

Vysoká škola logistiky o.p.s.

Řízení zásob ve vybrané společnosti

(Bakalářská práce)

Přerov 2020

Nikolas Fišar



Vysoká škola
logistiky
o.p.s.

Zadání bakalářské práce

student	Nikolas Fišar
studijní program obor	Logistika Dopravní logistika

Vedoucí Katedry bakalářského studia Vám ve smyslu čl. 22 Studijního a zkušebního řádu Vysoké školy logistiky o.p.s. pro studium v bakalářském studijním programu určuje tuto bakalářskou práci:

Název tématu: **Řízení zásob ve vybrané společnosti**

Cíl práce:

Zhodnotit aktuální systém řízení zásob ve vybrané společnosti. Navrhnout opatření na řízení zásob zaměřené na eliminaci neefektivního skladování.

Zásady pro vypracování:

Využijte teoretických východisek oboru logistika. Čerpejte z literatury doporučené vedoucím práce a při zpracování práce postupujte v souladu s pokyny VŠLG a doporučeními vedoucího práce. Části práce využívající neveřejné informace uveďte v samostatné příloze.

Bakalářskou práci zpracujte v těchto bodech:

Úvod

1. Teoretická východiska řízení zásob
2. Charakteristika vybraného podniku
3. Analýza současného stavu řízení zásob
4. Návrhy a doporučení pro zlepšení systému řízení zásob

Závěr

Rozsah práce: 35 – 50 normostran textu

Seznam odborné literatury:

DUPAL, Andrej. Logistika. Bratislava: Sprint 2, 2018. ISBN 978-80-89710-44-7.

EMMETT, Stuart. Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu. Brno: Computer Press, 2008. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1828-3.

GROS, Ivan et al. Velká kniha logistiky. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2016. ISBN 978-80-7080-952-5. Dostupné také z: http://vydavatelstvi.vscht.cz/katalog/publikace?uid=uid_isbn-978-80-7080-952-5.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Leo Tvrdoň, , Ph.D., ALog.

Datum zadání bakalářské práce:

31. 10. 2019

Datum odevzdání bakalářské práce:

5. 5. 2020

Přerov 31. 10. 2019



Ing. et Ing. Iveta Dočkalíková, Ph.D.
vedoucí katedry



doc. Ing. Ivan Hlavoň, CSc.
rektor

Čestné prohlášení

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

Prohlašuji, že jsem byl také seznámen s tím, že se na mou bakalářskou práci plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 60 – školní dílo. Beru na vědomí, že Vysoká škola logistiky o.p.s. nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro pedagogické, vědecké a prezentační účely školy. Užiji-li svou bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti Vysokou školu logistiky o.p.s.

Prohlašuji, že jsem byl poučen o tom, že bakalářská práce je veřejná ve smyslu zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 47b. Taktéž dávám souhlas Vysoké škole logistiky o.p.s. ke zpřístupnění mnou zpracované bakalářské práce v její tištěné i elektronické verzi. Tímto prohlášením souhlasím s případným použitím této práce Vysokou školou logistiky o.p.s. pro pedagogické, vědecké a prezentační účely.

V Přerově, dne 05. 05. 2020

.....

podpis

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucímu mé práce panu Ing. Leovi Tvrdoňovi, Ph.D, za jeho odbornou pomoc při zpracování mé bakalářské práce, a také za jeho čas, který mi věnoval.

Dále bych rád poděkoval majiteli společnosti za jeho ochotu, pomoc při vytváření práce, a především za možnost zpracovávat bakalářskou práci v jeho společnosti.

Anotace

Cílem bakalářské práce je zhodnotit aktuální stav řízení zásob ve vybrané společnosti a popsat její provoz.

Práce je rozdělena do dvou částí. V první části byla zpracována literární rešerše, která byla vytvořena z odborných literárních zdrojů týkajících se především logistiky a řízení zásob. V druhé části bakalářské práce byla představena vybraná společnost. Dále v této části byla zjištěna strategie společnosti dle SWOT analýzy a s využitím ABC analýzy bylo zhodnoceno a popsáno řízení zásob. Dle zjištěných výsledků bylo navrženo doporučení, vedoucí k efektivnímu zásobování, skladování, snížení nákladů a vytíženost zaměstnanců.

Klíčová slova

Řízení zásob, ABC analýza, druhy zásob, skladování, logistika

Annotation

The aim of the bachelor's thesis is to evaluate the current state of inventory management in a selected company and describe its operation.

The thesis is divided into two parts. In the first part, a literary research was made, which was created from specialized literary sources on topics related primarily to logistics and inventory management. In the second part of the bachelor thesis was introduced the selected company. Furthermore, in this part, the company's strategy according to the SWOT analysis was determined and using the ABC analysis was evaluated and described the inventory management. Based on the results, recommendations were made leading to successful supply, storage, cost reduction, and the workload of employees.

Keywords

Inventory management, ABC analysis, sorts of inventory, storage, logistics

Obsah

Úvod.....	9
1 Teoretická východiska řízení zásob.....	11
1.1 Logistika a logistické činnosti.....	11
1.1.1 Logistické činnosti.....	12
1.1.2 Cíle logistiky.....	13
1.2 Zásoby.....	14
1.2.1 Typy zásob.....	15
1.3 Řízení zásob.....	16
1.3.1 Systémy řízení zásob.....	17
1.3.2 Modely řízení zásob.....	19
1.4 Analýza zásob.....	20
1.4.1 ABC analýza.....	20
1.5 Náklady na udržení zásob.....	22
1.6 Metody rozmístění zásob ve skladu.....	24
1.7 Sledování zásob.....	24
1.8 Manipulace s materiálem a zbožím.....	25
1.9 Balení.....	25
1.10 Podniková strategie a opatření.....	26
1.11 Řízení nákupu a jeho strategie.....	27
1.12 SWOT analýza.....	28
1.12.1 Matice.....	29
2 Charakteristika vybraného podniku X.....	30
2.1 Organizační struktura.....	31
2.2 Obrat za rok 2012-2019.....	32
3 Analýza současného stavu řízení zásob.....	33
3.1 Skladování v podniku.....	33

3.2	Zásoby	34
3.3	SWOT Analýza	36
3.4	ABC Analýza	38
3.4.1	Elektronika.....	39
3.4.2	Kuchyňské potřeby	41
3.4.3	Nábytek.....	42
3.5	Vyhodnocení a podíl na celkové spotřebě	44
4	Návrhy a doporučení pro zlepšení systému řízení zásob.....	45
4.1	Zavedení systému LOKIA pro řízení skladu	50
5	Závěr.....	52
6	Seznam zdrojů	54
7	Seznam grafických objektů	55

Úvod

Zásoby představují základní složku oběžného majetku každé společnosti, ať už se jedná o výrobní či nevýrobní společnost, každá z nich musí disponovat určitým množstvím zásob, do kterých investují svůj kapitál a snaží se jejich množství z větší části minimalizovat, a tak snížit náklady s nimi spojené. Optimální stav zásob a jejich řízení je klíčem k úspěchu jakékoliv společnosti a také klíčem k optimálnímu chodu podniku. Špatné řízení zásob ve většině případů může vést k nižším ziskům, menšímu obytu, ztrátám a tím pádem také k ovlivnění celého provozu podniku a dlouhodobě také k existenčním problémům společnosti.

Podnik by v rámci svého vývoje měl naleznout optimální zásobu zboží, které je nejvíce žádané, a které jde nejvíce na odbyt, a naopak by se měl vyvarovat nadbytečným zásobám zboží, materiálu, který zákazníci či odběratelé příliš nepožadují, a tak také minimalizovat náklady na jejich uskladnění. Vzhledem k těmto faktům by společnost měla mít neustálý přehled o svém odbytu, objednávkách a také spotřebě různých druhů nabízeného sortimentu.

Řízení zásob společnosti je procesem, který je nedílnou součástí činností, kterou musí podnik pravidelně aplikovat, v případě, že se chce stát na trhu úspěšný a dosahovat co nejvyšších zisků. Tento proces zahrnuje nákup zboží, materiálu, výběr vhodného dodavatele, a hlavně určení objemu objednávek. Většina podniků nevěnuje řízení zásob dostatečnou pozornost, jaká je v dnešní době vyžadována.

Cílem této bakalářské práce je především zhodnotit aktuální stav řízení zásob, za pomoci analýz zjistit nedostatky a následně navrhnout možná řešení, která by vedla k optimálnějšímu řízení zásob, navýšení efektivity práce zaměstnanců, a především společnosti snížila náklady spojené se skladováním.

Tato bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. V první části jsou za pomoci odborných literárních zdrojů podrobně rozebrána témata týkající se řízení zásob a zásob samotných. Dalším tématem, které je podrobněji definováno je ABC analýza, která je následně aplikována v praktické části přímo na vybrané společnosti X. Dalším bodem, který je zpracován za pomoci literární rešerše je význam logistiky, strategie podniku a následně také SWOT analýza, která je také aplikována na vybraný podnik X.

V praktické části této bakalářské práce je charakterizována vybraná společnost X a je zde také provedena analýza týkající se jejího aktuálního stavu, kde je za pomoci SWOT analýzy určena strategie podniku. Následně je v rámci praktické části aplikována také ABC analýza, dle které je zjištěna aktuální spotřeba zboží a také stav řízení zásob. V poslední části této bakalářské práce jsou na základě zjištění, z provedených analýz vypracována doporučení, která by ve společnosti mohla vést ke zlepšení řízení zásob, snížení nákladů a také snížení pracovní vytíženosti zaměstnanců.

1 Teoretická východiska řízení zásob

1.1 Logistika a logistické činnosti

Současnou logistiku podrobně charakterizuje definice mezinárodní organizace CSCMP z roku 2006: „*Logistika je ta část řízení dodavatelského řetězce, která plánuje, realizuje a efektivně a účinně řídí dopředné i zpětné toky výrobků, služeb a příslušných informací od místa původu do místa spotřeby a skladování zboží tak, aby byly splněny požadavky konečného zákazníka. K typicky řízeným aktivitám patří doprava, správa vozového parku, skladování, manipulace s materiály, plnění objednávek, návrh logistické sítě, řízení zásob, plánování nabídky a poptávky a řízení poskytovatelů logistických služeb. V různé míře logistické funkce zahrnují také vyhledávání zdrojů a nákup, plánování a rozvrhování výroby, balení a kompletace a služby zákazníkům. Je zapojena do všech úrovní plánování a realizace – strategické, operativní a taktické. Řízení logistiky je integrující funkcí, která koordinuje a optimalizuje všechny logistické činnosti, stejně jako se podílí na propojení logistických činností s dalšími funkcemi, včetně marketingu, výroby, prodeje, financí a informačních technologií.*“ [1, s. 25]

Dle Rose z roku 1974, který definuje logistiku jako určitá systém zabývající se hmotnými a nehmotnými řetězci, které vytváří komponenty, které se navzájem propojují s hmotnými a informačními vazbami, jako například doprava s manipulací s materiálem nebo balení, skladování, služby či kontrola zásob. Dále je zde uvedena také definice dle Association des Logisticiens d'entreprise z roku 1980. Tato definice je velice stručná, avšak principiálně přesně definuje logistiku jako určitý soubor činností, které jsou zaměřeny na dodání zboží s minimálními náklady na místo, v němž v dané době existuje poptávka po tomto zboží. [2, s. 26]

Logistika je brána jako souhrnný pojem, který spojuje veškeré ekonomické procesy, týkající se zásob v časové i prostorové alokaci. V logistice jsou zahrnuty veškeré činnosti, které se týkají plánování, řízení, či jinak související s manipulací se zbožím. [2, s. 27]

Logistika byla podrobně definována již také v 60. letech minulého století společností Council of Logistics Management (CLM), která ji definovala jako: „... *proces plánování, realizace a řízení účinného, nákladově úspěšného toku a skladování surovin, inventáře ve výrobě, hotových výrobků a příslušných informací z místa vzniku zboží na místo potřeby. Tyto činnosti mohou zahrnovat službu zákazníkovi, předpověď poptávky,*

distribuci informací, kontrolu zařízení, manipulaci s materiálem, vyřizování objednávek, alokaci pro zásobovací sklad, balení, dopravu, přepravu, skladování a prodej.“ [3, s. 15]

1.1.1 Logistické činnosti

Nezbytnou součástí logistických a dodavatelských systémů jsou činnosti a aktivity, které jsou realizovány pro požadavky konečných zákazníků. Nazýváme je jako logistické činnosti. Dle definice logistického a dodavatelského řetězce jde o všechny aktivity, které je tvoří. Logistické činnosti nelze posuzovat jednotně, a proto jsou daná kritéria, dle kterých bude použita klasifikace činností. [1, s. 31]

Za základní funkce, které patří k plnění dodavatelského systému jsou považovány tyto:

- **Plánování a strategie** – řešení strategie o logistických cílech, finančních zdrojů v dodavatelském systému, metodách řízení a struktura
- **Získání zdrojů** – nákup materiálu, komponentů, surovin, strojů a výrobků [1, s. 31]

Pro vykonání základních logistických funkcí, je zapotřebí provést mnoho logistických operací, které patří mezi logistické náklady.

- **Doprava** – doprava dílů, komponentů a surovin, tvoří největší podíl v nákladech
- **Manipulační operace** – manipulace ve výrobě, skladové operace a kompletační operace
- **Pomocné operace**
- **Identifikace zboží** [1, s. 32]

Logistické činnosti se kombinují při průběhu různých druhů funkcí. Hlavním komplexem logistických funkcí je přeprava zboží mezi dvěma místy. Dále je vlastní přeprava, příjem a vychystání objednávek k přepravě, vhodný výběr přepravy, určení přepravní trasy, balení zboží, nakládka na dopravní prostředek, kontrola vychystaného zboží, zajištění dokumentace, vykládka zboží. V dnešní době, jsou také součástí přepravy online informace o průběhu a vyřízení objednávky. [1, s. 31-32]

Klíčové logistické činnosti, jsou například definovány následovně:

- servis zákazníkům,
- plánování či prognózování poptávky,
- řízení stavu zásob,

- logistickou komunikaci,
- místo výroby a skladování,
- balení a vyřizování objednávek,
- manipulaci s materiálem,
- podporu servisu a náhradní díly. [4, s. 15]

1.1.2 Cíle logistiky

Logistické cíle musí zabezpečovat činnosti, které vedou k optimálnímu zabezpečení stavu zásob a také musí uspokojovat přání zákazníků, kteří jsou pro společnost nejdůležitějším článkem celého řetězce.

Logistické cíle mají dvě důležité podmínky, které musí splňovat a bez kterých by nefungovaly. *„Musí na jedné straně vycházet (musí být odvozovány) z celopodnikové strategie a napomáhat plnit celopodnikové cíle“* a *„musí na druhé straně zabezpečit přání zákazníků na zboží a služby s požadovanou úrovní, a to při minimalizaci celkových nákladů.“* [3, s. 19]

Logistika je využívána v několika různých odvětvích, které se mohou různě propojovat a společně spolupracovat, proto je logistiku možné definovat jako *„věda, která se zabývá celkovou koordinací a optimalizací všech činností, jejichž řetězce jsou nezbytné k pružnému a hospodárnému dosažení daného konečného efektu“* [3, s. 19]

Hlavním cílem logistiky je uspokojit požadované potřeby zákazníků, protože zákazník patří mezi základní součást celé struktury. Veškerý průběh požadované služby začíná a končí u zákazníka, který také udává pohyb a zabezpečení zboží. [3, s. 19]

Cíle logistiky je možné rozdělit na dvě části, a to na cíle **prioritní** a **sekundární**.

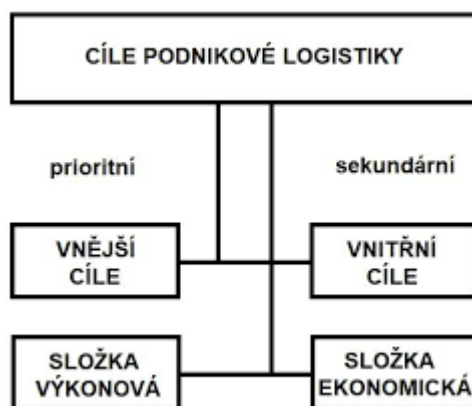
Prioritní cíle podnikové logistiky se rozdělují na:

- **vnější,**
- **výkonové.** [3, s. 20]

Sekundární cíle jsou také rozděleny na další dvě části a to na:

- **vnitřní,**

- **ekonomické.** [3, s. 20]



Obr. 1.1 Dělení a prioritizace cílů logistiky [3, s. 19]

Vnější cíle se zabývají spokojeností zákazníků, díky kterým je možný další rozvoj požadovaných služeb. V této skupině logistických cílů jsou také zařazeny další logistické cíle, které mohou být například:

- zvýšení objemu prodeje,
- zkrácení dodacích lhůt,
- zlepšení flexibility logistických služeb,
- zvýšení spolehlivosti a úplnosti dodávaného zboží. [3, s. 20]

Vnitřní cíle logistiky pracují se snižováním nákladů, které jsou vynaloženy na vyřízení vnějších cílů. Jedná se o náklady na skladování, přepravu, výrobní činnost a zásobování. V poslední řadě jsou tu taky výkonové a ekonomické cíle. Výkonové cíle zajišťují kvalitu služeb, aby se zboží dostalo k zákazníkům v požadovaný čas a požadované kvalitě, kterou si objednali. Ekonomické cíle se snaží co nejvíce snižovat náklady za co nejvyšší kvalitu služeb nabízenou zákazníkům. [3, s. 20]

1.2 Zásoby

„Zásobování je jednou z nejdůležitějších podnikových aktivit. Zajišťuje hmotné i nehmotné výrobní činitele potřebné k činnosti podniku. Pro podnik mají zásoby jak pozitivní, tak i negativní význam“ [5, s. 16]

V dnešní době jsou zásoby velmi probírané téma. Je to z důvodu toho, že velká část financí společnosti, směřuje právě do zásob a ty následně chybí pro jiné účely. Ve většině případů, znamenají velké zásoby navýšení nákladů na skladování. Některá studie prokázala, že skladovací náklady tvoří 19 % až 35 % nominální hodnoty ročních zásob.

U českých podniků to je okolo 16 % až 20 %. Z dané studie jde vidět, že optimalizací zásob, se můžou firmy daleko více rozvíjet. [3, s. 61-62]

Význam zásob, je uváděn z různých druhů činností, které ve firmách zásoby plní.

- **Geografickou funkci** – udává, že ve většině situací je místo výroby jiné než místo prodeje. Možnou zásobou, je možné přizpůsobit výrobu, tak aby nevznikly případné (chybové) situace kdy vznikne nedostatek zboží a naopak.
- **Vyrovňovací a technologickou funkci** – zajišťuje plynulý chod výroby i přesto, že nastanou výkyvy mezi výrobou a zásobováním. Také umožňují levnější dopravu, díky větším objednávkám jsou menší náklady na přepravu.
- **Spekulativní funkci** – jedná se o předčasný nákup zboží, jelikož se předvídá zdražení u dodavatele a tím se ušetří náklady anebo vznikne lepší cena pro případný další prodej. [3, s. 62]

Je důležité, aby velikost objemu zásob byla z pohledu vázání kapitálu co nejmenší, ale vzhledem k pohotovosti dodávek co největší. Obě hlediska jsou ovšem protichůdná, a tak je důležité, aby společnost našla určité optimum mezi těmito stavby, které povede ke snížení nákladů, avšak bude také dostatečně pohotové vzhledem k dodávkám. [6, s. 67]

V konečném shrnutí lze říct, že by zásoby vzhledem k úspoře kapitálu, měly být co nejmenší a předejít ztrátám a znehodnocením na ceně, díky dlouhodobému skladování, ale zároveň by měly zásoby být v dostatečné velikosti k případnému navýšení objednávek. [3, s. 62]

Existuje pět úloh, které plní zásoby ve společnosti a marketingu, a které jsou důležité pro pochopení zásob. Těchto pět úloh zásob definoval jako: „**1) umožňují podniku dosáhnout efektů/úspor založených na rozsahu výroby (tzv. Economies of Scale), 2) vyrovnávají poptávku a nabídku, 3) umožňují specializaci výroby, 4) poskytují ochranu před nepředvídatelnými výkyvy v poptávce a v době cyklu objednávky a 5) poskytují jakýsi tlumič, nárazník mezi kritickými spoji v rámci distribučního kanálu.**“ [4, s. 112]

1.2.1 Typy zásob

Zásoby podniku je možné rozdělit dle jejich účelu, který plní ve společnosti a také pro který jsou skladovány. Zásoby dle těchto účelů je možné klasifikovat do šesti kategorií, které zní následovně: běžné, na cestě, pojistné, spekulativní, sezonní a mrtvé zásoby. [4, s. 116]

- **Běžné zásoby** jsou zásoby, které vznikají za účelem doplňování stálých zásob, které ubývají vlivem objednávek. Jedná se o zásoby, které pokrývají běžné denní poptávky a společnost je schopná je již dopředu definovat, a tak naplánovat konstantní dodávku zboží, která pokryje stálý odbyt.
- **Zásoby na cestě** jsou položky, které aktuálně nachází na cestě mezi dodavatelem a společností, která zboží odebírá. Tuto zásobu je možné považovat za součást zásoby běžné, i navzdory tomu, že ji ještě fyzicky nemáme na skladě.
- **Pojistná zásoba** je zásoba, která vyrovnává možný deficit, který se udržuje nad rámec běžné zásoby z důvodu nejistoty poptávky a odbytu, kdy může nastat nedostatek zásob při proměnlivosti poptávky.
- **Spekulativní zásoba** je zásoba zboží či materiálu, které jsou na skladě udržovány z důvodu, který se netýká pouze uspokojení běžné poptávky. Příkladem spekulativní zásoby mohou být nákupy ve větším objemu, než společnost potřebuje z důvodu množstevních slev.
- **Sezonní zásoba** je definována jako určitá forma spekulativní zásoby a týká se položek, které jsou ve větším množství kumulovány před začátkem určitého specifického období. Tomuto typu zásob podléhá nejvíce oděvní odvětví, které připravuje oblečení na různá roční období.
- **Mrtvé zásoby** jsou zásoby položek, u kterých je možné evidovat po určitou dobu nulovou poptávku. Ve společnosti vznikají tzv. zastaralé položky, u kterých je nutné snížit cenu, aby společnost předešla možným ztrátám. [4, s. 116-120]

1.3 Řízení zásob

Zásoby jsou vnímány jako jeden z největších konzumentů podnikového kapitálu, z toho důvodu je důležité, aby řízení zásob zvyšovalo rentabilitu podniku prostřednictvím lepšího řízení objemu zásob. Je nutné předvídat dopady různých podnikových strategií na aktuální stav zásob, a také snažit se minimalizovat celkové náklady alokované logistickým činnostem. [4, s. 120]

Řízení zásob je ukázkou efektivního zacházení a hospodaření se zásobami podniku. V případě, že společnost tvoří zásoby v okamžiku, kdy po nich není poptávka, dochází k vynakládání zbytečných nákladů podniku, avšak na druhou stranu neexistence

dostatečných zásob na pokrytí poptávky vytváří finanční ztráty a může následovat také ztráta zákazníků společnosti. [6, s. 68-69]

Řízení zásob zahrnuje celý obsáhlý komplex činností, které jsou potřeba pro správné řízení. Mezi tyto činnosti se řadí: prognózování, analýzy, plánování, operativní a kontrolní činnosti a stanovení podmínek pro optimální vynaložení nákladů a vázanosti finančních prostředků na zásoby. [6, s. 69]

Jsou definovány také dvě skupiny, do kterých je možné řízení zásob rozdělit, a to strategické a operativní řízení zásob.

- **Strategické řízení zásob** je představováno jako soubor rozhodnutí, které závisí na výši finančních prostředků, které je podnik schopen vyčlenit na pokrytí potřebných zásob.
- **Operativní řízení zásob** má za úkol zabezpečovat udržení určitého druhu a struktury zásob, které jsou potřebné pro pokrytí vnitropodnikových požadavků s ohledem na výši podnikových nákladů. [7, s. 71]

Do řízení zásob je možné zahrnout několik činností, které jsou potřebné pro jejich řízení a to:

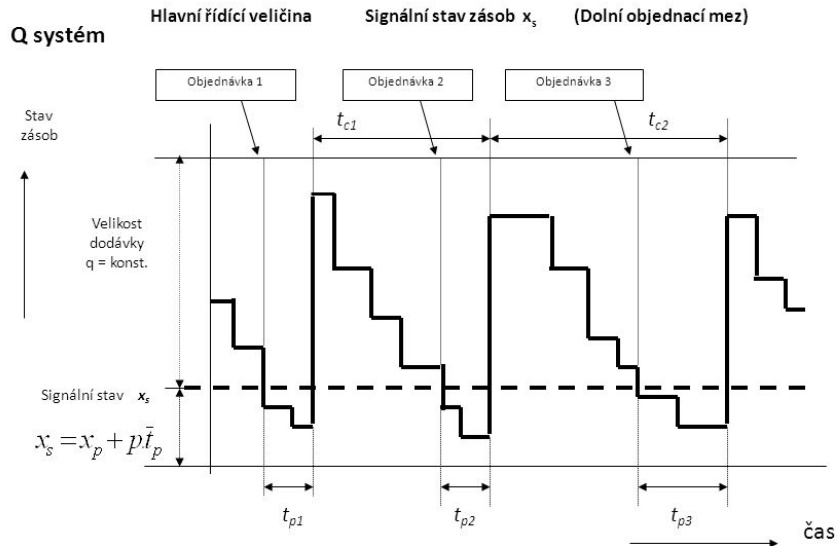
- *„evidence zásob,*
- *analýza zásob,*
- *kontrola zásob,*
- *vlastní regulace (usměrňování).“* [7, s. 71]

1.3.1 Systémy řízení zásob

Systém řízení zásob je rozdělen do dvou základních způsobů vyrovnání, kde se buďto mění četnost dodávek v konstantním objemu nebo je možné měnit velikost objemu objednávek, avšak interval dodávek zůstává neměnný. Dle zvoleného způsobu vyrovnání dělíme řízení zásob do dvou systémů a to:

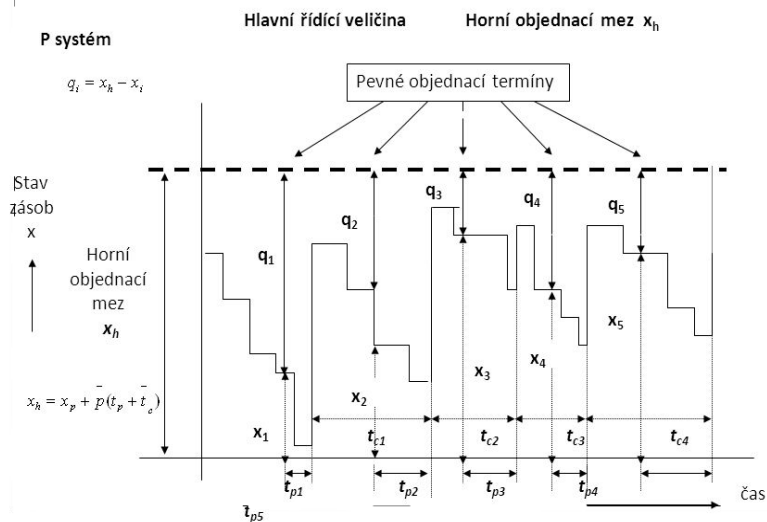
- **Q-systém,**
- **P-systém.** [3, s. 68]

Q-systém řízení zásob manipuluje se stanovenými velikostmi objednávek a dodávek, avšak kolísání ve spotřebě pokrývá změnami ve frekvenci objednávek. Při aplikaci tohoto systému je stanovena signální mez zásob, kdy v případě, že aktuální stav zásob dosáhne na tuto mez, se vystaví nová objednávka. U Q-systému je pojistná zásoba součástí signální meze zásob. [3, s. 68]



Graf 1.1 Q-systém řízení zásob [1, s. 291]

P-systém řízení zásob je založen na principu, kdy se předem stanovují objednávací termíny, avšak objemy objednávek jsou jiné. Jedná se tedy o systém s periodickým kontrolováním zásob. Velikost objednávek je stanovována na základě očekávané spotřeby s ohledem i na pojistnou a dispoziční zásobu. [3, s. 69]



Graf 1.2 P-systém řízení zásob [1, s. 292]

1.3.2 Modely řízení zásob

V běžném provozu je možné se setkat s velkým množstvím situací, na které již byly vytvořeny různé modely, které je možné rozdělit na základě dvou základních specifikací. [3, s. 71]

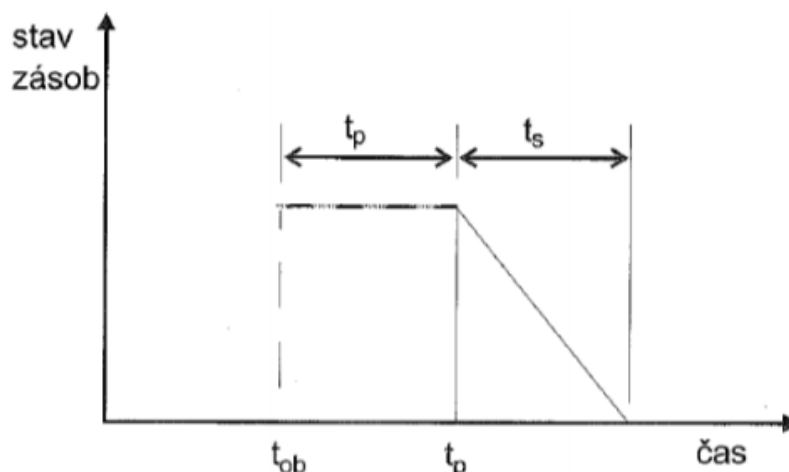
Podle způsobu určení výše poptávky a délky pořizovací lhůty:

- **Deterministický model** – předpokládá, že velikost spotřeby a délka dodání jsou stanovené a je o nich příjemce informován,
- **Stochastický model** – jejich základem je pravděpodobnostní odhad poptávky a doby dodání,
- **Nedeterministický model** – u tohoto modelu naopak není známá velikost poptávky, ani doba dodání. [3, s. 71]

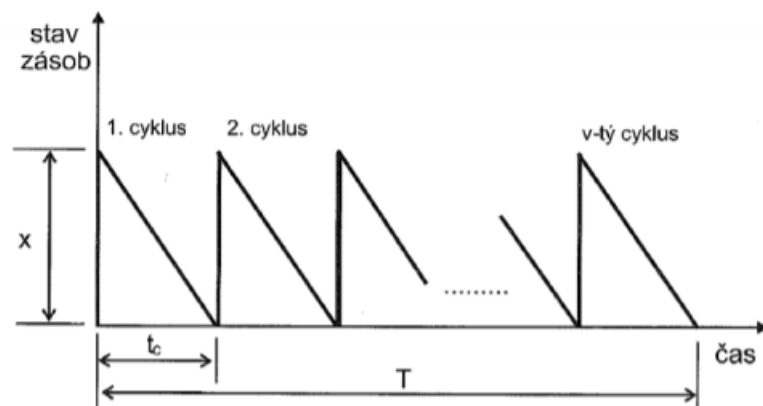
Podle způsobu doplňování zásob:

- **Statický model,**
- **Dynamický model.** [3, s. 71]

Statický model řízení zásob je specifický tím, že pořízení potřebné zásoby pro chod, je zajištěno pouze jednorázovou dodávkou, kterou nelze opakovat, tudíž musí společnost pracovat pouze s tímto objemem zboží. Uplatnění tohoto stylu řízení zásob je velice specifické a v praxi je to například denní tisk či čerstvé pečivo. Tato metoda bývá označována také jako jedno-cyklová. [3, s. 73]



Dynamický model řízení zásob se týká položek, které společnost dlouhodobě skladuje, eviduje na skladě a pouze pravidelně doplňuje jejich skladovou zásobu. Tato metoda je ve srovnání se statickou metodou v praxi mnohem více používanější. [3, s. 79]



Graf 1.4 Průběh stavu zásob u dynamického modelu řízení zásob [3, s. 79]

1.4 Analýza zásob

Ve většině podniků představují zásoby několika tisícové položky, proto je vždy rozumnější a praktičtější přiřadit pořizené zboží do různých skupin, podle využití a dalších kritérií, které pak zjednodušují řízení zásob. Nejčastější analýzou pro rozdělení zásob je analýza ABC.

1.4.1 ABC analýza

Metoda ABC vyplývá z Paretovy zákonitosti, která se řídí tím, že 80 % výkonu je tvořeno z 20 % všech možných příčin. „Z Paretovy zákonitosti vyplývá, že při řízení je třeba soustředit pozornost na omezený počet nejdůležitějších objektů (skladových položek, dodavatelů, odběratelů, výrobků apod.), které mají rozhodující vliv na celkový výsledek.“ [6, s. 192]

Při rozdělování zboží do určitých kategorií, se počítá s ročním nákupem a prodejem daného zboží ve skladu. Někteří pracují s kritériem, které je založeno na průměrném množství daného zboží, ale není to vždy výhodné, protože průměrné hodnoty se mohou lišit od těch skutečných, a proto by nemusela být vypočítaná analýza tolik účinná. Prováděná analýza by měla být prováděna zpětně maximálně 1 až 2 roky zpětně. Z důvodu, že se ceny na trhu postupně mění, a proto by se starší údaje a hodnoty oproti dřívějším lišily a analýza by nebyla správná. [6, s. 192-193]

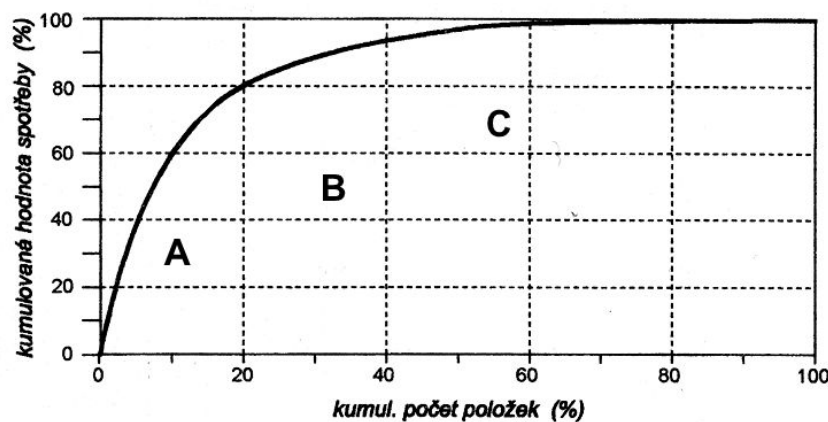
U ABC analýzy jsou položky rozděleny do tří skupin (A, B, C). Ty jsou přesněji definovány takto:

- Kategorie A představuje položky zásob, které jsou pro společnost velmi důležité a tvoří cca 80 % spotřeby, odbytu. Tyto položky bývají sledovány permanentně a jsou sledovány jak z kvalitativního, tak i kvantitativního hlediska. Využívá se zde Q-systém řízení zásob.
- Kategorie B zahrnuje středně důležité položky společnosti, které pokrývají cca 15 % spotřeby a odbytu. K řízení těchto zásob není tak náročné jako u kategorie A a jsou řešeny za pomoci P-systému řízení zásob.
- Kategorie C označuje položky, které jsou méně důležité. Tato kategorie tvoří cca 5 % celkového odbytu. K řízení této zásoby jsou využívány velice snadné metody řízení. [3, s. 67]

Dle jiných spisovatelů jsou definují jednotlivé skladové zásoby u daných kategorií následovně. U skupiny A platí, že zboží, které se prodává nejčastěji, může mít zásoby ve větším množství. U skupiny B platí, že zboží, které se prodává méně by nemělo mít až takovou zásobu jako u skupiny A, protože by vznikly větší náklady na skladování. V poslední řadě je skupina C, ta obsahuje nízkoobrátkové zboží, které by mělo mít minimální zásoby. [8, s. 121]

Základem analýzy tak je, rozdělit zboží do kategorií podle obrátkovosti a prodeje. Díky tomu je možné zajistit požadovaný systém řízení zásob. U skupiny A by se měly kontroly dělat nepřetržitě a každý den. U skupiny B je možné provádět kontroly méně, obvykle jsou prováděny, co týden a u skupiny C je míra kontroly nejmenší. [8, s. 123]

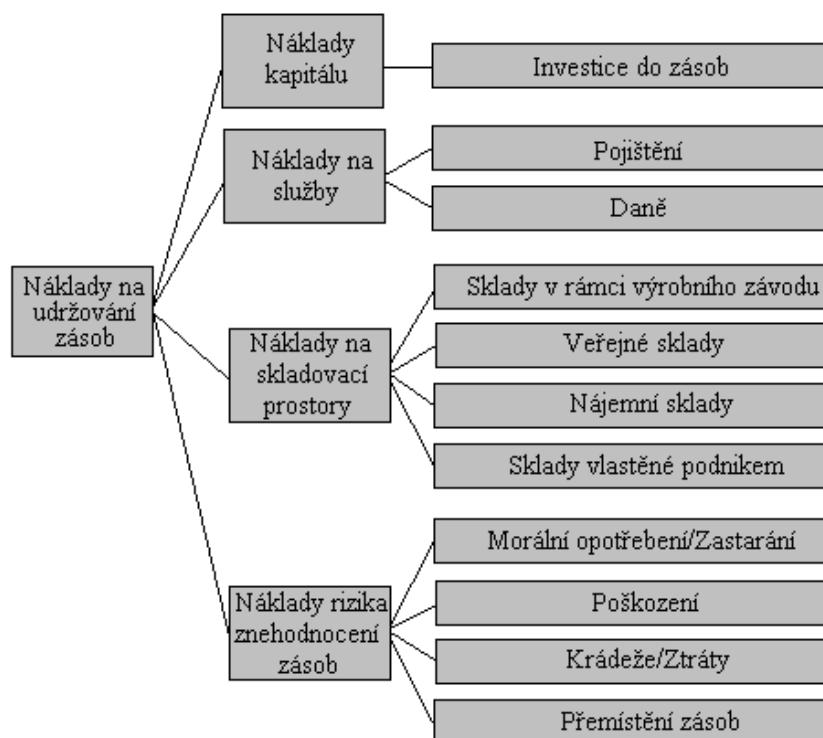
Stupně spotřeby či prodeje položek je možné graficky znázornit za pomoci Lorenzovy křivky, z které je patrný vztah mezi počtem položek a jejich hodnotou.



Graf 1.4 Lorenzova křivka závislosti kumulovaných hodnot spotřeby na počtu položek [6, s. 193]

1.5 Náklady na udržení zásob

Náklady na udržení zásob jsou náklady, které úzce souvisí s objemem zásob na skladě. Patří mezi nevyšší náklady, které společnost vynakládá a jsou složeny z různých nákladových položek. Nejdůležitějším faktorem při kontrole a výpočtu těchto nákladů, je velmi přesný přehled o daných zásobách, které v podniku jsou, jestliže tyto informace nejsou dostupné, není možné přesně analyzovat a počítat jednotlivé složky těchto nákladů. V praxi je ale známé, že manažeři zabývající se tímto odvětvím, při výpočtech počítají s odhadovanými a průměrnými náklady, které jsou aplikovány v daném průmyslovém odvětví. Velká část společností však tyto náklady neřeší a nevěnuje jim takovou pozornost, jaká je potřebná vzhledem k tomu, že jsou to náklady, které zaujímají největší část finančních prostředků. [4, s. 152]



Obr. 1.2 Normativní model nákladů na udržování zásob [4, s. 154]

Výpočet nákladů na udržování zásob

Jelikož je každá společnost jiná a pracuje s jiným systémem skladování zásob, měla by mít svůj vlastní plán na výši nákladů a snažit se je co nejvíce snižovat. „Náklady na udržení zásob by měly zahrnovat pouze ty náklady, které se mění s množstvím udržovaných zásob. Tyto náklady lze rozčlenit do následujících skupin:

- *náklady kapitálu,*

- *náklady na službu,*
- *náklady na skladovací prostory a*
- *náklady rizika znehodnocení zásob.“ [4, s. 153]*

Logistické náklady je potřebné brát jako nezbytnou součást k tomu, aby dané procesy ve firmě fungovaly, jak mají a jsou rozděleny do těchto skupin:

- náklady na řízení firmy,
- náklady na zásoby,
- náklady na skladování,
- náklady na dopravu,
- náklady na manipulaci. [9, s. 63]

Absorpční neboli přímý výpočet nákladů je druh zkoumání nákladů, který se dělí na dvě základní složky, variabilní a fixní. Daný druh výpočtu, který se řídí těmito složkami je mnohem účinnější než výpočty, které vznikají z různých evidencí apod. Přímý výpočet pracuje převážně s hodnotou kupní nebo prodejní, nikoli s hodnotou výrobní. Naopak výpočet absorpční pracuje i s hodnotou výrobní a tento druh výpočtu využívají převážně výrobní společnosti. Mimo absorpční a přímé výpočty dále existují další, které ke zkoumání používají skutečné náklady. [4, s. 155]

- **Skutečný absorpční výpočet** – pracuje s reálnými náklady na materiál a práci a taky se předem schválenými fixními a variabilními výrobními náklady
- **Standardní absorpční výpočet** – pracuje s předem schválenými náklady na materiál a práci a taky se předem schválenými fixními a variabilními výrobními náklady
- **Skutečný přímý výpočet** – pracuje s reálnými náklady na materiál a práci a taky se předem schválenými variabilními výrobními náklady, nikoli s fixními.
- **Standardní přímý výpočet** – pracuje s předem schválenými náklady na materiál a práci a taky se předem schválenými variabilními výrobními náklady, nikoli s fixními. [4, s. 155]

1.6 Metody rozmístění zásob ve skladu

Po příjmu zboží do skladu, nám vznikne úkol, kde dané zboží uložit a jakým způsobem budeme v tomhle směru jednat. Proto máme na výběr ze dvou metod rozmístění zásob ve skladu a tím je pevné rozmístění nebo nahodilé rozmístění.

U pevného rozmístění je předem dohodnuté místo, které je pro konkrétní zboží. Jedná se především o zboží, kterého je velké množství a funguje jako zásoby, nebo zboží které se bude zařazovat do regálu, případně se bude podrobovat kontrole a testování. [10, s. 96-97]

U nahodilého rozmístění je tomu jinak, protože daná metoda je možná pouze v případě, že máme zavedený systém řízení zásob, a ten nám řídí rozmístování a v tomto ohledu je potom možné mít zásoby nahodile rozmístěné po skladu. [10, s. 96-97]

1.7 Sledování zásob

Nepřetržité sledování zásob je sledování a průběžná kontrola zásob během celého roku a využívá se převážně ve větších podnicích. Způsob sledování se provádí buď ručně anebo automatizovaně a je rozdělen na jednotlivé části. K rozdělení se nejčastěji používá ABC analýza:

*„**A položky:** rychloobrátkové položky nebo položky o vyšší hodnotě jsou sčítány častěji, s dolní tolerancí chyby 1 %. **B položky:** položky se středním obratem nebo o střední hodnotě jsou sčítány méně často, s dolní úrovní tolerance 2 až 5 %. **C položky:** pomaloobrátkové položky nebo položky o nízké hodnotě jsou sčítány ještě méně často, s dolní úrovní tolerance 5 až 10 %.“* [10, s. 79]

Díky nepřetržitému sledování, které se děje po celý rok a jsou k tomu k dispozici určené osoby, nedochází k narušení provozu jako je tomu například u pravidelného sledování. [10, s. 80]

Pravidelné sledování zásob se využívá u menších společností, které tímto sledováním většinou musí zastavit a narušit provoz. Jelikož se sledování provádí v určitou dobu, není možné zjistit jakékoliv chyby dříve, než se sledování provede. Tento způsob sledování bývá méně přesný, a to z důvodu, že se provádí narychlo a taky ho dělají osoby, které k tomuto nemají dostatečnou kvalifikaci. [10, s. 80]

Namátková kontrola je možná u obou druhů sledování. Jedná se o kontrolu, která se provádí v jakýkoliv čas a může být kontrolován pouze určitý druh zboží. Kontrola se nejčastěji provádí, když se určité zboží vyprodá. Tím se zkrátí čas prováděné kontroly a také náklady. Hlavním důvodem je ale přesnost dané operace. [10, s. 80]

1.8 Manipulace s materiálem a zbožím

Manipulace s materiálem patří mezi velice nákladné záležitosti, většinou se totiž nejedná o jednorázovou záležitost, a proto se řadí mezi nákladné procesy. Tento proces se neobejde bez systémového řízení, který nám zaznamená kolikrát se s daným zbožím manipuluje a bude manipulovat. Druh a velikost obalu rozhodne o druhu manipulačního zařízení, které zboží přepraví na určené místo, proto se také v dnešní době využívají moderní technologie a systémy na vyskladnění a uskladnění zboží, které nám usnadní a zkrátí určitý čas. I přes všechn současný technologický posun, jsou však manuální zařízení stále velice využívané. [5, s. 17]

1.9 Balení

Balení se řadí mezi velice důležité procesy celé manipulace s materiálem a má dopad na úplný proces skladování ve firmě. Dobře fungující balení ovlivňuje také spokojenost odběratelů a díky tomu snižující se náklady firmy a navýšení efektivnost práce, kterou je možné využít u jiných procesů. [4, s. 328]

Funkce balení

Balení je proces, který se využívá převážně pro oblast logistiky a marketingu. Po stránce marketingové, se jedná o zákaznický servis, který obstará kvalitu a informace o výrobku pro zákazníka. [4, s. 330]

„Obal je, „němým prodavačem“ a je také posledním pojítkem mezi podnikem a jeho zákazníky. Spotřebitelé se obvykle rozhodují o nákupu určitého výrobku na základě jeho image – vnímané podoby; tato podoba je do velké míry ovlivněna podněty na obalu výrobku: obchodní značkou, barvou a provedením“. [4, s. 330]

Po stránce logistiky, se jedná o ochrannou funkci zboží a materiálu, aby byla tato funkce plnila svůj účel, je nutné počítat s tím, že zboží bude objemnější a zvýší se prostor zaskladnění a také ve většině případů i váha zboží. V dnešní době, už se těmto negativním

stránkám balení částečně odolává, a to moderním způsobem balení, jako jsou bublinové folie anebo strečové folie. [4, s. 330-331]

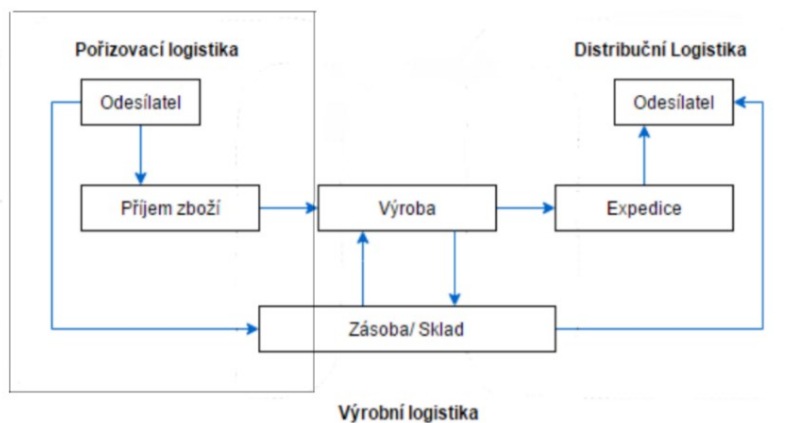
Základní druhy funkce balení v logistice

V logistice je 6 základních funkcí balení a ty jsou:

- **Uzavření produktu** – Je nezbytné, aby byl produkt při přepravě řádně uzavřen a opatřen tak, aby při přepravě nedošlo k žádnému poškození, nebo aby se při převozu nebezpečných látek, předešlo případným problémům.
- **Ochrana produktu** – jedná se o ochranu produktu, která by měla odolat bakteriím, nečistotám a dalším škodlivým faktorům.
- **Rozdělení** – rozdělení množství produktu na menší jednotlivé kusy, kvůli lepšímu prodeji.
- **Sloučení velikosti produktu** – znamená to, že stejné produkty, které mají jednotnou velikost krabic a stejnou přepravu, můžeme hromadně zabalit do folie na paletě a tím snížit manipulaci s každým kusem zvlášť.
- **Vhodnost pro zákazníka** – určuje druh balení tak, aby zákazník jednoduše výrobek otevřel a mohl jej ihned použít bez dalších manipulací.
- **Komunikace** – zaznamenání typů a kódů v co nejpřehlednějším směru, např. EAN [4, s. 331]

1.10 Podniková strategie a opatření

Podniková strategie a opatření řeší veškerý přísun materiálu a zboží pro podnik od určitých dodavatelů, se kterými podnik spolupracuje. Opatření znamenají hlavně řadu postupů a kritérií od nákupu zboží, až po jeho prodej a je nedílnou součástí logistiky podniku. [2, s. 42]



Obr. 1.3 Opatřovací (pořizovací) logistika [Upraveno dle 2, s. 42]

1.11 Řízení nákupu a jeho strategie

Nákup je řízen několika specifickými prvky, které jsou potřebné pro správné fungování celého podniku. Mezi první specifický prvek patří určení místa, odkud bude zboží nakoupeno. Dalším prvkem, který je nutné vyřešit je, jakým způsobem proběhne objednávka a také jakým způsobem proběhne její balení a manipulace, až po přepravu a distribuci. V poslední řadě je zajištěna kontrola a přehled nad daným zbožím. [2, s. 43]

Velkoobchodní nákup

Velkoobchody jsou obvykle rozděleny do dvou skupin, kterými jsou velkoobchody, jako jednotná společnost, která pracuje samostatně, nebo se dělí na sklady spotřebitelských firem a spotřebních družstev. Z tohoto důvodu je nutné, v případě, že chce podnik nakupovat velkoobchodně, dodržovat určitá logistické požadavky, které jsou definovány. [2, s. 43]

- „Určení kvality zboží – nejde o marketingový výběr, ale o zajištění realizace dohodnutím kvality.
- Dodací lhůta.
- Místo plnění – místo, kde vlastnictví i nebezpečí z přepravy přechází na odběratele.
- Provozně logistické podmínky. Sem patří řada náležitostí, které u nás nebyly obvykle při nákupu řešeny.
- Cenové podmínky. Kromě základní ceny, tj. marketingově ověřené nákupní ceny zboží, je třeba v rámci logistiky stanovit soustavu srážek a přírážek.

- *Platební podmínky.*“ [2, s. 43]

Maloobchodní nákup

Maloobchodní nákup funguje převážně na nákupu od velkoobchodů a obnáší tyto postupy, které jsou součástí každého maloobchodního nákupu:

- *„Návštěva obchodního zástupce,*
- *Telefonická objednávka,*
- *Písemná objednávka,*
- *Objednávka pomocí výpočetní techniky,*
- *Objednávky podle standardu,*
- *Objednávky ve vzorkovně,*
- *Nákup v samoobslužném obchodě,*
- *Nákup u regálového velkoobchodu.*“ [2, s. 43]

1.12 SWOT analýza

SWOT analýza se řadí mezi významné metody plánování strategie podniku, a proto je také jeho nezbytnou součástí. Pomocí této metody, je možné zjistit silné a slabé stránky podniku a také jeho hrozby a příležitosti.

SWOT analýza je metoda, která určuje strategii a současný stav podniku. Pomocí této metody je firma schopná zjistit jakou strategií se má řídit a jakým směrem se má posunout. Důležitým krokem analýzy, je zjistit veškeré faktory, které slouží k provozu podniku a poté je rozdělit mezi silné a slabé stránky. Slabé stránky znamenají ty faktory, které pro firmu mají negativní dopad a nejsou jí prospěšné. Naopak silné stránky jsou ty, z kterých má firma prospěch a posunují firmu dál. Dále jsou tu příležitosti, které znamenají pro firmu přínos a všechno čeho by mohla v budoucnu dosáhnout a v opačném případě vznikají hrozby, které mohou nastat. *„Silné stránky se porovnávají s příležitostmi, naopak slabé stránky s hrozbami a potenciálním rizikem. Obecně je analýza SWOT považována za velmi významný strategický nástroj, který jde nad rámec marketingu. Vypovídá z pohledu řízení vztahů se zákazníkem o tom, co funguje (a co ne) a co se mění na rozhraní mezi námi a našimi zákazníky.*“ [11, s. 79]

1.12.1 Matice

Při analýze se vytrídí silné a slabé stránky a také příležitosti a hrozby. Poté se zapíšou do SWOT matice, podle které získáme data k určení jedné ze čtyř strategií.

Tab. 1.1 Matice SWOT analýza (Vlastní zpracování)

	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
PŘÍLEŽITOSTI	Strategie SO OFENSIVNÍ	Strategie WO DEFENSIVNÍ
HROZBY	Strategie ST MÍRNĚ OFENSIVNÍ	Strategie WT ZŮSTATKOVÁ

Analýza SW

SW analýza má na starost vnitřní faktory podniku a tím pádem, určuje silné a slabé stránky podniku a také vyhodnocuje příležitosti a případné hrozby, které mohou nastat. „Rozbor by měl poskytnout dostatečné objektivní informace o silných, resp. slabých stránkách organizace. Je v jejím zájmu, aby byl prováděn pravidelně a objektivně. Nejlépe nezávislou, specializovanou firmou, která může vedení poskytnout objektivní, nezávislé informace.“ [12, s. 67]

Analýza OT

OT analýza má na starost vnější faktory podniku, jako jsou dodavatelé, odběratelé konkurence anebo také ekonomické podmínky. Příležitosti znamenají pro firmu předpoklady pro budoucí posun a růst firmy. S nimi přibydou i hrozby, které naopak budou pro firmu nepříjemné. Jednou z nejčastějších je například vyšší konkurence. „V případě příležitostí posuzujeme jejich pravděpodobnost úspěchu a přitažlivost, v případě hrozeb jejich pravděpodobnost výskytu a závažnost.“ [13, s. 161]

2 Charakteristika vybraného podniku X

Firma, na kterou je zpracována tato bakalářská práce si nepřeje být v rámci práce zveřejněna, a z toho důvodu je v práci označována jako X. Firma je na trhu od roku 2012, sídlí ve Zlíně a zaměstnává okolo 15-20 zaměstnanců. Zabývá se nákupem, prodejem nového a taky opotřebeného zboží. Sortiment je široký, jde převážně o elektroniku od mobilních telefonů až po velké spotřebiče, dále také nabízí prodej nábytku a domácích potřeb. Firma provozuje celkově tři e-shopy, které jsou v České republice. Během roku 2020 se společnost plánuje rozrůst také na trhy Slovenska, Maďarska a Rumunska.

Pracoviště

Firma je rozdělena na různá pracoviště. Na každém pracovišti je vykonávána jiná činnost. Největším a nejdůležitějším pracovištěm společnosti je sklad, který tvoří 80% pronajímané plochy. Současný stav skladu je nepřehledný. Není používáno značení skladových pozic a není používán ERP ani skladový systém. Sklad je umístěn ve 2 halách s regály označenými písmeny podle názvu modelu ukládaného zboží. Dalším pracovištěm společnosti je testování, kde se zakoupené zboží kontroluje a případně označuje příslušnou kategorií kvality. Kvalita zboží je rozdělena na nové zboží, rozbalené a použité zboží neboli zánovní zboží, které bylo například vystaveno na předváděcích akcích. Dalším pracovištěm je servisní místnost a místnost pro vyřizování reklamací. Veškeré vychystávání a příprava zboží k odeslání se provádí na pracovišti určenému k balení. Zde se kontroluje správnost vychystaného zboží, a následně je zboží důkladně zabaleno, aby nedošlo k jeho poškození během přepravy.

Sortiment

V sortimentu firmy je převážně elektronika, kuchyňské potřeby a nábytek. Jedná se o přibližně 3000 položek. Evidence skladových zásob probíhá na e-shopu. Zboží je značeno čárovými kódy od výrobců nebo je dodáváno bez čárových kódů. Je používáno značení zboží čárovými kódy EAN.

Nákup, doprava a příjem zboží

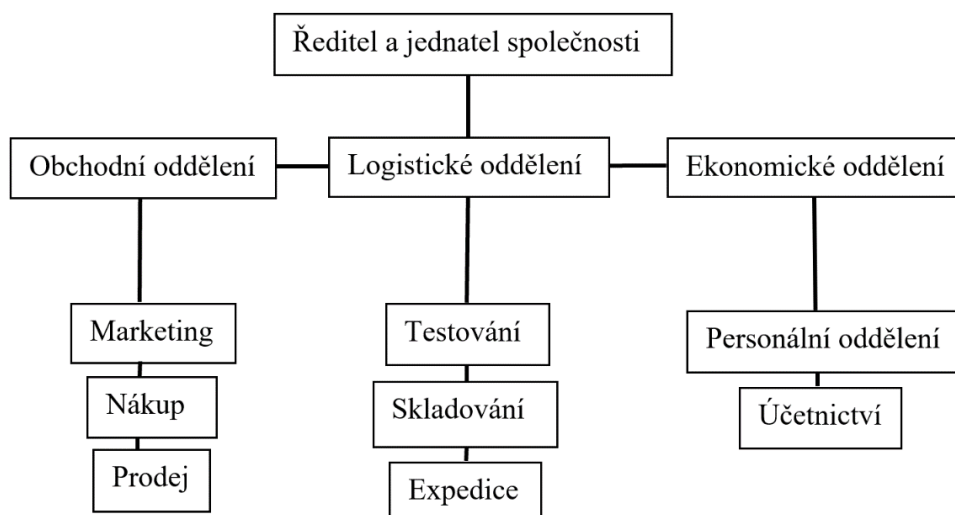
Nákup zboží je realizován od dodavatelů v Evropě a Číně na základě objednávek. Doprava je zajišťována ze strany dodavatele a firma nedisponuje žádným dopravním prostředkem k přepravování zboží, proto jsou pro velkoobchodní prodej využívány

dopravní společnosti, se kterými má společnost navázanou smlouvu. Při dopravě zboží od dodavatelů je postup téměř vždy stejný. Dopravce vždy dorazí k firmě, kde se nahlásí a předloží doklady o přepravovaném zboží. Následně je naveden na rampu, kde pracovníci firmy zboží vyloží. Po vyložení vedoucí skladu potvrdí potřebné dokumenty a předá je dopravci. Dodávky zboží jsou v kartonových krabicích nebo na paletách, ty jsou složeny z kamionu na příjmovou plochu. Příjem zboží je v průměru 2–5 kamionů za měsíc. Evidence přijímaných zásob probíhá na e-shopu. Je prováděna vstupní kontrola přijímaného zboží a následně je zboží testováno, roztríděno do jakostních kategorií a označeno. Na sklad je zboží přijímáno do regálů označených písmeny pro uložení zboží dle názvu modelu. Takto je zboží připraveno k expedici.

Výdej zboží

Na základě došlých objednávek z e-shopu je vytištěn seznam položek k vychystání a je realizováno vychystání zboží. Skladníci hledají zboží podle názvu modelu, pokud jej nenaleznou, dotazují se na bližší informace výše postaveného spolupracovníka a případně následně zboží hledají na dalších pozicích. Vychystání provádí 1–2 skladníci na expediční plochu/stůl. Balení probíhá v systému Touchstore, ten stahuje informace z e-shopu a provádí baliče procesem balení a odesílání zboží. V běžném provozu je odesíláno přibližně 100 balíků denně, v hlavní sezóně je to přibližně 200-300 balíků denně.

2.1 Organizační struktura



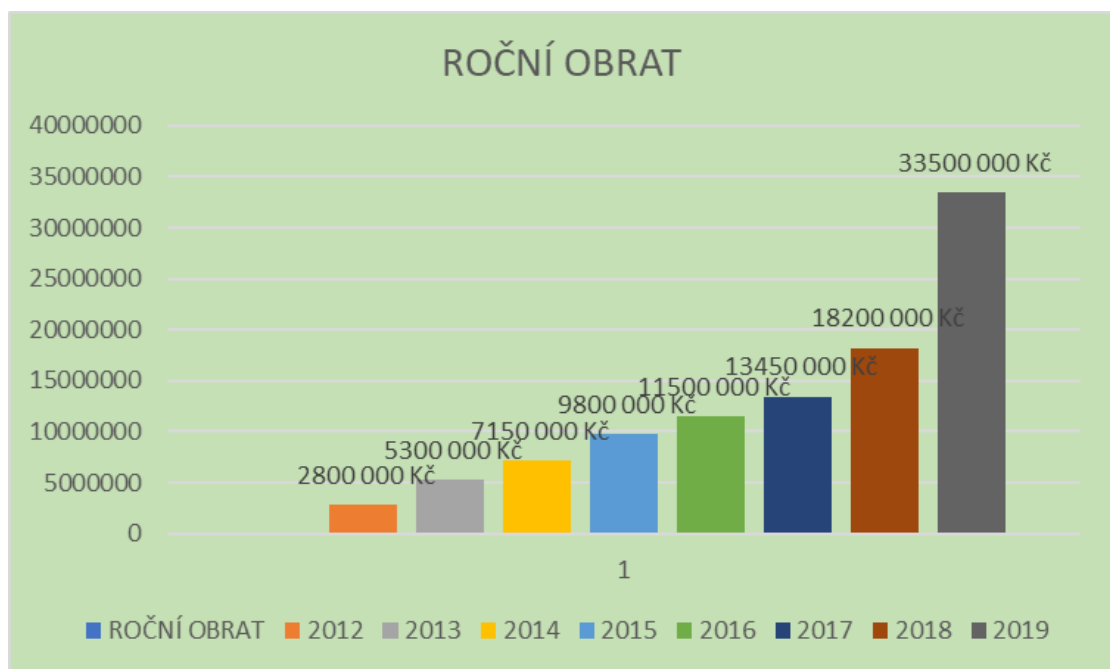
Obr. 2.1: Organizační struktura firmy (Vlastní zpracování)

Organizační struktura společnosti je rozdělena do několika středisek. Hlavní pozici společnosti zaujímá ředitel a také jednatel společnosti. Následně má společnost tři

oddělení, které řídí chod společnosti, a to obchodní oddělení, logistické oddělení a ekonomické oddělení. Jednotlivá oddělení mají přiřazena další činnosti, které jsou v rámci těchto oddělení zařizována a je to například marketing, testování či personální oddělení.

2.2 Obrat za rok 2012-2019

Jak je možné vidět na grafu níže firma se rok od roku rozvíjí a její obrat neustále roste, z firemních podkladů byl vytvořen graf obratu za rok 2012-2019, kde můžeme vidět, že mezi rokem 2018 a 2019 byl nárůst skoro o 50 %. V tomto časovém rozmezí společnost rozšířila svůj sortiment a začaly se zabývat marketingem, který ji k tomuto nárůstu velmi pomohl.



Graf 2.1: Roční obrat firmy od roku 2012-2019 (Vlastní zpracování)

3 Analýza současného stavu řízení zásob

V této kapitole bude rozebrán současný stav řízení zásob v daném podniku. Současný stav řízení zásob, je na velice nízké úrovni a je velmi neefektivní. Za celý sklad je odpovědný vedoucí skladů, který má pod sebou tři pracovníky, kteří mají za úkol expedici zásilek, vyskladnění a naskladnění zboží a vyřízení reklamací. Sklad nemá žádný systém řízení zásob, a proto je nepřehledný, vychystávání je pomalé a není přesně známo, kde je jaké zboží uloženo. Tím dochází k častým záměnám zboží a jejich následným reklamacím, z toho důvodu jsou navyšovány náklady na řešení těchto vzniklých situací. Proto je požadována důkladná znalost skladů, což vyžaduje zvýšené nároky na schopnosti skladníků a komplikace v případné nepřítomnosti některého z nich.

3.1 Skladování v podniku

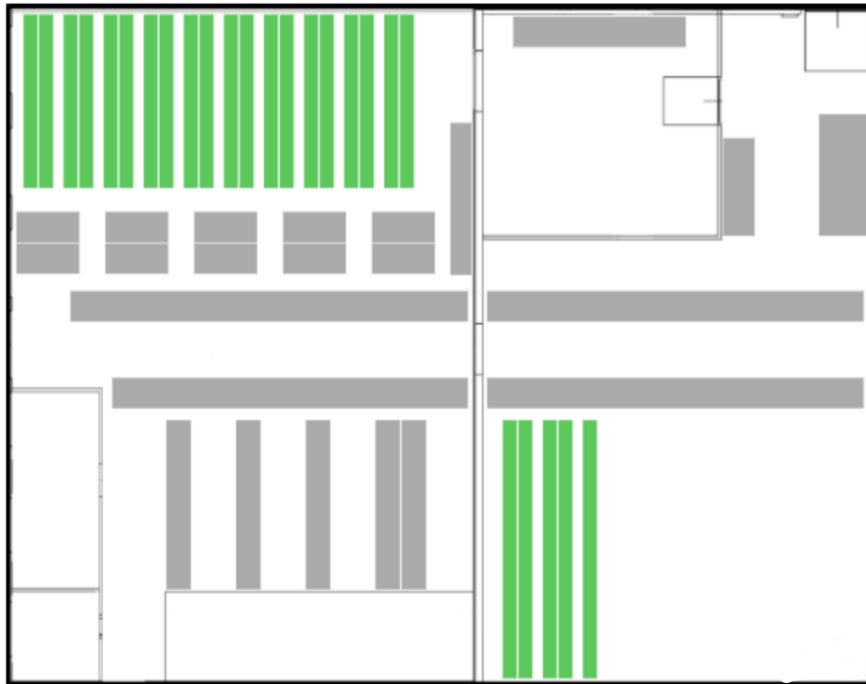
Podnik má v pronájmu dva sklady v bývalém areálu svit ve Zlíně, které jsou od sebe necelých 800 m. První sklad je využíván jako hlavní sklad pro expedici kusových zásilek a druhý sklad je převážně využíván jako velkoobchodní. Současný stav a velikost obou skladů není vyhovující k danému množství zboží.

Hlavní sklad má rozlohu přibližně 650 m², součástí skladu je rampa pro příjem paletových zásilek. Ve skladu se nachází regály pro menší druh zboží a také paletové regály ve kterých se nachází objemnější zboží a zásoby. Ve skladu pracují 3 pracovníci. V daném skladu probíhá příjem zboží pod dozorem vedoucího skladu, který definuje následující kroky při uskladnění. Některé druhy zboží musí projít kontrolou v úseku testování, kde se zboží zkontroluje a rozdělí do 3 stupňů kvality. Poté se zboží vrátí do skladu, kde je rozděleno do regálu a připraveno k prodeji. Expedice zboží je prováděna přes výdejní systém Touchstore, kde se zobrazují data pro odeslání zásilky.

Vedlejší sklad má rozlohu přibližně 800 m², součástí skladu je rampa pro příjem zboží. Sklad slouží převážně jako sklad pro velkoobchodní prodej a také pro uložení zásob zboží, které se momentálně neprodává. Sklad není nijak vybaven a zboží je zde uloženo pouze na paletách.

3.2 Zásoby

Firma má velmi velký objem zásob. Je to hlavně kvůli velkému množství druhů sortimentu, který nabízí a který nelze objednávat v malém množství a musí se nakupovat zásoby dopředu před sezonou. Proto jsou využívány velké skladovací prostory.



Obr. 3.1: Rozdělení zásob ve skladu (Vlastní zpracování)

Zeleně označené pole, jsou regálové pozice, šedě označené jsou paletové pozice.

Největší zásoby tvoří převážně kuchyňské spotřebiče a vybavení, které se nakupují podle toho, jak se daný druh zboží prodává, a také se dle toho vytváří objednávka většího množství kusů. Další část zásob tvoří nábytek, který se objednává podobně, ale doba dodání je mnohem delší, proto se objednává i jiný druh zboží než ten, po kterém je poptávka, díky tomu jsou dodavatelem poskytovány množstevní slevy. Tento přebytečný nábytek je následně uskladněn a na e-shop je naskladněn přesný počet zásob, dostupných na skladě. V poslední řadě je elektro a spotřebiče, tyhle zásoby se neřídí žádným způsobem, jako tomu bylo u předchozích. Postup probíhá tak, že nám dodavatel vždy pošle dodací list, kde jsou vypsány konkrétní položky, které k nám dorazí, a ty se musí vystavit na e-shop a poté jdou do prodeje. Jde převážně o zboží, které má poškozené obaly, nebo bylo vystaveno na prodejně a promoakcích, tudíž u tohoto typu zboží, nelze nikdy přesně určit a pořídit zásobu.

Doprava

Firma využívá převážně vnější dopravu, a to hlavně k dodání zboží zákazníkům. Pro přepravu jsou využívány dopravní společnosti jako je Česká pošta, PPL, Zásilkovna, Intime a také Pošta bez hranic, která je využívána pro zásilky odesílané do zahraničí. Dále je využívána firemní dodávka na menší převoz zboží mezi sklady, a to z důvodu velkého množství zásob, které se rozdělují podle toho, co se zrovna nejvíce prodává a částečně se rozdělují mezi dva sklady, kterými společnost disponuje. Ostatní doprava je zajišťována u dopravních firem jednorázově podle potřeby.

Zákaznický servis

Pro firmu je velkou prioritou zákaznický servis, který je nezbytný k celkovému chodu firmy. Součástí servisu, je zákaznická linka, která je dostupná po celou pracovní dobu, a to od 7 h do 17 h, zde se může zákazník poradit nebo případně vznést své požadavky, které se týkají jeho objednávky. Často se také stává, že si zákazník přeje, aby byla objednávka vytvořena za něj, tuto možnost využívají převážně senioři, nebo lidé kteří nejsou přes webové stránky tolik zkušený a tvorba objednávky je pro ně časově náročná. Dále jsou na každém e-shopu online chaty, které slouží také na dotazy a případné vytvoření objednávek pro zákazníky. V poslední řadě je využívána komunikace přes e-mail, kde je zákazník informován o aktuálním stavu jeho objednávky od potvrzení objednávky až po její vyexpedování a předání dopravcům. Pomocí emailu je zákazníkovi zaslán email o hodnocení e-shopu, kde zákazník hodnotí svůj nákup a zboží které obdržel. Firma se snaží, aby měla vždy co nejvyšší hodnocení a aby dosahovala co nejvyšší spokojenosti zákazníků. V případě, že nastane situace, kdy zákazník není spokojen, snaží se mu danou škodu vždy nějak kompenzovat a udržet si stálou klientelu, která je pro chod firmy důležitá.

Expediční systém Touchstore

Firma disponuje expedičním systémem Touchstore. Systém je ve firmě zaveden necelý rok a urychlil celkovou expedici, Hlavní prací systému je práce s objednávkami, od příjmu všech objednávek, až po odeslání všech vyexpedovaných dat veškerým dopravcům, které firma využívá. Na začátku pracovní doby systém přenes veškerá data o objednávkách do skladu, kde je dotykový monitor, na kterém pracovníci expedice vidí všechny objednávky, které jsou rozděleny od nejstarší po nejnovější. Pracovník má možnost vidět, co daná objednávka obsahuje, a po vychystání jedním dotykem vytiskne

štítek a systém okamžitě přeпоше data dané dopravní společnosti, která na konci dne vyzvedne všechny zásilky. Přes systém se da také snadno a rychle komunikovat s administrativními pracovníky, kterým se nahlásí změna dopravce například při velké hmotnosti objednávky, nebo případné storno objednávky a další menší náhodné úpravy, které se následně upraví a pošlou zpět do systému, aby zásilka mohla být úspěšně vyexpedována.

3.3 SWOT Analýza

Provedením SWOT analýzy bude možné vidět stávající nedostatky ve firmě a její případný možný posun a růst vedoucí k lepšímu chodu společnosti.

Tab. 3.1 SWOT analýza společnosti (Vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Dlouhá spolupráce s dodavateli Široký sortiment zboží Dobrý zákaznický servis Nízké ceny nabízeného zboží Stabilní zákazníci a odběratelé Dobrý zisk firmy	Nízká kapacita skladů Nízká motivace zaměstnanců Nedostatečný marketing Špatné vedení a organizace firmy Špatné řízení zásob
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
Celkový růst firmy Zlepšení řízení zásob Lepší řízení nákupu Větší odbornost a praxe pracovníků Lepší využití marketingu	Zvýšení nákladů Nárůst konkurence Ztráta stálých zaměstnanců Možná ekonomická krize

Aby byla správná strategie pro společnost přijatelná, je zapotřebí dát dohromady výsledky celé analýzy firmy. Každé položce v analýze bude přiděleno číslo dle největšího významu od 1 do 5, kde 1 znamená nejmenší význam a 5 nejvyšší. Tyto hodnoty budou zaznamenány v další tabulce viz Tab. 3.2.

Tab. 3.2 Výsledné hodnoty SWOT analýzy (Vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY		SLABÉ STRÁNKY	
Dlouhá spolupráce s dodavateli	(4)	Nízká kapacita skladů	(3)
Široký sortiment zboží	(4)	Nízká motivace zaměstnanců	(2)
Dobrá zákaznický servis	(3)	Nedostatečný marketing	(4)
Nízké ceny nabízeného zboží	(3)	Špatné vedení a organizace firmy	(3)
Stabilní zákazníci a odběratelé	(2)	Špatné řízení zásob	(4)
Dobrá zisk firmy	(3)		
CELKEM	(19)	CELKEM	(16)
PŘÍLEŽITOSTI		HROZBY	
Celkový růst firmy	(4)	Zvýšení nákladů	(2)
Zlepšení řízení zásob	(4)	Nárůst konkurence	(4)
Lepší řízení nákupu	(4)	Ztráta stálých zaměstnanců	(2)
Větší odbornost a praxe pracovníků	(3)	Možná ekonomická krize	(3)
Lepší využití marketingu	(4)		
CELKEM	(18)	CELKEM	(11)

Tab. 3.3 Výsledná strategie znázorněna v matici SWOT (Vlastní zpracování)

	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
PŘÍLEŽITOSTI	Strategie SO OFENSIVNÍ $19 + 18 = 37$	Strategie WO DEFENSIVNÍ $16 + 18 = 34$
HROZBY	Strategie ST MÍRNĚ OFENSIVNÍ $19 + 11 = 30$	Strategie WT ZŮSTATKOVÁ $16 + 11 = 27$

- Strategie SO –
- Strategie WO –
- Strategie ST –
- Strategie WT -

Firmě připadá ofensivní strategie, která značí rozvoj silných stránek, díky zjištěným příležitostem. Výsledná varianta se jeví jako nejlepší pro firmu a trh.

Z výsledků SWOT analýzy jsme došli k závěru, že pro firmu je nejlepší variantou strategie ofenzivní. To znamená, že firma má možnost rozvoje, tato varianta patří k nejlepší možné variantě, která může v rámci analýzy být. Tento výběr strategie může být ovlivněn tím, že firma disponuje větším množstvím silných stránek než slabých a nebi také tím, že má více příležitostí než hrozeb. Za pomoci využití silných stránek je schopná zpracovávat příležitosti.

Firma se průběžně rozrůstá a rozvíjí, zvětšuje svoji klientelu a udržuje zákaznický servis na vyšší úrovni, aby byla spokojenost zákazníků co nejvyšší. Nabízí velký objem sortimentu zboží, který se neustále navyšuje a přidávají se další dodavatelé, tudíž i další produkty a další značky, které mohou být potenciálními zákazníky žádány. Sortiment je pečlivě kontrolován, co se týče jakosti, aby bylo zboží nejkvalitnější a předešlo se případným reklamacím a negativnímu hodnocení.

Největším problémem rychle rostoucí firmy je špatné řízení zásob a skladování. Díky tomu je nutné mít ve skladu více zaměstnanců, než je ve skutečnosti zapotřebí a tím rostou také náklady na provoz. Mnoho zaměstnanců je nekvalifikovaných a zaučují se až za chodu společnosti, tím vznikají zbytečné náklady a jejich práce není dostatečně efektivní. Kvalifikovanější zaměstnanci v oboru, by znamenali příjemný přínos pro firmu a také větší efektivitu práce ve skladu a expedici zboží.

Užitečný posun a zlepšení v řízení zásob by bylo možné dosáhnout, dosazením osoby, která má již zkušenosti v oboru logistiky, či nějaké pozice týkající se skladování zboží, která by také měla určité zkušenosti, znalosti, a především by se uměla přizpůsobit daným podmínkám a aktuálnímu systému řízení zásob.

3.4 ABC Analýza

V současné době není ve firmě používána žádná metoda řízení zásob. Zboží je objednáváno podle potřeby a nedostatku zásob na skladě. Nejznámější metodou řízení zásob je metoda ABC, která bude součástí této kapitoly. Nabízený sortiment společnosti je složen z mnoha položek, proto pro ABC analýzu budou produkty rozděleny do určitých kategorií, které pokrývají většinu sortimentu společnosti. Pro potřeby analýzy byly vybrány tyto kategorie:

- **Elektronika**
- **Kuchyňské potřeby**
- **Nábytek**

Analýza je provedena na základě spotřeby zboží. V analýze je vyznačen název zboží a spotřeba za dané období. Dále je vypočítána spotřeba za dané období a poté rozdělen podíl ke každé položce podle spotřeby zboží. Zboží bylo rozděleno do skupin od položek, které zabírají ve společnosti největší podíl, až po tu s nejmenším podílem v daném období.

Tato metoda ABC je zásadní v optimalizaci řízení jednotlivých zásob ve firmě. Díky této analýze je možné dospět k výpočtům, kde zjistíme, u kterého zboží je spotřeba největší a zda je u něj dostatečná zásoba na skladě, a také zjistíme nejmenší spotřebu, která je vyjádřena u skupiny C, která by měla disponovat nejmenším podílem zásob a také by se mělo předcházet nadbytečnému množství zásob u této skupiny.

Klasifikace je tvořena v intervalovém vyjádření, protože Paretovo pravidlo zde není možné aplikovat.

- 20 % zboží tvoří 60 % - 80 % spotřeby → skupina A,
- 30 % zboží tvoří 15 % - 25 % spotřeby → skupina B,
- 50 % zboží tvoří 5 % - 15 % spotřeby → skupina C.

3.4.1 **Elektronika**

Elektronika se řadí mezi nejprodávanější skupinu zboží, a to převážně v sezoně, která probíhá v předvánočním období. ABC analýza je tvořena za období roku 2019, aby byl znát rozdíl, je nutné dělat analýzu minimálně jednou ročně. Ne vždy platí, že zboží, které se prodává nejčastěji v jednom roce, se bude prodávat i v druhém. Naopak se může stát, že zboží ze skupiny A, spadne do skupiny C anebo opačně. Firma nabízí v elektronice okolo 645 položek. Do ABC analýzy je zařazeno 12 položek, které vzhledem k dosažení výsledků nemají nulovou spotřebu.

Položky elektroniky byly seřazeny následovně:

- ve skupině A jsou 4 položky, kde je součet spotřeby 60 % - 80 %
- ve skupině B jsou 4 položky, kde je součet spotřeby 15 % - 25 %

- ve skupině C jsou 4 položky, kde je součet spotřeby 5 % - 15 %

Tab. 3.4 Spotřeba elektroniky za rok 2019 (Vlastní zpracování)

Název položky	Spotřeba 1	Spotřeba 2	Spotřeba 3	Spotřeba 4	Spotřeba celkem	Průměr	Podíl %	Kumulativní podíl %	Skupina
Fritézy	125	108	96	350	679	169,75	24,24	24,24	A
Sušičky	115	87	102	210	514	128,5	18,35	42,59	A
Topné panely	130	30	25	183	368	92	13,14	55,73	A
Čističe vzduchu	45	53	61	83	242	60,5	8,64	64,37	A
Vysavače	40	36	48	92	216	54	7,71	72,08	B
Reproduktory	46	22	19	74	161	40,25	5,75	77,83	B
Mixéry	38	26	21	65	150	27,5	5,36	83,18	B
Holící strojky	26	15	33	54	128	32	4,57	87,75	B
Notebooky	18	21	28	36	103	25,75	3,68	91,43	C
Televize	17	25	12	40	94	23,5	3,36	94,79	C
Mobilní telefony	12	13	28	32	85	21,25	3,03	97,82	C
Navigace	8	12	19	22	61	15,25	2,18	100,0	C
CELKEM	620	448	492	1241	2801	700,25			

Ve skupině A jsou zařazeny tyto položky:

- Fritézy
- Sušičky
- Topné panely
- Čističe vzduchu

Ve skupině B jsou zařazeny tyto položky:

- Vysavače
- Reproduktory
- Mixéry
- Holící strojky

Ve skupině C jsou zařazeny tyto položky:

- Notebooky

- Televize
- Mobilní telefony
- Navigace

V tabulce 3.4 je vidět, že pouze čtyři položky, které jsou zařazeny do skupiny A, tvoří největší část spotřeby v dané firmě, kde spotřeba za rok 2019 činí 1803 kusů. Naopak je tomu u skupiny C, kde je možné vidět, že spotřeba činí pouze 343 kusů, proto by u těchto položek měla být zásoba co nejmenší. Vzhledem k získaným datům, je možné řídit množství zásob tak, aby nevznikaly případné výpadky prodeje.

3.4.2 Kuchyňské potřeby

Firma nabízí v kuchyňských potřebách okolo 455 položek. Pro potřebu ABC analýzy, která je tvořena za rok 2019, bylo do výpočtů zařazeno 9 položek, které neobsahují nulovou spotřebu.

Položky kuchyňských potřeb byly seřazeny následovně:

- ve skupině A jsou 4 položky, kde je součet spotřeby 60 % - 80 %
- ve skupině B jsou 3 položky, kde je součet spotřeby 15 % - 25 %
- ve skupině C jsou 2 položky, kde je součet spotřeby 5 % - 15 %

Tab. 3.5 Spotřeba kuchyňských potřeb za rok 2019 (Vlastní zpracování)

Název položky	Spotřeba 1	Spotřeba 2	Spotřeba 3	Spotřeba 4	Spotřeba celkem	Průměr	Podíl %	Kumulativní podíl %	Skupina
12dílná sada hrnců	156	125	189	426	896	224	23,86	23,86	A
15dílná sada hrnců	112	108	143	356	719	179,75	19,14	43,0	A
Tlakové hrnce	82	72	101	273	528	132	14,06	57,06	A
WOK pánve	66	73	76	304	519	129,75	13,82	70,87	A
Nože	51	68	63	198	380	95	10,12	80,99	B
Příbory	48	36	82	96	262	65,5	6,98	87,97	B
Kuchyňské podložky	32	12	38	103	185	46,25	4,93	92,89	B
Nůž na pizzu	18	23	27	84	152	38	4,05	96,94	C
Nůž na sýr	12	7	32	64	115	28,75	3,06	100,00	C
CELKEM	577	524	751	1904	2801	939			

Ve skupině A jsou zařazeny tyto položky:

- 12dílná sada hrnců
- 15dílná sada hrnců
- Tlakové hrnce
- WOK pánve

Ve skupině B jsou zařazeny tyto položky:

- Nože
- Příbory
- Kuchyňské podložky

Ve skupině C jsou zařazeny tyto položky:

- Nůž na pizzu
- Nůž na sýr

V tabulce 3.5 je možné vidět, že ve skupině A jsou 4 položky, které tvoří velkou část spotřeby za rok 2019 a pokrývají spotřebu 2662 kusů. Naopak je tomu opět u skupiny C, kterou tvoří dvě položky a obsahují pouze 267 kusů. U skupiny C by měla firma zvážit prodej těchto položek, nebo skladovací zásobu ubrat na minimum.

3.4.3 Nábytek

Firma nabízí v nábytku okolo 150 položek. Pro potřebu ABC analýzy, která je tvořena za rok 2019, bylo do výpočtů zařazeno 8 položek, které neobsahují nulovou spotřebu.

Položky kuchyňských potřeb byly seřazeny následovně:

- ve skupině A jsou 4 položky, kde je součet spotřeby 60 % - 80 %
- ve skupině B jsou 2 položky, kde je součet spotřeby 15 % - 25 %
- ve skupině C jsou 2 položky, kde je součet spotřeby 5 % - 15 %

Tab. 3.6 Spotřeba nábytku za rok 2019 (Vlastní zpracování)

Název položky	Spotřeba 1	Spotřeba 2	Spotřeba 3	Spotřeba 4	Spotřeba celkem	Průměr	Podíl %	Kumulativní podíl %	Skupina
Komoda	36	28	31	82	177	44,25	22,43	22,43	A
Předsíňová sestava	28	25	37	63	153	38,25	19,39	41,83	A
Noční stolek	24	18	11	58	111	27,75	14,07	55,89	A
Posuvné dveře	8	24	32	32	96	24	12,17	68,06	A
Botník	21	25	28	11	85	21,25	10,77	78,83	B
Regál	18	9	17	23	67	16,75	8,49	87,33	B
Konferenční stolek	12	16	7	21	56	14	7,10	94,42	C
Židle	8	12	15	9	44	11	5,58	100,0	C
CELKEM	155	157	178	299	789	197,25			

Ve skupině A jsou zařazeny tyto položky:

- Komoda
- Předsíňová sestava
- Noční stolek
- Posuvné dveře

Ve skupině B jsou zařazeny tyto položky:

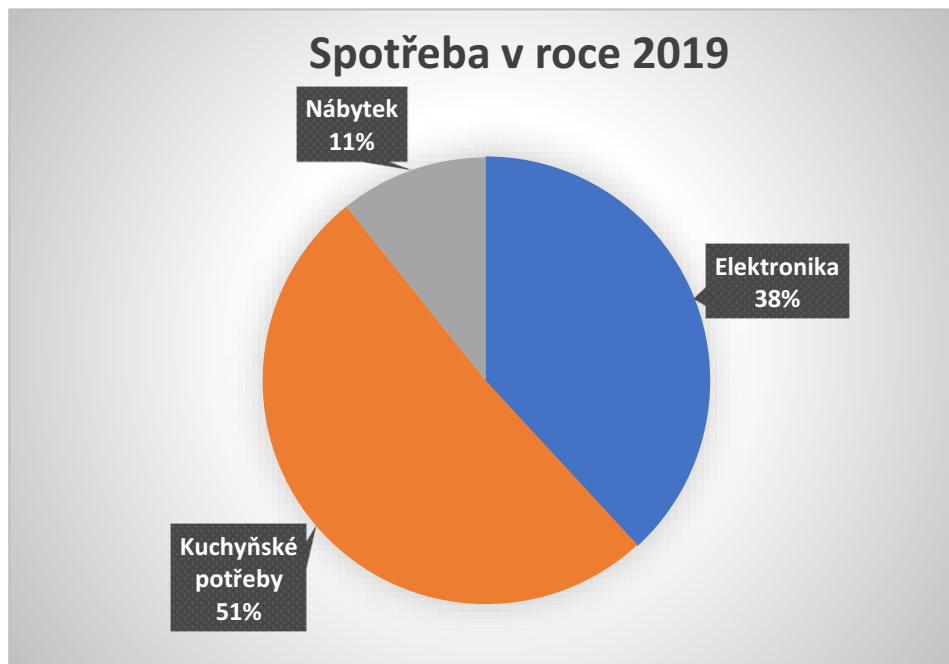
- Botník
- Regál

Ve skupině C jsou zařazeny tyto položky:

- Konferenční stolek
- Židle

V tabulce 3.6 je možné vidět, že ve skupině A jsou opět 4 položky, které tvoří velkou část spotřeby za rok 2019 a obsahují 537 kusů z celkové spotřeby 789 kusů. U skupiny C jsou 2 položky a obsahují 100 kusů z celkové spotřeby. Proto by se skladovací zásoby u skupiny C měly snížit na minimum.

3.5 Vyhodnocení a podíl na celkové spotřebě



Graf 3.1 Spotřeba v roce 2019 (Vlastní zpracování)

Z vytvořeného grafu, který zobrazuje podíl spotřeby za rok 2019, je možné vidět která kategorie zboží má největší podíl na spotřebě. Největší podíl máji kuchyňské potřeby, které tvoří 51 % z celkové spotřeby. Z grafu lze říct, že velkou klientelu tvoří převážně ženy v domácnosti. Dále je z grafu zřejmé, že nejmenší část spotřeby tvoří nábytek, který tvoří pouze 11% spotřeby.

4 Návrhy a doporučení pro zlepšení systému řízení zásob

Na základě analýzy, bylo zjištěno, že firma má rozvíjející se tempo růstu a další možnosti pro potencionální růst, avšak disponuje také určitými nedostatky, především v oblasti řízení zásob. Velkým nedostatkem aktuálního stavu společnosti je nedostatečná kapacita skladů, a také nadměrný objem zásob, který podle analýzy není nutné udržovat. Díky nadměrným zásobám společnosti narůstají náklady spojené se skladováním zboží.

Nákup

Nákup zboží je tvořen pouze na základě odhadovaném množství zásob. Tím vznikají objednávky nepřiměřeného objemu zboží, které neodpovídá aktuálnímu odbytu a poptávce. Z toho důvodu má společnost velké zásoby, do kterých musí vkládat finanční prostředky na jeho uskladnění. Firma neaplikuje žádnou metodu řízení zásob a bylo zjištěno, že u velkého objemu zboží je možné aplikovat analýzu ABC, která je schopná určit za pomoci spotřeby množství zásob, které je potřebné pro bezproblémový chod podniku a zajištění stálého odbytu. Společnost disponuje také zásobami, které jsou nakoupeny jednorázově za výhodnou cenu a jsou prodávány do vyprodání dodaného objemu zásob. U tohoto typu zboží není nutné řešit objem zásob za pomoci ABC analýzy.

Během aplikace ABC analýzy, bylo zjištěno, že jednotlivé položky, nemají stejný podíl na spotřebě, avšak není pravidlem, že zboží, které je ve spotřebě ve skupině A, je také ve skupině A i v analýze tržeb. Tento fakt závisí především na ceně zboží, kde může nastat, že nejprodávanější zboží je zároveň i nejlevnější zboží, tudíž společnosti nedosahuje tak vysokého zisku, jakého by mohla dosáhnout vyšším prodejem dražších produktů. Z toho důvodu bych společnosti doporučil, aby aplikovala ABC analýzu alespoň jednou za rok, a to především u zboží, po kterém je poptávka pouze sezónně, prodává se méně, než většina zboží anebo se nějakým způsobem odlišuje od většiny zásob. V rámci tohoto podniku není možné analýzu aplikovat u všech druhů zboží, jelikož společnost disponuje velkým množstvím sortimentu a analýza by byla časově náročná a velmi obsáhlá.

Analýza by měla být aplikována především u zboží, které disponuje sezónní poptávkou, zde se může jednat například o vertikutátory nebo například topné panely, u kterých je evidována poptávka především v zimním období. Z tohoto důvodu je nutné, aby jejich zásoba byla naplánována dle jejich odbytu a společnost nevytvářela nadbytečné zásoby v období, kdy je poptávka minimální. Skladové zásoby a náklady spojené se zásobováním

je nutné investovat do zásob, které jsou v aktuálním období prodávány nejvíce. V případě, že společnost tvoří nadbytečné zásoby produktů, které mají nižší poptávku připravuje se o skladové prostory, které by mohly být využity produkty, které mají aktuálně vyšší prodeje, a tím se společnost také připravuje o zisky a tvoří sklad nepřehledným.

Firmě bych doporučil, aby analýzu řízení zásob prováděla dle spotřeby, a to z důvodu kontrolu zásob a skladování, kde by analýza mohla pomoci vyřešit aktuální nedostatek skladových prostorů, se kterým se společnost potýká.

Doporučení u konkrétního druhu zboží, na které byla aplikována ABC analýza:

U elektroniky bych doporučil, aby se společnost zaměřila více na nákup a prodej sušiček a fritéz, u kterých je evidován celoroční prodej, a také patří mezi nejvíce žádané produkty z kategorie elektroniky. Naopak je tomu ovšem u prodeje navigací, mobilních telefonů a notebooků, tyto produkty by bylo vhodné zařadit do vyšší skupiny při analýze tržeb.

V kategorii kuchyňských potřeb by se společnost mohla zaměřit na vyšší nákup a prodej hrnců a pánví, které patří mezi nejvíce odbytové zboží v této skupině. Tyto dva produkty disponují poptávkou během celého roku a z toho důvodu by společnost mohla tvořit větší zásoby na pokrytí poptávky, v rámci této skupiny se nemusí bát nevyužitých zásob, na které by byly vynakládány pouze vysoké náklady, jelikož tyto zásoby se neustále obnovují. V druhém případě, by se společnost měla zaměřit na snížení zásob u prodeje jednotlivých nožů a kusových položek, které nepatří mezi velmi žádaný sortiment, a proto jejich zásoby mohou být minimální.

V rámci kategorie nábytku je tvořena největší část prodejem komod, z toho důvodu by bylo vhodné, kdyby se společnost zaměřila z více na tuto sekci, avšak nevěnoval bych příliš velkou pozornost pouze nábytku, jelikož celkový odbyt v jiných kategoriích je mnohem větší než u nábytku. Z tohoto důvodu není nutné kategorii nábytku obětovat příliš velkou část skladových prostorů. Skladové prostory potřebné pro tento druh zboží musí být velice objemné, jelikož krabice s nábytkem bývají velké, a proto by v případě větších zásob byly využity velké skladovací prostory, které by mohly být lépe využity pro jinou kategorii zboží.

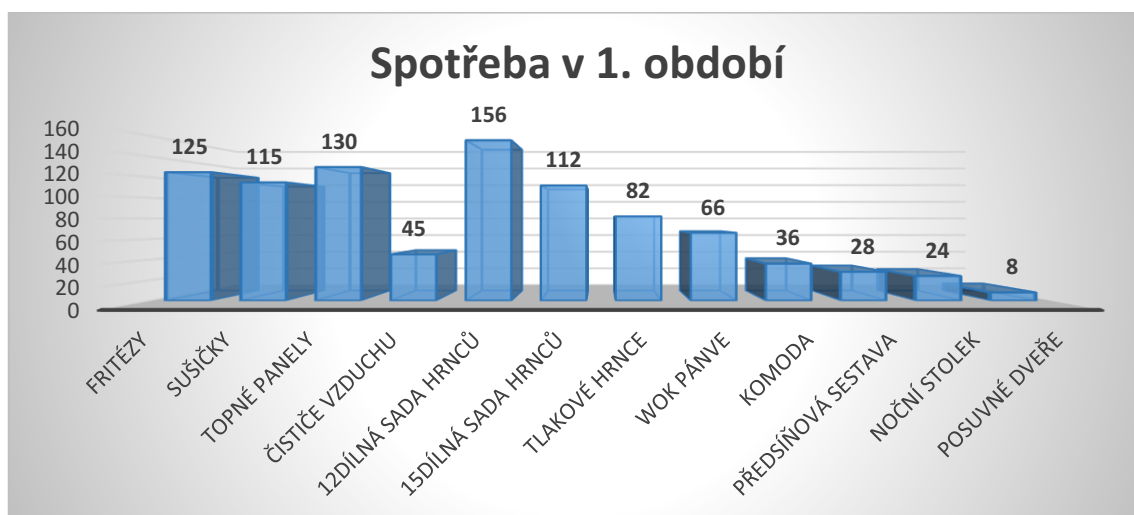
Díky analýze firma získá užitečná data, které může využívat pro svůj další rozvoj, zlepšení provozu a prodeje zboží. Firma by byla schopná určit přesně jaké zboží se v daném období prodává a jak se má na něj připravit a vyhnuli by se zbytečnému

naskladňování zboží ze skupiny C, která omezuje prostory ve skladu. Tím by se urychlil celý proces naskladňování a vyskladňování zboží.

Vytvořením a aplikováním ABC analýzy firma ušetří velkou část z nákladů využívaných na neefektivní skladování, a tím pádem získá finanční prostředky, které by mohla investovat do větší motivace pracovníků. Větší motivace by mohla vést k vyšší efektivnosti a kvalitě práce, to by mělo dopad na lepší chod společnosti, menší chybovost a tím pádem také menší náklady vynaložené na řešení reklamací. Menší chybovost bude mít zcela jistě odraz i na lepším hodnocení zákazníků a navýšení jejich celkové spokojenosti.

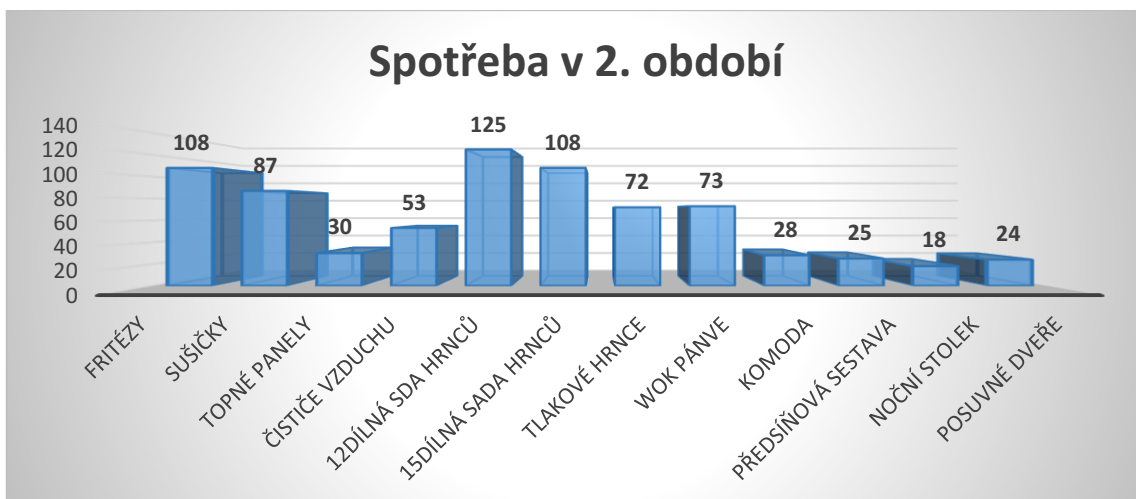
Rozplánování zásob v jednotlivých obdobích na základě výsledku ABC analýzy

Spotřeba zásob v 1. období



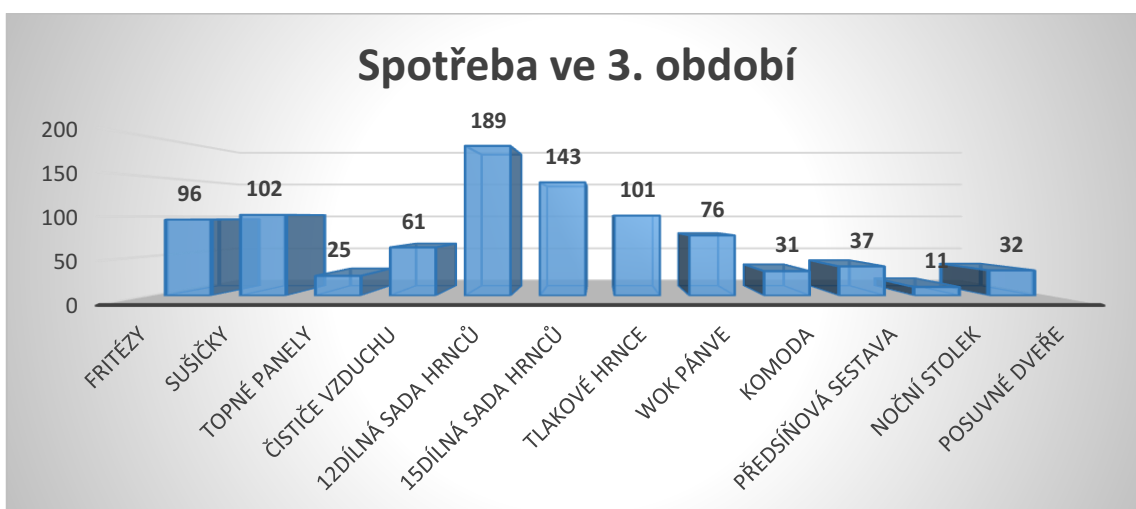
Graf 4.1 Spotřeba zásob v 1. období (Vlastní zpracování)

Na grafu 4.1 je možné vidět, jednotlivé položky, které patří do skupiny A, a jsou vybrány z jednotlivých kategorií produktů, které byly zkoumány v rámci ABC analýzy. Na základě výsledků bych doporučil společnosti, aby věnovala své skladovací prostory v tomto období především produktům: 12dílná sada hrnců, topné panely, fritézy, sušičky a 15dílná sada hrnců. U těchto produktů je evidována spotřeba vyšší než 100 ks. V případě, že se společnost v tomto období zaměří na tyto typy zásob, zajistí tak bezproblémový odbyt a nebude vytvářet nadbytečné zásoby a s tím spojené náklady, jako by tomu mohlo být v případě, že by naskladnila velké množství položek typu posuvných dveří.



Graf 4.2 Spotřeba zásob v 2. období (Vlastní zpracování)

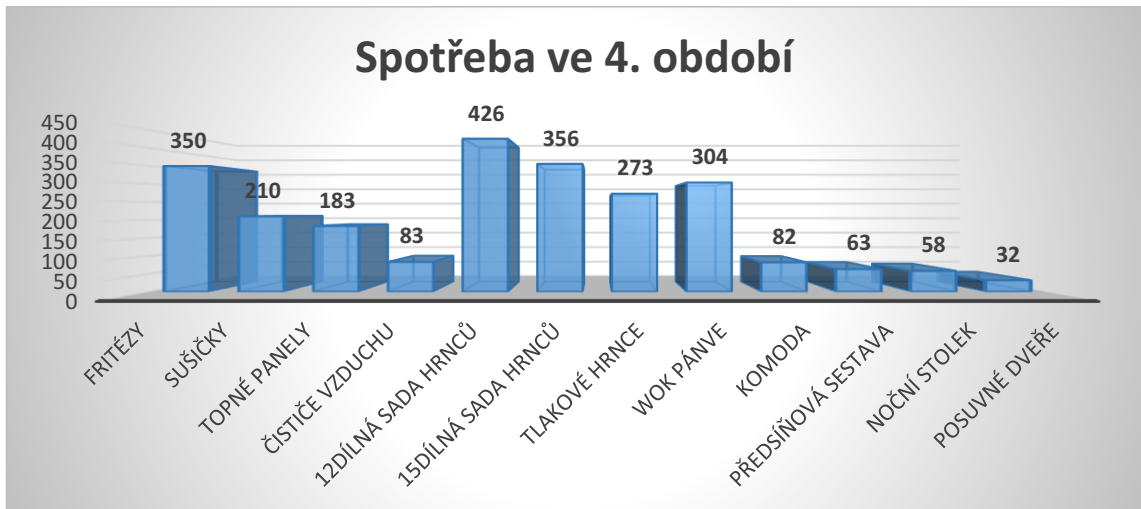
V grafu 4.2 můžeme vidět, že se spotřeba zásob v tomto období značně změnila od předchozího období. V tomto období by společnost měla vytvářet zásoby především u těchto produktů: 12dílná sada hrnců, 15dílná sada hrnců a fritézy. U těchto typů položek je evidována spotřeba nad 100 ks, avšak vysoká spotřeba zásob je evidována také u položek: sušičky, WOK pánve a tlakové hrnce. U těchto produktů, by se společnost měla také připravit na vyšší odbyt. Nadměrným zásobám by se měla vyvarovat například u nočních stolků.



Graf 4.3 Spotřeba zásob ve 3. období (Vlastní zpracování)

V grafu 4.3 evidují opět změnu ve skladbě spotřeby zásob. V tomto období je evidována největší spotřeba u produktů: 12dílná sada hrnců, 15dílná sada hrnců, sušičky a tlakové hrnce. Tyto produkty se opět pohybují nad hranicí 100 ks produktů. Těsně pod touto hranicí se nachází fritézy, u kterých je evidována spotřeba 96 ks. Na nejmenším čísle

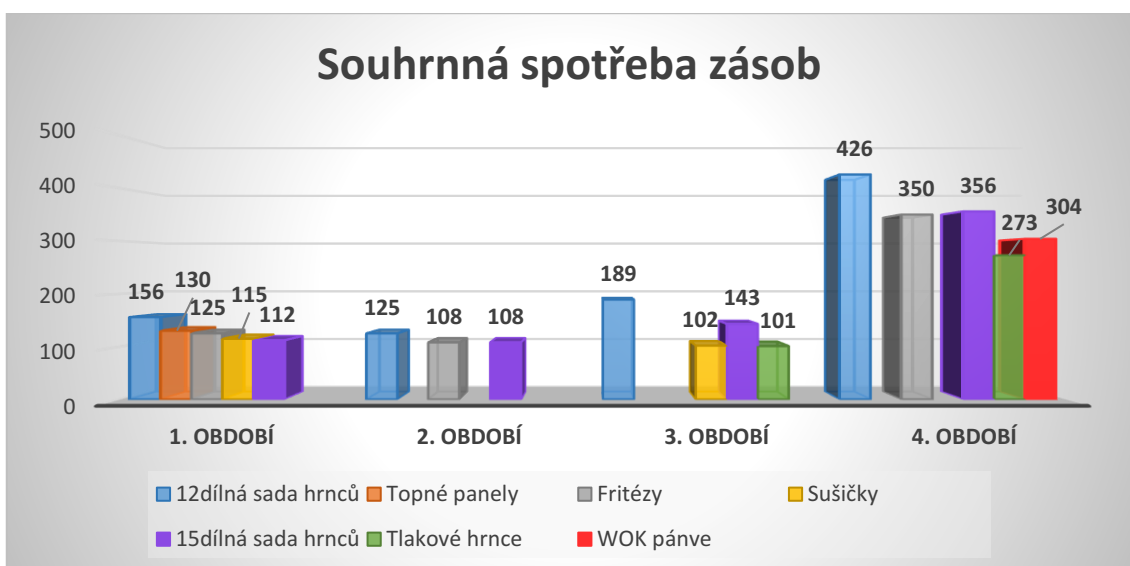
spotřeby jsou opět umístěny noční stolky, u kterých by se společnost měla vyvarovat nadměrných zásob.



Graf 4.4 Spotřeba ve 4. období (Vlastní zpracování)

V grafu výše je možné vidět, že společnost eviduje největší spotřebu ve 4. období, které je ve skutečnosti obdobím na konci roku, a tedy v období Vánoc. V tomto období došlo k rapidnímu nárůstu spotřeby, na který se musí společnost pečlivě připravit dopředu, aby byla schopna zajistit bezproblémový a plynulý odbyt objednávek a předešla tak možným komplikacím. Největší spotřebu evidujeme u produktů: 12dílná sada hrnců, 15dílná sada hrnců. Fritézy, WOK pánve a tlakové hrnce. V tomto období je nejmenší spotřeba u posuvných dveří.

Souhrn



Graf 4.5 Souhrnná spotřeba zásob za všechna období (Vlastní zpracování)

V grafu 4.5 je vypracována souhrnná spotřeba produktů, za všechna čtyři období. V jednotlivých obdobích jsou zde znázorněny položky, které se pohybovaly nad hranicí 100 ks za období. V posledním období jsou poslední zaznačenou položkou tlakové hrnce, které měly spotřebu zásob na hranici 273 ks. Z tohoto grafu je možné vyčíst, na jaké typy produktů by se měla společnost v jednotlivých obdobích zaměřit. V každém období se objevují 12dílné a 15dílné sady hrnců, u kterých bych společnosti doporučila udržovat neustálou vyšší zásobu. Dalším velice žádaným produktem jsou fritézy, které se nachází ve všech obdobích kromě 3., kde však jejich spotřeba byla stále vysoká a to 96 ks, avšak pohybovala se pod hranicí 100 ks, proto není v tomto grafu znázorněna. Společnost by se měla pečlivě připravovat na 4. období, kde jsou dosahovány největší spotřeby zboží. Tento graf je vypracován pouze za období roku 2019, pokud by společnost chtěla mít komplexnější přehled o zásob, je nutné, aby tento druh evidence dělala každý rok s porovnáním předešlého roku, aby bylo možné zaznamenat, jak se požadavky zákazníků vyvíjejí meziročně.

4.1 Zavedení systému LOKIA pro řízení skladu

Vedení společnosti uvažuje o zavedení systému pro řízení skladu LOKIA od společnosti Grit. Toto řešení je doporučeno a vzhledem k tomu, že firma nedisponuje žádným systémem řízení zásob a skladu celkově, bylo by to pro ni velkým přínosem a možnou příležitostí pro její další rozvoj.

Společnost GRiT

Společnost poskytuje kompletní dodávky ve vývoji, poradenství a implementaci řešení pro elektronizaci, zpracování a archivaci dokladů, logistických řešení v řízení zásob a dalších služeb pro společnosti v celé Evropě. Hlavní součástí této nabídky bude nastavení služby LOKiA WMS společnosti GRiT. LOKiA WMS je moderní systém, který slouží pro řízení skladu, a snaží se přizpůsobit podmínkám klientů. Systém je tvořen platformou, která pokrývá základní skladové procesy, jako je příjem, přesun a výdej zboží, a obsahuje také pokročilé funkce pro řízení skladů.

Přínosy

Přehledné informace o zboží ve skladu – grafické zobrazení skladových prostor k rychlému monitorování a optimalizování využití skladových prostor.

Vždy aktuální informace o množství na skladě – kompletní evidence všech skladových operací se zbožím, skladová inventura, reporting.

Efektivní organizace práce ve skladu – automatické generování úkolů skladníkům na čtečkách čárových kódů s možností jejich prioritizace.

Zrychlení skladových operací – využití čteček čárových kódů s intuitivním uživatelským prostředím pro snadné zaznamenání příjmu, výdeje nebo přesunu zboží.

Zavedením tohoto systému znamená pro firmu neustály přehled nad naskladněným zbožím, automatické analýzy zásobování, možnost elektronické evidence, jak náhodné, tak plánované, dále efektivní skladování, kde systém přesně určí, které zboží se prodává nejvíce a mělo by být nejbližší expedici. Zajišťuje veškerý report o přehledu zásob, zboží, objednávek a skladových objektů. Díky tomuto je možný přehled o veškeré spotřebě zboží a je možné přesně plánovat zásobování. Vzhledem k tomu, že systém bude nápomocen také s expedicí a bude přesně vědět uložení položek, se zkrátí doba hledání a balení zásilek, a díky tomu bude také možné najímat méně pracovníků a získat další volné finanční prostředky.

5 Závěr

Řízení zásob je jedním z nejdůležitějších procesů, se kterými se společnost v průběhu své existence neustále setkává. Řízení je pro společnost jedním z nejdůležitějších kroků k úspěchu. V případě, že má společnost optimalizované skladové zásoby a vytvořený vhodný systém skladování, má nakročeno k úspěchu. Právě vzhledem k tomuto faktu bylo cílem mé bakalářské práce popsat aktuální stav řízení zásob ve společnosti X, za pomoci analýz zjistit nedostatky, které firma má především v oblasti řízení zásob a navrhnout možná řešení, jak toto řízení posunout na vyšší pozici a tím navýšit efektivnost práce zaměstnanců, a především snížit skladovací náklady společnosti, jelikož aktuálně společnost vytváří nadměrné zásoby zboží, po kterých není stálá poptávka. Společnost X se zabývá prodejem elektroniky, kuchyňského vybavení a nábytku.

V praktické části práce byla definována společnost X, její systém řízení, organizační struktura a následně byla na společnost aplikována SWOT analýza, aby byla přesněji zjištěna strategie společnosti a také její silné a slabé stránky společně s možnými příležitostmi a hrozbami. Společnost byla definována ofenzivní strategie, která značí, že je společnost schopná se na základě svých silných stránek a příležitostí nadále rozvíjet. Dále byla na společnost aplikována analýza ABC, díky které byly zjištěny nejvíce spotřebovávané produkty ve třech kategoriích, které společnost nabízí, a to v kategorii elektroniky, kuchyňských potřeb a nábytku. Po aplikaci ABC analýzy bylo vytvořeno hodnocení a podíly jednotlivých kategoriích na celkové spotřebě. Zde bylo možné vidět, že největší podíl na zisku zaujímá kategorie kuchyňských potřeb, která má přesněji 51 % celkové spotřeby zásob.

V závěru této práce bylo vypracováno doporučení, kde byly vytvořeny doporučení týkající se nákupu, rozplánování zásob a zavedení systému LOKIA, který by společnosti pomohl jak s evidencí zásob, expedici, tak i usnadnil práci zaměstnancům a v neposlední řadě pomohl společnosti při plánování objednávek a ušetřil finanční prostředky vynaložené na neefektivní skladování. Díky tomuto systému by společnost mohla efektivněji rozplánovat skladování zásob, a tím také získala více skladovacích prostorů.

Při tvorbě této práce byly použity data, které mi byly poskytnuty firmou, a které odpovídají současnému stavu společnosti. Také bylo vycházeno z poznatků od zaměstnanců a vizuálního kontaktu ve firmě.

Cíl mé práce byl splněn a navržená doporučení již byla konzultována s vedením společnosti X, které se pokusí urychlit zavedení systému LOKIA a také zavedou evidenci spotřeby zásob, kdy jednou ročně za pomoci ABC analýzy budou evidovat spotřebu vybraných položek.

6 Seznam zdrojů

- [1] GROS, Ivan. *Velká kniha logistiky*. 1 vyd. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2016, 507 s. ISBN 978-80-7080-952-5.
- [2] STEHLÍK, Antonín a Josef KAPOUN. *Logistika pro manažery*. 1 vyd. Praha: Ekopress, 2008, 266 s. ISBN 978-80-86929-37-8.
- [3] SIXTA, Josef a Miroslav ŽIŽKA. *Logistika: metody používané pro řešení logistických projektů*. 1 vyd. Brno: Computer Press, 2009, 238 s. ISBN 978-80-251-2563-2.
- [4] LAMBERT, Douglas M., James R. STOCK a Lisa M. ELLRAM. *Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. 2. vyd. Brno: CP Books, 2005, 589 s. ISBN 80-251-0504-0.
- [5] DRAHOTSKÝ, Ivo a Bohumil ŘEZNÍČEK. *Logistika - procesy a jejich řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, 334 s. ISBN 80-7226-521-0.
- [6] HORÁKOVÁ, Helena a Jiří KUBÁT. *Řízení zásob: logické pojetí, metody, aplikace, praktické úlohy*. 3. přeprac. vyd. Praha: Profess, 1998, 236 s. ISBN 80-85235-55-2.
- [7] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004, 170 s. ISBN 80-251-0174-6.
- [8] CEMPÍREK, Václav, Rudolf KAMPF a Jaromír ŠIROKÝ. *Logistické a přepravní technologie*. 1. vyd. Pardubice: Institut Jana Pernera, 2009, 197 s. ISBN 978-80-86530-57-4.
- [9] DUPAL, Andrej. *Logistika*. 1. vyd. Bratislava: Sprint 2, 2018, 288 s. ISBN 978-80-89710-44-7.
- [10] EMMETT, Stuart. *Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, 298 s. ISBN 978-80-251-1828-3.
- [11] HAVLÍČEK, Karel a Milan KAŠÍK. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005, 172 s. ISBN 80-7261-120-8.
- [12] SOUKALOVÁ, Radomila. *Strategický marketing: učební text*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004, 118 s. ISBN 80-7318-177-0.
- [13] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

7 Seznam grafických objektů

Tab. 1.1 Matice SWOT analýza (Vlastní zpracování).....	29
Tab. 3.1 SWOT analýza společnosti (Vlastní zpracování).....	36
Tab. 3.2 Výsledné hodnoty SWOT analýzy (Vlastní zpracování)	37
Tab. 3.3 Výsledná strategie znázorněna v matici SWOT (Vlastní zpracování)	37
Tab. 3.4 Spotřeba elektroniky za rok 2019 (Vlastní zpracování)	40
Tab. 3.5 Spotřeba kuchyňských potřeb za rok 2019 (Vlastní zpracování)	41
Tab. 3.6 Spotřeba nábytku za rok 2019 (Vlastní zpracování)	43
Obr. 1.1 Dělení a prioritizace cílů logistiky [3, s. 19].....	14
Obr. 1.2 Normativní model nákladů na udržování zásob [4, s. 154]	22
Obr. 1.3 Opatřovací (pořizovací) logistika [Upraveno dle 2, s. 42]	27
Graf 1.1 Q-systém řízení zásob [1, s. 291]	18
Graf 1.2 P-systém řízení zásob [1, s. 292]	18
Graf 1.3 Průběh stavu zásob u statického modelu řízení zásob [3, s. 73].....	19
Graf 1.4 Lorenzova křivka závislosti kumulovaných hodnot spotřeby na počtu položek [6, s. 193]	21
Graf 3.1 Spotřeba v roce 2019 (Vlastní zpracování)	44
Graf 4.1 Spotřeba zásob v 1. období (Vlastní zpracování)	47
Graf 4.2 Spotřeba zásob v 2. období (Vlastní zpracování)	48
Graf 4.3 Spotřeba zásob ve 3. období (Vlastní zpracování)	48
Graf 4.4 Spotřeba ve 4. období (Vlastní zpracování)	49
Graf 4.5 Souhrnná spotřeba zásob za všechna období (Vlastní zpracování).....	49

Autor/ka	Nikolas Fišar
Název BP	Řízení zásob ve vybrané společnosti
Studijní obor	DOL
Rok obhajoby BP	2020
Počet stran	45
Počet příloh	0
Vedoucí BP	Ing. Leo Tvrdoň, Ph.D., ALog.
Anotace	<p>Cílem bakalářské práce je zhodnotit aktuální stav řízení zásob ve vybrané společnosti a popsat její provoz.</p> <p>Práce je rozdělena do dvou částí. V první části byla zpracována literární rešerše, která byla vytvořena z odborných literárních zdrojů týkajících se především logistiky a řízení zásob. V druhé části bakalářské práce byla představena vybraná společnost. Dále v této části byla zjištěna strategie společnosti dle SWOT analýzy a s využitím ABC analýzy bylo zhodnoceno a popsáno řízení zásob. Dle zjištěných výsledku bylo navrženo doporučení, vedoucí k efektivnímu zásobování, skladování, snížení nákladů a vytíženost zaměstnanců.</p>
Klíčová slova	Řízení zásob, ABC analýza, druhy zásob, skladování, logistika
Místo uložení	ITC (knihovna) Vysoké školy logistiky v Přerově
Signatura	

