoké poptávky,
- tvorba optimální výrobní či dopravní dávky. [1]

1.2 Členění zásob

Zásoby slouží podniku k zajištění plynulosti chodu podniku a jeho podnikatelských činností. Podnik proto musí rozeznávat druhy zásob, aby mohl zvolit správnou metodu jejich řízení. Zásoby členíme dle několika hledisek.

1.2.1 Druhy zásob dle účetního hlediska

1. Nakupované zásoby

- *Skladovaný materiál* – suroviny, základní materiál, pomocné látky, provozovací látky, náhradní díly, obaly a obalové materiály, drobný hmotný majetek.
- *Skladované zboží* – zboží podnik nakupuje za účelem dalšího prodeje v nezměněném stavu.

2. Zásoby vlastní výroby

- *Nedokončená výroba* – produkty, které prošly jedním nebo několika výrobními stupni a nejsou již materiálem, nejsou však dosud hotovým výrobkem.
- *Polotovary vlastní výroby* – produkty, které jsou již z hlediska určitého výrobního stupně dokončeny, ale ještě nejsou určeny k prodeji.
- *Výrobky* – představují produkty vlastní výroby určené k prodeji.
- *Zvířata* – mladá chovná zvířata, zvířata ve výkrmu, kožešinová zvířata, ryby, včelstva, hejna slepic, kachen, krůt, perliček a hus určená k výkrmu.

1.2.2 Druhy zásob dle funkce v podniku

Funkce jednotlivých druhů zásob má vliv na způsob jejich řízení.

1. **Rozpojovací zásoby** – využívají se k vyrovnání časového a množstvího nesouladu při výrobních činnostech podniku. Tlumí a zachycují náhodné výkyvy (např. při nenadálých událostech ve výrobě), nepravidelnosti a poruchy.

- *Obratová zásoba* – tyto zásoby vznikají v případě, že je pro podnik ekonomičtější výrobky objednat či vyrobit. Tato zásoba odpovídá množství, které je potřebné pro pokrytí poptávky, když je firma schopna tuto poptávku předpovědět. Protože poptávky a celková doba doplnění zásob jsou stejné,

můžeme objednávky naplánovat tak, aby dodávka dorazila přesně v okamžiku, kdy je prodaná poslední jednotka.

- **Průměrná běžná zásoba** – rovná se polovině objednávkového množství. Za běžné zásoby mohou být považovány i zásoby na cestě. Jedná se o zásoby, které se nachází na cestě z jedné lokality do druhé.
- **Pojistná zásoba** – slouží k zachycení poptávkových výkyvů, k doplnění zásob v případě jejich pochybení. Se zvyšující se výrobou či zvyšujícím se prodejem zboží pojistná zásoba roste, jinak je poměrně stálá.
- **Zásoba na předzásobení** – jde o zásoby, které se vytvářejí k vyrovnání předpokládaných výkyvů na vstupu i výstupu. Zásoby se vytvářejí buď opakovaně, jednorázově nebo pravidelně (každoročně) v souvislosti se sezónním kolísáním poptávky.
- **Vyrovňovací zásoba** – součást rozpracované výroby. Pomocí této zásoby se překonávají nepředvídatelné situace.

2. Zásoby na logistické trase – zahrnují zásoby, které ještě nebyly odeslány a nedorazily na místo určení.

- **Dopravní zásoba** – představuje dopravní čas od doby, kdy je zásoba připravena k naložení u dodavatele, příjem, uskladnění a zaevidování u odběratele. Časová rezerva je zde velice důležitá, zvláště u drahého zboží, které je obvykle přepravováno delší dobu s kladením důrazu na opatrnost. Svůj význam má také při přepravě na dlouhé vzdálenosti, kde je nutno počítat s větší časovou rezervou (mezi světadíly, při kombinované dopravě země-vzduch apod.).
- **Zásoby rozpracované výroby** – je tvořena materiálem, který byl vydán do výroby, ale ještě se nachází v procesu zpracování. Průběžná doba výroby se skládá z vlastních zpracovacích časů, z představovacích časů a z časů čekání na další operaci. Podniky se snaží tyto časy zkracovat, především časy čekání, zvýšením pružnosti výroby.

3. Technologické zásoby – jde o zásoby, které před vlastním použitím vyžadují určitou dobu skladování (často za určitých podmínek), aby nabyly požadovaných

vlastností. Toto skladování je většinou součástí technologického procesu. Například vysoušení dřeva, zrání sýrů, piva či vína.

4. **Strategické zásoby** – mají za úkol zabezpečit přežití podniku při vážných nepředvídatelných potížích v zásobování (např. důsledek přírodních katastrof, války, konfliktů, stávk). Tyto zásoby mohou dlouhodobě ochránit podnik před zánikem. O vytvoření strategické zásoby rozhoduje vrcholový management.
5. **Spekulační zásoby** – vytvářejí se za účelem dosažení mimořádného zisku vhodným nákupem. Mohou to být zásoby, které se skladují jen v očekávání, že jejich ceny se v budoucnu zvýší. Příkladem je předčasný nákup ropy, mědi apod.
6. **Zásoby bez funkce** – v každém podniku se setkáváme se zásobami, které už nemají žádnou skutečnou funkci. Tyto zásoby se nazývají „nefunkční zásoby“ a lze do nich také zahrnout neprodejně nebo nevyužitelné zásoby nazývané „ležáky“.

1.2.3 Druhy zásob dle použitelnosti

1. **Použitelné zásoby** – u těchto zásob je pravděpodobné, že budou použity pro další výrobu nebo budou prodány normálním způsobem.
 - **Přiměřená** – tvoří část průměrné zásoby, jejíž spotřebu lze očekávat v „rozumné“ době. Většinou se tato zásoba spotřebuje ve výrobě, pokud se jedná o materiál a nebo je zásoba prodána. Její velikost se může v průběhu doby měnit, proto ji nelze stoprocentně odhadnout.
 - **Nadbytečná** – často označována jako „nadnormativní zásoba“. Vyskytne-li se tato zásoba, je nutné zabránit jejímu dalšímu rozšiřování či doplňování a rozhodnout, jak s ní naložit.
2. **Nepoužitelné zásoby** – tzv. „zásoba bez funkce“. Obsahuje položky s nulovou spotřebou, u nichž nelze předpokládat další využití nebo prodej. U těchto zásob dochází buď k jejich odpisování nebo k odkupu za výrazně nižší cenu. Ke shromažďování těchto zásob dochází vinou nepřiměřeného očekávání budoucí potřeby zásob a budoucí situace na trhu, bezmyšlenkovitým nebo nesprávným nákupem. Pokud je nepoužitelných zásob mnoho, dochází ke zhoršení CASH FLOW, vázání finančních prostředků a ke zhoršení finanční situace podniku. V neposlední řadě tyto zásoby zvyšují náklady na skladování a zabírají místo ve skladě vysoce obrátkovým zásobám.

1.2.4 Okamžitá a průměrná zásoba

Okamžitá zásoba – velikost zásoby se mění denně. Odběratelé si neustále objednávají nové zboží a dodavatelé posílají nové položky do skladu. Okamžitou zásobu skladovaných položek je potřeba znát zejména při potvrzování objednávek zákazníka a před zadáváním výrobních zakázek. Rozlišujeme tři druhy okamžité zásoby:

- **Faktická fyzická zásoba** – je skutečná zásoba ve skladu. Tato zásoba se zvětšuje při příjmu dodávky do skladu a zmenšuje při výdeji ze skladu.
- **Dispoziční zásoba** – rovná se fyzické zásobě, kdy je tato zásoba zvětšena o velikost dosud nevyřízených objednávek a zmenšena o velikost uplatněných, ještě nesplněných požadavků na výdej. Používá se v objednacích systémech ke zjišťování potřeby na doplnění zásoby.
- **Bilanční zásoba** – jedná se o zásobu zvětšenou o velikost nevyřízených, ale potvrzených objednávek.

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

Při řízení zásob je často nezbytné rozdělit průměrnou fyzickou zásobu na obratovou (běžnou – Z_b) a pojistnou (Z_p). Celková průměrná fyzická zásoba – Z_c . Obratovou zásobu vypočteme podle vztahu:

$$Z_b = D/2 + Z_p \quad (1)$$

kde D je velikost objednávky – dodávky ve fyzických jednotkách. Tento vztah platí za předpokladu rovnoměrného čerpání ze zásoby.

Celková průměrná zásoba:

$$Z_c = Z_b + Z_p = D/2 + Z_p \quad (2)$$

[1], [2], [3], [4], [5]

1.3 Funkce zásob

Hlavní funkcí zásob v podniku je vyrovnávat množství či časový nesoulad mezi procesem výroby u dodavatele a spotřeby u odběratele a dále tlumit nebo zcela zachycovat důsledky náhodných výkyvů v průběhu těchto dvou navazujících procesů včetně jejich

logistických propojení. Vyskytují se prakticky na všech místech logistického řetězce, kde plní různé funkce.

1.3.1 Geografická funkce

Zdroje surovin, energie, pracovníků či vodních zdrojů bývají většinou vzdáleny od středisek konečné spotřeby výrobků, proto je proces výroby rozdělen do několika lokalit. Např. pneumatiky se vyrábí v lokalitě jedné, ale konečná montáž automobilu je prováděna v lokalitě druhé.

1.3.2 Vyrovnávací funkce

Zásoby vyrovnávají možnosti dodavatelů s poptávkou. Jedním z důvodů pro udržování zásob jsou sezónní výkyvy. Kdyby měl podnik v období sezóny vyrábět tolik, aby uspokojil poptávku, představovalo by to pro něj vysoké náklady. Rovněž, kdyby vyráběl jen tehdy, kdy nastane poptávka. Způsobilo by mu to značné nevyužití výrobních kapacit a pracovních sil. Z tohoto důvodu je nezbytné tyto zásoby vyrábět a udržovat ve skladě během celého roku. Zásoby se udržují jako ochrana před situací vyčerpání zásob.

1.3.3 Spekulativní funkce

Zásoby mohou být výsledkem spekulativních nákupů. Např. když očekáváme nárůst cen nebo nedostatek určitých surovin.

1.3.4 Technologická funkce

Spočívá v udržování zásob. U některých surovin je důležitou složkou technologického procesu skladování. [6]

1.4 Oceňování zásob

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

1.4.1 Metoda průměrných cen

Cena zásob se zjistí jako aritmetický průměr z pořizovacích cen všech dodávek daného druhu. V případě, že je tržní cena v čase oceňování zásob nižší, použije se této ceny. Rozdíl se odepíše, čímž dochází ke zvýšení nákladů a snížení zisku.

1.4.2 Metoda FIFO

Metoda First In – First Out, v překladu znamená „první do skladu, první ze skladu“. Pro tuto techniku musí mít podnik zaznamenáno pořadí dodávek a jejich ceny. Nejprve se účetně vyskladní materiál z první dodávky, resp. v ceně první dodávky, pak následující dodávka atd. Nezáleží na tom, zda fyzicky byla skutečně vydána právě první dodávka.

Možnost používat tyto metody při oceňování zásob umožňuje ovlivnit hodnotu materiálu, který je účtován do spotřeby a který zůstává na skladě; tímto způsobem je možné ovlivňovat výši nákladů, a tím i výsledek hospodaření.

1.4.3 Metoda LIFO

Metoda Last In – Last Out, v překladu znamená „první do skladu, poslední ze skladu“. Vychází z předpokladu, že se nejdříve spotřebuje poslední dodávka. Je výhodná při zvyšování cen nakupovaného materiálu, do spotřeby se zahrnují vyšší částky, na skladě zůstává nejstarší materiál oceněný nejnižší cenou. Současně platnými předpisy (zákon o účetnictví) tato technika není povolena, uvádím ji pouze pro úplnost.

[3], [6]

2 ŘÍZENÍ ZÁSOb

2.1 Podstata a cíl řízení zásob

Řízením zásob se rozumí takové činnosti podniku, které mají za cíl zajistit bezproblémový a plynulý chod výroby a prodeje. V podstatě se jedná o efektivní hospodaření se zásobami, využívání rezerv a sledování vlivů, které působí na řízení zásob. Potřebné množství zásob by mělo být zabezpečeno v odpovídající struktuře, kvalitě, čase a místě při vynaložení minimálních nákladů. Finanční oddělení podniku vyžadují co nejnižší náklady spojené se zásobováním tzn. minimální zásoby. Na druhé straně obchodně-zásobovací oddělení prosazuje nejvyšší zásoby, např. z důvodu snahy obsloužit co nejrychleji zákazníka.

Cílem řízení zásob je jejich udržování na takové úrovni a složení, aby nebyla přerušena výroba, ale také pohotovost a úplnost dodávek odběratelům, přičemž náklady s tím spojené by měli být minimální. Dobré řízení zásob může přispět ke zlepšení hospodářského výsledku, ale také k úspěchu podniku na trhu.

Je velice důležité odhadnout optimální množství zásob, které je potřeba nakoupit, jelikož v zásobách jsou vázány finanční prostředky, které by mohli být dále využity. [2], [7]

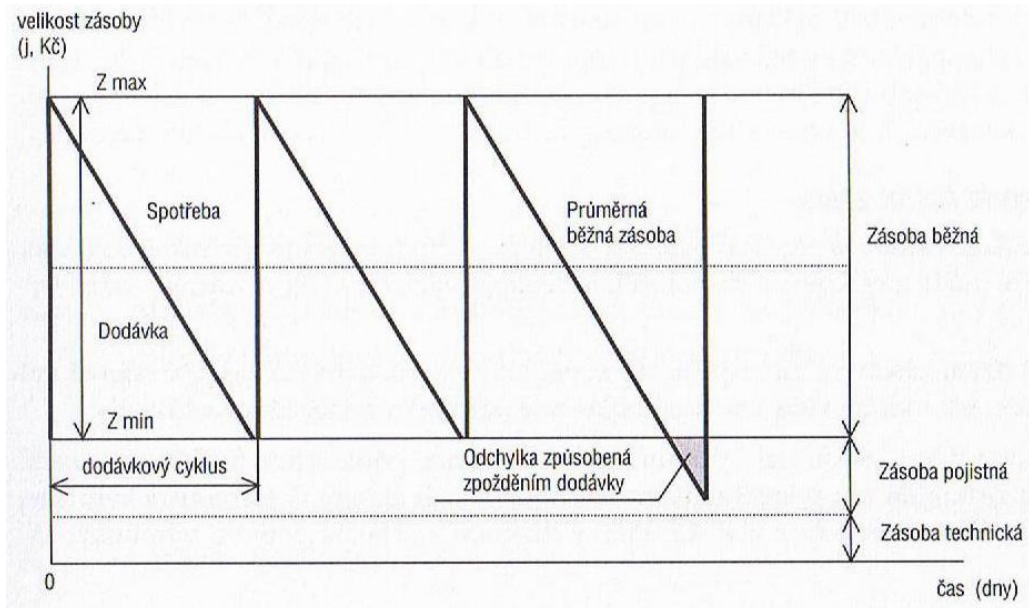
2.2 Proces řízení zásob

Řízení zásob sleduje stejné cíle jako logistika. Cílem je tedy udržovat zásoby v takové velikosti a struktuře, aby to odpovídalo potřebám podniku při současném respektování kritérií ekonomické efektivity. Z toho důvodu jsou zavedeny procesy řízení zásob.

2.2.1 Operativní řízení zásob

Zabezpečuje udržování konkrétních druhů zásob v takové výši a struktuře, které respektují potřeby vnitropodnikových výrobních i nevýrobních spotřebitelů a tyto potřeby v reálné míře i včas uspokojují. Avšak s takovým vynaložením nákladů na jejich pořizování – doplňování, jakož i nákladů na skladování a udržování a také nákladů vznikajících v důsledku určité jejich výše a stupně uspokojení, které jsou minimální.

Pro operativní řízení zásob má význam jejich klasifikace dle jejich funkčních složek. Tyto se znázorňují do „Pilového diagramu“, který je základním deterministickým modelem teorie řízení zásob. [1]



Obr. 1. Pilový diagram pohybu výrobních zásob

2.2.2 Strategické řízení zásob

Je představováno souborem rozhodnutí o výši finančních zdrojů, které podnik může z celkových disponibilních zdrojů vyčlenit na krytí zásob v dané struktuře a výši.

[1], [2], [4], [5], [8]

2.3 Optimalizace zásob

Základním metodickým přístupem k řízení zásob v podmínkách tržní ekonomiky je tzv. optimalizační přístup. Jeho hlavním úkolem je minimalizovat celkové náklady na pořízení a udržování zásob a míru rizika. Cílem optimalizace je stanovit takovou strategii řízení zásob, která nám umožní zodpovědět otázku, kdy a kolik objednat. Pojistnou a běžnou zásobu podnik udržuje takovým způsobem, aby vázala minimální náklady na pořízení, skladování a udržování. Při propočtu je nutné brát v úvahu také změny podmínek při různém režimu doplňování zásob (např. slevy za množství nákupu, případně přírážky v případě nákupu v podlimitním množství). [4], [5], [9]

2.4 Náklady spojené s tvorbou a využíváním zásob

Při praktickém provádění optimalizace zásob se náklady na jejich tvorbu, doplňování, skladování, udržování a využití člení na 3 základní skupiny:

2.4.1 Náklady na objednávku, dodávku a přejímku

Jsou vyvolány aktivitami a věcnými režijními výdaji, které souvisejí s pořízením a doplněním zásoby. Patří sem náklady na:

- přípravu, zadání či umístění objednávky,
- dopravu,
- přejímku, kvalitativní a kvantitativní kontrolu, informační zpracování příjmu, uskladnění a zavedení do evidence,
- aktivity při likvidaci a úhradě faktur atd.

Tyto náklady jsou v praxi obtížně stanovitelné.

2.4.2 Náklady na udržování, skladování a správu zásob

- náklady vázanosti prostředků v zásobách (úroky z úvěru na zásoby)
- náklady na skladování a správu zásob – zde kalkulujeme náklady související s provozem skladu, evidencí zásob,
- náklady z rizika – souvisejí s vyřazením nevyužitelných zásob (poškozených, zničených, zkažených, znehodnocených stářím atd.). Tyto náklady se obvykle odhadují jako procento z hodnoty průměrné zásoby, a to podle analytických skupin výrobků a materiálů.

2.4.3 Náklady nedostatku

Jedná se o deficit, který vzniká v okamžiku, kdy zásoba nestačí ke včasnému uspokojení potřeby vnitropodnikových odběratelů. Jde především o náklady vznikající:

- přímo v nákupu – vícenáklady při urychleném zajišťování náhradního plnění (spoje, cestovné, vyšší ceny),
- ve výrobě v provozech a u dalších vnitropodnikových spotřebitelů v důsledku včasného neuspokojení potřeb z důvodu improvizace, nevyužití kapacit, substitučního řešení situace, prodlužování průběžné doby výroby atd.,
- při prodeji – náklady vyplývající z nesplnění závazků vůči odběratelům, ze ztráty zákazníka, poškození pozice firmy na trhu, zvýšené náklady při urychlování expedice a dopravy atd. [1], [4], [5], [9]

2.5 Ukazatelé efektivity

Výše zásob má vliv na finanční hotovost a zisk podniku. Má-li jich více, než je účelné, vznikají mu zbytečné náklady a tím nízký zisk. Má-li jich málo, přichází o tržby, které by mohl získat. Proto by se měl podnik snažit o to, aby neměl nadměrné zásoby, které by snižovaly hotovost a tím i zisk. Musí tedy pravidelně monitorovat a kontrolovat stav zásob a také sledovat míru jejich efektivity, která měří relaci mezi průměrnou hladinou zásob za určité období a náklady na prodané výrobky. Míru efektivity měříme pomocí dvou ukazatelů – rychlost obrátu zásob a doby obrátu zásob.

2.5.1 Rychlost obrátu zásob

Tento ukazatel nám říká, kolikrát se zásoby obrátí za určité časové období. Ukazatel se sleduje v určitém čase nebo ve srovnání s konkurencí. Pokud se doba obrátky sníží, pak se doba spotřeby zásob prodlužuje, a tím zásoby váží finanční prostředky na delší dobu. Cílem je tedy zvyšování počtu obrátek (zkracování doby obrátu), což obvykle vede ke zvyšování zisku.

$$\text{Ukazatel rychlosti obrátu} = \text{tržby/průměrné zásoby} \quad (3)$$

2.5.2 Doba obrátu zásob

Tento ukazatel se vyjadřuje ve dnech. Je poměrem průměrného stavu zásob s tržbami vynásobena počtem dní v daném období. Udává, jaké období je nutné k tomu, aby peněžní fondy přešly všemi přeměnami a vrátily se znovu do peněžní formy. V podstatě tento ukazatel ukazuje, jak dlouho se zásoby spotřebovávají.

$$\text{Ukazatel doby obrátu zásob} = \text{průměrné zásoby/tržby} * 360 \quad (4)$$

2.6 Metody a přístupy k řízení zásob

Volba metody vychází z účelu stanovení zásob, charakteru jejich potřeby, informačních podkladů, ekonomických podmínek pro jejich použití a z hlavních faktorů ovlivňujících zásoby.

2.6.1 Průměrná výše výrobních zásob

U metody průměrné výše výrobních zásob je vyžadován průměrný stav zásob za období a stav trvalý, kolem kterého kolísají skutečné zásoby. Zásoby se spotřebovávají rovnoměrně či nerovnoměrně, ale vždy postupně. Průměrná výše je závislá na denní spotřebě zásob

(celková spotřeba za období / počet dní v období), na době jejich vázanosti (závisí na délce dodávkového cyklu, době pro pojistnou zásobu), na průběhu spotřeby zásob.

$$PVZ = PDSZ * PDVZ \quad (5)$$

kde PVZ = průměrná výše zásob (Kč),
 PDSZ = průměrná denní spotřeba zásob (Kč),
 PDVZ = průměrná doba vázanosti zásob (dny).

$$PDVZ = DC/2 + PZ \quad (6)$$

kde DC = průměrný dodávkový cyklus (dny),
 PZ = pojistná zásoba (dny).

S průměrnými veličinami se počítá proto, že firmy zpravidla používají více druhů materiálů od různých dodavatelů, v různých množstvích a dodávkových cyklech. Průměrnou zásobu lze určit také jako průměr z maximální zásoby a minimální zásoby.

$$\text{maximální zásoba} + \text{minimální zásoba} / 2 \quad (7)$$

2.6.2 Průměrná výše hotových výrobků

Využíváme faktory, které ovlivňují průměrnou výši hotových výrobků.

$$PVHV = PDVHV * PDNHV \quad (8)$$

kde PVHV = průměrná výše zásob hotových výrobků (Kč),
 PDVHV = průměrná doba vázanosti (skladování) hotových výrobků (dny),
 PDNHV = průměrné denní náklady hotových výrobků (Kč), představují celkové náklady na hotové výrobky za období / počet dní příslušného období.

$$PDVHV = OC/2 + OST \quad (9)$$

kde OC = průměrná délka odbytového cyklu (dny), odbytový cyklus je doba mezi přijetím výrobků na sklad a jejich vyskladněním,
 OST = ostatní doby ovlivňující výši hotových výrobků (dny), jde např. o dobu pojistných zásob, dobu na přípravu zásilek k expedici apod. [9]

3 MODERNÍ PŘÍSTUPY K ŘÍZENÍ ZÁSOB

3.1 Metoda JUST-IN-TIME (JIT)

Tato metoda vznikla v USA a poprvé byla využita v Japonsku. Jedná se o řízení v reálném čase. Při aplikaci této metody jde o zásadní změnu vztahu: dodavatel – odběratel. Cílem JIT jsou „nulové zásoby“ a stoprocentní kvalita. Tohoto cíle se nedosahuje tím, že by odběratel přenechal starost a náklady spojené se zásobami na svém dodavateli, ale tím, že realizují dokonalou spolupráci a koordinovanost svých činností. A to tak, že se zásoby u odběratele stávají zbytečné (ale i u dodavatele). Správné zavedení JIT znamená menší zásoby, vyšší kvalitu, produktivitu a přizpůsobení změnám poptávky na trhu. Metoda JIT vyžaduje podstatné změny v postupu při nákupu.

Předpoklady pro užití metody JIT:

- Přísná kontrola kvality,
- Pravidelné a spolehlivé dodávky,
- Blízkost výroby,
- Spolehlivé telekomunikace,
- Poskytování bezprostředních plánových informací,
- Princip jediného zdroje,
- Společná spolupráce s využitím metod hodnotové analýzy,
- Úzké vztahy mezi dodavatelem a odběratelem.

3.2 Metoda ABC

Vychází z tzv. Paretova pravidla, které říká, že významné věci tvoří obvykle relativně malý podíl na četnosti věci ve skupině. Metoda ABC je založena na předpokladu, že je málo účelné a často velmi pracné věnovat stejnou pozornost všem položkám materiálů v zásobách. Proto rozčleňujeme materiálové druhy do tří skupin A, B a C (někdy i D), a to nejčastěji podle hodnotového rozsahu spotřeby jednotlivých druhů materiálů a dle četnosti spotřeby jednotlivých druhů zásob. V praxi je často využívána, ale je velice časově náročná na přípravu informací a také náročná na kvalifikaci.

Skupina A – tvoří hlavní příjem (tržby, zisk) a obvykle 10% výrobků přináší 70% výnosu, proto je těmto zásobám věnována maximální pozornost.

Skupina B – tvoří vedlejší příjem; zpravidla platí, že 20% výrobků přináší 20% výnosu.

Skupina C – jedná se o zbytkové výrobky; 70% výrobků přináší 10% výnosu.

Výhody metody ABC:

- Vhodné při řízení nákupu,
- Vhodné pro kontrolní činnost.

Nevýhody metody ABC:

- Časově náročná na přípravu informací,
- Jsou nutné zkušenosti a kvalifikace.

[4], [9], [10]

II ANALYTICKÁ ČÁST

4 ZÁKLADNÍ INFORMACE O FIRMĚ LEVIOR S.R.O.

4.1 Historie firmy

Společnost vznikla v roce 1992 jako živnost – Ing. Ondřej Marek a postupem doby byla transformována a zapsána 19. srpna 1994 do obchodního rejstříku pod názvem LEVIOR s.r.o. Od počátku se společnost zaměřuje na obchodní činnost, a to dovoz měřidel, nářadí a nástrojů pro strojírenský průmysl, stavebnictví a zahradu.

U vzniku společnosti stálo 5 osob, které zajišťovaly styk se zákazníky z provizorních skladovacích prostor bývalých garáží. Sortimentně společnost začínala s měřicí technikou a ručním nářadím. Expanzí společnosti byly do seznamu nabízených výrobků přidány vodováhy a stahovací latě, čímž vznikla ucelená skupina dílenského nářadí. V roce 2001 byla nabídka zboží rozšířena o rozsáhlý sortiment zahradních potřeb. Rapidním rozvojem firmy docházelo k neustálým problémům s nedostatkem skladovacích a manipulačních prostor. Tento problém byl vyřešen v roce 2004 rekonstrukcí bývalého průmyslového areálu a přestěhováním společnosti do těchto prostor.

4.2 Současnost firmy

Firmu LEVIOR s.r.o. lze zařadit podle klasifikace ekonomických činností do CZ-NACE 467400: Velkoobchod s železářským zbožím, instalatérskými a topenářskými potřebami, 702000: Poradenství v oblasti řízení. Společnost je registrována v obchodním rejstříku, vedeným Krajským obchodním soudem v Ostravě, oddíl C, vložka 7320. Sídlí v Troubkách č. p. 900, 751 02 Troubky, Česká republika. Hlavní ekonomická budova firmy a centrální sklad se nachází v průmyslové zóně města Přerova.

Předmětem podnikání je:

- Nákup zboží za účelem dalšího prodeje a prodej mimo zboží uvedené v příloze 1-3 živnostenského zákona,
- Poradenská činnost v oblasti: obchodu, strojírenství a stavebnictví

4.3 Poslání a cíle firmy

- Dosáhnout trvalého postavení firmy na českém, evropském i zahraničním trhu,
- Maximální spokojenost zákazníka,

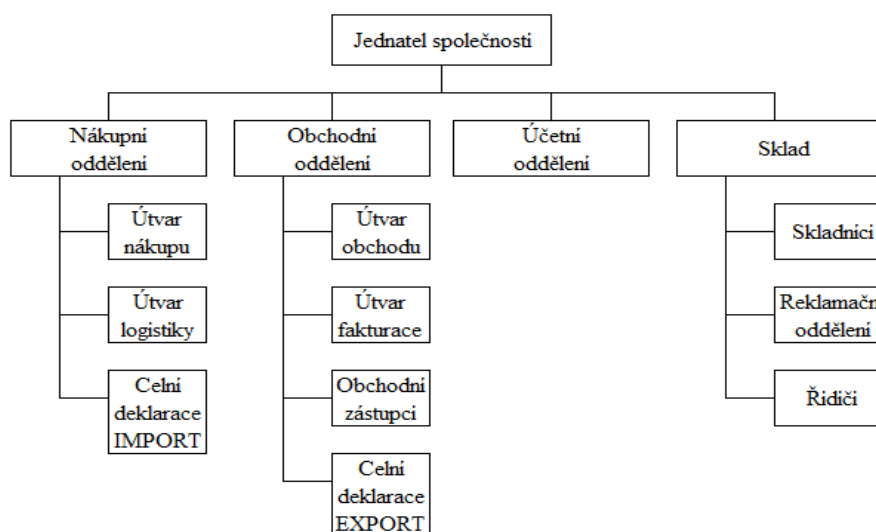
- Dodávat široký sortiment kvalitního zboží za přijatelné ceny,
- Poskytovat maximální servis s důrazem na včasnost a rychlost dodávek a také podporu prodeje,
- Vytvářet dobré obchodní vztahy s odběrateli.

4.4 Strategie firmy

- Neustálý odborný i osobnostní růst pracovníků tzv. „učící se organizace“, profesionalita firemního personálu, týmová práce,
- Zlepšování a zvyšování kvality všech firemních procesů,
- Dlouhodobá spolupráce se zákazníkem založená na osobním kontaktu,
- Vyhledávání stále nových příležitostí ke zvýšení odbytu,
- Spolupráce s obchodními partnery, kteří jsou perspektivní na globálních trzích.

4.5 Organizační struktura společnosti

Společnost v současné době zaměstnává 40 zaměstnanců, z toho 12 žen. V čele společnosti stojí Ing. Ondřej Marek, který je zároveň majitelem a jednatelem, prokuristou je paní Lenka Brázdová. K zabezpečení a k dosažení potřebných ekonomických výsledků je činnost společnosti rozdělena na jednotlivá oddělení, která mají zpravidla jednoho vůdčího pracovníka – manažera či vedoucího, který je za dané oddělení zodpovědní. Tato pravomoc jim byla udělena majitelem společnosti.



Obr. 2. Organizační struktura společnosti

Činnost jednotlivých oddělení společnosti

Nákupní oddělení – zabývá se poptávkovým řízením, výběrem a hodnocením vhodných dodavatelů zboží, schvalováním a potvrzováním vzorků, procesu uzavírání kupních smluv, objednávaním zboží na sklad, koordinací a logistikou dopravy zboží od dodavatele až do skladu, neustálou komunikací s obchodními partnery (dodavatelé, výrobci zboží), celními dokumenty v režimu dovozu, řešením reklamací u dodavatele, řídí činnost a chod skladu. Snaží se o to, aby bylo veškeré zboží nabízeného sortimentu v požadované kvalitě a v dostatečném množství skladem, aby byly uspokojeny potřeby všech zákazníků.

Obchodní (prodejní) oddělení – činností tohoto oddělení je podpora prodeje, získávání nových odběratelů a vstup na nové trhy, sledování současného stavu a vývoje zboží v cenové oblasti s cílem eliminovat konkurenční vlivy, jednání se zákazníky, vyřízení objednávek a poptávek zákazníků, provádění fakturace, celní dokumenty v režimu vývozu, upevňování nových kontaktů a uzavírání obchodních kontraktů, poradenský servis, tvorba cenových nabídek zákazníkům a v neposlední řadě samotný prodej zboží.

Účetní oddělení – vykonává činnost týkající se veškerých účetních formalit a účetní problematikou, vedením pokladny a spravováním peněžních účtů, vyhotovení mezd zaměstnancům, pracovních smluv včetně náležitostí týkajících se práv a povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů. Dále provádí archivaci dokladů a smluv, zabezpečení písemné agendy (příjem a odesílání pošty).

Sklad – řídí především bezproblémový chod skladovacích činností, dbá na řádnou přejímku zboží s kontrolou úplnosti dodávky dle faktury a příjemky, kontrolu kvality zboží a jeho balení s řádným popisem, správné naskladnění a vyskladnění zboží dle skladového schématu, zajištění přepravy zboží k zákazníkům, řešení reklamací od zákazníků, zajištění drobných oprav reklamovaného zboží.

Doposud chybí ve společnosti marketingové oddělení, které je z části zajišťované nákupním a z části prodejním oddělením.

4.6 Analýza zákazníků

Hlavním obchodním teritoriem LEVIOR s.r.o. není jen Česká republika, společnost udržuje a rozvíjí exportní aktivity s více jak deseti zeměmi světa.

V České republice společnost zásobuje výhradně velkoobchodní partnery a obchodní řetězce. Spolupracuje např. se sítí Bauhaus (kde dodává zboží do 6 marketů v ČR a 2 marketů na Slovensku), Globus (17 marketů v ČR), dříve dodávala také do OBI, Tesco Stores, Carrefour. Společnost není zaměřena na uspokojování potřeb maloobchodních partnerů. Tito potencionální zákazníci jsou odkázáni na velkoobchodní partnery, kteří mají zastoupení po celé České republice, Evropě i v zahraničí, a jsou tak schopni zákazníkovi nabídnout celou širší sortimentu firmy LEVIOR s.r.o. Servis zákazníkům v okolí Prahy zajišťují obchodní zástupci, kteří jsou v neustálém kontaktu s centrálou firmy.

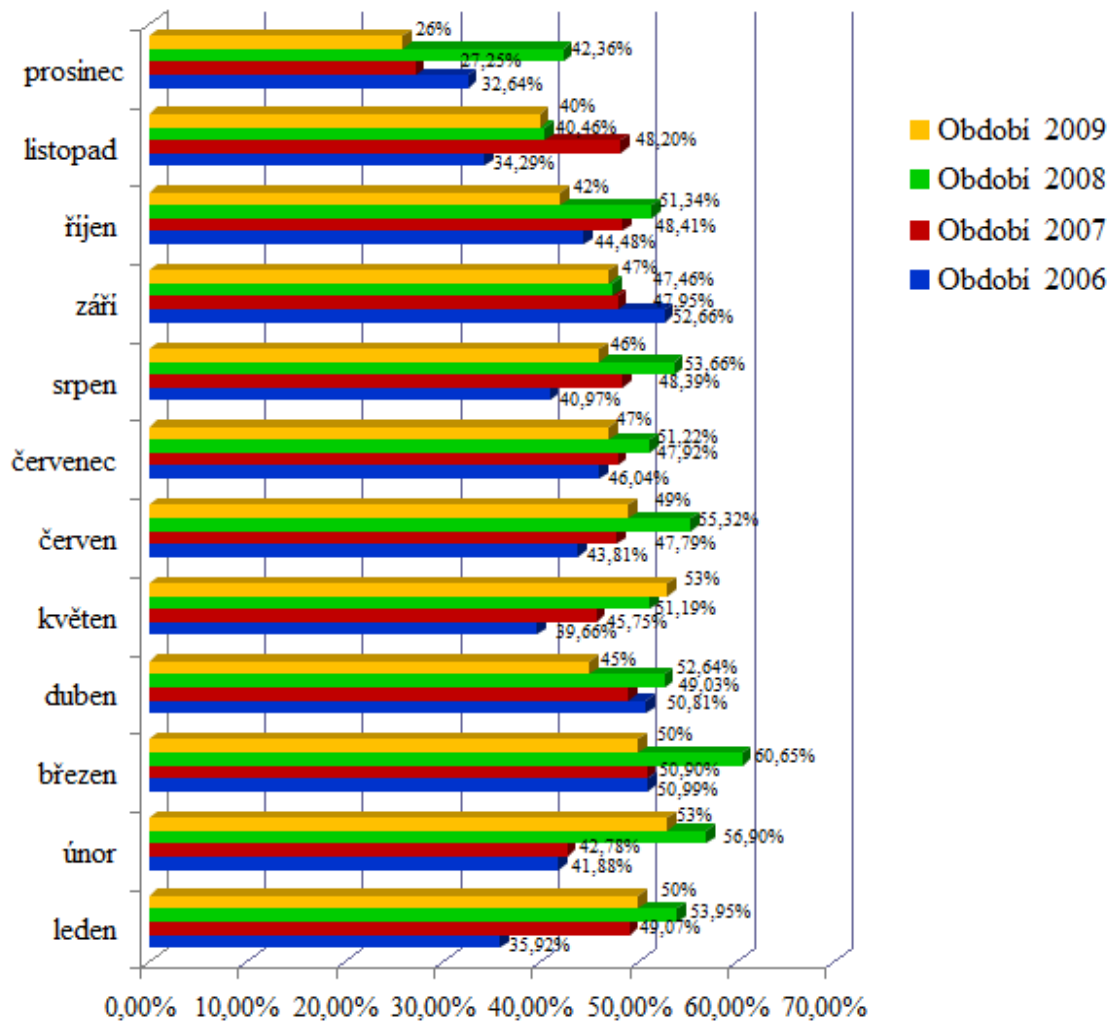
Nabízené zboží je dodáváno přímo ze skladů v místě sídla firmy. Po dohodě a v návaznosti na přání zákazníka je zboží vychystáno a připraveno k odběru do 48 hodin od doručení objednávky s možností zajištění přepravy až k samotnému zákazníkovi.

Exportováno je cca 47 % z celkového objemu odbytu. V současnosti společnost distribuuje zboží do států Evropské unie, a to konkrétně do Bulharska, Itálie, na Kypr, do Litvy, Maďarska, Německa, Polska, Rumunska, Slovinska a na Slovensko. Dále firma obchoduje se zahraničními partnery ze třetích zemí, zboží vyváží do Bosny a Hercegoviny, Chorvatska, Makedonie, Moldávie, Srbska a Černé hory.

Největších obrátů, kterých firma LEVIOR s.r.o. dosahuje na českém trhu, je spoluprací se společnostmi Euro náradí s. r. o., Paclík s. r. o., JOBProfí s. r. o., M.A.T. Group s. r. o., Zepo spol. s r. o. Mezi největší a nejvýznamnější obchodní partnery z Evropské unie a zahraničí patří slovenská společnost Milan Repa – REBIOP a firma AG NÁRADIE - AGRODEAL s. r. o., dále pak srbská společnost Kosa Trade d. o. o. a společnost „Rajk commerce“ d. o. o., chorvatský trh plně pokrývá pouze jeden zákazník – Talpa d. o. o.

Níže uvádím grafické znázornění vývoje podílu exportu na obratu firmy za sledované období 2006-2009 s rozepsáním na jednotlivé měsíce.

Graf 1. Vývoj podílu exportu na obrátu firmy



Zdroj: vlastní

5 ŘÍZENÍ ZÁSOB

Tendence firmy k uspokojování potřeb a přání zákazníka vedou ke strategii zbožové diferenciaci. Každoročně dochází k navyšování počtu druhů zboží – k rozšiřování sortimentu. Důvodem je snaha a cíl společnosti, zvětšovat objem obrátu. Společnost se snaží o snížení nákladů a zároveň o zvýšení produktivity práce, získání nových zákazníků a upevnění dobrých obchodních vztahů se stávajícími obchodními partnery.

Pro zamezení vzniku nadnormativních zásob vedoucích k jejich neplánovanému nárůstu, vázání finančních prostředků a tím zhoršení CASH FLOW, musí být jasně stanoveny a minimalizovány nedostatky v plánování příjmů a výdejmů zboží.

5.1 Sortiment zboží firmy

Aktuální nabídka společnosti zahrnuje 86 % sortimentu z Číny, Indie, Japonska, Taiwanu a Vietnamu, 12 % zboží je ze zemí EU (Itálie, Německo, Nizozemí, Polsko, Slovensko, Slovinsko) a jen 2 % z nabízeného sortimentu zboží je vyrobeno v České republice. LEVIOR s.r.o. se snaží v současné době na trhu proniknout s více jak 3 300 položkami, které jsou pro přehlednost rozděleny do 6 skupin:

- **Měřidla** – svinovací a skládací metry, vodováhy a stahovací latě, laserové a digitální vodováhy,
- **Dílenské nářadí** – kleště, nůžky, gola sady a klíče, šroubováky a bity, kladiva, sekery, dláta, sponkovačky, svěrky, nýtovací kleště, elektrody, závitové tyče, ochranné pracovní pomůcky,
- **Řezné a brusné nástroje** – nože, vrtáky, vykružovače a sekáče, ruční frézy a závitníky, brusné kartáče, pilníky, rašple, pilové kotouče do dřeva, brusné a řezné kotouče, přímočaré pilky, ruční pily,
- **Stavební nářadí** – hladítka a zednické lžíce, špachtle, naběračky, škrabáky, míchadla, řezačky dlažby, plynové hořáky, stavební nádoby, vytlačovací pistole, štetce, lepicí pásy, zakrývací plachty,
- **Zahradní nářadí** – zahradnické nůžky a nářadí, struny do sekačky, ventily, zavlažovací technika, lopaty, rýče, krompáče, sítě proti hmyzu, pletiva, dráty, lanka, rohože rákosové a bambusové, příslušenství k zahradním grilům,

- **Železářské zboží** – zámky, poštovní schránky a pokladny, regály a regálové konzoly, upínací pásy a lana, teleskopické tyče a různé zboží.

Část sortimentu je sezónního charakteru, z toho důvodu je nezbytné při objednávání zboží dbát zvýšené opatrnosti, aby nebyly na skladě zásoby v nadbytečném nebo naopak v nedostatečném množství. U těchto položek se při objednání vychází z prodejů z předchozích let, z poptávek a potřeb zákazníků a také z nedodaného zboží za minulá období. Proveďte se průzkum trhu a osloví se největší odběratelé s dotazem na předpokládané odběry v dalším období. Tímto se společnost snaží předejít nadnormativním zásobám zboží.

5.2 Analýza zásob zboží na skladě

Při analýze zásob zboží na skladě jsem vycházela z údajů skladového a evidenčního programu CÉZAR, který firma používá pro evidenci zásob. Konkrétní údaje se týkají počátečních stavů, příjmů a výdejů zásob, konečných stavů vyjádřených v množstevních jednotkách (tj. v kusech) za jednotlivé měsíce sledovaného období 2006-2009.

5.2.1 Vývoj stavu zásob zboží na skladě v roce 2006

Tab. 1. Vývoj stavu zásob zboží na skladě za rok 2006

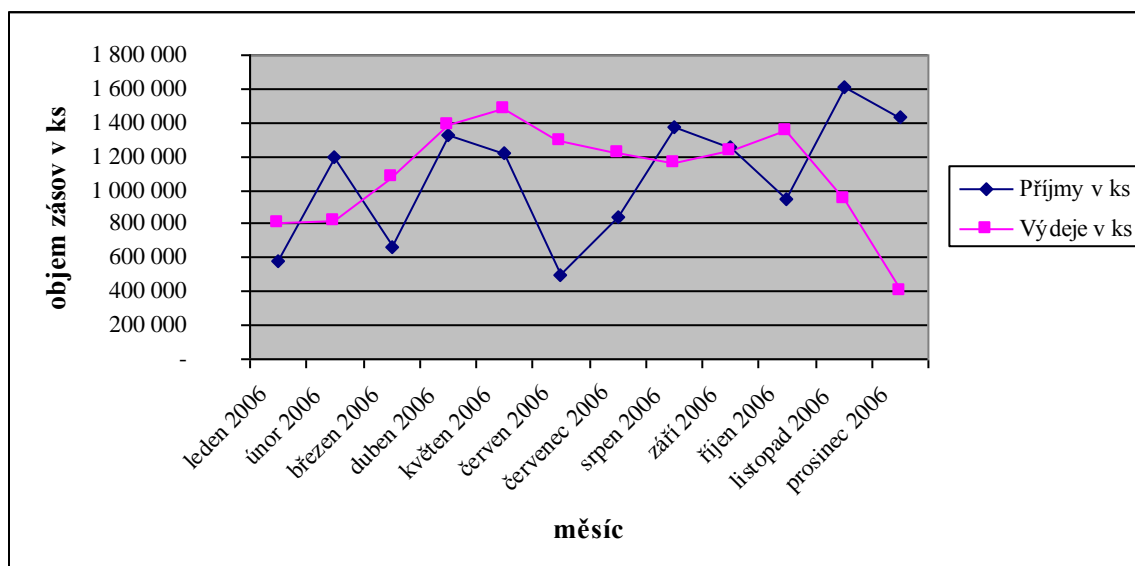
Měsíc	PS v ks	Příjmy v ks	Výdeje v ks	KS v ks
leden 2006	7 359 931	581 477	802 846	7 138 562
únor 2006	7 138 562	1 192 838	820 720	7 510 680
březen 2006	7 510 680	668 560	1 072 916	7 106 324
duben 2006	7 106 324	1 325 409	1 391 079	7 040 654
květen 2006	7 040 654	1 218 024	1 475 030	6 783 648
červen 2006	6 783 648	494 158	1 296 080	5 981 726
červenec 2006	5 981 726	836 108	1 224 980	5 592 854
srpen 2006	5 592 854	1 368 206	1 156 243	5 804 817
září 2006	5 804 817	1 252 056	1 227 585	5 829 288
říjen 2006	5 829 288	950 725	1 346 054	5 433 959
listopad 2006	5 433 959	1 606 723	951 668	6 089 014
prosinec 2006	6 089 014	1 430 471	397 041	7 122 444

Zdroj: vlastní

Hladina stavu zásob zboží na skladě byla ve sledovaném období udržována na rovnoměrné úrovni bez větších výkyvů. Při porovnání příjmů a výdejů za jednotlivé měsíce ovšem zjistíme, že v některých měsících příjmy převyšují výdeje (prodeje) zboží zákazníkům,

v jiných měsících je tomu naopak. Pro upřesnění uvádím grafické znázornění příjmů a výdejů zboží za sledované období.

Graf 2. Porovnání příjmů a výdejů v roce 2006



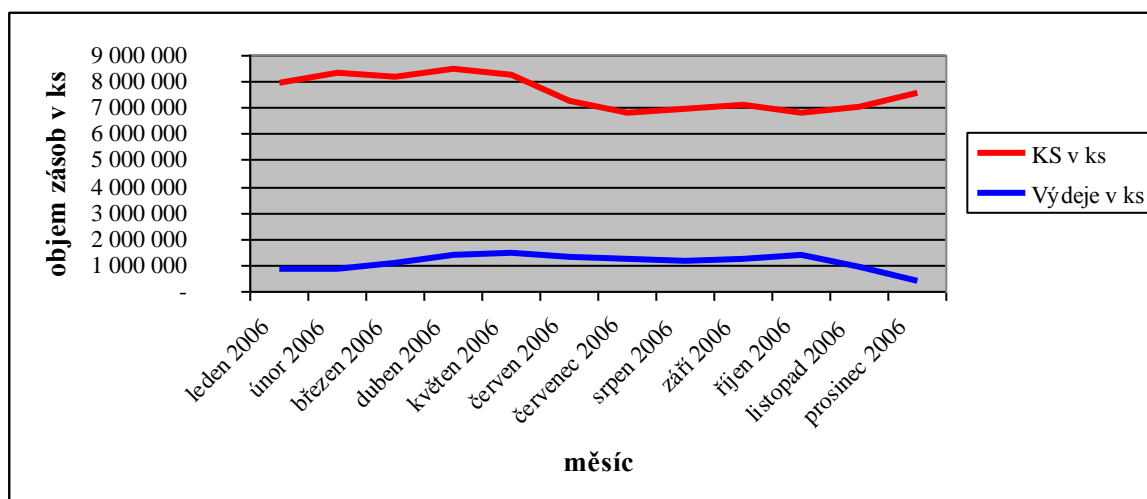
Zdroj: vlastní

V únoru převyšují příjmy zásob výdeje o 45,30 %, což způsobilo plánované předzásobení s očekáváním zvýšení prodeje v následujících měsících. V měsíci dubnu nedochází k výrazným výkyvům mezi příjmy a výdeji zboží. Od dubna až do července byly výdeje vyšší než příjmy, v tomto období bylo zboží dobře prodejné a zásoby byly v dostatečném množství, což dokazuje i nízký příjem zásob na sklad. V srpnu je nepatrné zvýšení příjmů oproti výdejům o 18,30 %. Důvodem je předzásobení před podzimním obdobím, kdy firma očekává zvýšené odběry zboží. V listopadu a v prosinci jsou výdeje výrazně nižší než příjmy, listopadové převýšení příjmů je o 68,80 % a prosincové dokonce o 260 %. K těmto vysokým příjmům došlo z důvodu úmyslného nákupu zboží za „staré“ ceny, které dodavatelé již nemohli garantovat v následujícím roce.

Podle mého názoru jsou konečné stavy zásob vůči stavu prodeje neúměrně vysoké, jak je patrné na dalším grafu. K největšímu odběru došlo v květnu, ze skladu bylo vydáno 1 475 030 ks všech položek. Na druhé straně však musí být brán v úvahu fakt, že obchodní oddělení firmy požaduje, aby na skladě byly skladovány všechny položky nabízeného sortimentu v dostatečném množství, aby mohly být zcela uspokojovány požadavky všech zákazníků. Je nutné brát také zřetel na dlouhé dodací lhůty dodavatelů jednotlivého zboží a

počítat s minimální (pojistnou) zásobou pro případy, že zboží nebude dodáno dle předpokládaného plánu.

Graf 3. Porovnání KS a výdejů v roce 2006



Zdroj: vlastní

5.2.2 Vývoj stavu zásob zboží na skladě v roce 2007

Tab. 2. Vývoj stavu zásob zboží na skladě za rok 2007

Měsíc	PS v ks	Příjmy v ks	Výdeje v ks	KS v ks
leden 2007	7 122 444	1 151 795	1 365 643	6 908 596
únor 2007	6 908 596	1 057 595	926 462	7 039 729
březen 2007	7 039 729	1 633 518	1 646 408	7 026 839
duben 2007	7 026 839	1 310 052	1 787 703	6 549 188
květen 2007	6 549 188	1 402 855	1 976 081	5 975 962
červen 2007	5 975 962	1 356 526	1 471 031	5 861 457
červenec 2007	5 861 457	2 028 277	1 297 655	6 592 079
srpen 2007	6 592 079	1 813 757	1 563 011	6 842 825
září 2007	6 842 825	1 988 836	1 306 707	7 524 954
říjen 2007	7 524 954	1 619 521	1 320 747	7 823 728
listopad 2007	7 823 728	2 016 712	1 282 018	8 558 422
prosinec 2007	8 558 422	1 312 284	508 936	9 361 770

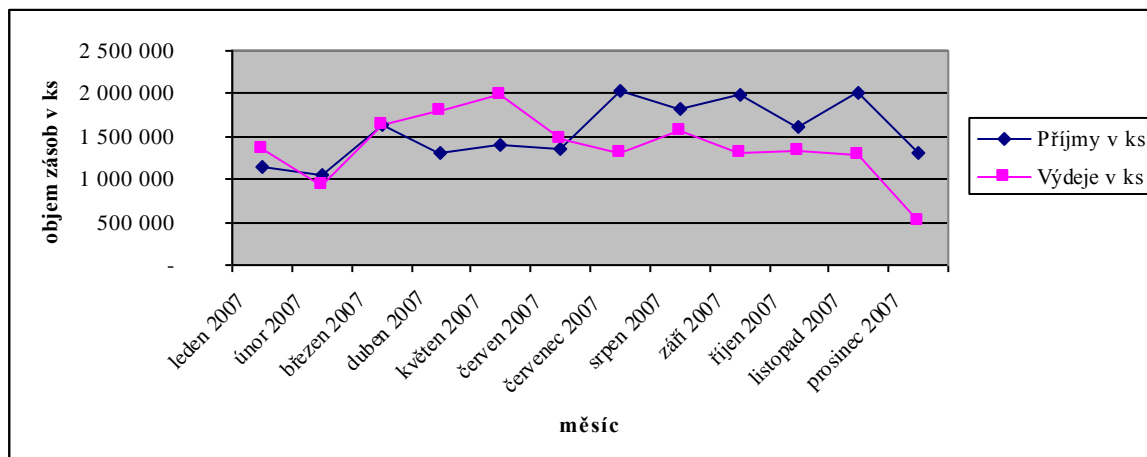
Zdroj: vlastní

Dle výše uvedené tabulky je patrné, že nedochází ke značným výkyvům ve stavech zásob za sledované období, porovnáme-li PS a KS.

Při porovnání pohybů příjmů a výdejů zásob zboží zjistíme, že v druhé polovině roku dochází k navýšení příjmů oproti výdejům. Důvodem byla očekávaná poptávka po zboží,

ale odběratelé bohužel odebrali menší množství zboží, než bylo předpokládáno na základě předchozích dohod. Došlo tedy k navýšení příjmů v rozmezí od 16 % do 157,8 %. Porovnání příjmů a výdejů v roce 2007 je zobrazeno na níže uvedeném grafu.

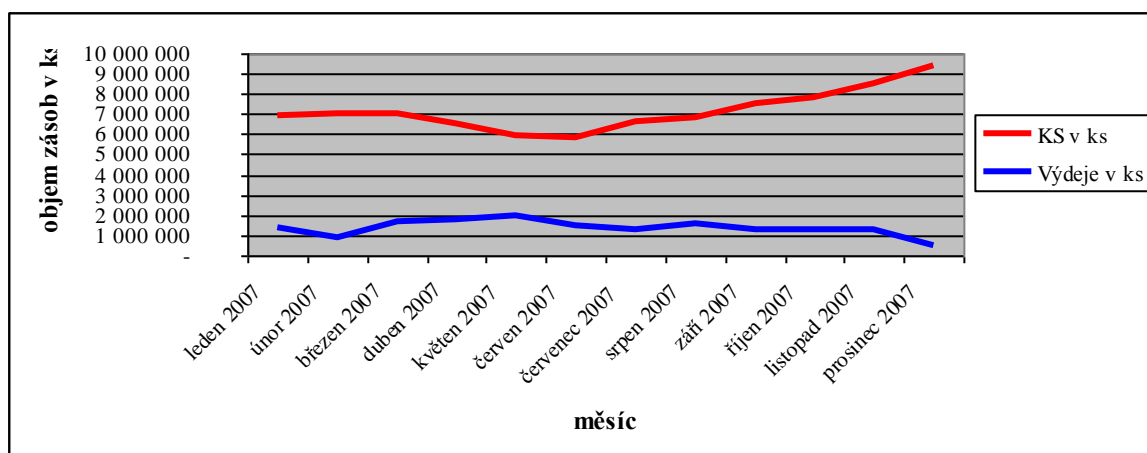
Graf 4. Porovnání příjmů a výdejů v roce 2007



Zdroj: vlastní

Pro přehlednost také níže uvádím graf, ve kterém porovnávám konečný stav zásob v kusech s výdeji za jednotlivé měsíce. Z grafu vidíme, že v květnu byl zvýšený prodej, který byl způsobem zvýšenou poptávkou. Od července sledovaného období je jednoznačně patrný již dříve zmiňovaný vysoký nepoměr mezi výdejem zásob a konečným stavem zásob na skladě. Tento nepoměr zásob překračuje hodnotu výdeje několikanásobně než by bylo potřebné. V tomto případě vznikají nadnormativní zásoby, které vážou značné finanční prostředky, které by mohly být využity efektivnějším způsobem a jejich následným zhodnocením.

Graf 5. Porovnání KS a výdejů v roce 2007



Zdroj: vlastní

5.2.3 Vývoj stavu zásob zboží na skladě v roce 2008

Vývoj stavu zásob zboží na skladě v roce 2008 ve sledovaných měsících byl následující:

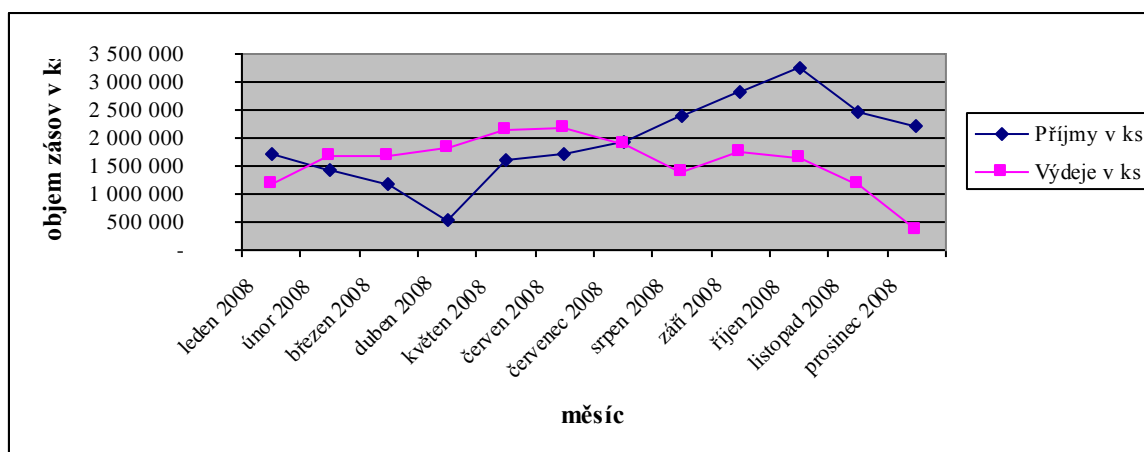
Tab. 3. Vývoj stavu zásob zboží na skladě za rok 2008

Měsíc	PS v ks	Příjmy v ks	Výdeje v ks	KS v ks
leden 2008	9 361 770	1 721 093	1 182 744	9 900 119
únor 2008	9 900 119	1 415 339	1 673 144	9 642 314
březen 2008	9 642 314	1 172 468	1 666 544	9 148 238
duben 2008	9 148 238	528 323	1 835 617	7 840 944
květen 2008	7 840 944	1 615 203	2 153 850	7 302 297
červen 2008	7 302 297	1 709 935	2 184 523	6 827 709
červenec 2008	6 827 709	1 926 916	1 894 470	6 860 155
srpen 2008	6 860 155	2 384 263	1 402 079	7 842 339
září 2008	7 842 339	2 808 931	1 756 191	8 895 079
říjen 2008	8 895 079	3 235 650	1 636 149	10 494 580
listopad 2008	10 494 580	2 449 749	1 165 641	11 778 688
prosinec 2008	11 778 688	2 198 916	343 898	13 633 706

Zdroj: vlastní

Na základě údajů uvedených v tabulce vidíme, že došlo k rapidnímu nárůstu skladových zásob (KS v ks) z 9 900 119 ks na 13 633 706 ks. Tento nárůst byl způsoben v té době vzrůstající hospodářsko-ekonomickou situací. Dále uvádím srovnání vývoje příjmů a výdejů zásob ve sledovaném období.

Graf 6. Porovnání příjmů a výdejů v roce 2008

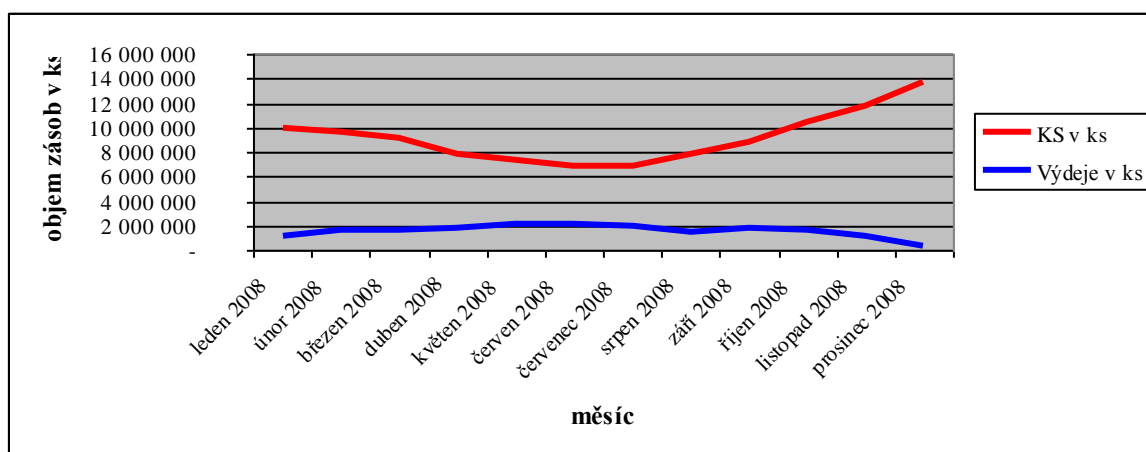


Zdroj: vlastní

V měsíci lednu je zvýšení příjmů oproti výdejům o 45,50 %. Důvodem tohoto zvýšení je dobíhání předem domluvených dodávek z minulého roku a také nižší výdej zásob zboží zákazníkům. Od února až do měsíce června jsou výdeje zboží viditelně vyšší než příjmy. Tento jev je způsoben zvýšenou poptávkou ze strany odběratelů a schopností pracovníků obchodního oddělení motivovat potencionální zákazníky ke koupi zboží. V červenci nedochází k výrazným výkyvům, podíl příjmů a výdejů zásob zboží je poměrně stabilní. K rapidnímu převýšení zásob dochází od srpna až do konce roku. Příjmy zásob jsou oproti výdejům ze skladu vyšší v jednotlivých měsících o 70 % v srpnu, v měsíci září o 59,94 %, v říjnu dosahuje rozdílu o 97,80 %, v listopadu je převýšení už 110 % a v prosinci se rozdíl vyšplhal až do alarmující výše 539 %. Tyto rapidní diference byly způsobeny propukající hospodářsko-ekonomickou krizí, která narušila dlouhodobě dohodnuté plány, při níž odběratelé stornovali své objednávky, tudíž velká část zásob zůstala na skladě.

Na dalším grafu vidíme srovnání výdeje v kusech a KS v kusech za dané období. Na začátku roku dochází k poklesu vydaného zboží. Většina odběratelů začátkem roku provádí inventury, což je příčinou snížených odběrů a poptávkou po zboží. Poté, zvláště pak od března až do června začíná výdej stoupat. Je to především díky zvýšenému zájmu zákazníků o zboží. Od srpna je vidět zřetelný dopad začínající hospodářsko-ekonomické krize.

Graf 7. Porovnání KS a výdejů v roce 2008



Zdroj: vlastní

5.2.4 Vývoj stavu zásob zboží na skladě v roce 2009

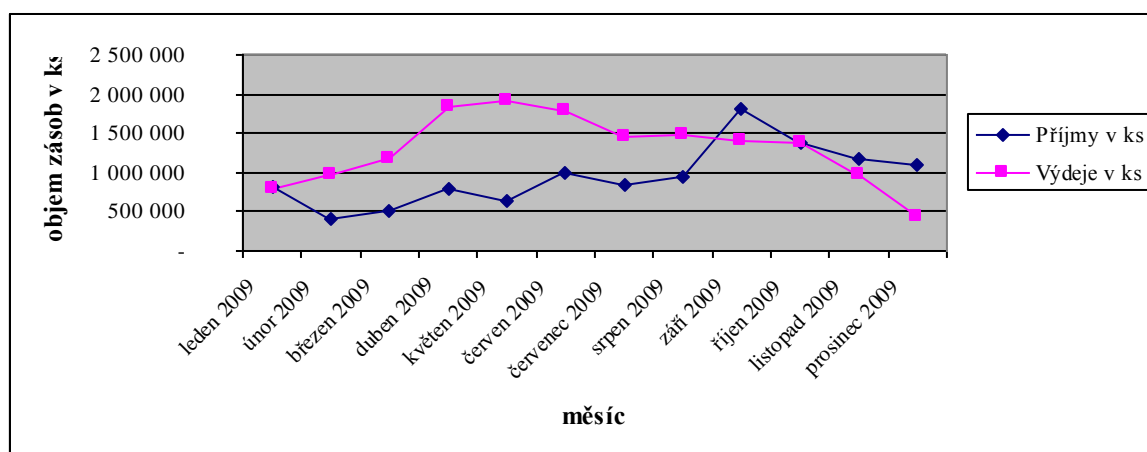
Tab. 4. Vývoj stavu zásob zboží na skladě za rok 2009

Měsíc	PS v ks	Příjmy v ks	Výdeje v ks	KS v ks
leden 2009	13 633 706	812 314	788 981	13 657 039
únor 2009	13 657 039	420 400	980 916	13 096 523
březen 2009	13 096 523	503 886	1 175 792	12 424 617
duben 2009	12 424 617	788 527	1 845 579	11 367 565
květen 2009	11 367 565	641 491	1 913 311	10 095 745
červen 2009	10 095 745	1 004 890	1 779 939	9 320 696
červenec 2009	9 320 696	843 818	1 446 921	8 717 593
srpen 2009	8 717 593	940 661	1 488 523	8 169 731
září 2009	8 169 731	1 805 935	1 413 434	8 562 232
říjen 2009	8 562 232	1 373 885	1 378 471	8 557 646
listopad 2009	8 557 646	1 183 290	962 924	8 778 012
prosinec 2009	8 778 012	1 084 275	425 778	9 436 509

Zdroj: vlastní

Z výše uvedených údajů v tabulce vidíme, že se firmě podařilo snížit rapidní zásoby zboží způsobené hospodářsko-ekonomickou krizí, která udeřila v předcházejícím roce. Pro přehlednost je níže graficky zobrazen pohyb příjmů a výdejů zásob.

Graf 8. Porovnání příjmů a výdejů v roce 2009

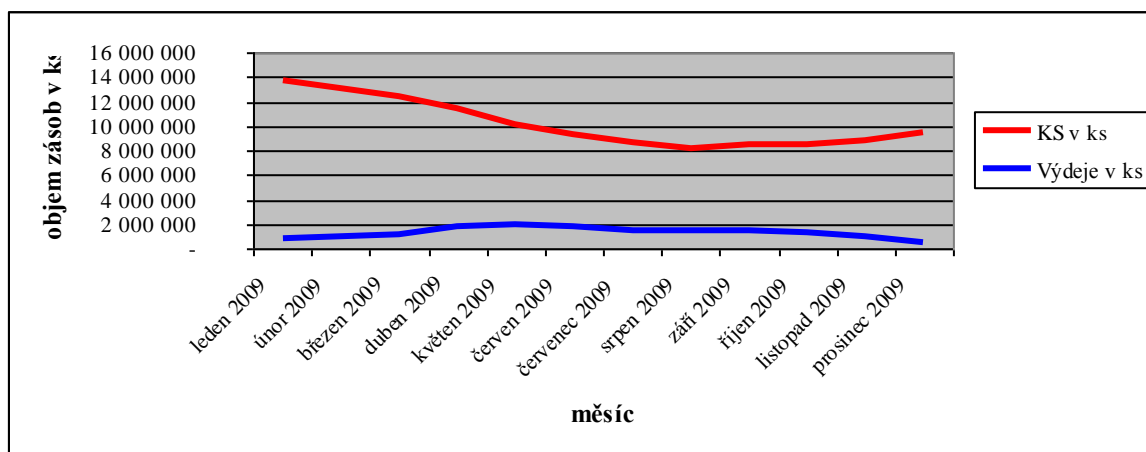


Zdroj: vlastní

Díky dostatečným zásobám z minulého období jsou výdeje podstatně vyšší než příjmy. Firma měla takové zásoby zboží skladem, že nebylo potřebné je navyšovat k tomu, aby byly řádně a včas uspokojeny potřeby a přání všech odběratelů. Pouze v září došlo k mírnému navýšení příjmů o 27,77 %. V listopadu a v prosinci jsou výdeje opět v nízkých

hodnotách. Odběratelé ke konci roku neodebrali takové množství zboží, jak společnost předpokládala. Diference mezi příjmy a výdeji byla v prosinci vyšší o 154,60 %.

Graf 9. Porovnání KS a výdejů v roce 2009



Zdroj: vlastní

Z obrázku vyplývá, že začátkem roku byly zásoby opravdu na vysoké úrovni, jak již bylo zmíněno. Díky tomu si můžeme povšimnout, že KS zásob zboží několikanásobně převyšuje hodnotu prodeje v jednotlivých sledovaných měsících. Firma se snažila nenakupovat nové zboží, ale naopak začala výrazně podporovat prodej zboží poskytnutím množstevních i akčních slev a tím pádem snížit nadnormativní zásoby.

5.3 Stanovení optimální výše zásob

Při stanovení optimální výše zásob společnosti LEVIOR s.r.o. jsem zvolila výpočet průměrné výše zásob. Průměrná výše závisí na denní spotřebě zásob, době jejich vázanosti a průběhu spotřeby zásob. Jelikož má společnost ve svém sortimentu velkou škálu nabízeného zboží, budu provádět podrobnější analýzu pouze u několika z nich. Vybrala jsem 15 druhů zboží, které mělo buď nejvyšší podíl obrátu nebo největší spotřebu jednotek na skladě za dané období. Těchto patnáct druhů zboží tvořilo 13 % z celkového výdeje v kusech a 9,5 % z celkového obrátu firmy v korunách za sledované období. V rámci zjednodušení budu provádět veškeré výpočty pouze za poslední sledované období, tj. za celý rok 2009.

V prvním sloupci tabulky je uveden kód zboží, který je používán ve firmě. Druhý sloupec tvoří názvy vybraných druhů zboží. Ve třetím sloupci je uveden PS zásob v kusech ke dni 1. 1. 2009, čtvrtý sloupec zobrazuje příjmy v kusech za sledované období (tj. rok 2009),

pátý sloupec obsahuje výdaje v kusech ve stejném období. KS zásob v kusech ke dni 31. 12. 2009 jsou součástí šestého sloupce.

Tab. 5. Vývoj vybraných druhů zboží v roce 2009

Kód zboží	Název zboží	PS (ks) 1. 1. 2009	Příjem (ks)	Výdej (ks)	KS (ks) 31. 12. 2009
11207	Metr Astra 5Mx19mm	48 340	113 640	119 201	42 779
13270	Tužka tesařská	272 939	616 320	623 443	265 816
15020	Vodováha 2000mm	2 942	18 768	18 627	3 083
16065	Náhr. čepele 18mm/10ks	219 976	200 520	343 004	77 492
20030	HSS vrták-kov 3.00	206 963	50 000	140 482	116 481
21123	Diamant.kotouč 45-230	15 086	19 000	23 657	10 429
25040	PE plachta 5x8	3 411	18 270	14 446	7 235
31081	Hladítko rovné 500x130	36 834	14 760	30 896	20 698
36160	Řezačka SUPER PRO 600	241	1 493	1 444	290
38015	Pistole na montážní pěnu	11 564	15 200	18 948	7 816
39020	Vědro 20L	16 450	73 200	78 549	11 101
42110	Perlinka 1Mx50M	15 882	17 190	19 286	13 786
45044	Spir.tyč k rajčatům 180 cm	0	205 500	141 394	64 106
45142	Rychlospojka 1/2"	95 368	69 840	149 325	15 883
50032	Plotový napínák PVC malý	284 609	217 200	327 892	173 917

Zdroj: vlastní

Z tabulky je zřejmé, že rozdíl mezi příjmy a výdeji jsou různé. U některých položek rozdíly nejsou příliš velké. U jiných položek byly příjmy nižší než výdeje nebo naopak, a to z toho důvodu, že byla dostatečná zásoba na skladě z předchozího roku. Je zde brán zřetel na dlouhé dodací lhůty od některých dodavatelů.

V následující tabulce uvádím základní údaje jednotlivých vybraných druhů zboží, které slouží pro výpočet průměrné výše zásob. Ve třetím sloupci jsou zaznamenány výdeje zásob zboží za celé sledované období. Sloupec čtvrtý ukazuje prodej v Kč ve skladovací ceně. Denní spotřeba v ks vyjadřuje výpočet, který obsahuje vydané kusy jednotlivého zboží v poměru k jednotlivým dnům sledovaného období (tj. 365 dnů). V posledním šestém sloupci je znázorněna denní spotřeba v Kč, kde jde o tentýž výpočet vyjádřený v korunách.

Příklad výpočtu denní spotřeby v kusech:

Denní spotřeba v ks = jednotlivé vydané kusy / počet dní v období

Denní spotřeba v ks = 119 201 / 365 = 327 ks

Tab. 6. Hodnoty výdejů u vybraných druhů zboží

Kód zboží	Název zboží	Prodej (ks)	Prodej v Kč (sklad.cena)	Denní spotřeba (ks)	Denní spotřeba (Kč)
11207	Metr Astra 5Mx19mm	119 201	1 966 816,50	327	5 388,54
13270	Tužka tesařská	623 443	685 787,30	1708	1 878,87
15020	Vodováha 2000mm	18 627	5 960 640,00	51	16 330,52
16065	Náhr. čepele 18mm/10ks	343 004	1 920 822,40	940	5 262,53
20030	HSS vrták-kov 3.00	140 482	283 773,64	385	777,46
21123	Diamant.kotouč 45-230	23 657	2 673 241,00	65	7 323,95
25040	PE plachta 5x8	14 446	2 903 646,00	40	7 955,19
31081	Hladítko rovné 500x130	30 896	2 440 784,00	85	6 687,08
36160	Řezačka SUPER PRO 600	1 444	6 209 200,00	4	17 011,51
38015	Pistole na montážní pěnu	18 948	3 751 704,00	52	10 278,64
39020	Vědro 20L	78 549	2 356 470,00	215	6 456,08
42110	Perlinka 1Mx50M	19 286	7 695 114,00	53	21 082,50
45044	Spir.tyč k rajčatům 180 cm	141 394	2 587 510,20	387	7 089,07
45142	Rychlospojka 1/2"	149 325	1 030 342,50	409	2 822,86
50032	Plotový napínák PVC malý	327 892	2 295 244,00	898	6 288,34

Zdroj: vlastní

Tab. 7. Optimální výše sledovaných druhů zásob na skladě

Kód zboží	Název zboží	Pojistná zásoba (dny)	Dodávkový cyklus (dny)	Průměrná doba vázanosti (dny)	Průměrná výše zásob v Kč
11207	Metr Astra 5Mx19mm	69	55	97	522 688,38
13270	Tužka tesařská	101	87	145	272 436,15
15020	Vodováha 2000mm	29	24	41	669 551,32
16065	Náhr. čepele 18mm/10ks	109	95	157	826 217,21
20030	HSS vrták-kov 3.00	104	90	149	115 841,54
21123	Diamant.kotouč 45-230	107	93	154	1 127 888,30
25040	PE plachta 5x8	68	54	95	755 743,05
31081	Hladítko rovné 500x130	119	105	172	1 150 177,76
36160	Řezačka SUPER PRO 600	40	35	58	986 667,58
38015	Pistole na montážní pěnu	152	138	221	2 271 579,44
39020	Vědro 20L	37	32	53	342 172,24
42110	Perlinka 1Mx50M	115	101	166	3 499 695,00
45044	Spir.tyč k rajčatům 180 cm	42	42	63	446 611,41
45142	Rychlospojka 1/2"	75	75	113	318 983,18
50032	Plotový napínák PVC malý	109	95	157	987 269,38
CELKEM:					14 293 521,94

Zdroj: vlastní

Ve výše uvedené tabulce (Tab. 7.) jsem vypočítala vybrané druhy zboží pro stanovení optimální výše zásob skladovaných na skladě zboží firmy LEVIOR s.r.o.

Třetí sloupec obsahuje pojistnou zásobu, kterou se snaží firma držet jako minimální zásobu, u každého druhu zásob je rozdílná. U zboží nakoupeného v ČR se nedrží skoro žádná pojistná zásoba, jelikož dodací lhůty jsou krátké a dodavatelé rychle reagují na objednávky. Ovšem u výrobců ze zahraničí je nutné držet minimální zásoby, aby byl zajištěn plynulý prodej. LEVIOR s.r.o. má v nabídce také zboží sezónního charakteru (např. vybrané spirálové tyče na rajčata a rychlospojky, a jiné druhy zboží), u tohoto sortimentu se drží pouze potřebné zásoby v období sezóny. Tento údaj jsem získala ze skladového systému firmy CÉZAR.

Ve sloupci čtvrtém je zapsán dodávkový cyklus ve dnech, který určuje dobu ve dnech mezi dvěma po sobě následujícími dodávkami zboží. Pro výpočet jsem použila metodu váženého aritmetického průměru. Potřebné údaje jsem zjistila opět z programu CÉZAR.

Průměrná doba vázanosti zásob (pátý sloupec) vyjadřuje dobu ve dnech, po kterou by měly být jednotlivé zásoby zboží na skladě, tj. doba, která uplyne od jejich přijetí na sklad až do vyskladnění.

Poslední šestý sloupec značí průměrnou výši zásob, která určuje průměrnou hodnotu v korunách, ve které by se měly sledované zásoby pohybovat při optimálním stavu, tudíž by v zásobách nemělo být vázáno přehnaně velké množství peněžních prostředků. Při sumarizaci těchto hodnot optimální výše zásob u vybraného zboží jsme dostali optimální výši zásob a ta činí 14 293 521,94 Kč. Průměrná zásoba je v mnohých případech značně vysoká, což je povětšinou závislé na existenci pojistné zásoby, která je u takového druhu zboží udržována.

Je dáno, že čím je delší dodávkový cyklus, tím větší zásobu by bylo nutno tvořit, pokud by se ovšem jednalo o výrobní podnik. Zde závisí prodejnost na mnoha faktorech jak vnějších, tak i vnitřních (vnitropodnikových), a proto může mít dodávkový cyklus u jednotlivého zboží jinou délku. Toto nastává také z důvodu, že od každého zboží je na skladě jiný počet kusů a jinak rychle se prodává. Vázanost zboží v podniku by měla být stejně jako dodávkový cyklus co nejkratší. Zboží na skladě totiž váže peněžní prostředky, které by mohly být investovány jinak. Tato doba vázanosti je velkou mírou závislá na vytváření pojistné zásoby.

Pro srovnání jsem vypočítala optimální průměrný stav zásob ve dvou hodnotách, nejprve v kusech a v Kč, který jsem zjistila součinem průměrné denní spotřeby zásob a průměrné době vázanosti zásob. Vypočtený optimální průměrný stav jsem porovnala se skutečným průměrným stavem zásob na skladě firmy za dané období. Skutečný průměrný stav zásob jsem zjistila tak, že jsem sečetla jednotlivé konečné stavy ke konci každého měsíce a podělila je počtem daného období (tzn. 12 měsíců). Toto srovnání názorně ukazují ve dvou níže uvedených tabulkách.

Tab. 8. Srovnání skutečného a optimálního průměrného stavu v ks

Kód zboží	Název zboží	Průměrný stav zásob firmy (v ks)	Optimální průměrný stav zásob (v ks)
11207	Metr Astra 5Mx19mm	23 325	31 719
13270	Tužka tesařská	186 880	247 660
15020	Vodováha 2000mm	2 494	2 091
16065	Náhr. čepele 18mm/10ks	102 091	147 580
20030	HSS vrták-kov 3.00	178 083	57 365
21123	Diamant.kotouč 45-230	8 792	10 010
25040	PE plachta 5x8	3 154	3 800
31081	Hladítko rovné 500x130	32 578	14 620
36160	Řezačka SUPER PRO 600	195	232
38015	Pistole na montážní pěnu	5 253	11 492
39020	Vědro 20L	9 106	11 395
42110	Perlinka 1Mx50M	8 888	8 798
45044	Spir.tyč k rajčatům 180 cm	63 675	24 381
45142	Rychlospojka 1/2"	40 526	46 217
50032	Plotový napínák PVC malý	151 616	140 986

Zdroj: vlastní

Dle údajů v tabulce č. 8. vidíme, že v polovině vybraného zboží se optimální průměrný stav příliš neliší od skutečného průměrného stavu. Což značí, že tyto zásoby nejsou udržovány ve zbytečně velkém množství na skladě a nevážou finanční prostředky, jejich stav je optimální. Ovšem u vybraného zboží s kódy 11207, 13270, 16065, 38015 jsou skutečné průměrné stavy výrazně nižší než stavy optimální. V tomto případě by měla společnost udržovat zásoby ve větším množství. Mohou nastat situace, kdy nebude schopna plně vykrýt požadavky svých zákazníků a zvětší se objem nedodaného zboží, čímž se firmě sníží obrát a následně zisk. U sledovaného zboží s kódy 20030, 31081, 45044, 50032 došlo k opačné situaci, skutečný stav je vyšší než vypočítané optimum. To značí velký objem zásob na skladě, které vážou velké množství finančních prostředků a snižují CASH FLOW, proto by mělo dojít k jejich redukci a optimalizaci. U položky s kódem 45044 se jedná o zboží sezónního charakteru, u kterého je velice těžké předpokládat budoucí odbyt. Firma objednává zboží na základě nepodložených informací od odběratelů, na základě dřívějších prodejů, poptávek a situací na trhu. Nepříznivý vliv na vývoj budoucího prodeje má také počasí, které není možné předem odhadovat. To vše může mít poté dopad na nadnormativní zásoby, které zůstanou na skladě. Až skončí období

prodejnosti tohoto zboží, musí firma prodat zboží se slevou nebo ho zařadit do výprodeje s akčními cenami, aby v těchto zásobách neležely peněžní prostředky a nezvyšovaly se náklady na skladování, manipulaci atd. Bohužel už není možné toto zboží prodat s takovým ziskem, jak firma předpokládala a očekávala.

Výpočty uvedené v následující tabulce č. 9. znázorňují porovnání průměrných stavů v korunách. Markantní rozdíly vyjádřené v Kč jsou nejvíce vidět u zboží s kódy 31081 a 45044, ve kterých má firma opravdu vysoký objem kapitálu, který by v případě optimálního nákupu mohl být investován mnohem efektivněji. Skutečný průměrný stav zásob je o více jak polovinu vyšší než by bylo nutné držet skladem. Naopak protikladný obrovský rozdíl vznikl u vybraného zboží s kódem 38015, kde jsou skutečné průměrné stavy v Kč skoro dvakrát nižší než je zmíněný optimální průměrný stav.

Tab. 9. Srovnání skutečného a optimálního průměrného stavu v Kč

Kód zboží	Název zboží	Průměrný stav zásob firmy (v Kč)	Optimální průměrný stav zásob (v Kč)
11207	Metr Astra 5Mx19mm	384 862,50	522 688,38
13270	Tužka tesařská	205 568,00	272 436,15
15020	Vodováha 2000mm	798 080,00	669 551,32
16065	Náhr. čepele 18mm/10ks	571 709,60	826 217,21
20030	HSS vrták-kov 3.00	359 727,66	115 841,54
21123	Diamant.kotouč 45-230	993 496,00	1 127 888,30
25040	PE plachta 5x8	633 954,00	755 743,05
31081	Hladítko rovné 500x130	2 573 662,00	1 150 177,76
36160	Řezačka SUPER PRO 600	838 500,00	986 667,58
38015	Pistole na montážní pěnu	1 040 094,00	2 271 579,44
39020	Vědro 20L	273 180,00	342 172,24
42110	Perlinka 1Mx50M	3 546 312,00	3 499 695,00
45044	Spir.tyč k rajčatům 180 cm	1 165 252,50	446 611,41
45142	Rychlospojka 1/2"	279 629,40	318 983,18
50032	Plotový napínák PVC malý	1 061 312,00	987 269,38

Zdroj: vlastní

5.4 Ukazatelé efektivity

V každém podniku se pravidelně kontrolují zásoby a sleduje se jejich vývoj. Jako pomocník při kontrole stavu a vývoje zásob zboží slouží ukazatelé efektivity:

- *Počet obrátek (rychlost obratu)* – vypočítá se jako podíl celkové spotřeby (výdejů) v období a průměrné zásoby,
- *Doba obratu* – stanoví se jako podíl dní v období a počtu obrátek.

Počet obrátek stanovuje, kolikrát se ve sledovaném období zásoba obrátí. Doba obratu zobrazuje dobu, po kterou postačí průměrná zásoba krýt průměrný prodej neboli vázanost oběžných aktiv ve formě zásob. Je také závislá na výši pojistné zásoby, která ji může zvyšovat, což je také případ firmy LEVIOR s.r.o.

Tab. 10. Počet obrátek a doba obratu

Kód zboží	Název zboží	Počet obrátek	Doba obratu
11207	Metr Astra 5Mx19mm	5	73
13270	Tužka tesařská	3	122
15020	Vodováha 2000mm	8	46
16065	Náhr. čepele 18mm/10ks	3	122
20030	HSS vrták-kov 3.00	1	365
21123	Diamant.kotouč 45-230	3	122
25040	PE plachta 5x8	5	73
31081	Hladítko rovné 500x130	1	365
36160	Řezačka SUPER PRO 600	7	52
38015	Pistole na montážní pěnu	4	91
39020	Vědro 20L	9	41
42110	Perlinka 1Mx50M	2	183
45044	Spir.tyč k rajčatům 180 cm	2	183
45142	Rychlospojka 1/2"	4	91
50032	Plotový napínák PVC malý	2	183

Zdroj: vlastní

Doba obratu je u všech položek značně dlouhá, ale u některých je až alarmující. Je to způsobeno dodávkovým cyklem, který je u vybraných druhů zboží i 138 dnů. Musíme brát v úvahu také fakt, že se firma snažila v průběhu sledovaného období zredukovat zásoby, které se nashromáždily díky nepříznivému dopadu hospodářsko-ekonomické situace v předchozím období. V první polovině roku 2009 firma nenavyšovala stavy zboží na skladě a kryla potřeby zákazníků ze zásob. Také díky tomu se mohly doby obratu prodloužit.

5.5 Vliv optimální výše zásob na ekonomickou situaci firmy

Již dříve jsem několikrát zmínila, že nadbytečné zásoby zbytečně váží určité finanční prostředky, ale také jsou s těmito nadbytečnými zásobami spjaty určité náklady. Především tyto zásoby zboží nemusely být vůbec nakoupeny. Vyplyvá z toho možná úspora jednak peněžních prostředků, které mohly být vynaloženy jinak (např. do investic s budoucí vidinou jistého zisku), tak i úspora na mzdách, režii, energiích a v neposledním případě také časová úspora. Snížily by se také v dané míře náklady na skladování (pronájem cizích skladovacích prostor).

Z uvedených analýz vyplývá, že některé zásoby společnosti nejsou v optimálním množství. Skutečný stav některých druhů zboží je skladován ve zbytečně velkém objemu nebo naopak v nedostatečném množství. Nadnormativní zásoby by měly být přednostně nabízeny za ceny se slevou, popř. za ceny takové, aby byly prodejné a dále nevázaly kapitál. Nedostatečná zásoba může vést k nepoměrně vyšším ztrátám než jsou skladovací náklady, zahrnují ušlý zisk z nedodaného zboží, penále za nedodané nebo opožděné dodání zákazníkům – u firmy LEVIOR s.r.o. se jedná především o penále do obchodních řetězců. Dalším významným rizikem může být dokonce ztráta zákazníka, který odejde ke konkurenci, která má v danou chvíli potřebné zboží. Dále může dojít ke špatnému jménu a pověsti společnosti či ke ztrátě pozice na trhu v případě, že není schopna včas plně uspokojit potřeby zákazníků. Firma by měla mít dostatečné zásoby také v případě, že se očekává růst cen nebo přechodný nedostatek určitého zboží na trhu. Tento zmíněný spekulativní cíl by mohl být zaručenou výhodou a upevnění postavení firmy na trhu do budoucnosti.

Optimální řízení zásob by mělo za výsledek snížení celkové hodnoty skladovaného zboží, tím i snížení závazků společnosti vůči svým dodavatelům. S tím samozřejmě souvisí i úspora peněžních prostředků na úhradu těchto závazků. Podle mého názoru by se výrazně zlepšil stav finančních prostředků společnosti, případně by tyto uspořené prostředky mohly být použity na další rozvoj firmy nebo její propagaci.

6 NÁVRH DOPORUČENÍ PŘÍPADNÝCH ZMĚN SYSTÉMU ŘÍZENÍ ZÁSOB ZBOŽÍ VE FIRMĚ

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

- A. Jednou z metod snahy o zlepšení systému je metoda řízení zásob JIT. Ta spočívá v minimalizaci zásob, tím i nákladů a zmodernizování tak celého systému. Společnost LEVIOR s.r.o. je firmou, která tento systém ještě nevyužívá. V případě potřeby zavedení metody JIT, bych doporučila podniku využívat tuto metodu jen částečně. V podmínkách tržní ekonomiky je toto kritérium reálné.

Implementací systému JIT by firmě vyplynula řada přínosů např. zlepšení produktivity a větší úroveň řízení zásob, snížení množství zásob na skladě, zkrácení dodací doby, zlepšení obratu zásob, lepší zákaznický servis, zmenšení skladovacích prostor, snížení distribučních nákladů na přepravu a jiné.

Negativním vlivem by však mohly být podnikatelské subjekty, které nejsou zvyklé na tuto metodu řízení zásob. Mohou nastat problémy s dodavateli, kteří nemají zaběhlý systém na takovéto plnění dodávek. Metoda JIT je závislá na dodržování smluvních podmínek. Velká překážka také vyplývá z geografické polohy některých dodavatelů, především ze třetích zemí. S rostoucí vzdáleností mezi dodavateli a podnikem se zvyšuje i kolísavost a nepředvídatelnost dodacích lhůt. Je nutno pak vyřizovat celní záležitosti nebo může dojít k poškození či zničení zboží v průběhu přepravy a tím nemůže být dodávka zboží dále distribuována. Nebo nepříjde včas z různých jiných důvodů, které mohou nastat bez možnosti ovlivnit je.

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

Proto bych se tuto metodu snažila inovovat jen u těch dodavatelů, kteří zaručují pravidelnost a spolehlivost dodávek, jejich výroba není příliš vzdálena, mají pevný vztah s firmou a je mezi nimi zaručena dlouhodobá společná spolupráce.

- B. Kompletně přepočítat a zaktualizovat minimální (pojistné) zásoby na základě situace vzniklé v průběhu posledních období, tzn. změna velikosti objemu prodeje či odběrů, změna dodávkového cyklu, informace o analýzách minulých poptávek po zboží a také dle výše nedodaného zboží či nevykrytých objednávek. Stanovit hodnotu udržování zásob na takové úrovni, která by zajišťovala plynulý chod operací v podniku.

Tímto způsobem by byla zajištěna plynulost nákupu a prodeje zboží s tím, že by nákupy byly v pravidelných intervalech a v poměrně stejné výši a prodeje by se uskutečňovaly nepřetržitě díky udržování aktuální minimální zásoby.

Může dojít k situaci, kdy odběratel poptává nárazově větší množství zboží a toto množství přesahuje možnosti skladu, tedy i pojistné zásoby. Firma tak musí okamžitě doobjednat chybějící zboží a tím vzniká časová ztráta, která by nemusela nastat, pokud bychom dané množství zboží měli skladem. Zákazník pak může být nespokojený a popřípadě si další zboží již neobjedná a přejde ke konkurenci. Při větší poptávce je jednoduché doobjednat zboží a zároveň informovat zákazníka o nastalé situaci, aby se předstihlo případnému nedorozumění. Naopak by mohl nastat stav, že nákupní oddělení neodhadne prodejnost zboží a stále udržuje pojistnou zásobu, která je nepřiměřeně větší než odbyt. Podnik se pak musí tohoto zboží zbavovat bez zisku či se ztrátou. Při každodenním prodeji se takovéto situace nevyskytují tak často, aby měly vliv na stabilitu firmy.

Obecně lze říci, že tento systém řízení zásob bude mít následující účinky:

Pojistná zásoba bude stanovena na takové úrovni, která postačí na zjištěný průměrný prodej. Když bude stav zboží pod hranici minima, doobjedná se, ale jen na úroveň minimálního množství. Tak bude udržována rovnoměrná (stálá) výše zásob, ustálí se doba vázanosti zboží v podniku a tím i výše vázání kapitálu v zásobách. Může tak dojít k lepšímu plánovanějšímu zhodnocení peněžních prostředků, které nebudou vázány v zásobách.

- C. Dále se domnívám, že by bylo nutné změnit či navrhnout nový software. Firma používá skladový a účetní program CÉZAR, který je dle mého názoru již zastaralý a nekompatibilní s jinými programy, se kterými zaměstnanci firmy dennodenně pracují. Program neumí sám vyhodnotit, kdy je již nutné objednat potřebné zboží. Přestože je na každé skladové kartě zboží uvedena pojistná zásoba, program sám

neupozorní na situaci, kdy se stav zboží dostává pod danou pojistnou (minimální) zásobu. Toto musí hlídat pracovníci nákupního oddělení tím způsobem, že pravidelně kontrolují a monitorují, zda se stav zboží na skladě nedostává pod určité minimum. Tento „ruční“ způsob kontroly je ovšem dosti časově náročný, zvláště pak při takovém objemu nabízených položek, jaké má společnost ve svém sortimentu.

K velkému riziku právě dochází v případě, kdy je jednorázově vyskladněna objemnější zásilka, díky které se větší část položek dostane pod hranici pojistné zásoby. Než pracovníci nákupního oddělení zjistí, že je stav daných položek pod minimální zásobou, může nastat situace, kdy se zboží úplně vyprodá, zásoby jsou vyčerpány a tím pádem nemohou být nadále plně vykryty objednávky zákazníků.

Kdyby program předem varoval, že se zboží dostává do tohoto nepříznivého poměru, mohlo by tomu být zabráněno. Zboží by bylo okamžitě objednáno, zákazníci by byli předem upozorněni na ponížený stav dodaného zboží s informací, kdy bude jejich zásilka plně vyřízena a celkový stav nedodaného zboží by se nedostával do vysokých čísel.

Nyní tuto případnou nastalou situaci firma řeší vzájemnou komunikací zaměstnanců jednotlivých oddělení, a to zejména nákupním a obchodním. Obchodní oddělení upozorní nákupní oddělení, že se bude vychystávat větší zásilka zboží, u které může nastat vyprodání určitých druhů výrobků.

Myslím si, že by tyto nepříznivé a předem ovlivnitelné situace zcela vyřešil nový software. Lidský faktor neboli článek v řetězci není neomylný a nikdy se nestihne vše včas zachytit tak, jak by bylo potřebné a firma si tím zbytečně nesnižovala obrat a následně čistý zisk.

Byla bych velmi ráda, kdyby k přihlédnutí k dlouhodobým plánům, reálnosti a možnostem firmy, některý z mých doporučení společnost LEVIOR s.r.o. využila a byl jí přínosem do budoucna. Aby jí pomohl k vylepšení optimalizace, řízení zásob a dalšímu rozvoji. Výběr správného směru, kterým se bude firma ubírat, je na vedení společnosti a na jejím majiteli.

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce byla analýza vývoje zásob zboží, jejich optimalizace a řešení problematiky řízení zásob ve firmě LEVIOR s.r.o. ve sledovaném období 2006-2009. Následně pak navrhnout a doporučit možnosti ke zlepšení hospodaření se zásobami ve společnosti. Práce je složena ze čtyř částí: úvodu, teoreticko-metodologické části, analytické části a závěru.

Začíná úvodem do problematiky řízení firmy, optimalizace, dále ze stanovení cílů a nastínění problémových situací spojených s nesprávným řízením či stanovením zásob.

Teoretická část této bakalářské práce je zaměřena především na shrnutí nejdůležitějších poznatků z oblasti zásob jako je jejich význam, členění, funkce či oceňování. Jsou zde také uvedeny metody používané při řízení a optimalizaci zásob a dále také moderní přístupy k řízení zásob. Tyto poznatky jsem čerpala z odborné literatury.

Třetí částí mé práce je část analytická. Zde jsem nejdříve charakterizovala společnost LEVIOR s.r.o., představila jednotlivá oddělení a jejich pravomoci a činnosti. Věnovala jsem se celkovému vývoji a analýze zásob na skladě ve výše zmiňovaném období. Při výpočtech jsem vycházela z údajů PS, příjmů zásob, výdejů zásob a KS v naturálních jednotkách, které jsem podložila tabulkami a grafy.

V dalším bodě analytické části jsem se věnovala optimalizaci zásob. Vybrala jsem 15 druhů zboží, které mělo buď nejvyšší podíl obratu nebo největší spotřebu jednotek na skladě za dané období. V rámci zjednodušení jsem prováděla veškeré tyto výpočty pouze za poslední sledované období, tj. za celý rok 2009. Tyto analýzy a výpočty jsem uvedla v peněžních i naturálních jednotkách. Zaměřila jsem se na posouzení zjištěných ukazatelů, jako je průměrná doba vázanosti zásob, průměrné denní spotřeby v kusech i v korunách, průměrná výše zásob, obrátka a doba obratu. Dále jsem se zabývala pojistnými zásobami a dodávkovými cykly. S těmito údaji jsem mohla zhodnotit stávající stav a na základě dalších zjištění navrhnout případná řešení či změny systému.

Došla jsem k závěru, že současné řízení zásob je různorodé. Část zásob zboží je v optimální výši, což je pro společnost velmi přínosné. Bohužel některé zboží je skladováno ve zbytečně velkém objemu, které snižuje CASH FLOW a váže finanční prostředky, které by v případě optimálního nákupu mohly být investovány mnohem efektivněji. Společnost by se měla zaměřit na redukci stavu zásob zboží, kterých se tato

situace týká. Na druhé straně je část zásob zboží udržována pod pojistnou zásobou. V tomto případě by se firma měla snažit o navýšení skladovaného množství zboží. Mohou nastat situace, kdy nebude schopna plně vykryt požadavky svých zákazníků a zvětší se objem nedodaného zboží, čím se firmě sníží obrat a následně zisk.

Z toho důvodu jsem na konci analytické části uvedla návrhy a doporučení případných změn systému řízení zásob zboží. Také zde hodnotím působení optimalizace na ekonomickou situaci podniku.

Poslední částí této práce je závěr. V závěru jsem sumarizovala celou bakalářskou práci a zhodnotila zjištěné skutečnosti.

RESUMÉ

The objective of my thesis was the analysis of development of the inventory, its optimalization and the solution of inventory management problems in the company LEVIOR s.r.o. in the period 2006-2009. Consequently to propose and recommend the possibilities for improvement of reserves management. Thesis is composed from four parts: an introduction, a theoretical-methodological part, an analytical part and a conclusion.

It begins with introduction to the problems of control the company, an optimalization and next from the objective setting and adumbration of troubled situations allied to incorrectly inventory or the assessment of reserves.

The theoretical part of this thesis engages in summary of the most important knowledge and principles concerning reserves, their signification, structuring, function or assessing. There are also some methods of managing and optimalization reserves stated and other modern approaches to inventory management too. I drew this knowledge from the special literature.

The third part is an analytical part. At first I described the company LEVIOR s.r.o. and introduced all individual departments and their authority and activities. I attended to total development and the analyse of inventory in the stock in the period. In the analyses and calculations I issued from the data about opening stock, income of inventory, outgoing of inventory and closing stock in pieces. I supported by the tables and the graphs each of my calculations.

In the next point of the analytic part I attended to optimalization of inventory. I chose 15 items of goods, which they had either highest share of turnover or biggest goods consumption in the period. Within the simplification I practised all these calculations only in the last period, that's all year 2009. I made these analyses and calculations in financial and in kind items. I targeted the examination of observed indexes such as the average time of allegiance inventory, the average daily consumption in pieces and crowns, the average inventory level, the stock turnover and the turnover time. Next I dealt with the safety stocks and the delivery cycles. I could have assessed the present situation with these data and to proposed appropriate solution or the changes of system on the basis of next findings.

I was satisfied that the current inventory management is various. The part of inventory is in optimal stock level which is very beneficial for the company. Unfortunately some parts of inventory are stocked in unnecessarily large capacity. This situation reduces CASH FLOW and freezes the financial resources which could be invested much effectively in the case the right optimal purchase. The company should focus on the reduction of stock level concerning this situation. On the other side there is a part of inventory maintained under the safety stock. In this case the company should endeavour for increase of inventory. The situations could arise, when the company won't be able to satisfy customer's needs, the size of undelivered goods will grow thereby the turnover and consequently the profit of the company will decrease.

For these reasons I introduced some suggestions and recommendations of contingent changes of inventory management at the end of analytical part. I also evaluated here the influence of optimalization on the economical situation of the company.

The last part is a conclusion. In conclusion I summarized entire my thesis and evaluated the finding of facts.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2004. 172 s. ISBN 80-251-0174-6.
- [2] HORÁKOVÁ, H., KUBÁT, J. *Řízení zásob*. 3. vyd. Praha : Profess Consulting, 236 s. ISBN 80-85253-55-2.
- [3] OSTRAVSKÝ, Jiří. *Logistika. Vybrané kapitoly*. 1. vyd. Zlín : VOŠE Zlín, 1998. 65 s.
- [4] SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 1. vyd. Praha : GRADA Publishing, 1996. 456 s. ISBN 80-7169-211-5.
- [5] TOMEK, J., HOFMAN, J. *Moderní řízení nákupu podniku*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1999. 280 s. ISBN 80-85943-73-5.
- [6] BOBÁK, R. *Základy logistiky*. 2. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2002. 174 s. ISBN 80-7318-066-9.
- [7] SYNEK, Miloslav a kol. *Nauka o podniku. Učební texty pro bakalářské studium*. 4. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1998. 383 s. ISBN 80-7079-981-1.
- [8] SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. 2. vyd. Praha : C. H. Beck, 2000. 456 s. ISBN 80-7179-388-4.
- [9] VALACH, Josef a kol. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha : EKOPRESS, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.
- [10] VRÁNOVÁ, Š. *Řízení zásob*. Zlín : 2009 – podklady z přednášek.
- [11] LOUŽA, F. *Zásoby*. 3. vyd. Praha : GRADA Publishing, 2007. 172 s. ISBN 978-80-247-2117-0.
- [12] EMMETT, S. *Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2008. 298 s. ISBN 978-80-251-1828-3.
- [13] JINDRA, J. *Obchodní logistika*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1992. 126 s. ISBN 80-7079-806-8.
- [14] KEŘKOVSKÝ, M. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2001. 115 s. ISBN 80-7179-471-6.
- [15] WISNIEWSKI, M. *Metody manažerského rozhodování*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. 512 s. ISBN 80-7169-089-9.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

DC	Dodávkový cyklus
JIT	Just in time
KS	Konečný stav
OC	Odbytový cyklus
OST	Ostatní doby ovlivňující výši hotových výrobků
PDNHV	Průměrné denní náklady hotových výrobků
PDSZ	Průměrná denní spotřeba zásob
PDVHV	Průměrná doba vázanosti hotových výrobků
PDVZ	Průměrná doba vázanosti zásob
PS	Počáteční stav
PVHV	Průměrná výše zásob hotových výrobků
PVZ	Průměrná výše zásob
PZ	Pojistná zásoba

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Pilový diagram pohybu výrobních zásob.....	21
Obr. 2. Organizační struktura společnosti	29

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Vývoj stavu zásob zboží na skladě za rok 2006.....	34
Tab. 2. Vývoj stavu zásob zboží na skladě za rok 2007.....	36
Tab. 3. Vývoj stavu zásob zboží na skladě za rok 2008.....	38
Tab. 4. Vývoj stavu zásob zboží na skladě za rok 2009.....	40
Tab. 5. Vývoj vybraných druhů zboží v roce 2009.....	42
Tab. 6. Hodnoty výdejů u vybraných druhů zboží.....	43
Tab. 7. Optimální výše sledovaných druhů zásob na skladě	44
Tab. 8. Srovnání skutečného a optimálního průměrného stavu v ks.....	46
Tab. 9. Srovnání skutečného a optimálního průměrného stavu v Kč.....	47
Tab. 10. Počet obrátek a doba obratu	48

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Vývoj podílu exportu na obratu firmy	32
Graf 2. Porovnání příjmů a výdejů v roce 2006.....	35
Graf 3. Porovnání KS a výdejů v roce 2006.....	36
Graf 4. Porovnání příjmů a výdejů v roce 2007.....	37
Graf 5. Porovnání KS a výdejů v roce 2007.....	37
Graf 6. Porovnání příjmů a výdejů v roce 2008.....	38
Graf 7. Porovnání KS a výdejů v roce 2008.....	39
Graf 8. Porovnání příjmů a výdejů v roce 2009.....	40
Graf 9. Porovnání KS a výdejů v roce 2009.....	41

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Logo a sídlo firmy LEVIOR s.r.o.
- P II Sklad firmy LEVIOR s.r.o.
- P III Ukázka prezentace zboží společnosti LEVIOR s.r.o. na reklamních stojanech
- P IV Ukázka vybraného sortimentu zboží

PŘÍLOHA P I: LOGO A SÍDLO FIRMY LEVIOR S.R.O.

LEVIOR[®]



PŘÍLOHA PII: SKLAD FIRMY LEVIOR S.R.O.



PŘÍLOHA PIII: UKÁZKA PREZENTACE ZBOŽÍ SPOLEČNOSTI LEVIOR S.R.O. NA REKLAMNÍCH STOJANECH



PŘÍLOHA PIV: UKÁZKA VYBRANÉHO SORTIMENTU ZBOŽÍ



13270



15020



16065



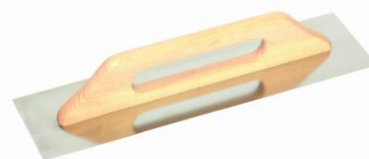
20030



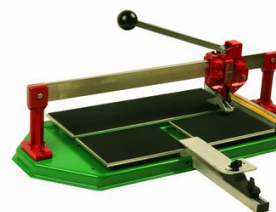
21123



25040



31081



36160



38015



39020



45142



45044



50032