

Analýza nákupu a návrh na zdokonalení skladového hospodářství ve firmě ARNO

Romana Pustková

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: **Romana PUSTKOVÁ**
Osobní číslo: **M080127**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Finanční řízení podniku**

Téma práce: **Analýza nákupu a návrh na zdokonalení skladového hospodářství ve firmě ARNO**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte uvedenou odbornou literaturu a zpracujte základní teoretické pojmy související se zásobami.

II. Praktická část

- Proveďte základní popis firmy.
- Analyzujte a zhodnoťte současnou situaci skladového hospodářství ve firmě ARNO.
- Doporučte firmě využití nových metod řízení zásob.
- Navrhněte možné řešení pro zlepšení současné situace a vyhodnoťte celkový přínos.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

[1] BOBÁK, R. Základy logistiky. 2. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati, 2002. 173 s. ISBN 80-7318-066-9.

[2] LOUŠA, F. Zásoby. 3. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 172 s. ISBN 978-80-247-2117-0.

[3] MRKOSOVÁ, J. Účetnictví 2007. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2007. 276 s. ISBN 978-80-251-1513-8.

[4] PASEKOVÁ, M. Základy účetnictví. 5. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati, 2008. 191 s. ISBN 978-80-7318-750-7.


[5] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. Podnikové finance. 1. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati, 2005. 293 s. ISBN 80-7318-327-7.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jiří Ondra
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 vzdělávacímu 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). Odpirá-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

Předmětem bakalářské práce „Analýza nákupu a návrh na zdokonalení skladového hospodářství ve firmě ARNO“ je analyzovat problematiku řízení zásob v maloobchodě a navrhnout taková opatření, která by vedla ke zlepšení hospodaření se zásobami. Teoretická část je věnována základním pojmům z oblasti zásob, jejich členění, řízení a optimalizace. V praktické části jsem popsala firmu ARNO, zaměřila jsem se na způsob zásobování, charakteristiku jejich dodavatelů, na strukturu sortimentu, přehled nákupu a prodeje v určitém období. V závěrečné části jsem navrhla možná opatření ke zdokonalení systému řízení zásob.

Klíčová slova:

Zásoby, řízení zásob, obrátka, ABC analýza, JIT

ABSTRACT

The aim of my dissertation „Analysis of Purchase and a Proposal for Improvement of Warehousing Activities in ARNO Company“ is to analyse the issue of stock-keeping control in retail, and propose such measures which could lead to the improvement of stock-keeping.

The theoretical part of my dissertation is dealing with basic terms in the field of stock-keeping, their segmentation, control and optimizing. In the practical part I described ARNO Company, and targeted the process of supply in ARNO Company, the character of their suppliers, the structure of supplies, a summary of purchases and sales in a given period of time.

At the conclusion, I proposed potential measures for the benefit of stock-keeping control system in the company.

Keywords:

Supplies, stock-keeping control, stock turnover, ABC analysis, JIT

Na tomto místě bych chtěla poděkovat všem spolupracovníkům firmy ARNO, kteří mi svým aktivním přístupem, radou vytvořili optimálně vhodné podmínky ke zpracování této bakalářské práce.

Mimořádné poděkování patří zejména vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Jiřímu Ondrovi a jeho paní Zdence Ondrové za ochotu, vstřícnost, cenné zkušenosti a názory, které jsem mohla zúročit ve své práci. Věřím, že mi získané zkušenosti a vědomosti pomohou při řešení každodenních pracovních úkolů.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ZÁSoby	12
1.1 DRUHY ZÁSOb PODLE FUNKCE.....	13
1.2 DRUHY ZÁSOb PODLE POUŽITELNOSTI.....	14
1.3 OCEŇOVÁNÍ ZÁSOb.....	15
1.3.1 Oceňování nákupů účtovaných v cizích měnách	15
1.3.2 Způsoby oceňování vyskladněných položek.....	16
1.4 VÝZNAM ZÁSOb	17
1.4.1 Druhy poptávky	17
1.5 ŘÍZENÍ ZÁSOb	18
1.5.1 Řízení hotových výrobků	18
1.5.2 Inventarizace	19
1.6 OPTIMALIZACE ZÁSOb	20
1.6.1 Nadnormativní zásoby.....	22
1.7 UKAZATELE OBRATOVOSTI.....	22
2 LOGISTIKA V ZÁSObOVÁNÍ	23
2.1 ZÁSObOVÁNÍ	23
2.1.1 Nákup	23
2.1.2 Výběr dodavatele.....	24
2.2 LOGISTIKA VE SKLADOVÁNÍ	24
2.2.1 Druhy skladů	24
3 MODERNÍ PŘÍSTUP K ŘÍZENÍ	26
3.1 METODA ABC.....	26
3.1.1 Využití metody ABC.....	26
3.2 METODA JIT (JUST-IN-TIME).....	26
II ANALYTICKÁ ČÁST	28
4 PŘEDSTAVENÍ FIRMY ARNO	29
4.1 PROFIL FIRMY	30
4.2 ANALÝZA NÁKUPU A SKLADOVÉHO HOSPODÁŘSTVÍ.....	31
4.2.1 Skladování.....	33
4.3 UKAZATELE OBRATOVOSTI.....	34
4.3.1 Maloobchod.....	35
4.3.2 Velkoobchod	37
4.3.3 Ukazatele obratovosti firmy	39
4.4 ANALÝZA ABC	41
4.4.1 Klasifikace zásob podle ročního obratu	41
4.4.2 Analýza položky č. 4 – Prestige černo-šedá.....	44
4.4.3 Analýza položky č. 3 – Prestige bílo-modrá	47
4.4.4 Analýza položky č.1 – Art. 67643, farmářka.....	50
4.4.5 Analýza položky č. 10 – masážní nazouvák.....	53

4.5	METODA JIT	55
5	REKLAMACE OBUVI	58
5.1	JSOU REKLAMACE VE FIRMĚ ARNO PROBLÉM?	59
	ZÁVĚR	62
	RESÚMEE.....	64
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	66
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	67
	SEZNAM GRAFŮ	68
	SEZNAM OBRÁZKŮ	69
	SEZNAM TABULEK.....	70
	SEZNAM PŘÍLOH.....	71

ÚVOD

Prioritním úkolem obchodních organizací je trvalé uspokojování potřeb zákazníků žádaným sortimentem. Tomu musí být přizpůsobeny všechny aktivity firmy nejen nákup a prodej zboží, skladová evidence, marketingová činnost, průzkum trhu, ale také reklama a podpora prodeje.

Udržování zásob v obchodních organizacích v přiměřené výši a struktuře není jednoduchá záležitost a její význam nesmí management firmy podcenit. Pokud bude mít obchodní firma nízké zásoby, případně nevhodnou strukturu, vystavuje se riziku, že zákazník může ztratit, jelikož jim nebude mít co nabídnout. V opačném případě udržování vysokých skladových zásob zbytečně váže finanční prostředky. V kompetenci odpovědných pracovníků obchodních organizací je, aby se problematikou řízení zásob zabývali, dokázali správně stanovit šíři a hloubku nabízeného sortimentu, uměli pružně reagovat na neustále se měnící a zvyšující požadavky trhu. Platí zde obecná zásada, že větší zásoby by měly udržovat velkoobchodní organizace, aby mohly operativně v horizontu optimálních časových intervalů dodávat zboží maloobchodním firmám.

V našem regionu s vysokou obuvnickou tradicí i přes výrazný pokles výroby, je velmi vysoká konkurence v oblasti prodeje obuvi. Aby firmy obstály v silném konkurenčním prostředí, musí zákazníkovi poskytovat kvalitní výrobky a služby za přijatelné ceny, příjemné prostředí s vhodnou prodejní dobou a vysoce kvalifikovaný obsluhující personál.

V teoretické části mé bakalářské práce se věnuji základním pojmům z oblasti zásob, jejich členěním, oceňováním, řízením, optimalizací, skladováním a v neposlední řadě také moderními metodami řízení ABC a Just-in-time.

V analytické části nejdříve představím firmu ARNO, její historii, charakter a činnosti. Provedu analýzu nákupu a prodeje zásob v daném období ve velkoobchodním a maloobchodním skladu, vypočítám ze zjištěných údajů obrátku a dobu obratu. U vybraných pánských modelů sestavím model analýzy ABC a u jednotlivých artiklů sumarizuji přehled ukazatelů obratovosti a zjistím optimalizační model zásob. Zhodnotím využití metody JIT při prodeji módní dovozové obuvi. Zhodnotím problematiku reklamací obuvi a vliv na dodavatelsko-odběratelské vztahy.

V závěru své bakalářské práce nastíním případná doporučení na zlepšení skladového hospodářství v obchodní organizaci, ve které jsem práci prováděla.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁSoby

Zásoby jsou součástí oběžného majetku. Najdeme je v rozvaze, v aktivech. Jejich charakteristickým rysem je, že se spotřebovávají jednorázově. Ve výrobním procesu mění svou podobu. Pořizovací hodnota zásob je nižší než 40 000 Kč za jednotku a doba použitelnosti je kratší než jeden rok.

Zásoby můžeme rozdělit do dvou skupin:

- a) nakupované od dodavatelů
- b) vyrobené vlastní činností

Mezi zásoby nakupované řadíme:

- suroviny a základní materiál – při výrobním procesu přechází zcela nebo z části do výrobku a tvoří jeho podstatu (dřevěný stůl, základním materiálem je dřevo)
- pomocné látky – vstupují do výrobku, ale netvoří jeho podstatu (např. lak na výrobku)
- provozní látky – jsou to hmoty, kterých je zapotřebí pro provoz dlouhodobého majetku, ale do výrobku nevstupují (např. mazadla, čisticí prostředky, paliva)
- náhradní díly – předměty určené k uvedení hmotného majetku do původního stavu
- obaly – slouží k ochraně a dopravě nakoupeného materiálu výrobků, zboží, pokud nejsou účtovány jako dlouhodobý hmotný majetek
- drobný hmotný majetek – to je majetek, o němž účetní jednotka rozhodla, že ho zařadí do zásob, jeho pořizovací cena je nižší než 40 000 Kč nebo se rovná 40 000 Kč, doba použitelnosti je delší než 1 rok (např. nářadí, nábytek). Toto rozhodnutí je upraveno vnitřní směrnici účetní jednotky.
- movité věci – s dobou použitelnosti 1 rok a kratší bez ohledu na pořizovací cenu
- pokusná zvířata
- zboží – samostatné movité věci, které podnikatelský subjekt nabyl za účelem dalšího prodeje v nezměněné podobě. Položka obsahuje dále výrobky vlastní výroby, které byly aktivovány a předány do vlastních prodejen. Do zboží dále zahrnujeme také nemovitý majetek, který účetní jednotka, zabývající se nákupem a prodejem nemovitostí, nakupuje za účelem dalšího prodeje a sama je nepoužívá, nepronajímá a neprovádí na nich technické zhodnocení.

Mezi zásoby vyrobené vlastní hospodářskou činností řadíme:

- hotové výrobky – předměty, které podnik vyrábí s cílem prodat je odběratelům nebo jsou určené ke spotřebě uvnitř účetní jednotky
- rozpracované výrobky
 - nedokončená výroba – jsou to produkty, které již prošly jedním nebo několika výrobními stupni, nejsou již materiálem, ale nejsou dosud hotovým výrobkem
 - polotovary vlastní výroby – ucelené části výrobku, které neprošly všemi výrobními operacemi a budou dokončeny nebo zkompletovány do hotových výrobků v dalším výrobním procesu účetní jednotky
- mladá a ostatní zvířata – jsou to zvířata vlastní produkce, nebo nakupovaná. Do zásob zařazujeme mladá chovná zvířata, zvířata ve výkrmu, ryby, kožešinová zvířata, včelstva, hejna slepic, kachen, krůt, perliček, hus na výkrm. [1],[2]

1.1 Druhy zásob podle funkce

Pro zvolení vhodného způsobu řízení zásob je důležité znát funkci jednotlivých druhů zásob. Rozlišujeme tyto skupiny zásob:

- Rozpojovací – má vyrovnávat časový nebo množství nesoulad mezi jednotlivými procesy, tlumit či zachycovat náhodné výkyvy, nepravidelnosti a poruchy.

obratová (běžná) zásoba – kryje průměrnou poptávku (spotřebu) mezi dvěma dodávkami, doplňuje se dodávkami o velikosti Q.

$$\text{průměrná obratová zásoba} = \frac{Q}{2} \quad (1)$$

pojistná zásoba (PZ) – tlumí nejistotu v poptávce a dodací lhůtě, kryje odchylky od průměrné spotřeby a průměrné dodací lhůty, resp. od velikosti dodávky

$$\text{průměrná celková zásoba na skladě} = \frac{Q}{2} + PZ \quad (2)$$

vyrovnávací – zachycuje nepředvídané okamžiky výkyvů mezi navazujícími procesy ve výrobě, jedná se o výkyvy v množství nebo čase. Je to součást zásoby rozpracované výroby.

zásoba pro předzásobení – má tlumit předvídané větší výkyvy na vstupu nebo výstupu, vytváří se opakovaně, každoročně v souvislosti se sezónním kolísáním poptávky nebo intenzity výroby nebo jednorázově.

- Zásoba na logistické trase – jedná se o materiál nebo výrobky, které mají konkrétní určení např. odběratele, opustily výchozí místo, ale dosud nedorazily na cílové místo v logistickém řetězci

dopravní zásoba – tj. zboží na cestě, od okamžiku, kdy je dodávka připravena k naložení až do příjmu a uskladnění u příjemce

zásoba rozpracované výroby (nedokončené výroby) – jedná se o materiál a díly, které jsou již zadány do výroby a jsou dosud ve zpracování. Její výši ovlivňuje objem výroby, sortiment, délka výrobního cyklu, velikost výrobních dávek, způsob řízení výroby.

- Technologické – patří sem materiál nebo výrobky, které potřebují před dalším zpracováním nebo expedováním z technologických důvodů jistou dobu skladování (např. zrání sýrů, piva, vína, sušení dřeva)
- Strategické – mají zabezpečit přežití podniku při nepředvídaných kalamitách v zásobování, v důsledku pohrom, válek, bojkotů, např. zásoba ropy
- Spekulativní zásoby – jedná se o nákup základních surovin pro výrobu, obvykle ve velkých dávkách z důvodů očekávaného budoucího zvýšení ceny [3]

1.2 Druhy zásob podle použitelnosti

Rozeznáváme zásoby použitelné a nepoužitelné.

- Použitelné – jsou předmětem řízení zásob, běžně se spotřebovávají ve výrobě nebo prodávají

přiměřená zásoba – jde vlastně o normu zásoby, část průměrné zásoby, jejíž spotřebu pro výrobu či prodej můžeme očekávat

nadbytečná zásoba – rozdíl mezi celkovou průměrnou zásobou a přiměřenou zásobou položky

- Nepoužitelné – označována také jako zásoba bez funkce, jedná se o položky z nulovou spotřebou, neprodejné např. z důvodu inovace výrobků, chybným nákupním rozhodnutím, špatným odhadem budoucí poptávky [3]

1.3 Oceňování zásob

Zásoby se oceňují v souladu se Zákonem o účetnictví č. 563/1991 Sb. a Vyhláškou č. 500/2002 Sb. pořizovacími cenami, vlastními náklady nebo reprodukčními cenami dle odborného odhadu.

- pořizovací cena – nakoupené zásoby (materiál a zboží) oceňujeme ve skutečných pořizovacích cenách. Cenu tvoří jednak fakturovaná částka (cena zaplacená za zásoby) a náklady související s pořízením, zejména přepravné, provize, clo a pojistné. Součástí pořizovací ceny zásob nejsou zejména úroky z úvěrů a půjček poskytnutých na jejich pořízení.
- vlastní náklady – u zásob vytvořených vlastní činností. Toto ocenění může být stanoveno na úrovni:

přímých nákladů spojených s výrobou tj. přímý materiál, přímé mzdy a ostatní přímé náklady

vlastních nákladů výroby – přímé náklady a výrobní režie (část nepřímých nákladů, které se vztahují k výrobě)

vlastních nákladů výkonu – vlastní náklady výroby a správní režie

- reprodukční pořizovací cena – je cenou stanovenou znalcem a používá se tam, kde původní cena není známa. Je to u zásob získaných darem nebo dědictvím, zásob nalezených jako inventarizační přebytek, zásob vložených společníky nebo individuálním podnikatelem do firmy podle odborného posudku.

1.3.1 Oceňování nákupů účtovaných v cizích měnách

Pravidla pro přepočtení ceny vyplývají z obecných ustanovení Zákona č. 563/1991 Sb. Majetek získaný za cizí měnu je nutno přepočítat kursem devizového trhu vyhlášeným ČNB a to k okamžiku ocenění. Účetní jednotka může použít pro přepočtení cizí měny na českou měnu pevný kurs, který si stanoví vnitřním předpisem pro předem stanovenou dobu. Tato doba nesmí překročit účetní období. Jako kurs devizového trhu, použije účetní

jednotka kurs devizového trhu platný k prvnímu dni období, pro který je pevný kurs používán.

1.3.2 Způsoby oceňování vyskladněných položek

Často dochází při nákupu k tomu, že ceny jednoho druhu materiálu jsou různé jak od různých dodavatelů, tak i od jednoho dodavatele v různé době dodání. Proto mohou vznikat komplikace při oceňování vydaného materiálu ze skladu. Úbytek materiálu se uskutečňuje v pořizovacích cenách, ve kterých je evidován materiál na skladě.

České účetní standardy uvádějí tyto možnosti oceňování výdeje u zásob stejného druhu materiálu:

- **Metoda FIFO** – „first in – first out“ tj. „první do skladu, první ze skladu“

Při použití této metody se oceňují postupně zásoby od nejstarší k zásobě novější podle toho, jak se materiál postupně ze skladu odebírá. Tento způsob je výhodný při poklesu cen, protože konečné zásoby jsou oceněny nižšími cenami, čímž se snižuje zisk.

- **Metoda LIFO** – „last in – last out“

Nejdříve se spotřebují poslední dodávky, na skladě zůstanou při uzávěrcce dříve nakoupené zásoby (první dodávky). Tento způsob je výhodný při růstu cen, protože konečné zásoby jsou oceněny cenami prvních dodávek, které jsou nižší, čímž se snižuje zisk. V ČR tato metoda není povolena.

- **Metoda průměrného ocenění**

Zásoby jsou oceněny průměrnými pořizovacími cenami všech dodávek příslušného druhu. V případě, že tržní cena v momentu oceňování zásob je nižší, použije se této ceny a rozdíl se odepíše. Náklady se zvýší a sníží se zisk.

Vážený aritmetický průměr – je nutné počítat nejméně jednou za měsíc, existují dvě varianty ocenění vydaných zásob pomocí váženého aritmetického průměru

Vážený průměr proměnlivý – tento způsob spočívá v tom, že po každém novém přírůstku určitého druhu materiálu se zjišťuje i nový průměr.

Vážený průměr periodický – vypočítá se jediný průměr za určité období na delší 1 měsíc. Takto zjištěná pořizovací cena se použije pro ocenění vydaného materiálu v dalším období. [2],[4] a [7]

1.4 Význam zásob

Zásoby jsou činitelem, který významně ovlivňuje hospodářský výsledek každého podniku a také jeho pozici na trhu. Velikost zásob by měla být na jedné straně co nejmenší, protože vážou finanční kapitál a vyvolávají skladovací náklady, ale na druhé straně co největší, aby byl zajištěn plynulý chod výroby a včas byli uspokojeni naši odběratelé. Obě hlediska jsou ovšem protichůdná a proto je nutný kompromis.

1.4.1 Druhy poptávky

Volbu systému řízení zásob určuje také původ poptávky, tzn. odkud poptávka přichází, jak vzniká. Podle původu rozeznáváme poptávku závislou a nezávislou.

- **Závislá poptávka** – odvozena z poptávky po konečném výrobku. Dle daného výrobního plánu, lze vypočítat velikost potřeby všech konkrétních komponentů, materiálů, které je třeba nakoupit či vyrobit pro splnění konkrétní objednávky a dodržení časového harmonogramu. Řídí se výrobními normami.
- **Nezávislá poptávka (stochastická)** – přichází libovolně, lze ji odhadnout, nikoli vypočítat. Systémy řízení zásob pro nezávislou poptávku se soustřeďují na predikci očekávané budoucí poptávky, na stanovení optimální úrovně dodavatelských služeb, na stanovení velikosti dodávky, objednacích úrovně a velikosti pojistné zásoby. Čím je lépe odhadnuta velikost nezávislé poptávky, tím nižší zásoby musí podnik udržovat. Při predikci nezávislé poptávky se využívá minulých zkušeností a intuice marketingových specialistů s použitím statistických a prognostických metod.

Sleduje se:

- Trend – dlouhodobý růst nebo pokles poptávky
- Cyklus – periodicky se opakující krátkodobé růsty a poklesy poptávky
- Sezónnost – cyklus s periodou jednoho roku
- Mimořádné události – nahodilé jednorázové výkyvy v poptávce

1.5 Řízení zásob

Řízení zásob je činnost podniku, jejichž cílem je zabezpečení optimálního množství zásob v odpovídající struktuře, kvalitě, čase i místě, při vynaložení minimálních nákladů k zajištění plynulého chodu výroby a prodeje.

Při řízení zásob ovlivňujeme:

- objem zásob – je určen oborem podnikání, organizací zásobování, kvalitou zásob, objemem výkonů, tržními podmínkami, ekonomickou a politickou situací
- strukturu zásob – dle rozvahy, prodejnosti, potřebnosti
- míru využívání zásob – zda neleží dlouho na skladě, odpadové hospodářství

Řízení zásob můžeme rozdělit:

- a) řízení výrobních zásob
- b) řízení nedokončené výroby
- c) řízení hotových výrobků a zboží

Výrobní zásoby vznikají vstupem materiálu do podniku, jsou skladovány a vázány až do okamžiku spotřeby, tj. předání do výroby. Pro řízení tohoto druhu zásob se stanoví normativ, tj. množství financí, které mají zabezpečit optimální úroveň výrobních zásob. Pro potřeby řízení výrobních zásob se používá termín průměrná zásoba. Ta je závislá na denní spotřebě zásob a průměrné době jejich vázanosti (časová norma zásob). [1], [5]

- Výpočet průměrné zásoby při rovnoměrné spotřebě

$$\text{Průměrná zásoba} = \frac{\text{minimální zásoba} + \text{maximální zásoba}}{2} \quad (3)$$

Minimální zásoba – těsně před dodávkou, na úrovni pojistné a technické zásoby.

Maximální zásoba – okamžik přijetí nové dodávky na sklad

1.5.1 Řízení hotových výrobků

Hotové výrobky představují majetek, který je v podniku vázán od okamžiku převzetí z výroby na sklad hotových výrobků až po jeho expedici.

Ke stanovení průměrné výše zásob hotových výrobků, se používají obdobné principy jako u výrobních zásob.

Průměrnou výši zásob ovlivňuje:

- a) denní spotřeba zásob
 - b) doba vázanosti – od „vstupu“ do podniku do jejich předávání do spotřeby, závisí na délce dodávkových cyklů, délce pojistné a technické zásoby
 - c) průběhu spotřeby zásob [1]
- Výpočet průměrné výše zásob hotových výrobků

$$PVHV = PDNHV \times PDVHV \quad (4)$$

PVHV = průměrná výše zásob hotových výrobků (Kč)

PDNHV = průměrné denní náklady zásob hotových výrobků (Kč/den)

PDVHV = průměrná doba vázanosti (skladování) hotových výrobků (dny)

- Výpočet průměrné doby vázanosti hotových výrobků

$$PDVHV = \frac{OC}{2} + OST \quad (5)$$

OC = průměrná délka odbytového cyklu (dny). Doba mezi přijetím výrobků na sklad a jejich expedicí (vyskladněním)

OST = ostatní doby, které mohou ovlivňovat výši hotových výrobků (dny). Jde např. o dobu pojistných a technických zásob, dobu na přípravu zásilek k expedici. [1],[5]

1.5.2 Inventarizace

Účetní jednotka si inventarizací majetku a zásob ověřuje skutečný stav majetku a porovnává ho se stavem účetním. Inventarizaci majetku a závazků upravuje zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb. Cílem inventarizace je kontrola věcné správnosti účetnictví a reálnosti ocenění majetku a závazků.

Inventarizace se provádí :

- **Řádné** – k okamžiku sestavení účetní závěrky, např. fyzickou inventuru hmotného majetku (zásoby, dlouhodobý majetek), kterou nelze provést ke konci rozvahového dne, může účetní jednotka provést v průběhu posledních čtyř měsíců účetního období nebo v prvním měsíci následujícího období.

- **Mimořádné** – k okamžiku sestavení mimořádné účetní závěrky, např. v důsledku ukončení činnosti podniku, při změně odpovědných osob, změně organizace podniku nebo v jiných mimořádných situacích.

Skutečný stav majetku a závazků se zjišťuje inventurou, kterou provádí inventarizační komise a zjištěné stavy majetku, pohledávek a závazků se zapisují do inventurních soupisů a je vyhotoven inventarizační zápis.

Rozlišujeme:

- **Inventuru fyzickou** – u majetku hmotné povahy nebo nehmotného majetku. U dlouhodobého hmotného majetku zjišťujeme množství, totožnost, použitelnost. U zásob zjišťujeme skutečný stav počítáním, měřením, vážením a zároveň se prověřuje kvalita a způsob ocenění zásob. Peníze se přepočítávají podle jednotlivých druhů platidel.
- **Inventuru dokladovou** – provádí se u pohledávek a závazků, v praxi si účetní jednotka ověřuje písemně výši svých pohledávek u jednotlivých odběratelů a závazky u dodavatelů, ale také ostatní pasiva, např. výši úvěrů u bankovních ústavů.

Výsledkem porovnání mohou být zjištěny inventarizační rozdíly, kterými jsou:

- **Manko** – skutečný stav majetku je nižší než údaje v účetnictví
- **Přebytek** – skutečný stav majetku je vyšší než uvádí stav účetnictví
- **Žádoucí stav** – stav skutečný odpovídá účetnímu

Po skončení inventarizace musí být všechny rozdíly vyrovnány. Manka jsou zpravidla předepsány k náhradě hmotně odpovědným osobám a vzniklé přebytky musí být objasněny.[2]

1.6 Optimalizace zásob

Úkolem zásobovacích systémů je nalézt optimální výši zásob, které vedou ke stanovení účelné výše zásob. S existencí zásob jsou spojeny tyto náklady:

- **Pořizovací** – tj. cena zásoby + náklady na objednávku (doprava, administrativní náklady, náklady na kontrolu). Tyto náklady jsou fixní. Celkové náklady rostou s růstem počtu objednávek, klesají s růstem velikosti objednávky.

- **Skladovací** – mění se změnou stavu zásob (odpisy, náklady na údržbu, energie, mzda skladníka, pojistné, úroky z úvěru na pořízení zásob). Jsou variabilní. Celkové náklady klesají s růstem počtu objednávek, rostou s růstem velikosti objednávky. Odvozují se od průměrné výše zásoby.
- **Náklady nedostatku zásob** – ušlý zisk, finanční sankce za opožděné dodání či nedodání výrobků, považují se za nulové.

K výpočtu optimální velikosti objednávky se využívají optimalizační modely. Díky jim můžeme zjistit takovou velikost objednávky (dodávky), při níž jsou celkové náklady na pořízení a udržování minimální. [5]

- Celkové náklady lze vyjádřit:

$$N = \frac{PN \times N_a}{Q} + \frac{SN \times Q}{2} + C \times N_a \quad (8)$$

N = celkové náklady

PN = pořizovací náklady na jednu dodávku

SN = skladovací náklady

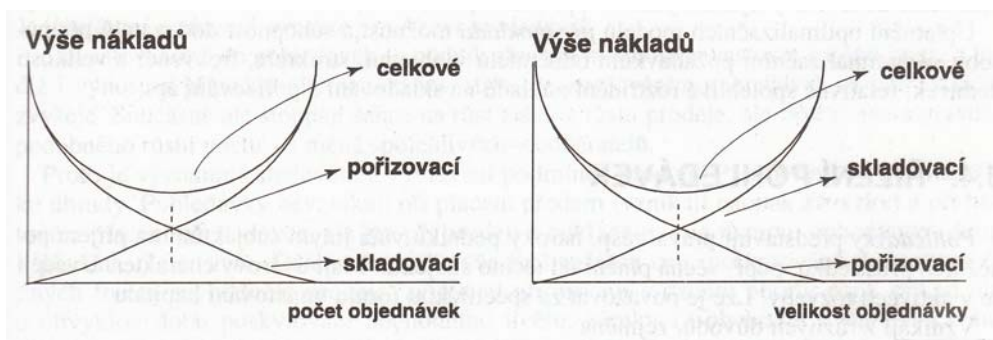
N_a = plánovaný nákup v technických jednotkách za příslušné období

Q = velikost dodávky v hmotných jednotkách

C = cena za jednotku materiálu, suroviny

- Optimální výši dodávky (objednávky) vypočítáme dle vzorce

$$Q = \sqrt{\frac{2 \times PN \times N_a}{SN}} \quad (9)$$



Obr. 1. Vývoj nákladů v závislosti na počtu a velikosti objednávky.

1.6.1 Nadnormativní zásoby

Hlavní příčiny vzniku nadnormativních zásob:

- Výrobní – výroba nespoteřebuje tolik materiálu (prostoje, poruchy zařízení)
- Finanční – poskytnutí množstevního rabatu je zatíženo vyššími náklady na skladování
- Dodavatelské – dodavatel limituje minimální velikost dodávky
- Marketingové – sezónní výprodeje
- Legislativní – nutné změny složení, předepsané obaly nebo i zákaz prodeje
- Chyby v plánování – nereálnost očekávané poptávky

1.7 Ukazatele obratovosti

Vyjadřují vázanost kapitálu v různých položkách. Pomocí těchto ukazatelů provádíme analýzu tržeb. Hodnoty těchto ukazatelů jsou značně závislé na odvětví.

Využití zásob se měří těmito ukazateli:

- **Obrátka zásob** – udává, kolikrát se přemění zásoby v ostatní formy oběžného majetku až po prodej hotových výrobků a další nákup zásob

$$\text{obrátko zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{Øzásoby}} \quad (10)$$

- **Doba obratu zásob** – je to ukazatel intenzity využití zásob, udává jak dlouho jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob.

Obecně platí, že čím vyšší je obrátka zásob a kratší doba obratu zásob, tím lépe. [1],[5]

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Øzásoby}}{\text{Øtržby za 1 den}} \quad (11)$$

nebo

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{365}{\text{obrátko zásob}} \quad (12)$$

2 LOGISTIKA V ZÁSOBOVÁNÍ

„Hospodářská logistika je disciplína, která se zabývá systémovým řešením, koordinací a synchronizací řetězců hmotných a nehmotných operací, vznikajících jako důsledek dělby práce a spojených s výrobou a oběhem určité finální produkce“. BOBÁK [6, s. 3]

Zákazník je nejdůležitějším článkem tohoto řetězce.

2.1 Zásobování

Podnik komunikuje se svým okolím na straně vstupů a výstupů. Posláním zásobování je finanční a hmotné naplánování zajištění potřebných materiálových vstupů (surovin, polotovarů, výrobků), výběr vhodného dodavatele, smluvní zajištění dodávek, jejich převzetí, kontrola, uložení do skladu, veškerá další potřebná manipulace se zbožím, následné vychystání a výdej.

- Zásobovací rovnice

$$KSZ = PSZ + NZ - SZ \quad (13)$$

KSZ = konečný stav zásob (na konci období)

PSZ = počáteční stav zásob (na začátku období)

NZ = nákup zásob během období

SZ = spotřeba zásob během období

2.1.1 Nákup

Vývojový proces v tržní ekonomice vede od zásobování (v minulosti regulováno centrálně) směrem ke skutečnému nákupu. Většina podniků se snaží využívat nákupní marketing, tzn. používat všechny marketingové nástroje ve všech fázích nákupního procesu pro naplnění strategických cílů podniku.

Nákupní proces začíná specifikací potřeb organizace, určením druhu výrobků a jejich kvality, identifikací dodavatelů, analýzou nabídek a následně výběr optimálního dodavatele podle výsledků výzkumu, návrh ceny, stanovení optimálního dodávkového režimu, sestavení nákupního plánu, jeho realizace a kontrola.

Podle konkrétních podmínek jednotlivých nákupů rozlišujeme tři typy nákupních situací:

- **Opakované** – pravidelné nákupy, rutinní, dle potřeb výroby, k zajištění chodu firmy

- **Modifikované** – je požadována konstrukční úprava dosud dodávaných výrobků, změna kvality nakupovaného materiálu
- **Nové** – mají pokrýt nové potřeby organizace

2.1.2 Výběr dodavatele

Zvláštní důležitost v obchodní politice má výběr vhodných dodavatelů. Kromě cen musí být pozornost věnována jeho solventnosti, úrovni řízení jeho výrobního procesu, garanci za kvalitu, dodacím lhůtám a jejich dodržování, vyhovění požadavkům na druh a množství balení, pružnosti ve vztahu k požadavkům zákazníka, ale také schopností akceptovat nové moderní trendy v řízení výroby. [3], [6]

2.2 Logistika ve skladování

Skladování je cílevědomá činnost, která spočívá v uložení materiálu nebo zboží na určené místo, vhodně zvolené, upravené a vybavené za účelem uchování užitných hodnot. Optimální a efektivní skladový provoz má splňovat podmínky určené na ochranu proti povětrnostním a klimatickým vlivům, znehodnocení, zcizení, umožňující rychlou a snadnou manipulaci.

Skladové úkony členíme:

- **Příjmové** – vykládka z dopravních prostředků, přejímka, úprava pro skladování, přeprava k místu uložení, uskladnění
- **Výdejové** – vyskladnění z místa uložení, přeprava do místa výdeje a příprava k výdeji, kompletace zásilky, kontrola, balení, výdejka a nakládka

2.2.1 Druhy skladů

Dle centralizace rozlišujeme:

- Centralizované sklady
- Decentralizované sklady

Dle fáze hodnototvorného procesu:

- Vstupní sklady
- Mezisklady

- Odbytové sklady

Dle správy skladu:

- Vlastní
- Cizí

Dle kompletace:

- Sklady orientované na materiál
- Sklady orientované na spotřebu

Dle povětrnosti:

- Skladování v budovách
- Skladování pod volným nebem (nekryté sklady)

Dle stanoviště:

- Vnější
- Vnitřní [6]

3 MODERNÍ PŘÍSTUP K ŘÍZENÍ

3.1 Metoda ABC

Tato metoda je založena na známém Paretově principu 80/20, který říká, že velmi často 80% důsledků vyplývá přibližně z 20 % počtu všech možných příčin.¹ Uvedená čísla 80% a 20% neplatí absolutně, v konkrétních případech budou více či méně odlišná. Z Paretovy zákonitosti vyplývá, že při řízení je žádoucí soustředit se na omezený počet objektů, tj. skladových položek, dodavatelů, odběratelů, výrobků, které mají rozhodující vliv na celkový výsledek. Dalším položkám je účelné věnovat mnohem menší pozornost, ale nezapomenout na ně.

Aplikace metody ABC v řízení zásob vychází ze sestupného uspořádání položek nakupovaného nebo skladovaného sortimentu podle hodnoty obratu a kumulovaných hodnot obratu od počátku posloupnosti. Analýza rozdělí skladové položky do tří skupin

- Skupina A – tzv. životně důležité položky, s vysokou hodnotou ročního výdeje, měla by se jim věnovat maximální pozornost
- Skupina B – „středně důležité“, zahrnuje podstatně větší počet položek než skupina A, její podíl na celkovém objemu zásob je výrazně menší než u skupiny A, doporučuje se obvykle týdenní kontrola zásob
- Skupina C – tvoří ji velký počet položek s celkově nepatrným podílem na celkovém objemu zásob

3.1.1 Využití metody ABC

V praxi se uplatňují často v rámci jednoduchosti stejné režimy doplňování zásob u většiny položek. Tento způsob je však ve svých důsledcích nevhodný. Diferenciace systémů řízení zásob podle skupin A,B,C může vést k redukci nejen zásob, ale i nákladů spojených s objednávkami. [3],[8],[9]

3.2 Metoda JIT (Just-in-time)

Tato nová metoda vznikla v USA, původně byla využívána především v automobilovém a elektrotechnickém průmyslu ve vyspělých zemích, hlavně v Japonsku. Je založena na

¹ Vilfredo Pareto, ekonom a sociolog, 1848 – 1923

téměř nulových zásobách, harmonizuje se nákup s výrobou a prodejem, synchronizují se vztahy mezi dodavateli a odběrateli, což efektivně a včas zabezpečuje uspokojování potřeb dle požadavků odbytových trhů. Výhodou je minimalizace skladových zásob, snížení vázanosti kapitálu v zásobách, možnost rychlé reakce na změny sortimentu.

Pro fungování této metody musí být splněno několik předpokladů:

- 100 % spolehlivost obchodních partnerů (nemusíme udržovat pojistnou zásobu)
- Odpovědnost a flexibilita zaměstnanců
- Výrobní sortiment – podnik musí být schopen často ho měnit podle potřeb trhu
- Technologie – podobná technologie pro výrobu různých výrobků (nízké náklady na změnu výrobního programu)
- Servis – díky pravidelným kontrolám strojů, zamezuje se prostojům a zpomalení výroby

[6],[9]

II ANALYTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ FIRMY ARNO

Firmu ARNO založili v roce 1991 její majitelé za účelem obchodování s obuví, vyráběné převážně a. s. Svit. Obuvnický sortiment byl zvolen majiteli právě proto, že oba byli dříve zaměstnání jako technici přímo u řízení a výroby obuvi. Ing. Jiří Ondra v odboru řízení výroby a jeho paní Zdenka pracovala přímo ve výrobě obuvi a později v technickém rozvoji. Díky těmto zkušenostem v oboru mají dobré předpoklady pro obchodování v sortimentu obuvi.

Manželé se dopoledne věnovali velkoobchodní činnosti a v odpoledních hodinách prodávali obuv široké veřejnosti. Jejich maloobchodní prodejna si našla spoustu spokojených zákazníků, proto bylo nutné rozšířit také prodejní prostory. Za rekordních deset měsíců v Kostelci u Zlína byl postaven nový čtyřpodlažní objekt a postupně přijala firma 5 nových zaměstnanců, kteří pomáhali zajišťovat její rozrůstající aktivity. Kromě nabídky úplného sortimentu dámské, pánské a dětské obuvi zavedla také prodej pánské a dámské konfekce.

V období 1993–1997 spočívala hlavní činnost firmy v obchodování se zahraničím, hlavně východními trhy. Avšak z důvodu nesolventnosti obchodních partnerů byla firma nucena tyto své aktivity ukončit a soustředit se výhradně na lokální trhy. V období 1993–2000 se firma zabývala z 90 % velkoobchodem, zásobovala velké prodejní organizace v celé České republice a řadu poctivých prodejců obuvi, kteří to, co si koupili, také zaplatili. Firma se vždy snažila o co nejnižší režie, které ovlivňují prodejní cenu obuvi. Svoji prosperitu postavila na prodeji obuvi největších českých výrobců, kteří respektují její požadavky a připomínky k celé kolekci, obsahující kolem 500 modelů ročně.

S nástupem supermarketů, trhových prodejců a prodejců se špatnou platební morálkou byla velkoobchodní činnost omezena na stále a především platící odběratele. Od roku 2003 se firma zabývá rovněž prosazováním obchodování s obuví pro konečné zákazníky prostřednictvím svého e-shopu. Byly zřízeny prezentační webové stránky. Na těchto stránkách firma zprvu propagovala převážně velkoobchodní nabídku, avšak v pozdější době se čím dál více začala zaměřovat na koncové zákazníky. Na firemním webu mohou zákazníci nalézt velkou nabídku zboží, která je pravidelně aktualizována podle toho, jak zboží přichází do kamenné prodejny. K dispozici jsou zde velikostní tabulky, rady a příspěvky, které každému pomohou při výběru obuvi. ARNO vychází vstříc zákazníkům

širokým sortimentem, okrajovými velikostmi i nadměrnou obuví, příznivými cenami, nejrůznějšími slevovými akcemi a vysokou rychlostí vyřízení objednávek. [15]

4.1 Profil firmy

Majitel:	ing. Jiří Ondra
Spolumajitel:	Zdenka Ondrová
Název:	ing. Jiří Ondra – ARNO
Právní forma:	fyzická osoba
Sídlo firmy:	Kostelec 329, 763 14 Zlín
Provozovna:	Kostelec 490, 763 14 Zlín
Předmět činnosti:	maloobchodní a velkoobchodní prodej obuvi, textilu
Účetnictví:	daňová evidence
Rok založení:	1991
Počet zaměstnanců:	7
Internet:	www.arno.cz
e-mail:	arno@arno.cz



Obr. 2. Sídlo firmy ARNO.

4.2 Analýza nákupu a skladového hospodářství

Firma ARNO si za 19 let své působnosti vybudovala síť stálých obchodních partnerů, (Tab.1). Mezi hlavní výrobce a dodavatele patří následujících 10 firem: Avenida, Baťa, Bibo, DPK, Gruna, Mintaka, Triodon, Term, Wawel, West. V tabulce jsou dodavatelé uvedeni abecedně. Pořadové č.1 a č. 8 – jedná se o dodavatele doplňkového sortimentu, výrobce ponožek a stélek.

Prodejní sortiment firmy ARNO lze rozdělit do tří základních kategorií:

- Obuv
- Oděvy
- Doplňkové zboží

Nabídku obuvi tvoří: pánská, dámská a dětská obuv, dále doplňkový sortiment (kožená galanterie, stélky, krémy, obouvátka, tkaničky).

Tab. 1. Přehled hlavních dodavatelů.

Poř.č.	Dodavatelé	Počet odebraných modelů		Průměrná nákupní cena (Kč)
		rok 2006	rok 2009	
1.	Astro Uhlíř	10	10	11
2.	Avenida	33	45	190
3.	Baťa	26	15	180
4.	Befado	15	30	60
5.	Bibo	12	30	445
6.	DPK	10	10	230
7.	Gruna	51	54	255
8.	Grepl	19	15	22
9.	HP Čechtín	3	3	45
10.	Iberius	6	15	450
11.	Killtec	15	10	380
12.	Kuda	15	25	322
13.	Lagen	45	38	250
14.	Mintaka	16	18	265
15.	Moravia Plast	2	2	89
16.	Pegres	10	12	180
17.	Term	59	32	249
18.	Triodon	2	2	250
19.	Wawel	23	36	280
20.	West	67	51	275

Zdroj: vlastní

Za hlavní sortiment je považována dámská a pánská obuv, proto jejímu výběru je věnována největší pozornost. V maloobchodní prodejně zabírá 80 % prodejní plochy. Prodej obuvi klade velké nároky na stav zásob, ve kterých jsou vázány oběžné peněžní prostředky firmy.

Firma by měla mít na skladě od každého druhu zboží dostatečně široký sortiment, aby mohla uspokojit „všechny“ zákazníky. Ročně je průměrně objednáváno 170 vzorů pánské, 220 dámské a 120 dětské obuvi.

V únoru a srpnu navštěvuje management firmy veletrh Styl a Kabo v Brně, s cílem objednat potřebné množství zásob. Na veletrhu je objednáno 50 % sortimentu. Ostatní výrobci či dodavatelé navštěvují naši firmu přímo a prezentují svoji kolekci. Na základě poptávky se průběžně nakupuje domácí obuv, ponožky, stélky a tkaničky. Dle požadavků firmy je 50 % vycházkové pánské a dámské obuvi vyráběno v Polsku.

Všechny dámské modely vždy paní majitelka vyzkouší, poněvadž pokud obuv „sedí na noze“ jí, tak 90 % zákaznic, ji obuje také. Stává se také, že vzorek obuvi je zajímavý, ale má např. špatné prozuté u kozaček nebo nevhodnou podešev pro zimní období.

V měsíci únoru se objednává podzimní a zimní kolekce a v srpnu kolekce na novou jarní a letní sezónu. Obchodník tedy musí s ročním předstihem, co nejlépe odhadnout vývoj poptávky, trend a především množství. Pokud si nějakého druhu objedná málo, může se stát, že v říjnu s prvním sněhem prodá 80 % dětské zimní obuvi „sněhulí“ a u dodavatele již nemá možnost přiojednat další, poněvadž na sklad se již boty dnes nevyrábí. Vyrobí se jen takové množství, které si prodejci objednájí. Tento problém s dětskou obuví jsme nezaznamenali pouze my, ale také konkurenční firmy, které neměly v zimních měsících na prodejnách požadovanou dětskou obuv.

Prodej obuvi a poptávka po obuvi je převážně závislá na počasí. Např. pokud je zima mírná a v dubnu již nastanou velmi teplé dny, přestává se prodávat jarní vycházková obuv a prodávají se sandály a žabky. Přijde-li náhle deštivé počasí, tak se zvýší poptávka po gumové obuvi – holínkách.

Prodej obuvi ovlivňuje také ekonomická situace, v době krize zákazníci více zvažují své investice, spoří, nejezdí k moři, přestávají nakupovat boty do vody. Rodiče nejdříve „obouvají“ své děti, ženy nakupují to, co se jim líbí, naopak muži to, co potřebují. Těmto nákupním zvyklostem by měly být přizpůsobeny i objednávky příslušného sortimentu obuvi.

4.2.1 Skladování

Hlavní sklad firmy je součástí prodejny, je situován v suterénu budovy. Velikost skladu je 220 m². V přízemí, kde se nachází prodejna obuvi, je k dispozici ještě sklad příruční o velikosti 24 m². Zde je skladován doplňkový sortiment a dětská obuv. V půdních prostorách je uskladněna domácí obuv. Budova je vybavena výtahem.

Pozitivní stránky:

- Vlastní sklad
- Úvěr na pořízení prodejny, je již uhrazen.
- Přímá kontrola skladování
- Zboží je vhodně uspořádáno, dle výrobců, jednotlivých kategorií a artiklů. Dále také dle sezónnosti, aktuální zboží v přední části skladu tj. blízko východu.
- Uloženo je na dřevěných paletách, v papírových kartonech a některé artikly jsou umístěny v policových regálech.
- Každý artikl má svou skladovou kartu.
- Inventura hlavního skladu je prováděna měsíčně. Inventura všech zásob 1x ročně.

Negativní stránky:

- Vysoké náklady spojené s pořízením vlastního skladu a vlastní prodejny.
- Fixní skladovací náklady (náklady na provoz musíme zaplatit, i když snížíme množství zásob). Do nákladů, které jsou spojeny se skladováním zásob nutno zahrnout náklady na energii, vodu, plyn, mzda skladníka, ochrana objektu, pojištění budovy, kontrola výtahu, komínů, kontrola hasících přístrojů, provoz a údržba služebních vozidel.
- Nezavedení integrovaného informačního systému
- Nadnormativní množství zásob u některých artiklů
- Velké množství kusových zásob. Pokud obuv není v plném prodejním sortimentu, tak se velmi těžko prodává stávajícím odběratelům. V maloobchodě bývá často zbývající poslední pár daného artiklu prodán za sníženou cenu. Jedná se většinou o okrajové velikosti č. 36, 37.
- Skladový software FIRMAN je pro tak široký prodejní sortiment nevyhovující.

- Pokud firma chce získat nové zákazníky a udržet si stávající, měla by také zefektivnit způsob prodeje přes internet. Tzn. že pokud si zákazník objedná obuv v e-shopu, pouze jedním kliknutím „myši“ by měl pracovník zjistit, zda daný artikl je skladem a také v jakém množství. Zatím to nefunguje tak pružně. Pracovník přímo u počítače sice zjistí, zda požadovanou obuv máme skladem, ale neví, v jakém množství. Následuje vyhledání obuvi, kontrola, příprava prodejních, přepravních dokladů a zabalení obuvi. Zákazník je vyrozuměn e-mailem, že jeho objednávka je vyřízena a je mu sdělen termín doručení zásilky. Vyřízení celé objednávky trvá v průměru 15–20 min.

V opačném případě, kdy objednanou obuv již skladem nemáme, je zákazník o této skutečnosti vyrozuměn telefonicky nebo e-mailem. Prodejce doporučí zákazníkovi podobný model na základě aktuální nabídky.

Také v maloprodejně by se přímý prodej urychlil, pokud by byl k dispozici vhodný integrovaný počítačový systém, který by propojil prodejnu se skladem. Do prodejny přichází mnohdy zákazníci s již vybranými artikly z e-shopu a pokud požadují např. v zimě koupací obuv, není problém ji ze skladu přinést a zákazníkovi nabídnout. Podobná situace nastává např. v létě, kdy někteří zákazníci (zahraniční turisté) již požadují zimní obuv.

Firma zvažuje možnost řešení současného stavu zakoupením nového softwaru. Oslovila např. firmu MONEY, ale dosud nabízené produkty nevyhovovaly požadavkům prodeje, daňové evidenci ani cenové dostupnosti. Je nutné zvážit, který uživatelský model přinese nejnižší celkové náklady na pořízení a provoz a zároveň optimální servis. Největším problémem je množství sortimentních variant u jednotlivých kategorií. Např. dětská vycházková obuv Art. M313e15 se prodává ve velikostní skupině 0, 1, 2, skladem je ve dvou barvách (bílá, modrá). Každá velikostní skupina má odlišnou nákupní, prodejní cenu pro velkoobchod i maloobchod.

4.3 Ukazatele obrátivosti

Ukazatele obrátivosti (aktivity) stanovují využití jednotlivých složek majetku. Mezi nejdůležitější patří doba obrátivosti aktiv, doba obratu zásob, doba obratu pohledávek a doba obratu závazků.

Zaměřila jsem se na ukazatel doby obratu zásob, který ukazuje, za kolik dní se přemění zásoby v jiné formy majetku. Z výkazu zisků a ztrát a dalších účetních dokladů jsem

zjistila potřebné údaje o nákupu, spotřebě, stavu zásob na počátku a konci daného účetního období. Skutečná čísla byla pro účely práce přepočtena určitým koeficientem.

4.3.1 Maloobchod

Nákup zboží v maloobchodě v roce 2009 se ve srovnání s rokem 2006 zvýšil o 5,5 %, ale porovnáme-li rok 2009/2007 snížil se nákup o 21 % a 2009/2008 se snížil o 16 %.

Tab. 2. Maloobchod – nákup zboží v letech 2006–2009 v Kč.

Období	2006	2007	2008	2009
1.Q	286 690	310 000	250 400	200 850
2.Q	371 002	499 300	439 350	415 600
3.Q	144 680	320 000	350 000	320 800
4.Q	480 000	575 700	570 000	415 200
Celkem	1 282 372	1 705 000	1 609 750	1 352 450

Zdroj: vlastní

Analýza prodej zboží v maloobchodě

Velký podíl počtu výdejů ze skladu se týká dámské a pánské obuvi. To je kategorie „A“, která představuje 70 % tržeb. Dětská obuv – kategorie „B“, tvoří 20 % tržeb a 10 % připadá na doplňkový sortiment, kategorie „C“, tj. kožená galanterie, ponožky, stélky a prostředky na ošetření obuvi. Cílem dobrého prodejce je, mít dostatečné množství obuvi dle účelu, např. dámské vycházkové, společenské, letní, sportovní a domácí, aby zákaznice měly možnost si vybrat z více vzorů. Firma ARNO nabízí svým zákazníkům širokou nabídku obuvi za přijatelné ceny.

- Nevýhody

Prodejna se nenachází v centru města, ale v lázeňské městské části Kostelec (3 km od Zlína).

- Výhody

Dlouhá prodejní doba, velké parkoviště přímo před prodejnou, bezbariérový přístup do prodejny, možnost využití výtahu a kvalifikovaný, odborný personál.

Porovnáme-li rok 2009/2006 zjistíme, že tržby se o 5,6 % v roce 2009 zvýšily, ale v porovnání 2009/2007 se snížily o 17 % a o 13 % se snížily ve srovnání s rokem 2008.

Tab. 3. Maloobchod – prodej zboží v letech 2006–2009.

Období	2006	2007	2008	2009
1.Q	380 000	560 000	430 000	335 000
2.Q	490 000	610 000	570 000	500 000
3.Q	280 000	400 000	395 000	325 000
4.Q	650 000	730 000	790 000	740 000
Celkem	1 800 000	2 300 000	2 185 000	1 900 000

Zdroj : vlastní

V roce 2007 firma nakoupila větší množství zásob od firmy Romika, jednalo se především o vycházkovou a domácí obuv. Asi 50 % těchto zásob firma ARNO prodala ve 4. čtvrtletí roku 2007, dále v 1. a 2. čtvrtletí roku 2008. Nejvyšších tržeb dosahuje firma každoročně v měsících dubnu, říjnu a listopadu, viz. Tab. 3. Prodej zboží v e-shopu představuje 30 % tržeb maloobchodu. Touto cestou je prodávána vycházková a sportovní dámská, dětská a pánská obuv, v celé šíři velikostního sortimentu. Nejvíce si zákazníci objednávají podměrnou obuv, tj. dámskou obuv ve velikosti 33, 34, 35 a pánskou nadměrnou obuv sportovní i vycházkovou ve vel. 47, 48, 49, 50.

Tab. 4. Nákup a spotřeba v maloobchodě.

Rok	PSZ (Kč)	Nákup (Kč)	Spotřeba (Kč)	KSZ (Kč)
2006	370 000	1 282 372	1 362 372	290 000
2007	290 000	1 705 000	1 710 000	285 000
2008	285 000	1 609 750	1 634 750	260 000
2009	260 000	1 352 450	1 367 450	245 000

Zdroj: vlastní

Pomocí vzorce č.10 jsem vypočítala hodnotu obrátky v jednotlivých letech. Doba obratu se pohybovala v rozmezí 46–67 dnů. Ve sledovaném období byla nejvyšší obrátka v roce 2008, kdy doba obratu činila 46 dnů. Dobu obratu jsem vypočítala pomocí vzorce č.12. Nejmenší hodnota obrátky a nejdelší doba obratu byla v roce 2006, (Tab. 5.).

K výpočtu průměrné zásoby jsem využila vzorce č. 14, protože v účetnictví ve Výkazu zisku a ztráty jsou v souhrnné částce „Zásoby“ zahrnuty také zásoby nakoupené do prodejny textilu (tato aktivita není předmětem bakalářské práce).

$$\text{Průměrná zásoba} = \frac{PSZ + KSZ}{2} \quad (14)$$

Výpočty průměrné zásoby by byly přesnější, pokud by výše zásoby byla počítána měsíčně nebo čtvrtletně.

Pokles prodeje v maloobchodě, který ukazuje Tab. 4. a Tab. 5. je způsoben jednak hospodářskou krizí, která se projevuje ve všech oborech, ale také silnou konkurencí v oboru.

Tab. 5. Ukazatele obratovosti v maloobchodě.

Rok	Tržby (Kč)	Ø Zásoba (Kč)	Obrátka	Doba obratu (dny)
2006	1 800 000	330 000	5,45	67
2007	2 300 000	287 500	8,00	46
2008	2 185 000	272 500	8,02	46
2009	1 900 000	252 500	7,52	49

Zdroj: vlastní

Vzory obuvi, které firma neprodá přes velkoobchod, prodává v maloobchodní prodejně a v e-shopu. Firma v maloobchodě prodá ročně průměrně 4 500–5 000 párů obuvi.

Výše tržeb je ovlivněna také modelovými a sezónními akcemi, dále také poskytnutými slevami držitelům zákaznických karet a majitelům „Rodinných pasů“. V našem krajském městě jsem napočítala 13 prodejen s obuví, které představují hlavní konkurenty. Trhové prodejce levné asijské obuvi jsem do souhrnu konkurenčních prodejen nezahrnula.

4.3.2 Velkoobchod

Rok od roku prodej klesá, množství vystavených faktur také. Někteří naši odběratelé ukončili podnikatelskou činnost, firmy byly zlikvidovány, jiní začali využívat možnosti nákupu zásob přímo u výrobců české obuvi. Další možnost nákupu obuvi představují zprostředkovatelé jednotlivých firem, ale především nákup zásob na veletrzích a kontraktačních prodejních akcích v Praze, Olomouci a Brně.

Celkový nákup zásob do velkoobchodního skladu v roce 2009 se v porovnání s rokem 2006 zvýšil o 1 %, ve srovnání s rokem 2007 se zvýšil o 27 % a ve srovnání s rokem 2008 se zvýšil o 18 %. Firma nakoupila větší množství dámské a pánské zimní obuvi, výhodná nákupní cena pořízených zásob byla podmíněna výší odebraného množství (300 párů).

Tab. 6. Velkoobchod – přehled nákupu zásob v letech 2006–2009 v Kč.

Období	2006	2007	2008	2009
1.Q	174 000	120 500	135 000	150 000
2.Q	168 000	110 000	146 000	145 000
3.Q	150 000	80 000	67 000	103 000
4.Q	90 000	155 000	150 000	192 000
Celkem	582 000	465 500	498 000	590 000

Zdroj: interní

Prodej zboží ve sledovaném období byl nejnižší v roce 2009. V porovnání s rokem 2006 se prodej v roce 2009 snížil o 24 %, 2009/2007 se prodej snížil o 13 % a srovnání let 2009/2008 ukazuje na pokles prodeje v roce 2009 o 13 % (Tab. 6.).

Tab. 7. Velkoobchod – prodej zboží v letech 2006–2009 v Kč.

Období	2006	2007	2008	2009
1.Q	190 000	130 000	180 000	130 000
2.Q	220 000	210 000	190 000	160 000
3.Q	160 000	120 000	120 000	120 000
4.Q	210 000	215 000	190 000	180 000
Celkem	780 000	675 000	680 000	590 000

Zdroj: interní

Tab. 8. Nákup a spotřeba ve velkoobchodě.

Rok	PSZ (Kč)	Nákup (Kč)	Spotřeba (Kč)	KSZ (Kč)
2006	770 000	582 000	672 000	680 000
2007	680 000	465 500	485 500	660 000
2008	660 000	498 000	578 000	580 000
2009	580 000	590 000	610 000	560 000

Zdroj: interní

Ukazatele aktivity, intenzity využití zásob, (Tab. 9.) přináší informace o tom, že obrátka zásob je nízká, doba obratu dlouhá. Firma udržuje vysoké zásoby ve velkoobchodním skladu. V roce 2007 byla obrátka nejnižší za sledované období. Doba obratu velmi dlouhá 361 dní.

Tab. 9. Ukazatele obratovosti ve velkoobchodě.

Rok	Tržby (Kč)	Ø Zásoba (Kč)	Obrátka	Doba obratu (dny)
2006	780 000	725 000	1,08	338
2007	675 000	670 000	1,01	361
2008	680 000	620 000	1,10	332
2009	590 000	570 000	1,04	351

Zdroj: vlastní

4.3.3 Ukazatele obratovosti firmy

Obrátka v maloobchodě je výrazně rychlejší a doba obratu kratší než ve velkoobchodě (Tab. 5 a Tab. 9). Firma dlouho drží zásoby ve velkoobchodním skladě, nedaří se jí prodávat, tak pružně jako v maloobchodě. Jedná se většinou o kusové zboží nebo modely, které nejsou v plném sortimentu, a proto se velmi těžko prodávají dalším odběratelům.

Výši tržeb ovlivňuje také marketingová komunikace (promotion), jejíž cílem je seznámit cílovou skupinu zákazníků s výrobkem nebo službou a přesvědčit je o nákupu. [10]

Marketingová činnost v ARNU:

- Televizní spoty v regionální televizi
- Reklamní poutače
- Akce „kupón“ v regionálním tisku – při předložení kupónu sleva na nákup zboží
- „Věrnostní“ – Zákaznické slevové karty
- Slevy majitelům karty „Rodinné pasy“
- Dárkové poukazy (využívají školy pro své zaměstnance)
- Odborné přednášky Ing. Ondry: „Jak správně nakupovat dětskou obuv“ (v pořadu Snídaně na Nově), články v odborných časopisech.
- Řídíme se heslem: „Pošli to dál.“(spokojený zákazník své dojmy sděluje příbuzným, kamarádům, spolupracovníkům...)
- Reklamní letáky distribuované Českou poštou do domácností v regionech Uherské Hradiště, Vsetín, Kroměříž, Zlín
- Možnost platby kartami „Maestro, Visaelectron, Mastercard, Dinersclub“

- Slevy držitelům karty „Lyoness“

Z tabulky č.10 lze vyčíst, že firma dosáhla nejvyšších tržeb v roce 2007, kdy obrátka zboží představovala 4,51 a doba obratu činila 204 dnů.

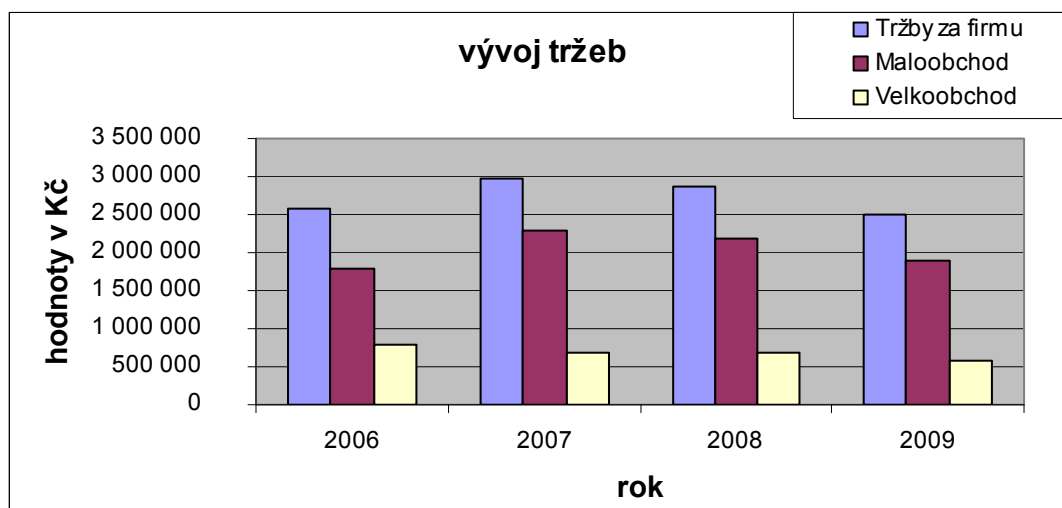
Tab. 10. Ukazatele obratovosti firmy.

Rok	Tržby za firmu (Kč)	Obrátka	Doba obratu (dny)
2006	2 580 000	3,27	203
2007	2 975 000	4,51	204
2008	2 865 000	4,56	189
2009	2 490 000	4,28	200

Zdroj: vlastní

V roce 2008 činila obrátka zásob 4,56 a doba obratu byla nejnižší za sledované období 189 dnů, tzn. že v uvedené dobu management firmy věnoval této problematice mimořádnou pozornost. V roce 2009 výši tržeb ovlivnila hospodářská recese, tržby byly nejnižší za celé sledované období, obrátka zásob činila 4,28 a doba obratu 200 dnů. Ukazatele obratovosti firmy jsem stanovila aritmetickým průměrem s využitím údajů zahrnutých v Tab. 5. a Tab. 9.

Graf 1. Vývoj tržeb v letech 2006–2009.



Zdroj: vlastní

Vývoj tržeb v jednotlivých letech v maloobchodě, velkoobchodě a souhrnně i za firmu zobrazuje Graf 1.

4.4 Analýza ABC

Vlastní analýza ABC pomáhá najít jistou střední cestu mezi extrémy, která by umožnila snížit náklady na držení zásob a je zároveň podkladem k přípravě opatření pro zlepšení řízení.

Z firemního katalogu obuvi nabízené na velkoobchod jsem vybrala 12 nejvíce prodávaných artiklů pánské obuvi za období 2006–2009.

Obuv pánskou jsem zvolila z těchto důvodů:

- Jedná se o hlavní prodejní sortiment.
- Nepodléhá tak módním trendům, jako obuv dámská, která se každým rokem mění.
- Vybrala jsem, takové pánské modely, u kterých jsem mohla provést analýzu ve zvoleném období.
- Vybrané artikly byly prodávány v průběhu sledovaného období velkoobchodně i maloobchodně.

Postup sestavení podkladů pro analýzu ABC, (Tab. 11.)

- Ze skladových karet jsem zjistila výši roční spotřeby u jednotlivých artiklů vybrané pánské obuvi.
- Vypočítala jsem hodnotu roční spotřeby jednotlivých položek (cena za pár x roční spotřeba).
- Vypočítala jsem hodnotu ročního obrátu v Kč (součet všech položek).
- Zjistila jsem hodnoty ročního obrátu pro jednotlivé položky v %.
- Ze skladové evidence jsem zjistila, že položky s poř. č. 1–8 jsou objednávány 1x ročně. Ostatní položky č. 9–12 jsou objednávány 4x ročně.

4.4.1 Klasifikace zásob podle ročního obrátu

Nyní vypracuji analýzu ABC, která člení zásoby do tří skupin. Podrobně jsem tuto metodu popsala v kapitole 3.1. Při výběru jsem se snažila vybrat artikly od nejvíce prodávaných až po nejméně prodávané.

Tab. 11. Přehled obuvi podle ročního obrátu.

Artikl	Poř.č.	Cena za pár (Kč)	Roční spotřeba (páry)	Roční obrat (Kč)	Roční obrat (%)
Farmářka 67643	1.	261	60	15 660	5,48
Polobotka 500	2.	310	60	18 600	6,51
Prestige M86808 b.	3.	288	275	79 200	27,71
Prestige M86808 č.	4.	288	290	83 520	29,22
Mokasina 60271	5.	230	60	13 800	4,83
Zimní odlévaná O524	6.	198	50	9 900	3,46
Koupací W452	7.	45	300	13 500	4,72
Sportovní POW187	8.	296	48	14 208	4,97
Nazouvák D28	9.	135	40	5 400	1,89
Masážní Klokan	10.	100	160	16 000	5,60
Papuče A651	11.	55	48	2 640	0,92
Společenská 429	12.	335	40	13 400	4,69
Celkem	x	x	x	285 828	100,00

Zdroj: vlastní

- Podle výše ročního obrátu jsem rozdělila jednotlivé položky do skupin A, B, C.
- Skupinu A tvoří dvě položky, kterým by se měla věnovat největší pozornost, téměř každodenní. Dosud objednáváno 1x ročně, 200 párů od vzoru.
- Skupinu B tvoří 6 položek, tyto položky se sledují podobně jako u kategorie A, ale méně často a méně intenzivně. Dosud objednáváno 1x ročně, v průměru 40–60 párů.
- Skupinu C tvoří 4 položky, věnuje se jim nejmenší pozornost. Dosud objednáváno 4x ročně, průměrně 10 párů.

Tab. 12. Seřazení položek podle hodnoty obrátu.

Artikl	Poř. č.	Roční obrat (Kč)	Kumulativní obrat (Kč)	Kumulativní obrat (% z celku)
Prestige M86808 č.	4.	83 520	83 520	29,22
Prestige M86808 b.	3.	79 200	162 720	56,93
Polobotka 500	2.	18 600	181 320	63,44
Farmářka 67643	1.	15 660	196 980	68,92
Masážní Klokán	10.	16 000	212 980	74,52
Sportovní POW187	8.	14 208	227 188	79,49
Mokasina 60271	5.	13 800	240 988	84,32
Koupací W452	7.	13 500	254 488	89,04
Společenská 429	12.	13 400	267 888	93,73
Zimní odlévaná O524	6.	9 900	277 788	97,19
Nazouvak D28	9.	5 400	283 188	99,08
Papuče A651	11.	2 640	285 828	100,00
Celkem	x	285 828	x	100,00

Zdroj: vlastní

Tab. 13. Rozdělení vzorů do skupin A, B, C.

Skupina položek	Číslo položky	Procentní podíl hodnoty z obrátu	Procentní podíl počtu položek
A	4, 3	56,93	17
B	2, 1, 10, 8, 5, 7, 12	36,80	58
C	6, 9, 11	6,27	25

Zdroj: vlastní

4.4.2 Analýza položky č. 4 – Prestige černo-šedá.



Obr. 3. Art.M86808 – Prestige černo-šedá.

Sportovní obuv Prestige, známá pod názvem „lendlovka“, obuv sportovní a vycházková, jeden z nejúspěšnějších modelů obuvnického gigantu Svit. Tento model přežil i invazi levných bot z Číny. Ve Zlíně je Prestige vyráběna od roku 1984, v roce 1989 výrobu převzala firma Moleda, která dnes vyrábí ročně 160 tisíc párů. Firma se několikrát snažila o inovaci výrobního sortimentu, ale u zákazníků tato snaha nenašla odezvu. Český zákazník je konzervativní, preferuje klasickou kombinaci modro-bílou. Firma ARNO nabízí svým zákazníkům také kombinaci černo-šedou.

Kdo si kupuje Prestige? Zákazníci všech věkových skupin, děti do věku 10 let, střední a starší generace, muži i ženy. Firmy nakupují tento model pro své zaměstnance, jako pracovní obuv, poněvadž se jedná o obuv s certifikátem pracovní obuvi. Prestige černo-šedé barvy se ve srovnání s bílou prodává více přes velkoobchod. V maloobchodě je žádanější bílo-modrá kombinace.

Na základě výsledků provedené analýzy ABC, jsem vybrala produkt č. 4 ze skupiny „A“ a pokusím se stanovit optimalizační model zásoby toho artiklu, jeho obrátku a dobu obratu. Nejdříve zjistím ukazatele pro rok 2006.

Tab. 14. Nákup a spotřeba položky č. 4 v roce 2006 a 2009.

Rok	Počáteční zásoba (párů)	Nákup (párů)	Spotřeba (párů)
2006	260	200	290
2009	80	200	180

Zdroj: vlastní

- Průměrná měsíční spotřeba

Vypočítám si průměrnou měsíční spotřebu pomocí aritmetického průměru.

$$\frac{\text{Spotřeba celkem}}{\text{počet měsíců}} = \frac{290}{12} = 24 \text{ párů}$$

- Pojistná zásoba

Byla stanovena vedoucím na základě průměrné měsíční spotřeby, tj. 24 párů.

- Průměrná denní spotřeba

$$\frac{\text{průměrná spotřeba na 1 měsíc}}{\text{počet dní v měsíci}} = \frac{24}{30} = 0,8 \text{ párů}$$

- Průměrná doba vázanosti zásob

K výpočtu použiji vzorec č. 4 uvedený v kapitole 1.5.1.

$$\text{PDVHV} = \frac{210}{2} + 24 = 129 \text{ dnů}$$

- Průměrné denní náklady vyrobených (hotových) výrobků (Kč/den)

$$\text{PDNHV} = 250 \times 0,8 = 200 \text{ Kč}$$

- Průměrná výše zásob hotových výrobků, použiji vzorec č. 4, kapitola 1.5.1.

$$\text{PVHV} = 129 \times 200 = 25\,800 \text{ Kč}$$

- Obrátka položky č. 4 vypočítám pomocí vzorce č.10. Výsledkem je číslo, které udává počet obrátek, kolikrát se přemění zásoby v ostatní formy oběžného majetku.

$$\text{Obrátka} = \frac{83\,520}{25\,800} = 3,24$$

- Dobu obratu jsem vypočítala pomocí vzorce č. 12. Tím jsem zjistila, jak dlouho (kolik dní) jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob.

$$\text{Doba obratu} = \frac{365}{3,24} = 113 \text{ dní}$$

Stejným způsobem jsem vypočítala uvedené ukazatele za rok 2009, viz. Tab.14 a Tab. 15.

Zjištěné rozdíly:

- v roce 2009 se zvýšila nákupní cena tohoto sortimentního typu obuvi
- o 38 % klesl roční prodej tohoto artiklu

- zvýšila se prodejní cena pro zákazníky velkoobchodu

Tab. 15. Analýza položky č. 4.

Rok	PDNHV (Kč)	PDVHV (dny)	PVHV (Kč)	Tržby (Kč)	Obrátka	Doba obrátu (dny)
2006	200,00	129,00	25 800	83 520	3,24	113
2009	130,00	90,00	11 700	54 360	4,65	78

Zdroj: vlastní

- Stanovení optimální výše dodávky pro položku č. 4

$$Q = \sqrt{\frac{2 \times PN \times Ná}{SN}}$$

PN = pořizovací náklady na jednu dodávku jsou stanoveny na základě podkladů z účetní evidence pro tento sortimentní druh ve výši 50,-Kč

SN = skladovací náklady tvoří 20 % z NC (250,- x 0,2)

Ná = plánovaný nákup v technických jednotkách za příslušné období (290 párů)

$$Q = \sqrt{\frac{2 \times 50 \times 290}{50}} = 24 \text{ párů}$$

Optimální výše dodávky Q je závislá na poměru pořizovacích a skladovacích nákladů a velikosti spotřeby. Výpočtem jsem zjistila optimální velikost objednávky 24 párů, poněvadž tento artikl obuvi je dodáván ve standardním balení 10 párů nebo polovičním balení 5 párů, proto budu pro výpočet celkových nákladů počítat s objednávkou 25 párů.

- Stanovení celkových nákladů pro položku č. 4 při objednání 25 párů a dodávkovém cyklu 12x ročně

$$N = \frac{PN \times Ná}{Q} + \frac{SN \times Q}{2} + C \times Ná$$

$$N = \frac{290 \times 50}{25} + \frac{25 \times 50}{2} + (290 \times 250) = 73\,705 \text{ Kč}$$

Výpočet celkových nákladů při současném způsobu objednávání 1x ročně 200 párů obuvi.

$$N = \frac{290 \times 50}{200} + \frac{200 \times 50}{2} + (290 \times 250) = 77\,573 \text{ Kč}$$

Tab. 16. Vývoj nákladů v závislosti na velikosti objednávky u položky č. 4 .

Roční prodej (párů)	290	290	290	290	290
Ná (páry)	200,00	100,00	50,00	30,00	25,00
Počet obj.	1,45	2,90	5,80	9,70	11,60
Ø zásoba	100,00	50,00	25,00	15,00	12,50
PN (Kč)	72,50	145,00	290,00	483,50	580,00
SN (Kč)	5 000,00	2 500,00	1 250,00	750,00	625,00
C x Ná (Kč)	72 500,00	72 500,00	72 500,00	72 500,00	72 500,00
Celkem (Kč)	77 572,50	75 145,00	74 040,00	73 733,50	73 705,00

Zdroj: vlastní

Současný způsob objednávání není optimální, poněvadž celkové náklady jsou o 3 868 Kč vyšší než při zjištěné optimální výši objednávky 25 párů. Měsíční způsob objednávání bych firmě doporučila nejen z důvodu snížení nákladů, ale také s ohledem na pokles velkoobchodního prodeje daného artiklu.

4.4.3 Analýza položky č. 3 – Prestige bílo-modrá.



Obr. 4. Art.M86808 – Prestige bílo-modrá.

V maloobchodě je žádanější bílo-modrá kombinace. V roce 2006 bylo prodáno 40 % tohoto sortimentního druhu v maloobchodě, v roce 2009 se prodej zvýšil o 13 %. Naopak prodej na velkoobchod v porovnání s rokem 2006 klesl o 13 %.

- Průměrná měsíční spotřeba

Vypočítám si průměrnou měsíční spotřebu pomocí aritmetického průměru.

$$\frac{\text{Spotřeba celkem}}{\text{počet měsíců}} = \frac{275}{12} = 23 \text{ párů}$$

Tab. 17. Nákup a spotřeba položky č. 3 v roce 2006 a 2009.

Rok	Počáteční zásoba (párů)	Nákup (párů)	Spotřeba (párů)
2006	250	200	275
2009	105	200	160

Zdroj: vlastní

- Pojistná zásoba

Byla stanovena vedoucím na základě průměrné měsíční spotřeby, tj. 23 párů.

- Průměrná denní spotřeba

$$\frac{\text{průměrná spotřeba na 1 měsíc}}{\text{počet dní v měsíci}} = \frac{23}{30} = 0,77 \text{ párů}$$

- Průměrná doba vázanosti zásob

K výpočtu použijí vzorec č. 4 uvedený v kapitole 1.5.1.

$$\text{PDVHV} = \frac{265}{2} + 23 = 155,5 \text{ dnů}$$

- Průměrné denní náklady vyrobených (hotových) výrobků (Kč/den)

$$\text{PDNHV} = 250 \times 0,77 = 192,5 \text{ Kč}$$

- Průměrná výše zásob hotových výrobků, použijí vzorec č.4, kapitola 1.5.1.

$$\text{PVHV} = 155,5 \times 192,5 = 29\,934 \text{ Kč}$$

- Obrátka položky č. 3 vypočítám pomocí vzorce č.10. Výsledkem je číslo, které udává počet obrátek, kolikrát se přemění zásoby v ostatní formy oběžného majetku.

$$\text{Obrátka} = \frac{79\,200}{29\,934} = 2,65$$

- Dobu obratu jsem vypočítala pomocí vzorce č. 12. Tím jsem zjistila, jak dlouho (kolik dní) jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob.

$$\text{Doba obratu} = \frac{365}{2,65} = 138 \text{ dní}$$

Tab. 18. Analýza položky č. 3.

Rok	PDNHV (Kč)	PDVHV (dny)	PVHV (Kč)	Tržby (Kč)	Obrátka	Doba obratu (dny)
2006	192,50	155,50	29 934	79 200	2,65	138
2009	114,00	103,00	11 742	48 320	4,12	89

Zdroj: vlastní

- Stanovení optimální výše dodávky pro položku č. 3

Pro výpočet použijí vzorec č. 9

PN = pořizovací náklady na jednu dodávku jsou stanoveny na základě podkladů z účetní evidence pro tento sortimentní druh ve výši 50,-Kč

SN = skladovací náklady tvoří 20 % z NC (250,- x 0,2)

Ná = plánovaný nákup v technických jednotkách za příslušné období (275 párů)

$$Q = \sqrt{\frac{2 \times 50 \times 275}{50}} = 23 \text{ párů}$$

Optimální výše dodávky Q je závislá na poměru pořizovacích a skladovacích nákladů a velikosti spotřeby. Výpočtem jsem zjistila optimální velikost objednávky, činí 23 párů. V návaznosti na dohodnuté smluvní podmínky s dodavatelem této obuvi jsou dodávky uskutečňovány ve dvou variantách:

1. standardní balení 10 párů
2. poloviční balení 5 párů

Z uvedeného vyplývá, že pro výpočet optimální velikosti objednávky obuvi budu počítat s objednávkou 25 párů.

- Stanovení celkových nákladů pro položku č. 3 při objednání 25 párů a dodávkovém cyklu 12x ročně, k výpočtu využijí vzorec č. 8.

$$N = \frac{275 \times 50}{25} + \frac{25 \times 50}{2} + (275 \times 250) = 69 925 \text{ Kč}$$

Výpočet celkových nákladů pro současném způsobu objednávání 1x ročně 200 párů obuvi.

$$N = \frac{275 \times 50}{200} + \frac{200 \times 50}{2} + (275 \times 250) = 73\,819 \text{ Kč}$$

Tab. 19. Vývoj nákladů v závislosti na velikosti objednávky u položky č. 3.

Roční prodej (párů)	275	275	275	275	275
Ná (páry)	200,00	100,00	50,00	30,00	25,00
P.objed.	1,38	2,75	5,50	9,17	11,00
Ø zásoba	100,00	50,00	25,00	15,00	12,50
PN (Kč)	69,00	137,50	275,00	458,50	550,00
SN (Kč)	5 000,00	2 500,00	1 250,00	750,00	625,00
C x Ná	68 750,00	68 750,00	68 750,00	68 750,00	68 750,00
Celkem (Kč)	73 819,00	71 387,50	70 275,00	69 958,50	69 925,00

Zdroj: vlastní

Současný způsob objednávání není optimální, poněvadž celkové náklady jsou o 3 894 Kč vyšší než při zjištěné optimální výši objednávky 25 párů, (Tab.19.). Měsíční způsob objednávání bych firmě doporučila také u této položky z důvodu poklesu velkoobchodního prodeje.

- Zhodnocení:

Celková úspora nákladů pro položku č. 4 a č. 3 činí 7 762 Kč za kalendářní rok.

Pokud bychom částku 7 762 Kč uložili na termínovaný účet s šestiměsíční výpovědní lhůtou (např. v Moravském Peněžním Ústavu, kde má firma svůj účet) dostali bychom k této částce ještě úrok 107 Kč. Z úroku bude ještě odečtena daň. Celková úspora po zdanění by činila 7 853 Kč.

$$\text{Výpočet úroku} = \frac{7\,762 \times 2,8 \times 180}{100 \times 365} = 107 \text{ Kč}$$

4.4.4 Analýza položky č.1 – Art. 67643, farmářka.

Jedná se o vycházkovou, koženou obuv, černé barvy, vrchový materiál nubuk, podešev pryžová. Typ obuvi: celoroční, vycházková.



Obr. 5. Art.67643, farmářka.

- Průměrná měsíční spotřeba

Vypočítám si průměrnou měsíční spotřebu pomocí aritmetického průměru.

$$\frac{\text{Spotřeba celkem}}{\text{počet měsíců}} = \frac{58}{12} = 4,8 \text{ párů}$$

Tab. 20. Nákup a spotřeba položky č. 1.

Rok	Počáteční zásoba (párů)	Nákup (párů)	Spotřeba (párů)
2006	5	60	58
2009	0	60	60

Zdroj: vlastní

- Pojistná zásoba

Byla stanovena vedoucím na základě průměrné měsíční spotřeby, tj. 5 párů.

- Průměrná denní spotřeba

$$\frac{\text{průměrná spotřeba na 1 měsíc}}{\text{počet dní v měsíci}} = \frac{4,8}{30} = 0,16 \text{ párů}$$

- Průměrná doba vázanosti zásob

K výpočtu použiji vzorec č. 4 uvedený v kapitole 1.5.1.

$$\text{PDVHV} = \frac{180}{2} + 5 = 95 \text{ dnů}$$

- Průměrné denní náklady vyrobených (hotových) výrobků (Kč/den)

$$\text{PDNHV} = 225 \times 0,16 = 36 \text{ Kč}$$

- Průměrná výše zásob hotových výrobků, použiji vzorec č. 4, kapitola 1.5.1.

$$\text{PVHV} = 95 \times 36 = 3\,420 \text{ Kč}$$

- Obrátka položky č. 1 vypočítám pomocí vzorce č.10. Výsledkem je číslo, které udává počet obrátek, kolikrát se přemění zásoby v ostatní formy oběžného majetku.

$$\text{Obrátka} = \frac{15\,138}{3\,420} = 4,43$$

- Doba obratu jsem vypočítala pomocí vzorce č. 12. Tím jsem zjistila, jak dlouho (kolik dní) jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob.

$$\text{Doba obratu} = \frac{365}{4,43} = 82 \text{ dnů}$$

Tab. 21. Analýza položky č. 1.

Rok	PDNHV (Kč)	PDVHV (dny)	PVHV (Kč)	Tržby (Kč)	Obrátka	Doba obratu (dny)
2006	36,00	95,00	3 420	15 138	4,43	82
2009	36,00	95,00	3 420	16 200	4,73	77

Zdroj: vlastní

- Stanovení optimální výše dodávky pro položku č. 1

Pro výpočet použiji vzorec č. 9

PN = pořizovací náklady na jednu dodávku jsou stanoveny na základě podkladů z účetní evidence pro tento sortimentní druh ve výši 50,-Kč

SN = skladovací náklady tvoří 20 % z NC (225,- x 0,2)

Ná = plánovaný nákup v technických jednotkách za příslušné období (60 párů)

$$Q = \sqrt{\frac{2 \times 50 \times 60}{45}} = 12 \text{ párů}$$

Výpočtem jsem zjistila optimální výši objednávky položky č. 1 činí 12 párů. Při výpočtu celkových nákladů pro danou položku budu počítat s optimálním množstvím 12 párů, výrobce fa Gruna dodává položku č. 1 v balení 12 párů.

- Stanovení celkových nákladů pro položku č. 1 při objednání 12 párů a dodávkovém cyklu 5 x ročně, k výpočtu využijí vzorec č. 8.

$$N = \frac{60 \times 50}{12} + \frac{12 \times 45}{2} + (225 \times 60) = 14\,020 \text{ Kč}$$

Výpočet celkových nákladů pro současném způsobu objednávání 1x ročně 60 párů obuvi.

$$N = \frac{60 \times 50}{60} + \frac{60 \times 45}{2} + (225 \times 60) = 14\,900 \text{ Kč}$$

Úspora nákladů činí 880 Kč. Nejedná se o výraznou částku, ale určitě bych také u tohoto modelu, doporučila firmě objednávat častěji a menší množství.

4.4.5 Analýza položky č. 10 – masážní nazouvák



Obr. 6. Art. Masážní nazouvák – klokan.

Pryžový nazouvák s masážní stélkou, nártní pásek je vybaven „suchým zipem“, který slouží k nastavení šířky.

Tab. 22. Nákup a spotřeba položky č. 10.

Rok	Počáteční zásoba (párů)	Nákup (párů)	Spotřeba (párů)
2006	45	160	160
2009	30	160	180

Zdroj: vlastní

- Průměrná měsíční spotřeba

Vypočítám si průměrnou měsíční spotřebu pomocí aritmetického průměru.

$$\frac{\text{Spotřeba celkem}}{\text{počet měsíců}} = \frac{160}{12} = 13,3 \text{ párů}$$

Tab. 23. Analýza položky č. 10 (masážní nazouvak).

Rok	PDNHV (Kč)	PDVHV (dny)	PVHV (Kč)	Tržby (Kč)	Obrátka	Doba obratu (dny)
2006	34,00	56,50	1 921	16 000	8,33	44,00
2009	34,00	58,00	1 972	18 700	9,48	38,50

Zdroj: vlastní

- Pojistná zásoba

Byla stanovena vedoucím na základě průměrné měsíční spotřeby, tj. 13 párů.

- Průměrná denní spotřeba

$$\frac{\text{průměrná spotřeba na 1 měsíc}}{\text{počet dní v měsíci}} = \frac{13,3}{30} = 0,44 \text{ párů}$$

- Průměrná doba vázanosti zásob

K výpočtu použijí vzorec č. 4 uvedený v kapitole 1.5.1.

$$\text{PDVHV} = \frac{87}{2} + 13 = 56,5 \text{ dnů}$$

- Průměrné denní náklady vyrobených (hotových) výrobků (Kč/den)

$$\text{PDNHV} = 78 \times 0,44 = 34 \text{ Kč}$$

- Průměrná výše zásob hotových výrobků, použijí vzorec č. 4, kapitola 1.5.1.

$$\text{PVHV} = 56,5 \times 34 = 1\,921 \text{ Kč}$$

- Obrátka položky č. 10 vypočítám pomocí vzorce č.10. Výsledkem je číslo, které udává počet obrátek, kolikrát se přemění zásoby v ostatní formy oběžného majetku.

$$\text{Obrátka} = \frac{16\,000}{1\,921} = 8,33$$

- Dobu obratu jsem vypočítala pomocí vzorce č. 12. Tím jsem zjistila, jak dlouho (kolik dní) jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob.

$$\text{Doba obratu} = \frac{365}{8,33} = 44 \text{ dní}$$

Způsob objednávání položky č.10 je optimální, dodávkový cyklus 2 měsíce a 27 dní.

- Stanovení optimální výše dodávky pro položku č. 10

Pro výpočet použijí vzorec č. 9

PN = pořizovací náklady na jednu dodávku jsou stanoveny na základě podkladů z účetní evidence pro tento sortimentní ve výši 50,-Kč

SN = skladovací náklady tvoří 20 % z NC (78,- x 0,2)

Ná = plánovaný nákup v technických jednotkách za příslušné období (160 párů)

$$Q = \sqrt{\frac{2 \times 50 \times 160}{16}} = 32 \text{ párů}$$

Výpočtem jsem zjistila optimální objednávku 32 párů a dodávkový cyklus 5x ročně. Výrobce fa Moravia Plast dodává tento artikl v balení 10 a 5 párů, proto budu celkové náklady počítat s objednávkou 35 párů.

- Stanovení celkových nákladů pro položku č. 10 při objednání 35 párů, 5x ročně, použijí vzorec č. 8.

$$N = \frac{160 \times 50}{35} + \frac{35 \times 16}{2} + (160 \times 78) = 12\,989 \text{ Kč}$$

Výpočet celkových nákladů pro současném způsobu objednávání 4x ročně 40 párů obuvi.

$$N = \frac{160 \times 50}{40} + \frac{40 \times 16}{2} + (160 \times 78) = 13\,000 \text{ Kč}$$

Současný způsob objednávání této položky č. 10 je optimální.

4.5 Metoda JIT

V květnu 2008 začala firma ARNO nabízet svým zákazníkům v e-shopu obuv značky Kamik. Jedná se o kanadskou firmu, která působí na trhu s obuví již 110 let a vyrábí speciální gumovou a outdoorovou obuv. Hlavní prodejní artikl tvoří gumová holínka, s barevným designem, v několika variacích. Módní hit a sezónní novinka zaujala vedení nákupu, ale také naše zákaznice. S ohledem na lokalitu, ve které se nachází prodejna firmy ARNO, 3 km od města Zlína a také na vyšší prodejní cenu, bylo rozhodnuto, že tento druh sortimentu bude nabízen pouze v e-shopu a na prodejně budou k dispozici pouze vzorky.

Popis produktu:

- Dámská, celoroční, gumová holínka, výška obuvi 34 cm.

- Svršek – syntetika
- Podšívka – syntetika + textil
- Obuv je vybavena kvalitní italskou stélkou a speciální podešví na déšť.
- Nabídku tvoří tyto modely: Art. Stars, Wales, Willow, Hearts, Daisy



Obr. 7. Holínka Kamik.

Za šest měsíců roku 2008 bylo prodáno 5 párů a to bez skladování. Po obdržení objednávky v našem e-shopu, byla požadovaná obuv objednána přímo u distributora fy Kamik v Brně. Prostřednictvím zásilkové služby obuv byla zaslána do ARNA, zde následovala kontrola velikosti, kvality, byly připraveny expediční dokumenty a obuv byla zabalena a odeslána konečnému zákazníkovi. Pokud zákazník obuv platil přímo na účet, celý dodací cyklus trval 10 dnů, v případě, že obuv byla zaslána na dobírku, tak 5–7 dnů. Žádný pár obuvi nebyl vrácen, z důvodu, že by se obuv nelíbila nebo byla reklamována. Vráceny z důvodu nevhodné volby velikosti byly za celou dobu prodeje 4 páry. Obuv byla vyměněna a znovu zaslána zákazníkovi.

V roce 2009 bylo prodáno celkem 50 párů této obuvi, z toho 33 párů tvořily barevné holínky Art. Tickle, Stars, Wales, Willow, Hearts (MC 850 Kč) a 15 párů dětských

zimních sněhulí Art.Hotsho, Tickle (MC 745 Kč) a 2 páry outdoor obuvi Alborg (MC 1495 Kč).²

Přímo v maloobchodě byly prodány 3 páry holínek a 4 páry zimní dětské obuvi, tj. 14 % celkového prodeje. 86 % bylo prodáno v e-shopu.

Pozitiva:

- Firma pružně zareagovala na poptávku, tím, že objednala, jen takové množství a takový druh zboží, který byl požadován.
- Nevznikla žádná zásoba hotových výrobků.
- Dodavatel dodává požadované množství a v dohodnutých termínech.

Negativa:

- Náklady na pořízení (poštovné a balné – hrazeno 2x, dodavateli a konečnému zákazníkovi, v průměru 100 Kč/na 1 objednávku).

² Skutečná prodejní cena byla přepočítána koeficientem.

5 REKLAMACE OBUVI

Dnem 1. května 2004 se Česká republika stala členskou zemí EU, převzala tím povinnosti a závazky vyplývající z členství, byla upravena záruční doba na spotřební zboží, jak vyplývá ze zákona č. 40/1964 Sb. Občanského zákona a zákona č. 634/1992 Sb. O ochraně spotřebitele v platném znění. Z původní doby 6 měsíců byla záruční doba změněna na 24 měsíců ode dne zakoupení zboží. Česká obuvnická asociace, její členové, výrobci a prodejci obuvi výslovně žádali kompetentní orgány o to, aby pro obuv byla ponechána původní 6 měsíční záruční lhůta, tak jako tomu je i v jiných členských státech např. v Itálii, ale nebyla politická vůle, aby tak bylo učiněno. Od 1. 1. 2004 se mnozí prodejci obuvi, stali vlastně pro některé zákazníky „půjčovnou a opravnou“ obuvi. Z jakého důvodu?

Mnozí zákazníci se mylně domnívají, že obuv jim musí „vydržet“ dva roky. Záruční dobu však nelze zaměňovat s životností zboží, tj. dobou, po kterou při správném užívání a ošetřování může zboží vzhledem ke svým vlastnostem, danému účelu a rozdílnosti v intenzitě jeho užívání vydržet. Intenzivním nošením lze obuv doslova zničit již po dvou či třech měsících. Pokud zákazník obuv nestřídá a využívá pouze jeden model, např. sportovní obuv (kombinace textil-syntetika) nosí celoročně, nemůže očekávat, že mu obuv bude sloužit stejně dlouho, jako takovému zákazníkovi, který obuv využívá účelově. Je povinností prodejce sdělit kupujícímu, jaké má jím vybraná obuv vlastnosti, k jakému účelu je určena a zákazník by měl být poučen, jak obuv ošetřovat. Tyto informace je vhodné sdělit ústně, ale i písemně formou letáčků. Tyto letáčky má povinnost přikládat k obuvi výrobce, musí být v českém jazyce a informují o produktu, účelu a způsobu ošetřování. Při prodeji by měl prodejce vyplnit název vzoru, účelovost (např. společenská, sportovní, vycházková obuv), datum prodeje, poněvadž společně s prodejním dokladem plní funkci záručního listu.

Prodávající odpovídá za vady, které se vyskytnou po převzetí věci kupujícím v záruční době. Reklamacce obuvi představuje vždy pro prodejce další náklady, jednak spojené s vyřízením reklamacce tzn. připravit reklamační list, obuv zabalit a odeslat k dodavateli, (výrobci) na posouzení. Reklamacce včetně odstranění vady musí být vyřízena do 30 dnů ode dne uplatnění reklamacce. Ta je uplatněna v místě prodeje zboží. Kupující musí doložit místo, cenu a dobu zakoupení obuvi, nejlépe prodejním dokladem.

U vadného zboží rozlišujeme odstranitelné a neodstranitelné vady.

- Neodstranitelné vady jsou takové vady, které nelze ve stanovené lhůtě beze zbytku odstranit a které brání tomu, aby výrobek mohl být řádně užíván.

Možné způsoby řešení:

Výrobce vymění vadné zboží za jiné, bezvadné.

Dojde ke zrušení kupní smlouvy, zákazníkovi je poskytnut dobropis, dle vlastního výběru si může vybrat na prodejně nové zboží.

- Odstranitelné vady, jsou takové vady, kdy odstraněním neutrpí vzhled, funkce a kvalita výrobků a oprava může být provedena řádně ve stanovené lhůtě. Lhůta pro odstranění vady nesmí přesáhnout 30 kalendářních dnů. Rozhodnutí o tom, zda se jedná o vadu odstranitelnou nebo neodstranitelnou, přísluší pouze prodávajícímu. Mezi odstranitelné vady patří např. vady háčků, kroužků, patníků, podpatků, ozdob, zdrhovadel, kování, přezek, odlepené i nedolepené podešve.

Možné způsoby řešení:

Kupující má právo, aby vada byla bezplatně, včas a řádně odstraněna a prodávající má povinnost vadu bez zbytečného odkladu odstranit

Kupující může v případě, že zboží dosud neužíval, požadovat výměnu za bezvadné zboží

Ve sporech vzniklých v rámci reklamačního řízení rozhoduje soud.

5.1 Jsou reklamace ve firmě ARNO problém?

Reklamace obuvi bývají problémem každého prodejce. Nejen, že může ztratit důvěru zákazníka, může o něho i přijít, firmě hrozí ztráta dobrého jména, pokles tržeb, ale hlavně vznikají dodatečné náklady.

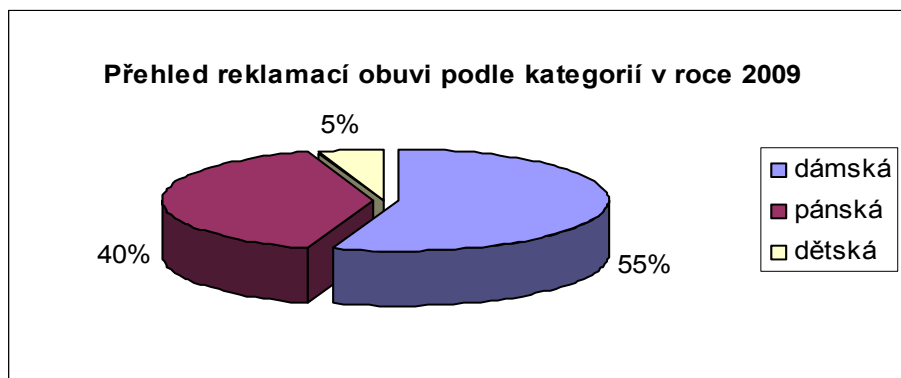
Pokud je reklamováno 4–5 párů od vzoru, ve velmi krátkém období tj. 1–2 měsíce po zakoupení a přijetí obuvi na sklad, obuv je stažena ze skladu a vrácena jako „hromadná reklamace“ výrobcí nebo dodavateli.

V roce 2009 bylo 5 % oprávněných reklamací, z nichž 2 % byly zákazníkům proplaceny (dobropis) a 3 % opraveny. Neoprávněné reklamace – zamítnuté tvořily 0,5 %.

Z celkového počtu reklamací za minulý kalendářní rok 2009 a to z počtu 247 evidovaných reklamací, tvořila dámská obuv 55 %, 40 % reklamované obuvi připadlo na pánskou a 5 %

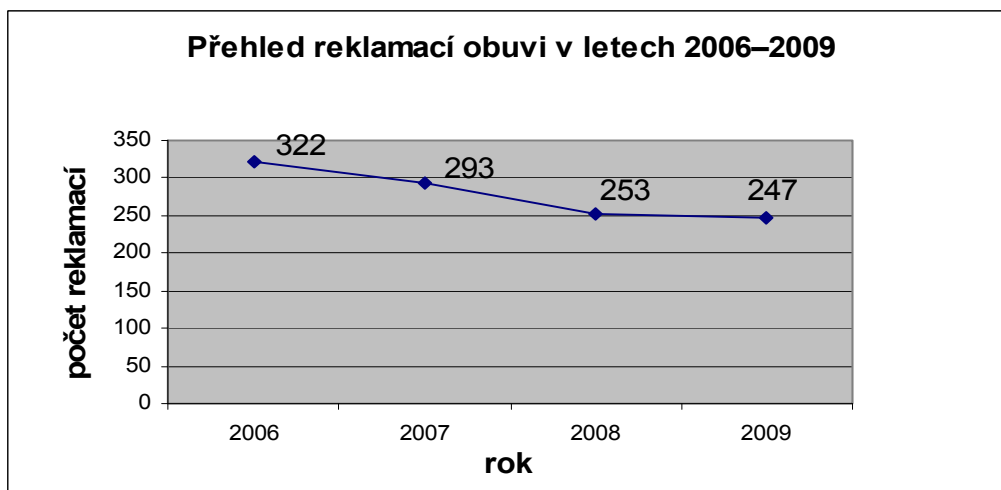
na dětskou obuv, (Graf 2.). Z hlediska účelu se nejčastěji reklamuje sportovní, vycházková, celoroční a zimní obuv. Ve sledovaném období 2006–2009 se plynule snižuje počet reklamovaných párů obuvi, (Graf 3.).

Graf 2. Přehled reklamací obuvi podle kategorií v roce 2009.



Zdroj: vlastní

Graf 3. Přehled reklamací obuvi v letech 2006–2009.



Zdroj: vlastní

Příčiny reklamací:

- Praskání materiálu, změna povrchové úpravy (většinou u syntetického materiálu).
- Pouštění barvy podšívky a jiné vady podšívkového materiálu.
- Zlomené kovové poutka, podpadky, nefunkční zdrhovadla, rozpárané zapínací pásky.
- Prasklá nebo uvolněná klenková výztuha.

- Vady podešví.

Velké riziko představují vždy noví dodavatelé, kteří přicházejí na český trh, za 2–3 roky svou podnikatelskou činnost ukončí, nastává likvidace firmy a problém s vyřizováním reklamací je přesouván na prodejce. Ten si musí zajistit kvalifikovaného odborníka, který bude vyřizovat reklamace – opravy odstranitelných vad. Neodstranitelné vady, oprávněné reklamace a proplácení dobropisů zvyšují náklady prodejce.

Po každém přijetí zboží na sklad je důležité provést přejímku zboží, prověřit kvalitu, množství, zda ukládací sortiment odpovídá objednávce. Vzhledové vady je nutno reklamovat do 14 dnů, při pozdějším uplatnění na ně nebude brán zřetel.

U stálých dodavatelů, jako je firma Gruna, Triodon, kde objednávka představuje dodávku zboží 60–200 párů, je přejímka zboží provedena jen prostým přepočítáním kartonů, poněvadž kvalita je garantována. U ostatních dodavatelů je kontrola pečlivá, tak aby se případné nedostatky mohly ihned řešit a nevznikaly firmě další náklady.

Reklamace tvoří 5,5 % z celkového množství prodaných párů obuvi za rok, což je důkazem vhodného výběru výrobců, zvolených materiálů a komponentů a erudici managementu.

ZÁVĚR

V teoretické části bakalářské práce jsem shrnula poznatky získané z odborné literatury týkající se problematiky a optimalizace skladových zásob, způsobu oceňování, výběru dodavatelů, skladování až po moderní metody řízení zásob.

Na základě teoretické části jsem zpracovala analytickou část, ve které jsem se zabývala nákupem zásob, výběrem dodavatelů a způsobem skladování. Z údajů účetní evidence jsem vypočítala ukazatele aktivity pro jednotlivé sklady a v souhrnu za celou firmu. Provedla jsem zhodnocení stavu ve sledovaném období 2006–2009. Zaměřila jsem se na vybrané artikly, u kterých jsem posoudila dobu vázanosti, průměrnou výši zásoby, obrátku, dobu obratu a sestavila optimalizační model u vybraného sortimentního druhu obuvi.

Cílem bylo navrhnout zdokonalení systému řízení zásob v obchodní organizaci.

Způsob nákupu zásob obuvi je závislý na výrobě a předpovědi poptávky. Vyřešení problematiky optimální výše zásob není jednoduchý úkol.

Po provedení analýzy vývoje zásob navrhuji firmě následující možná opatření.

1. U tradičních modelů, ke kterým patří sportovní obuv Prestige, navrhuji efektivnější objednávání zásob, ve zkrácených intervalech objednávek, v horizontu příslušného čtvrtletí nebo kalendářního měsíce. Na základě kontraktu s dodavatelem tohoto prodejního sortimentu, není nákupní cena závislá na odebraném množství a objednávání 25 párů obuvi je možné.
2. Z vývoje tržeb je patrné, že velkoobchodní činnost firmy má klesající tendenci. Hlavním cílem firmy je: „Rozšířit síť zákazníků e-shopu a maloobchodu“. S volbou těchto priorit je žádoucí vyhledávat „výklenky“ trhu, získávat nové potencionální zákazníky. Na základě poptávky, trendu a průzkumu trhu objednávat nové zboží, ale být obezřetní při výběru nových dodavatelů, z důvodu kvality nabízených produktů a také jejich solventnosti, při pozdějším řešení možných reklamací.
3. Způsob skladování považuji za vyhovující, ale vzhledem k efektivnějšímu vyřizování objednávek navrhuji zakoupení nového softwaru a propojení skladů s maloobchodní prodejnou a internetovým obchodem. Dobře fungující informační systém navíc odpovídajícím způsobem řídí toky informací ve firmě a umožňuje sledovat kvalitativní ukazatele vnitrofiremních procesů a poskytuje mnohem větší a hlubší znalost fungování obchodní organizace.

4. Cíleně řešit množství „kusových“ zásob. Navrhuji množstevní slevy pro velkoobchod a zákazníky e-shopu.
5. Využití metody JIT u obuvi zn. Kamik hodnotím pozitivně. Firma využívá této metody i při objednání speciální obuvi „na zakázku“ např. při výrobě bílé společenské obuvi vel. 48, 49 nebo pánské podměrné obuvi vel. 37, 38.

Je na rozhodnutí vedení firmy, zda tyto návrhy a doporučení jsou reálné, vzhledem k dlouhodobé strategii obchodní organizace.

RESÚMEE

In meiner Bachelorarbeit „Analyse des Ankaufs und Vorschag der Vervollkommnung der Lagerwirtschaft in der Firma ARNO“ habe ich die in der Fachliteratur gewonnenen Erkenntnisse zusammengefasst, die die Problematik und Optimierung der Lagervorräte, Bewertungsweise, Lieferantenauswahl, Lagerung und moderne Methoden der Vorrätesteuerung betreffen.

Auf Grund des theoretischen Teils habe ich den analytischen Teil verarbeitet. Aus der Buchungserfassung habe ich Kennziffer der Aktivität für einzelne Lager und in Zusammenfassung für die ganze Firma errechnet. Ich habe die Bewertung des Zustandes im beobachteten Zeitraum 2006–2009 durchgeführt. Ich habe mich auf gewählte Artikel, konzentriert, bei denen ich die Bindungszeit, durchschnittliche Vorratshöhe, Umschlag und Umschlagdauer beurteilt habe. Weiter habe ich ein optimiertes Modell bei dem gewählten Schuhsortiment erstellt.

Die Lösung der Problematik einer optimalen Vorratshöhe ist keine einfache Aufgabe. Nach Durchführung der Analyse von Vorräteentwicklung schlage ich der Firma folgende mögliche Maßnahmen vor.

1. Bei den traditionellen Modellen, zu denen die Sportschuhe Prestige gehört, schlage ich Durchsetzung einer effizienteren Bestellungsweise vor, im Horizont des jeweiligen Vier teljahres oder des Kalenderjahres.
2. Aus der Umsatzentwicklung ergibt sich, dass die Großhandeltätigkeit der Firma eine sinkende Tendenz ausweist. Das Hauptziel der Firma ist „Das Kundennetz des e-shops und Einzelhadels zu erweitern“. Neue Waren auf Grund der Nachfrage, der Trends sowie der Marktforschung zu bestellen. Bei Auswahl neuer Lieferanten sollte man vorsichtig sein. Grund dafür ist die Qualität der angebotenen Produkte, aber auch die Zahlungsfähigkeit der Lieferanten bei der Lösung der späteren möglichen Reklamationen.
3. Die Lagerungsweise finde ich entsprechend, in Bezug auf effizientere Auftragsabwicklung schlage ich jedoch vor, neues Software anzuschaffen und Lager mit dem Kleingeschäft und dem e-shop zu vernetzen.

4. Die Menge von „Stückvorräte“ durch Mengennachlässe für Großhandeln gezielt zu lösen.

5. Die Anwendung der JIT- Methode bei den Schuhen Kamik schätze ich positiv.

Es liegt bei dem Firmenmanagement zu entscheiden, ob vorliegende Vorschläge und Empfehlungen in Bezug auf die langfristige Geschäftsstrategie der Organisation real sind.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Podnikové finance*. 1. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati, 2005. 293 s. ISBN 80-7318-327-7.
- [2] MRKOSOVÁ, J. *Účetnictví 2007*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2007. 276 s. ISBN 978-80-251-1513-8.
- [3] HORÁKOVÁ, H., KUBÁT, J. *Řízení zásob*. 3. vyd. Praha : Profess Consulting, 1997. 236 s. ISBN 80-85235-55-2.
- [4] PASEKOVÁ, M. *Základy účetnictví*. 5. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati, 2008. 191 s. ISBN 978-80-7318-750-7.
- [5] VALACH, J. a kolektiv. *Finanční řízení podniku*. 1. vyd. Praha : Ekopress, 1997. 247 s. ISBN 80-901991-6-X.
- [6] BOBÁK, R. *Základy logistiky*. 2. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati, 2002. 173 s. ISBN 80-7318-066-9.
- [7] LOUŠA, F. *Zásoby*. 3. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 172 s. ISBN 978-80-247-2117-0.
- [8] MACUROVÁ, P., KLABUSAYOVÁ, N. *Logistický management*. 1. vyd. Ostrava : VŠB – Technická univerzita, 1999. 196 s. ISBN 80-7078-651-5.
- [9] SYNEK, M. *Nauka o podniku*. 4. vyd. VŠE Praha, 1998. 383 s. ISBN 80-7079-981-1.
- [10] STUHLÍK, J. *Základy marketingu*. 1. vyd. Zlín : VOŠE, 2003. 81 s.
- [11] PAYNE, A. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. 248 s. ISBN 80-7169-276-X.
- [12] Vnitropodniková směrnice.
- [13] *Kožařství : odborný časopis*. Vydává : Kožařství. 1998, roč. 48, č.2, Zlín : Kodiak Print, 1998. 12x ročně. ISNS 0023-4338.
- [14] *TextilŽurnál: odborný časopis*. Vydává : České a slovenské odborné nakladatelství. 2005, roč. 2, č. 2, Praha : ČTK Repro, 2005. 11x ročně. ISBN 1210-4078.
- [15] *ARNO on-line, obuv – boty* [online]. 2005 [cit. 2010-03-30]. O nás. Dostupné z WWW: <<http://www.arno.cz/o-nas/>>.
- [16] *Moravský Peněžní Ústav – spořitelní družstvo* [online]. 2008 [cit. 2010-04-06]. Úrokové sazby. Dostupné z WWW: <<http://www.mpu.cz/cs/urokove-sazby/>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

JIT Just –in–time.

PVHV průměrná výše zásob hotových výrobků

PDNHV průměrné denní náklady hotových výrobků

PDVHV průměrná doba vázanosti hotových výrobků

PSZ počáteční stav zásob

KSZ konečný stav zásob

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Vývoj tržeb v letech 2006–2009.....	40
Graf 2. Přehled reklamací obuvi podle kategorií v roce 2009.....	60
Graf 3. Přehled reklamací obuvi v letech 2006–2009.	60

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Vývoj nákladů v závislosti na počtu a velikosti objednávek.....	21
Obr. 2. Sídlo firmy ARNO.....	30
Obr. 3. Art.M86808 – Prestige černo-šedá.....	44
Obr. 4. Art.M86808 – Prestige bílo-modrá.....	47
Obr. 5. Art.67643, farmářka.....	51
Obr. 6. Art. Masážní nazouvák – klokan.....	53
Obr. 7. Holínka Kamik.....	56

SEZNAM TABULEK


Tab. 1. Přehled hlavních dodavatelů.....	31
Tab. 2. Maloobchod – nákup zboží v letech 2006–2009 v Kč.	35
Tab. 3. Maloobchod – prodej zboží v letech 2006–2009.....	36
Tab. 4. Nákup a spotřeba v maloobchodě.....	36
Tab. 5. Ukazatele obratovosti v maloobchodě.....	37
Tab. 6. Velkoobchod – přehled nákupu zásob v letech 2006–2009 v Kč.....	38
Tab. 7. Velkoobchod – prodej zboží v letech 2006–2009 v Kč.....	38
Tab. 8. Nákup a spotřeba ve velkoobchodě.	38
Tab. 9. Ukazatele obratovosti ve velkoobchodě.	39
Tab. 10. Ukazatele obratovosti firmy.	40
Tab. 11. Přehled obuvi podle ročního obratu.....	42
Tab. 12. Seřazení položek podle hodnoty obratu.....	43
Tab. 13. Rozdělení vzorů do skupin A, B, C.	43
Tab. 14. Nákup a spotřeba položky č. 4 v roce 2006 a 2009.....	44
Tab. 15. Analýza položky č. 4	46
Tab. 16. Vývoj nákladů v závislosti na velikosti objednávky u položky č. 4	47
Tab. 17. Nákup a spotřeba položky č. 3 v roce 2006 a 2009.....	48
Tab. 18. Analýza položky č. 3.	49
Tab. 19. Vývoj nákladů v závislosti na velikosti objednávky u položky č. 3.....	50
Tab. 20. Nákup a spotřeba položky č. 1.....	51
Tab. 21. Analýza položky č. 1.	52
Tab. 22. Nákup a spotřeba položky č. 10.....	53
Tab. 23. Analýza položky č. 10 (masážní nazouvák).	54

SEZNAM PŘÍLOH

P I Skladová karta bílá Prestige – M86 808

P II Skladová karta nazouvak – 972 221


PŘÍLOHA P I: SKLADOVÁ KARTA BÍLÁ PRESTIGE – M86 808

			Datum nákupu: 5.12.2005		Číslo karty 5077
			Číslo faktury: 57803		
			Názvosloví: 727 817 – M86 808		
			Ceny: NC 250,-Kč		
Datum	Číslo faktury	Počet	Odběratel	Zůstatek	
5.12.2005	57803	270	příjem zboží na sklad	270	
18.12.2005	50383	10	Kuneš	260	
29.12.2005	dl.12/05	10	ARNO	250	
1.1.2006	x	x	inventura k 1. 1. 2006	250	
12.1.2006	60005	20	Kuneš	230	
20.1.2006	60015	5	Halamová	225	
25.1.2006	dl.01/06	10	ARNO	215	
15.2.2006	60020	10	WEST	205	
28.2.2006	dl.02/06	5	ARNO	200	
9.3.2006	60024	10	Zavadilová	190	
25.3.2006	dl.03/06	10	ARNO	180	
5.4.2006	60027	20	Kuneš	160	
10.4.2006	60029	10	Zavadilová	150	
11.4.2006	60030	10	Halamová	140	
20.4.2006	60038	10	Šťastná	130	
30.5.2006	dl.04/06	10	ARNO	120	
19.5.2006	60045	10	WEST	110	
29.5.2006	dl.05/06	15	ARNO	95	
10.6.2006	60052	10	Zavadilová	85	
24.6.2006	dl.06/06	5	ARNO	80	
15.7.2006	60065	20	Kuneš	60	
20.7.2006	60067	5	Šťastná	55	
30.7.2006	dl.07/06	15	ARNO	40	
15.8.2006	dl.08/06	10	ARNO	30	
25.9.2006	FD65478	200	příjem zboží na sklad	230	
28.9.2006	dl.09/06	10	ARNO	220	
5.10.2006	60075	20	Kuneš	200	
28.10.2006	dl.10/06	5	ARNO	195	
12.11.2006	60095	5	Zavadilová	190	
29.11.2006	dl.11/06	10	ARNO	180	
20.12.2006	dl.12/06	5	ARNO	175	

PŘÍLOHA P I: SKLADOVÁ KARTA BÍLÁ PRESTIGE – M86 808

1.1.2007	x	x	inventura - PS k 1.1.2007	175
5.1.2007	70002	10	Zavadilová	165
29.1.2007	dl.01/07	5	ARNO	160
5.2.2007	70015	20	Kuneš	140
15.2.2007	70018	10	Halamová	130
28.2.2007	dl.02/07	5	ARNO	125
18.3.2007	70025	5	WEST	120
28.3.2007	dl.03/07	10	ARNO	110
12.4.2007	70034	20	Kuneš	90
19.4.2007	70064	5	Šťastná	85
29.4.2007	dl.04/07	10	ARNO	75
15.5.2007	70078	10	WEST	65
27.5.2007	dl.05/07	15	ARNO	50
14.6.2007	70084	10	Zavadilová	40
26.6.2007	dl.06/07	5	ARNO	35
15.7.2007	FD75698	200	příjem zboží na sklad	235
17.7.2007	70095	20	Kuneš	215
24.7.2007	70099	5	Šťastná	210
29.7.2007	dl.07/07	10	ARNO	200
16.8.2007	70102	10	Halamová	190
27.8.2007	dl.08/07	15	ARNO	175
8.9.2007	70114	5	Zavadilová	170
13.9.2007	70116	10	Halamová	160
24.9.2007	dl.09/07	10	ARNO	150
5.10.2007	70118	20	Kuneš	130
28.10.2007	dl.10/07	5	ARNO	125
11.11.2007	70120	5	Zavadilová	120
27.11.2007	dl.11/07	10	ARNO	110
30.12.2007	dl.12/07	10	ARNO	100
1.1.2008	x	x	inventura - PS k 1.1.2008	100
27.1.2008	dl.01/08	5	ARNO	95
3.2.2008	80007	10	Kuneš	85
15.2.2008	80015	5	WEST	80
27.2.2008	dl.02/08	5	ARNO	75
4.3.2008	80019	5	Zavadilová	70
21.3.2008	dl.03/08	10	ARNO	60
4.4.2008	80027	10	Kuneš	50
7.4.2008	80029	5	Halamová	45
17.4.2008	80039	10	Šťastná	35
26.4.2008	dl.04/08	10	ARNO	25
5.5.2008	80042	10	WEST	15
30.5.2008	dl.05/08	10	ARNO	5
29.6.2008	dl.06/08	5	ARNO	0

PŘÍLOHA P II: SKLADOVÁ KARTA NAZOUVÁK – 972 221

			Datum nákupu: 14.12.2005	Číslo karty 5082	
			Číslo faktury: 050359		
			Názvosloví: Masážní nazouvak klokan 726 256 – 972 221		
			Ceny: NC 78,-Kč		
Datum	Číslo faktury	Počet	Odběratel	Zůstatek	
14.12.2005	050359	60	příjem zboží na sklad	60	
15.12.2005	50382	15	Zavdilová	45	
1.1.2006	x	x	inventura PS k 1. 1. 2006	45	
12.2.2006	60005	20	Kuneš	25	
28.2.2006	dl.02/06	10	ARNO	15	
27.3.2006	FD060021	40	příjem zboží na sklad	55	
11.4.2006	60030	15	Halamová	40	
30.4.2006	dl.04/06	10	ARNO	30	
17.5.2006	60043	10	Šťastná	20	
24.6.2006	dl.06/06	5	ARNO	15	
28.6.2006	FD0600190	40	příjem zboží na sklad	55	
15.7.2006	60065	20	Kuneš	35	
30.7.2006	dl.07/06	10	ARNO	25	
8.8.2006	60071	10	Halamová	15	
5.9.2006	FD0600241	40	příjem zboží na sklad	55	
28.9.2006	dl.09/06	20	ARNO	35	
5.10.2006	60075	10	Kuneš	25	
29.11.2006	dl.11/06	10	ARNO	15	
5.12.2006	FD0600328	40	příjem zboží na sklad	55	
20.12.2006	dl.12/06	10	ARNO	45	
1.1.2007	x	x	inventura PS k 1. 1. 2007	45	
12.1.2007	70005	20	Kuneš	25	
29.1.2007	dl.01/07	5	ARNO	20	
14.2.2007	70017	10	Halamová	10	
20.2.2007	FD0700195	40	příjem zboží na sklad	50	
27.3.2007	dl.03/07	10	ARNO	40	
19.4.2007	70064	10	Šťastná	30	
15.5.2007	70078	10	WEST	20	
27.5.2007	dl.05/07	15	ARNO	5	
14.6.2007	70084	5	Zavdilová	0	