

# **Optimalizace hodnoty skladových zásob ve firmě Holík International s.r.o.**

Andrea Dírerová

---

Bakalářská práce  
2013

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Vyšší odborná škola ekonomická  
akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Andrea DÍREROVÁ**  
Osobní číslo: **M100354**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Finanční řízení podniku**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Optimalizace hodnoty skladových zásob ve firmě  
Holík International s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Prostudujte a formulujte literaturu v oblasti řízení zásob.

#### II. Praktická část

- Charakterizujte firmu Holík International s.r.o.
- S využitím literárních poznatků zhodnoťte kvalitu skladového hospodářství.
- Vyhodnoťte vývoj zásob.
- Na základě vyhodnocení navrhněte optimalizaci zásob, která povede k jejich snížení.

### Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**EMMETT, Stuart. Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu.**

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

**SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.**

**ŠOLJAKOVÁ, Libuše. Manažerské účetnictví pro strategické řízení. 1. vyd. Praha:**

**Management Press, 2003, 145 s. ISBN 80-7261-087-2.**

**TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Řízení výroby. 2., rozš. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2000, 408 s. ISBN 8071699551.**

**TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Řízení výroby a nákupu. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0.**

Vedoucí bakalářské práce:

**Mgr. Tomáš Pekař**

Externí

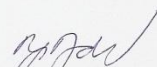
Datum zadání bakalářské práce:

**15. března 2013**

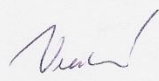
Termín odevzdání bakalářské práce:

**26. dubna 2013**

Ve Zlíně dne 12. dubna 2013

  
PaedDr. Josef Rydlo  
zast. děkanka



  
Bc. Ing. Šárka Vránová  
zast. ředitel ústavu

# PROHLÁŠENÍ AUTORABAKALÁŘSKÉPRÁCE

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 obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;
- na mou 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. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup>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.

<sup>2</sup>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).

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

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

- podle § 60<sup>4</sup> 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.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 26.4.2013

Děkováno

<sup>4</sup> 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:

- (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 jim 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**

Bakalářská práce se zabývá problematikou skladování zásob ve firmě Holík International s.r.o. V této práci je zkoumána analýza vnitropodnikových procesů ovlivňující skladové hospodářství, především hlídání výše hodnoty skladu. Cílem je navrhnout optimální skladování zásob materiálů, výrobků a zboží, které by vedly ke snížení skladových zásob. Teoretická část bakalářské práce se věnuje charakterizování zásob, jejich členění, oceňování, řízení a optimalizaci, metodě Just-in-Time a metodě ABC. Praktická část se skládá ze dvou částí. V první části je popsána firma, jíž se bakalářská práce týká. Druhá část se zaměřuje na sledování zásob ve firmě a jejich skladování. Zásoby jsou zaměřeny na materiál, výrobky a zboží, které jsou zkoumány analýzou vnitropodnikových procesů. V závěru práce jsou shrnuty návrhy a doporučení na zlepšení optimalizace skladování.

Klíčová slova: zásoby, zboží, materiál, výrobky, metoda Just-in-Time, metoda ABC, obrátkovost

## **ABSTRACT**

The thesis deals with the storage of stocks in the company Holik International Ltd. This work examines an analysis of internal management processes affecting stock control, in particular monitoring the amount of the inventory value. The aim is to suggest optimal storage of stocks of materials, products and goods, which would lead to an inventory reduction. The theoretical part of the thesis is devoted to the description of the inventory, its classification, valuation, management and optimization, the methods of Just-in-time and ABC. The practical part consists of two parts. The first part describes the company which the thesis concerns. The second part focuses on the monitoring of the stock in the company and its storage. The stocks are focused on material, products and goods which are studied by in-house process analysis. The end of the work summarizes the proposals and recommendations to improve the optimization of storage.

Keywords: Reserves, Material, Product, Goods, Just-in-Time Method, ABC Method, TurnoverRate

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat mému vedoucímu práce panu Mgr. Tomáši Pekaři, který mi umožnil vykonávat praxi ve firmě Holík International s.r.o. Byl mi velmi nápomocen a vždy mi vyšel vstříc.

Dále bych chtěla poděkovat mé konzultantce paní Ing. Evě Heczkové za cenné rady, které mi při vypracování bakalářské práce poskytla, a hlavně za trpělivost a čas, který si na mě našla.

V poslední řadě bych ráda poděkovala mému učiteli angličtiny panu Mgr. Martinu Rozehnalovi, který mi pomohl s překladem anglického textu.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 VYMEZENÍ ZÁSOB</b> .....	<b>12</b>
1.1 ČLENĚNÍ ZÁSOB .....	12
1.1.1 Zásoby nakupované .....	13
1.1.2 Zásoby vlastní výroby .....	14
<b>2 OCEŇOVÁNÍ ZÁSOB</b> .....	<b>16</b>
2.1 OCEŇOVACÍ CENY .....	16
2.1.1 Pořizovací cena.....	16
2.1.2 Vlastní náklady.....	16
2.1.3 Reprodukční pořizovací cena .....	17
2.2 METODY A TECHNIKY OCEŇOVÁNÍ ZÁSOB .....	17
2.2.1 První do skladu, první ze skladu (FIFO).....	17
2.2.2 Poslední do skladu, první ze skladu (LIFO).....	17
2.2.3 Vážený aritmetický průměr .....	18
<b>3 ŘÍZENÍ ZÁSOB</b> .....	<b>19</b>
3.1 ZÁSOBY DLE FUNKCE.....	20
3.2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ ZÁSOB.....	22
3.3 OPERATIVNÍ ŘÍZENÍ ZÁSOB .....	22
3.4 UKAZATELE AKTIVITY .....	23
3.4.1 Rychlost obratu.....	23
3.4.2 Doba obratu .....	23
<b>4 OPTIMALIZACE ZÁSOB</b> .....	<b>24</b>
4.1 NÁKLADY SPOJENÉ S TVORBOU A VYUŽÍVÁNÍM ZÁSOB .....	24
4.1.1 Náklady na objednávku, dodávku a přejímku .....	24
4.1.2 Náklady na udržování, skladování a správu zásob.....	24
4.1.3 Náklady nedostatku .....	25
4.2 PRŮBĚH ČERPÁNÍ ZÁSOB.....	26
<b>5 METODY ŘÍZENÍ ZÁSOB</b> .....	<b>28</b>
5.1 METODA ABC.....	28
5.2 METODA JUST-IN-TIME .....	30
5.3 KANBAN .....	31
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>33</b>
<b>6 HOLÍK INTERNATIONAL S.R.O.</b> .....	<b>34</b>
6.1 PŘESTAVENÍ FIRMY.....	34
6.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	35
6.3 PRODUKTY .....	35
6.3.1 Pro hasiče .....	35
6.3.2 Pro záchranáře .....	36
6.3.3 Pro armádu a policii .....	36
6.3.4 Pro myslivce .....	37
6.4 INFORMAČNÍ SYSTÉM.....	37



6.5	SYSTÉM CAD.....	37
6.6	SILNÉ STRÁNKY SPOLEČNOSTI HOLÍK INTERNATIONAL S.R.O. ....	38
6.7	SLABÉ STRÁNKY SPOLEČNOSTI HOLÍK INTERNATIONAL S.R.O. ....	38
6.8	PŘÍLEŽITOSTI FIRMY HOLÍK INTERNATIONAL S.R.O. ....	39
6.9	HROZBY FIRMY HOLÍK INTERNATIONAL S.R.O. ....	39
<b>7</b>	<b>POPIS INFORMAČNÍHO SYSTÉMU K2.....</b>	<b>40</b>
7.1	ZBOŽÍ .....	40
7.2	VÝROBKY .....	43
7.3	MATERIÁL .....	45
<b>8</b>	<b>ANALÝZA STAVU SKLADU ZÁSOB .....</b>	<b>47</b>
8.1	STAV SKLADU ZÁSOB V PENĚŽNÍ HODNOTĚ .....	47
8.2	STAV SKLADU ZÁSOB V MNOŽSTVÍ .....	49
8.3	STAV SKLADU RESCUE RUKAVIC V PENĚŽNÍCH JEDNOTKÁCH.....	50
8.4	STAV SKALDU RESCUE RUKAVIC V MNOŽSTVÍ.....	53
8.5	OBUV V PENĚŽNÍCH JEDNOTKÁCH .....	55
8.6	STAV SKLADU OBUVI V MNOŽSTVÍ.....	58
<b>9</b>	<b>OBRÁTKOVOST RESCUE RUKAVIC ZA ROK 2012.....</b>	<b>60</b>
<b>10</b>	<b>METODA ABC.....</b>	<b>62</b>
10.1	MATERIÁL .....	62
10.1.1	Obrátkovost materiálu A .....	64
10.2	RESCUE RUKAVICE .....	66
10.3	OBUV.....	68
<b>11</b>	<b>SHRNUTÍ.....</b>	<b>71</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>72</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>74</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>76</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>77</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>78</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>79</b>

## ÚVOD

Cílem bakalářské práce je provedení analýzy skladových zásob materiálu, výrobků a zboží ve firmě Holík International s.r.o. a na základě těchto zjištěných informací navrhnout optimální skladování zásob materiálů, výrobků a zboží, které by vedly ke snížení skladových zásob. Analýza je zkoumána pomocí vnitropodnikových procesů ovlivňujících skladové hospodářství, především hlídání výše hodnoty skladu.

První část bakalářská práce se skládá z úvodu a teoretické části. V teoretické části jsou shrnuty poznatky z odborné literatury týkající se zásob. Je zde popsáno vymezení, členění, oceňování, řízení a optimalizace zásob a dále jsou zde shrnuty a stručně popsány moderní metody řízení, do kterých spadají metoda ABC, metoda Just-in-Time a japonská metoda řízení Kanban.

Druhá část bakalářské práce se zabývá praktickou částí. Praktická část navazuje na teoretickou část. Praktická část začíná představením firmy, ve které je práce zpracovávána. Je zde popsána historie firmy, produkty, kterými se firma zabývá. Dále je zde popsán informační systém, který firmě pomáhá pro skladování zásob a systém CAD, který pomáhá firmě při návrhu rukavic. V poslední řadě jsou zde shrnuty silné a slabé stránky firmy, příležitosti a hrozby firmy.

Hlavní část bakalářské práce se věnuje skladování zásob firmy Holík Interational s.r.o. Zásoby zahrnují materiál, výrobky a zboží, které jsou zkoumány analýzou vnitropodnikových procesů. Celý popis a analýza je založena na využití vnitropodnikového systému. Na začátku se práce zabývá vývojem stavu skladů jak v peněžních jednotkách, tak v množství. Dále se práce zaměřuje na určité výrobky firmy. Jedná se o Rescue rukavice, které firma vyrábí a o obuv, kterou začala firma vyrábět až nedávno. Tyto výrobky jsou hodnoceny jak v peněžních hodnotách, tak i v množství. U Rescue rukavic je vypočítána obrátkovost za rok 2012. Tento výpočet je dán do grafu a dále zanalyzován. Posledním úkolem bakalářské práce je zhodnocení zásob pomocí metody ABC, jejich rozdělení na třídy a jejich zhodnocení.

V poslední části lze firmě navrhnout a doporučit lepší východiska skladování, která by vedla k optimalizaci zásob. Tyto návrhy a doporučení vyplývají z vyhodnocení praktické části bakalářské práce.

V závěru jsou shrnuty všechny poznatky, které byly získány.

# **I TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 VYMEZENÍ ZÁSOB

Zásoby představují důležitou část majetku podniku. Stejně jako ostatní druhy majetku by měly i zásoby přinášet podniku ekonomický prospěch. Zásoby jsou v zásadě všechny majetkové hodnoty, které nemají dlouhodobý charakter a nejedná se o finanční majetek (peníze v hotovosti, na bankovních účtech, šeky a jiný krátkodobý finanční majetek). (Sedláček, 2005, s. 153).

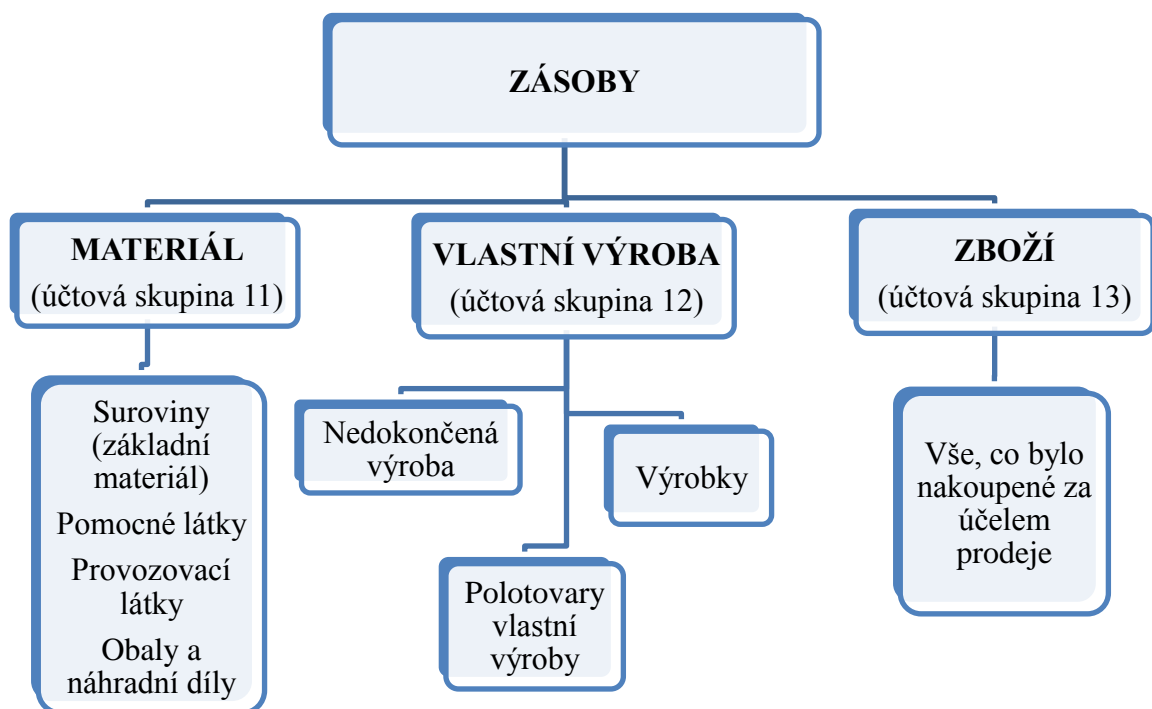
Zásoby jsou pořizovány v důsledku běžné výrobní nebo obchodní činnosti podniku. Během této činnosti se přeměňují v jiné formy majetku (různé druhy materiálu se přemění postupně v polotovary a hotový výrobek) nebo se spotřebovávají (nakoupená zásoba zboží je prodána odběrateli). Množství a struktura zásob závisí především na předmětu činnosti firmy, technologických postupech, situaci na trhu surovin, velikosti firmy a dalších faktorech. (Sedláček, 2005, s. 153)

Základní postupy účtování o zásobách stanovuje Český účetní standard č. 015 (v souladu se zákonem o účetnictví č. 563/1991 sb., a vyhláškou č. 500/2002 Sb.) Český účetní standard č. 007 stanovuje základní postupy účtování o inventarizačních rozdílech a ztrátách v rámci norem přirozených úbytků zásob. (Skálová, 2012, s. 62)

### 1.1 Členění zásob

Z hlediska způsobu pořízení a v jejich rámci podle typů rozlišujeme:

- zásoby nakupované od dodavatelů:
  - skladovaný materiál,
  - zboží,
- zásoby vyrobené vlastní hospodářskou činností:
  - hotové výrobky,
  - rozpracovaná výroba, tj. nedokončená výroba a polotovary vlastní výroby,
  - zvířata. (Landa, 2006, s. 168)



Zdroj: Sedláček, 2005, s. 154

Obr. 1. Obsahové vymezení a třídění zásob

### 1.1.1 Zásoby nakupované

Nakupované zásoby oceňujeme při pořízení cenou (§ 25 ZU), již rozumíme cenu pořízení navýšenou o vedlejší pořizovací náklady (§49 V500), jimiž mohou být např. přeprava, provize, clo a pojistné. (Strouhal, 2010, s. 224)

Naopak součástí vedlejších pořizovacích nákladů nejsou v žádném případě úroky z úvěrů a půjček, které byly získány na pořízení těchto zásob. (Strouhal, 2010, s. 224)

#### Materiál

„Materiál jako jedna z hlavních částí zásob zejména obsahuje:

- suroviny (základní materiál), které při výrobním procesu přecházejí zcela nebo zčásti do výrobku a tvoří jeho podstatu,
- pomocné látky, které přecházejí také přímo do výrobku, netvoří však jeho podstatu, například lak na výrobky,

- látky, kterých je zapotřebí pro zajištění provozu účetní jednotky, například mazadla, palivo, čisticí prostředky,
- náhradní díly,
- obaly a obalové materiály, pokud nejsou účtovány jako dlouhodobý majetek nebo zboží,
- další movité věci s dobou použitelnosti jeden rok a kratší bez ohledu na výši ocenění.“ (Landa, 2006, s. 168)

### **Zboží**

„Zboží zahrnuje movité věci nabyté za účelem prodeje, pokud účetní jednotka s těmito věcmi obchoduje.“ (Landa, 2006, s. 169)

Do zboží dále zahrnujeme:

- výrobky vlastní výroby, které byly aktivovány a předány do vlastních prodejen,
- nemovitosti, které účetní jednotka, jejímž předmětem činnosti je nákup a prodej nemovitostí, nakupuje za účelem prodeje a sama je nepoužívá, nepronajímá a neprovádí na nich technické zhodnocení. (Landa, 2006, s. 169)

#### **1.1.2 Zásoby vlastní výroby**

##### **Výrobky**

Výrobky jsou dokončené věci vlastní výroby, které jsou určené především k prodeji nebo výjimečně i ke spotřebě uvnitř účetní jednotky. (Sedláček, 2005, s. 154)

##### **Nedokončená výroba a polotovary**

Nedokončená výroba a polotovary zahrnuje:

- produkty, které prošly jedním nebo několika výrobními stupni a nejsou již materiálem, nejsou však dosud hotovým výrobkem, nedokončené výkony jiných činností, při nichž nevznikají hmotné produkty,
- odděleně evidované produkty tj. polotovary, které dosud neprošly všemi výrobními stupni a budou dokončeny nebo zkompletovány do hotových výrobků v dalším výrobním procesu účetní jednotky. (Skálová, 2012, s. 62)

## Zvířata

Mladými a ostatními zvířaty rozumíme veškerá zvířata, která nevykazujeme v dlouhodobých hmotných aktivech. Jsou to zejména tyto zvířata:

- mladá chovná zvířata,
- zvířata ve výkrmu,
- kožešinová zvířata,
- ryby,
- včelstva,
- hejna slepic, kachen, krůt, perliček a hus na výkrm apod. (Strouhal, 2010, s. 224)

## 2 OCEŇOVÁNÍ ZÁSOb

Pod pojmem oceňování zásob se v účetnictví rozumí přiřazování peněžní hodnoty jednotlivým účetním položkám. Oceňování majetku a tedy i zásob je nutné v podniku řešit před účtováním jejich stavu a pohybu vnitřním předpisem, obvykle interní účetní směrnici. (Sedláček, 2005, s. 155)

### 2.1 Oceňovací ceny

V závislosti na formě pořízení zásob (obdobně jako u dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku) se můžeme setkat se třemi typy oceňovací ceny:

- pořizovací cena,
- vlastní náklady,
- reprodukční pořizovací cena. (Landa, 2006, s. 171)

#### 2.1.1 Pořizovací cena

Touto cenou se oceňuje stav nakupovaných zásob materiálu a zboží na skladě. Pořizovací cenu tvoří součet ceny pořízení při nákupu od dodavatele a nákladů souvisejících s pořízením zásob. Cena pořízení je kupní cena, kdy její součástí při nákupu ze zahraničí je i clo. Pokud je účetní jednotka neplátce DPH, do ceny pořízení se zahrnuje i výše této daně uvedená na daňových dokladech vystavených plátcí. Cena pořízení se snižuje o případné slevy poskytnuté dodavateli. Vedlejšími pořizovacími náklady se rozumí přepravné, pojistné a provize. Součástí pořizovací ceny nejsou úroky z úvěrů a půjček poskytnutých na jejich pořízení. (Sedláček, 2005, s. 155)

#### 2.1.2 Vlastní náklady

Vlastními náklady se oceňují zásoby vytvořené vlastní činností, tzn. nedokončená výroba, polotovary a výrobky. Jedná se buď o skutečně zjištěné náklady, nebo náklady vypočtené v předběžných kalkulacích. Tyto kalkulace musí vycházet z konkrétních technologických, organizačních a finančních aspektů výroby a zahrnují především náklady přímé, např. přímý materiál a přímé mzdy, včetně pojistného na sociální a zdravotní pojištění, ostatní přímé náklady, které je možné určit na jednotku výroby. Dále se zde zahrnují i nepřímé náklady, tedy náklady, které jsou společné více druhům výkonů, souvisejí s obsluhou a řízením výroby. Nepřímé náklady se zjišťují za určité období a potom se rozvrhnou



na jednotlivé druhy výkonů. Patří zde nepřímý materiál a mzdy, odpisy, náklady na opravy, údržbu, na řízení výroby a jiné. (Sedláček, 2005, s. 155)

### **2.1.3 Reprodukční pořizovací cena**

Reprodukční pořizovací cena se používá pro ocenění zásob, které nebyly pořízeny nákupem nebo vlastní činností. Patří zde tedy zásoby získané bezúplatně (darem, dědictvím, apod.), nalezené zásoby, odpad z výrobní činnosti, který může být znovu použit. Kromě těchto případů můžeme ocenit reprodukční pořizovací cenou i zásoby, které vložili do podnikání společníci při založení společnosti, nebo zvyšování základního kapitálu nepeněžním vkladem. Výjimečně se reprodukční pořizovací cena použije i při ocenění zásob vlastní výroby v těch případech, kdy vlastní náklady nelze zjistit nebo jsou vyšší než reprodukční cena. (Sedláček, 2005, s. 155)

## **2.2 Metody a techniky oceňování zásob**

Výrazné zjednodušení pro evidenci a ocenění úbytku zásob přinesly techniky ocenění zásob stejné druhu, pořízených za různou cenu. Existují tři základní techniky:

- první do skladu, první ze skladu,
- poslední do skladu, první ze skladu,
- vážený aritmetický průměr. (Landa, 2006, s. 171)

### **2.2.1 První do skladu, první ze skladu (FIFO)**

Metoda FIFO (First In, First Out) vychází z předpokladu, že nejdříve nakoupené zásoby se také nejdříve prodají či spotřebují. Někdy se tato metoda označuje i jako metoda LISH (Last In, Still Here), což znamená, že poslední příchodí zůstává ve skladu. Tato metoda nesleduje fyzický tok individuálních položek (výjimkou jsou případy, kdy se jedná o náhodnou shodu). K prodanému zboží se automaticky přiřazují nejstarší náklady pořízení, takže stav zásob na skladě je oceněn pořizovacími náklady posledních dodávek. (Kovanicová, 2005, s. 177)

### **2.2.2 Poslední do skladu, první ze skladu (LIFO)**

Metoda LIFO (Last In, First Out) předpokládá, že zásoby nakoupené nejpozději se prodávají či spotřebovávají jako první. Metoda LIFO oproti metodě FIFO posledními pořizovacími náklady oceňuje prodané zboží a nejstarší pořizovací náklady přiřazuje

konečnému stavu zásob. Tato metoda přispívá k věrnějšímu zobrazení výsledku hospodaření v tom smyslu, že se při jejím použití porovnávají ve výsledovce běžné prodejní ceny s běžnými pořizovacími náklady. (Kovanicová, 2005, s. 177)

### **2.2.3 Vážený aritmetický průměr**

Vážený aritmetický průměr je celosvětově nejpoužívanější metodou oceňování zásob. Pro ocenění určitého druhu zásob používá průměrné náklady pořízení, zjištěné váženým aritmetickým průměrem z individuálních pořizovacích nákladů daného druhu zásob. Tato metoda se používá u zásob relativně homogenních a tam, kde není možné oceňovat každý jednotlivý fyzický tok zásoby. (Kovanicová, 2005, s. 177)

### 3 ŘÍZENÍ ZÁSOb

„Řízení zásob lze charakterizovat jako soubor třídících činností (analýza, rozhodování, kontrola, hodnocení), jejichž smyslem je nalézt a zajistit takovou výši zásob jednotlivých materiálových druhů, aby byl zajištěn plynulý průběh výrobního procesu při optimální vázanosti kapitálu, spotřebě dodatečné práce a přijatelném stupni rizika.“ (Tomek, Vávrová, 2007, s. 303)

Cílem řízení zásob je zajištění plynulosti obchodního provozu při minimálních nákladech souvisejících s procesem zásobování. Při řízení zásob je tedy zapotřebí skloubit hledisko provozní a hledisko finanční. Příliš malá úroveň zásob je sice levná, avšak dochází k narušení plynulosti provozu, což se negativně promítne do úrovně prodejů, a naopak příliš velká zásoba je nevhodná. (Vochozka, 2012, s. 197)

„Úroveň řízení zásob ovlivňují zejména tyto faktory:

- vnější,
  - nákupní marketing,
  - doprava,
  - umístění podniku,
  - pružnost dodavatelů,
- vnitřní,
  - technická příprava výroby,
  - úroveň logistických procesů,
  - charakter výrobního procesu,
  - rozsah sortimentu,
  - charakter spotřeby (trend),
  - úroveň řízení a zainteresovanost.“ (Tomek, Vávrová, 2007, s. 303)

Pro řízení zásob je nutno sledovat několik základních funkčních stavů zásob. Nejčastěji se sleduje:

- okamžitá zásoba,
- průměrná zásoba. (Tomek, 1999, s. 193)

#### **Okamžitá zásoba**

- a) „Faktická fyzická zásoba, tj. skutečný stav zásob ve skladu,

- b) dispoziční zásoba, tj. faktická zásoba zmenšená o již uplatněné požadavky (vnitropodnikové objednávky, doklady k výdeji),
- c) bilanční zásoba, tj. faktická zásoba zvětšená o velikost nevyřízených, ale potvrzených objednávek.“ (Tomek, 1999, s. 193)

### **Okamžitá zásoba**

„Okamžitá zásoba vyjadřuje okamžitý stav na skladě. V ERP systémech může mít dvojitý význam. Zpravidla je možné v daný okamžik sledovat, jaké množství je na skladu přítomné a jaké množství z toho je potřebné na zakázky založené (evidované) v systému (prodejní či výrobní)“. Toto množství, ač je fyzicky stále přítomno a účetně jako majetek evidováno, se jeví tzv. jako rezervované. Rozdílem je množství dispozičně volné.“ (Režňáková, 2010, s. 114)

## **3.1 ZÁSoby DLE FUNKCE**

Úspěšné řízení zásob musí předpokládat i jejich vhodné rozčlenění z hlediska funkce, jakou v celkovém logistickém řetězci plní. (Tomek, 1999, s. 193)

### **Obratová (běžná) zásoba**

„Obratová zásoba je ta část zásob, která pokrývá potřebu mezi dvěma po sobě jdoucími dodávkami. Je proměnná v čase a její velikost je determinována především způsobem jejího doplňování a průběhem její spotřeby v čase. Její velikost nejvíce ovlivňuje stanovená výše objednávky u dodavatele.“ (Režňáková, 2010, s. 114)

### **Pojistná zásoba**

„Pojistná zásoba je ta část zásoby, která kryje odchylky od plánované (průměrné) spotřeby, od plánované (průměrné) délky dodacího cyklu eventuálně výše daného množství. V některých výrobních procesech se minimální a pojistná zásoba ztotožňují. Obecně se pojistná zásoba pohybuje kolem relativně stálé výše a je v tomto smyslu předmětem normování.“ (Synek, 2007, s. 213)

### **Objednací zásoba**

Objednací zásoba představuje takový okamžitý stav zásoby, při kterém je nutné vytvořit novou objednávku či odvolávku v případě automatizovaných procesů s pomocí systému ERP. (Režňáková, 2010, s. 114)

### **Technická zásoba**

Technickou zásobou se rozumí množství materiálu, které má krýt potřebu nezbytných technologických požadavků na přípravu materiálu před jeho použitím ve vlastním procesu transformace, např. vysychání dřeva, zrání odlitků. Jedná se tedy většinou o zajištění standardní jakosti vstupujícího materiálu pro celou výrobní dávku. Technická zásoba je dána technickými parametry technologických zásad. (Synek, 2007, s. 215)

### **Sezonní zásoba**

Sezonní zásoba slouží ke krytí potřeby, pokud:

- probíhá rovnoměrně během celého roku, ale zásobu je možno doplňovat jen v určitém období (sezoně),
- nebo je-li spotřeba sezonní, ale zásobu je nutno vytvářet postupně,
- nebo jedná-li se o sezonní předzásobení sezonní potřeby. (Synek, 2007, s. 215)

### **Zásoba na předzásobení**

Zásoba na předzásobení je zvláštním druhem zásoby. Používá se většinou v případě, když je nutné vyrovnat odchylku. Častým případem je také, když určitý typ výrobku není ještě kompletně zpracován z pohledu výrobní dokumentace a dodací doba vzhledem k zákazníkovi je kratší než doba, která zůstane po uvolnění materiálu či dílu pro výrobu k dispozici. Předpokladem této zásoby je, že dojde k její spotřebě. (Režňáková, 2010, s. 114–115)

### **Zásoba spekulativní**

Zásoba spekulativní má podobný princip jako zásoba na předzásobení. Je vytvářena se záměrem profitu mezi aktuální nákupní cenou a nákupní cenou budoucnosti či za účelem dosažení lepších nákupních podmínek, nikoliv z důvodu očekávaného výkyvu ve spotřebě či požadavku na novou položku. (Režňáková, 2010, s. 115)

### **Zásoba maximální**

Tato zásoba představuje výši stavu zásob v okamžiku nové dodávky. (Synek, 2007, s. 215)  
Maximální zásoba je dána součtem zásoby pojistné a obrátové. (Režňáková, 2010, s. 114)

### **Zásoba minimální**

Minimální zásoba oproti maximální zásobě představuje stav zásoby před dodáním další dodávky, pokud byla vyčerpána běžná zásoba. Je dána relativně stálé složky zásob nebo

jejich součtem. Minimální zásoba je dána součtem zásoby pojistné, technické a havarijní. (Synek, 2007, s. 215)

### **Zásoba na cestě**

Zásoba na cestě je zásobou v přepravních zařízeních. Její velikost roste se zvětšováním přepravních vzdáleností a velikostí přepravovaného množství. Na velikosti a vlastnění zásoby pro podnik mají velký vliv dodací podmínky. Zásoba se nezobrazuje v žádném ze skladů, ani u dodavatele, ani u odběratele. (Režňáková, 2010, s. 115)

### **Zásoba bez užitku**

Zásoba bez užitku je zásobou, která nemá očekávanou spotřebu. Jedná se o zakázky, které byly stornovány, neprodejné výrobky, rozpracovanou výrobu ze stornovaných zakázek, již nepoužívaný materiál, technologické zbytky, atd. Tyto položky mají svůj viditelný stav v systému. Oproti tomu existuje i zásoba pouze fyzicky jako technologický odpad, který může být využitelný, avšak není v systému zachycen (zbytky tyčoviny, krátké odřezky kabeláže apod.). Tento druh není v informačním systému zachycen, nemá však významný dopad na hospodaření. (Režňáková, 2010, s. 115)

## **3.2 Strategické řízení zásob**

Strategické řízení zásob představuje soubor rozhodnutí o množství finančních zdrojů, které podnik může z celkových upotřebitelných zdrojů optimálně vyčlenit na jejich finanční krytí. Někdy se o tomto globálním řízení zásob mluví jako o finančním řízení zásob. (Synek, Kislíngrová, 2010, s. 203)

## **3.3 Operativní řízení zásob**

„Operativní řízení zásob má zabezpečit udržování konkrétních druhů zásob materiálu v takové výši a struktuře, která odpovídá potřebám vnitropodnikových spotřebitelů (uživatelů), a to s takovým vynaložením nákladů na jejich pořizování, doplňování, skladování, udržování a správu i nákladů vznikajících v důsledku případně neuspokojení náhodně kolísajících potřeb, které jsou minimální.“ (Synek, Kislíngrová, 2010, s. 202–203)

### 3.4 Ukazatele aktivity

Ukazatel aktivitměří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Má-li jich více, než je účelné, vznikají podniku zbytečné náklady a tím i nízký zisk, a naopak, má-li jich málo, přichází o tržby, které by mohl získat. (Synek, 2007, s. 344)

#### 3.4.1 Rychlost obratu

Rychlost obratu vyjadřuje počet obrátek aktiv za období, během kterého bylo dosaženo daných tržeb použitých v ukazateli. (Kislingerová, Hnilica, 2008, s. 32)

Ukazatel nám udává, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Obecně platí, že čím vyšší je obratovost zásob a kratší doba obratu zásob, tím lepší je situace. (Růčková, 2011, s. 61)

$$\text{Obratzásob} = \frac{\text{tržby (náklady)}}{\text{průměrná zásoba}}$$

(Růčková, 2011, s. 61)

#### 3.4.2 Doba obratu

Doba obratu zásob udává, za jakou dobu firma průměrně prodá své zásoby. Jinak řečeno, jak dlouho tyto zásoby leží na skladě a vážou tak na sebe finanční prostředky. Tento ukazatel se počítá ve dnech. (financni-analyza, ©2011)

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásob}}{\text{tržby}/365} [\text{vednech}]$$

(financni-analyza, ©2011)

## 4 OPTIMALIZACE ZÁSOb

„Optimalizace zásob má za cíl minimalizaci nákladů na pořízení a skladování při zachování plynulosti výrobního procesu.“ (Čížinská, Marinič, 2010, s. 145)

### 4.1 Náklady spojené s tvorbou a využíváním zásob

#### 4.1.1 Náklady na objednávku, dodávku a přejímku

Náklady na objednávku, dodávku a přejímku jsou vyvolány aktivitami a věcnými režijními náklady, souvisejícími s pořízením a doplněním zásoby. Někdy je v praxi dost obtížné tyto náklady stanovit, a proto se uplatňují jak metody kombinované (statisticko-odhadové a statisticko-normativní), tak i metody kalkulační, při nichž usilujeme o podrobnou analýzu nákladových položek podle prvotních dokladů, a to alespoň u dominantních položek a typových reprezentantů. Patří zde náklady na:

- přípravu a zadání objednávky: predikce, průzkum a volba dodavatele, příprava a dojednání objednávky apod.;
- dopravu – ta část, která je konstantní na jednu dodávku bez ohledu na její velikost, a to nákladů, které nejsou zahrnuty do ceny;
- přejímku, kvalitativní a kvantitativní kontrolu, informační zpracování příjmu, uskladnění a zavedení do evidence;
- aktivity při likvidaci a úhradě faktur atd. (Tomek, 1999, s. 195–196)

#### 4.1.2 Náklady na udržování, skladování a správu zásob

„Tyto náklady zahrnují:

- náklady vázanosti prostředků v zásobách (úroky z úvěru na zásoby, u krátkodobých propočetů průměrná úroková míra, u dlouhodobých propočetů se vychází z rentability kapitálu a místo úrokové míry se používá norma vnitřního výnosového procenta, které je stanoveno vedením podniku);
- náklady na skladování a správu zásob – zde se kalkulují náklady související s provozem skladu, evidencí zásob (týkají se budov, skladové a manipulační zařízení, spotřeby energie na osvětlení, klimatizace, mezd skladových pracovníků, pojištění budov a skladované zboží atd.);
- náklady z rizika – jedná se o náklady, které souvisejí s vyřazením nevyužitelných zásob (poškozených, zničených, zkažených, znehodnocených stářím, vyřazených



neprodejných v důsledku změn výrobního programu, slev při prodeji nepotřebných zásob atd.). Tyto náklady se obvykle odhadují jako procento z hodnoty průměrné zásoby, a to podle analytických skupin výrobků a materiálů.“ (Tomek, 1999, s. 196)

#### 4.1.3 Náklady nedostatku

„Náklady nedostatku neboli deficitu vznikají v okamžiku, kdy zásoba nestačí k časnému uspokojení potřeby vnitropodnikových odběratelů. Je zejména o náklady vznikající:

- přímo v nákupu: vícenáklady při urychleném zajišťování náhradního plnění (spoje, cestovné, vyšší ceny atd.);
- ve výrobě, v provozech a u dalších vnitropodnikových spotřebitelů v důsledku včasného neuspokojení potřeb z důvodu improvizace, nevyužití kapacit, substitučního řešení situace, prodlužování průběžné doby výroby, hromadění zásob rozpracované výroby atd.;
- při prodeji: náklady, které vyplývají z nesplnění závazků vůči odběratelům, ze ztráty zákazníka, z poškození pozice firmy na trhu, zvýšené náklady při urychlování expedice a dopravy atd. Tyto náklady lze většinou jen velmi obtížně určit, zejména ty, které vznikají z titulu ztráty konkurenční pozice a image firmy. Proto se v některých případech neprovádí přímá kalkulace těchto nákladů, ale určuje se přímo požadovaný stupeň jistění, které má zabezpečit určitá výše pojistné zásoby.“ (Tomek, 1999, s. 196)

Klíčovou kategorií metodiky optimalizace zásob je stanovení běžné zásoby, kterou ovlivňuje celkový objem výroby a norma spotřeby na jednotku výroby podle vztahu:

$$BZ = Q \times NS$$

kde BZ ... je běžná zásoba,

NS ... je objem výroby v naturálních jednotkách,

Q ... je normovaná spotřeba na jednotku výroby. (Čížinská, Marinič, 2010, s. 146)

Baumolův optimalizační model řízení zásob vychází z existence dvou typů nákladů na řízení nákladů, a to:

- nákladů na udržení zásob (skladovací náklady)

- a nákladů na doplnění zásob (objednací náklady).

Celkové náklady spojené s pořízením a skladováním zásob jsou pak jejich součtem:

$$CN = \frac{N_p \times S}{q} + \frac{N_s \times q}{2}$$

kde  $N_p$  ... jsou objednávací (pořizovací) náklady spojené s jednou dodávkou,

$N_s$  ... jsou skladovací náklady na jednotku materiálu,

$q$  ... je velikost jedné dodávky v naturálních jednotkách,

$S$  ... je celková spotřeba materiálu za období v naturálních jednotkách (běžná zásoba). (Čížinská, Marinič, 2010, s. 146)

Optimální velikosti dodávky v naturálních jednotkách je minimem funkce celkových nákladů. Pro nalezení minima je třeba provést první derivaci funkce dle  $q$  a položit ji rovno nule. Tedy:

$$\frac{N_s}{2} - N_p \times \frac{S}{q^2} = 0$$

Optimální velikost dodávky potom vyjadřuje vztah:

$$q_{OPT} = \sqrt{\frac{2 \times N_p \times S}{N_s}},$$

kde  $q_{OPT}$  ... je optimální velikost dodávky. (Čížinská, Marinič, 2010, s. 147)

## 4.2 Průběh čerpání zásob

Pro reálný výpočet optimální výše dodávek pro tvorbu optimální výše zásob je nezbytné předpovědět průběh budoucího čerpání ze zásob (průběh spotřeby, poptávky).

Podle charakteru čerpání ze zásoby rozlišujeme:

- nezávislou spotřebu,
- závislou spotřebu (poptávku).

### Nezávislá spotřeba

Nezávislá spotřeba má náhodný průběh, který může být nákupcem jen výjimečně ovlivněna předvídán (havárie, neplánované opravy, změny výrobků, náběh prioritních

zakázek atd.). Řízení zásob zde vyžaduje uplatnění stochastických objednacích systémů s propočtem optimální pojistné zásoby. (Tomek, 1999, s. 196–197)

### **Závislá spotřeba**

Závislou spotřebu lze predikovat na základě běžného přímého propočtu podle norem nebo ukazatelů měrné spotřeby a údajů plánu výroby a prodeje. Používají se zde deterministické modely (metody, postupy). (Tomek, 1999, s. 197)

Podle časového průběhu čerpání ze zásoby rozlišujeme:

- rovnoměrnou spotřebu (poptávku) - tato spotřeba probíhá trvale, i když její velikost často mírně kolísá. Je zde možno propočítávat optimální výši zásoby podle průměrné roční spotřeby jednotlivých druhů materiálů a výrobků. (Tomek, 1999, s. 197)
- nárazovou spotřebu – k této spotřebě dochází zejména ve skupinové výrobě (při zadávání v dávkách v určité periodicitě: 4, 6, 12krát do roka apod.). Pro řízení zásob je nezbytné znát jak velikost zadané dávky, tak její periodicitu. (Tomek, 1999, s. 197)

## 5 METODY ŘÍZENÍ ZÁSOb

### 5.1 Metoda ABC

Cílem této metody je identifikace skupiny prvků, které jsou podstatné pro celkový výsledek podnikání, což znamená vědět, které produkty nebo aktivity firmě přinášejí nejvíce peněz nebo naopak které jsou nejméně výnosné.“ (Jakubíková, 2008, s. 121)

Metoda ABC zahrnuje klasickou Paretovu analýzu, která je pojmenována po italském ekonomovi, který roku 1906 provedl výpočetní odhad, že 80 % majetku spočívá v rukou 20 % obyvatel. Alternativním označením pro tento typ analýzy je pravidlo 80/20, kde vysoká četnost výskytu v jedné množině proměnných je rovna menší četnosti výskytu v odpovídající druhé množině proměnných. (Emmet, 2008, s. 38–39)

Tato metoda se používá tam, kde se pracuje s mimořádně velkým souborem prvků a kde je potřebné zjistit skupinu prvků, která svým počtem sice představuje triviální menšinu, ale pro výsledek podnikání má dominantní význam a na druhé straně identifikovat dominantní většinu, která má z hlediska výsledku nepodstatný význam. (Jakubíková, 2008, s. 121–122)

„Metoda ABC umožňuje kalkulovat tzv. měkké nebo nepřímé náklady jednotlivých operací. Poskytují tak jiný obraz o finanční situaci organizace, než je tomu u standardních metod kalkulace. Tato metoda poskytuje managementu rozlišovat, které činnosti přidávají hodnotu a které nikoliv. Tato metoda může být využita pro tvorbu cen, rozhodování o výrobním programu, investicích a organizačních změnách. Umožňuje lepší kontrolu a řízení nákladů, zdokonalování produktivity a růstu zisku.“ (Dvořáček, 2005, s. 59)

Vychází ze skutečnosti, že je obvykle velmi pracné a často neúčelné věnovat všem druhům materiálů v zásobách stejnou pozornost a sledovat je stejně jednotnými postupy a metodami. Metoda ukazuje, že je vhodná diferenciací ve všech fázích nákupního procesu:

- při koncepčním (strategickém) řízení nákupu,
- při plánování budoucí spotřeby,
- při doplňování zásob a při jejich vlastním řízení. (Tomek, 1999, s. 209)

Metoda ABC je založena na následujících krocích:

- identifikace produktů nebo činností, které budou zkoumány,

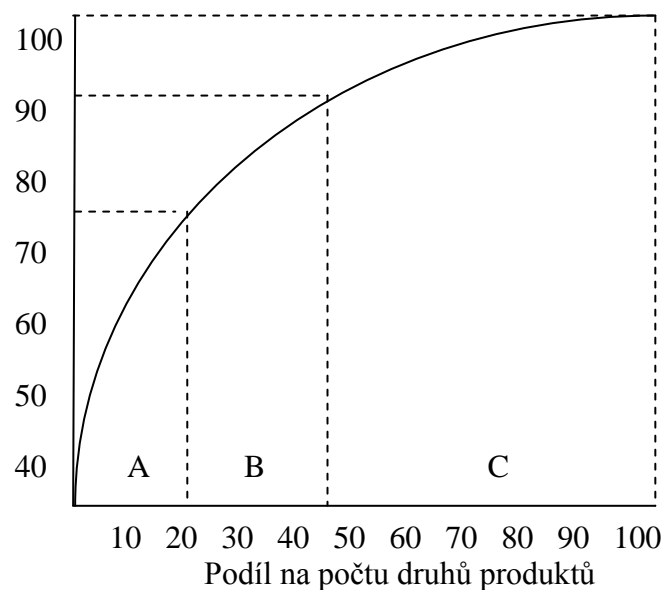
- určení všech zdrojů a procesů, které jsou nezbytné pro vytváření produktu nebo zabezpečení činností,
- určení „ovladačů nákladů“ pro každý zdroj,
- pro každý proces a zdroj shromáždění údajů o nákladech spotřebě času,
- použití údajů pro kalkulaci veškerých nákladů na produkt nebo činnost. (Dvořáček, 2005, s. 59–60)

Výhodou této metody je, že umožňuje posuzovat všechny aktivity organizace. Naopak nevýhodou je časová náročnost metody, protože neexistuje primární evidence potřebných dat. (Dvořáček, 2005, s. 60)

U této metody je nutné si uvědomit, že:

- je pouze jednou z metod pro přiřazení (alokaci) nepřímých nákladů,
- neodráží náklady na materiál či práci (materiálové a mzdové náklady),
- pomáhá managementu pochopit, které produkty spotřebovávají nejvíce zdrojů, a proto tato metoda ABC dává možnosti pro kvalifikované rozhodování o produktech a nákladech, nesnižuje výrobní náklady,
- zvažuje pravdivé náklady, avšak náklady na kapitál nejsou brány v úvahu,
- je zaměřena pouze na podnikovou režii. (Dvořáček, 2005, s. 60)

Podíl na obratu/zisku



Zdroj: Jakubíková, 2008, s. 121

Obr. 2. Metoda ABC

## 5.2 Metoda Just-in-time

Tento styl řízení výroby just-in-time byl vytvořen a poté uplatňován v řízení výroby počátkem a v průběhu sedmdesátých let v Japonsku, v USA a v západní Evropě. (Keřkovský, 2001, s.61)

Systém označovaný JIT(= právě včas) je různě chápán i hodnocen. Původní představa realizace tohoto systému vytvoření takových vazeb mezi dodavatelem a odběratelem, aby u odběratele nevznikaly prakticky žádné zásoby. Dodavatel dodává přesně podle stanoveného harmonogramu materiál či díly v požadovaném množství a provedení tak, aby mohly být po provedené kontrole předány přímo do výroby např. na montáž. Výhodou pro odběratele je minimalizace zásob, zvýšení obratu kapitálu. Pro dodavatele je výhodou především jistota výrobního programu. (Tomek, Vávrová, 2000, s. 333)

„K aplikaci JIT je v zásadě možno přistupovat trojím způsobem:

- JIT je chápán jako firemní filozofie řízení výroby, případně i v celém průřezu činností podniku, kde je cílem průběžné zlepšování a eliminace ztrát cestou aktivizace všech pracovníků,
- JIT je aplikován v řízení výroby formou souboru technik, jejichž využívání je pro JIT typické,
- v řízení výroby jsou implementovány i plánovací principy JIT.“ (Keřkovský, 2001, s. 61)

Moderní pojetí systému JIT je charakterizováno nikoliv pouze jako systém vedoucí ke snížení zásob, ale i jako systém, který komplexně vede k úspoře času v celé průběžné době výrobku, a tím přináší výrazné snížení nákladů, zvýšení produktivity práce a další související výsledky. (Tomek, Vávrová, 2000, s. 333)

„Rozhodnutí aplikovat JIT je možno označit za významnou strategickou změnu řízení výroby a souvisejících oblastí, kterou je nutno realizovat postupně, v delším časovém období, po vytvoření souboru předpokladů a podmínek, mezi něž bývají zahrnovány:

- minimum konstrukčních změn a odchylek, zúžení rozsahu výrobků,
- stabilní podnikatelské prostředí,
- vysoká úroveň komunikace mezi pracovníky podniku a s dodavateli,
- automatizovaná výroba ve velkých objemech,
- spolehlivé zařízení,

- totální řízení jakosti,
- aktivní účast pracovníků na implementaci JIT, vedoucích i řadových, velmi flexibilní pracovní síla.“ (Keřkovský, 2001, s. 62)

Od zavedení metody JIT se očekává zlepšení hodnotových ukazatelů podniku. Některé přínosy lze kvantifikovat zejména jako úspory nákladů, část přínosů však lze kvantifikovat velmi obtížně. I přesto metoda JIT přináší řadu přínosů:

- metoda JIT vede ke snížení skladovacích a manipulačních nákladů a dalších nákladů na aktivity, které nezvyšují hodnotu výkonů,
- snižuje výrobní náklady díky lepší organizaci výroby a zkrácení výrobního cyklu,
- zvyšováním kvality dochází ke snížení nákladů na zmetky, na opravy, na přepracování výrobků,
- pokles zásob sníží potřebu finančních zdrojů pro hlavní výdělečnou činnost nebo uvolní finanční zdroje, které bude možné zhodnotit jiným způsobem, např. i v jiné než hlavní výdělečné aktivitě,
- vyšší výnosy jsou výsledkem lepšího uspokojování potřeb zákazníků, zejména v oblasti kvality, plnění dodávek a přizpůsobování se jejich požadavkům,
- snižuje se riziko ztrát z nedostatku či znehodnocení ztrát. (Šoljaková, 2003, s. 58)

Praktické uplatňování metody JIT předpokládá vytvoření kvalitních vztahů s dodavateli, vztahů uvnitř podniku a vztahů k zákazníkům. Existuje řada problémů a okolností, které aplikaci JIT komplikují. Jsou to například tyto problémy:

- délka výrobního cyklu a nerovnoměrné využití kapacit,
- geografické vzdálenosti mezi dodavateli a odběrateli,
- pozdní reakce na požadavky zákazníků,
- velikost podniku,
- nedostatečná adaptabilita zaměstnanců. (Šoljaková, 2003, s. 58–59)

### 5.3 KANBAN

Japonský systém KANBAN vyzvedává zejména účinné utváření toku ve výrobě. KANBAN je japonský termín pro kartu nebo štítek. K nejpodstatnějším prvkům systému náleží:

- samořídící regulační kruh mezi vyrábějícím a odebírajícím místem,
- princip „vzít si“ pro následující spotřebitelský stupeň namísto všeobecného principu „přines“,
- flexibilní nasazení lidí i výrobních prostředků,
- přenesení krátkodobých řídicích funkcí na provádějící pracovníky,
- použití karty KANBAN jako nosiče informací. (Tomek, Vávrová, 2007, s. 244)

Cílem tohoto systému je využití krátkodobé schopnosti v dodávkách na pracoviště s cílem co největšího snížení vázanosti obrátového kapitálu. Předpokladem použití tohoto systému je zejména v podmínkách velkosériové až hromadné výroby organizované jako proudová výroba, neboť zde se předpokládá nízký stupeň variant vztahů mezi pracovišti. Dalšími předpoklady je standardizace výrobního programu, vyrovnání výrobního taktu atd. (Tomek, Vávrová, 2007, s. 244)

Kanbanové karty jsou základním informačním nosičem, které plní funkci objednávek a průvodek. Pracoviště, kterému dochází zásoba součástí určitého druhu, vystaví objednávkový kanban a spolu s prázdným přepravním kontejnerem jej odešle pracovišti, které tyto součásti dodává. To kontejner naplní předepsaným počtem součástí a vrátí jej odběrateli s průvodním kanbanem. Objednané množství bývá velmi malé, například 1/10 denní potřeby. O dodávku takto vždy žádá následující pracoviště. Předcházející pracoviště objednávku musí splnit přesně co do množství i času. (Keřkovský, 2001, s. 64)

Při střetu více objednávek se uplatňuje pravidlo „první ven, první odchází“ (metoda FIFO). Přepravní kontejnery musí po vyřízení objednávky obsahovat předepsané množství dobrých součástí. Vadné součásti musí být okamžitě vyřazeny, eventuálně opraveny. Regulaci zásob rozpracovaných výrobků je možno uskutečňovat změnou počtů kanbanů v oběhu. (Keřkovský, 2001, s. 62)



## **II PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 HOLÍK INTERNATIONAL S.R.O.

### 6.1 Přestavení firmy

Firma Holík International s.r.o. je česká výrobní společnost, která produkuje rukavice. Firma se snaží propojit tradiční rukavičkářské řemeslo s nejnovějšími technologiemi v tomto oboru. (Interní materiál, 2013)

Vznik společnosti se datuje do roku 1993. Firma Holík International s.r.o. se v počátcích nejprve zabývala produkcí výhradně pracovních rukavic, avšak postupem času se firma začala zaměřovat na výrobu hasičských zásahových rukavic a speciálních rukavic pro armádu, policii a záchranáře. V roce 2011 firma vstoupila kapitálově a manažersky do výrobní společnosti, která se více jak dvacet let koncentruje na výrobu speciální obuvi, a tak firma doplnila kolekci zásahových rukavic pro hasiče o zásahovou obuv. Zatím poslední novinkou, která se v sortimentu firmy nabízí, jsou rukavice a obuv pro myslivce a rukavice pro těžký a těžařský průmysl. (Interní materiál, 2013)

Firma Holík International s.r.o. se nyní řadí k české špičce ve výrobě rukavic. Firma dodává zboží pro Litevskou a Estonskou armádu, Českou a Slovenskou policii a pokrývá 90% českého a slovenského trhu s hasičskými rukavicemi. Jako naplnění dlouhodobých cílů firmy Holík International s.r.o. se považuje export do 30 zemí zahrnující Jižní Ameriku, Dálný východ, východní Asie a Rusko. (Interní materiál, 2013)

Všechny pracovní procesy ve firmě jsou kompletně prováděny na základě udělených certifikátů jakosti ČSN EN ISO 9001:2009 a AQAP 2110, doplněného o specifické požadavky NATO. Firma si je také vědoma dopadu její činnosti na životní prostředí, což dokazuje získaný certifikát environmentálního managementu ČSN EN ISO 14001:2005. Důležité jsou i certifikáty dle evropských norem a každoroční recertifikace výrobků.

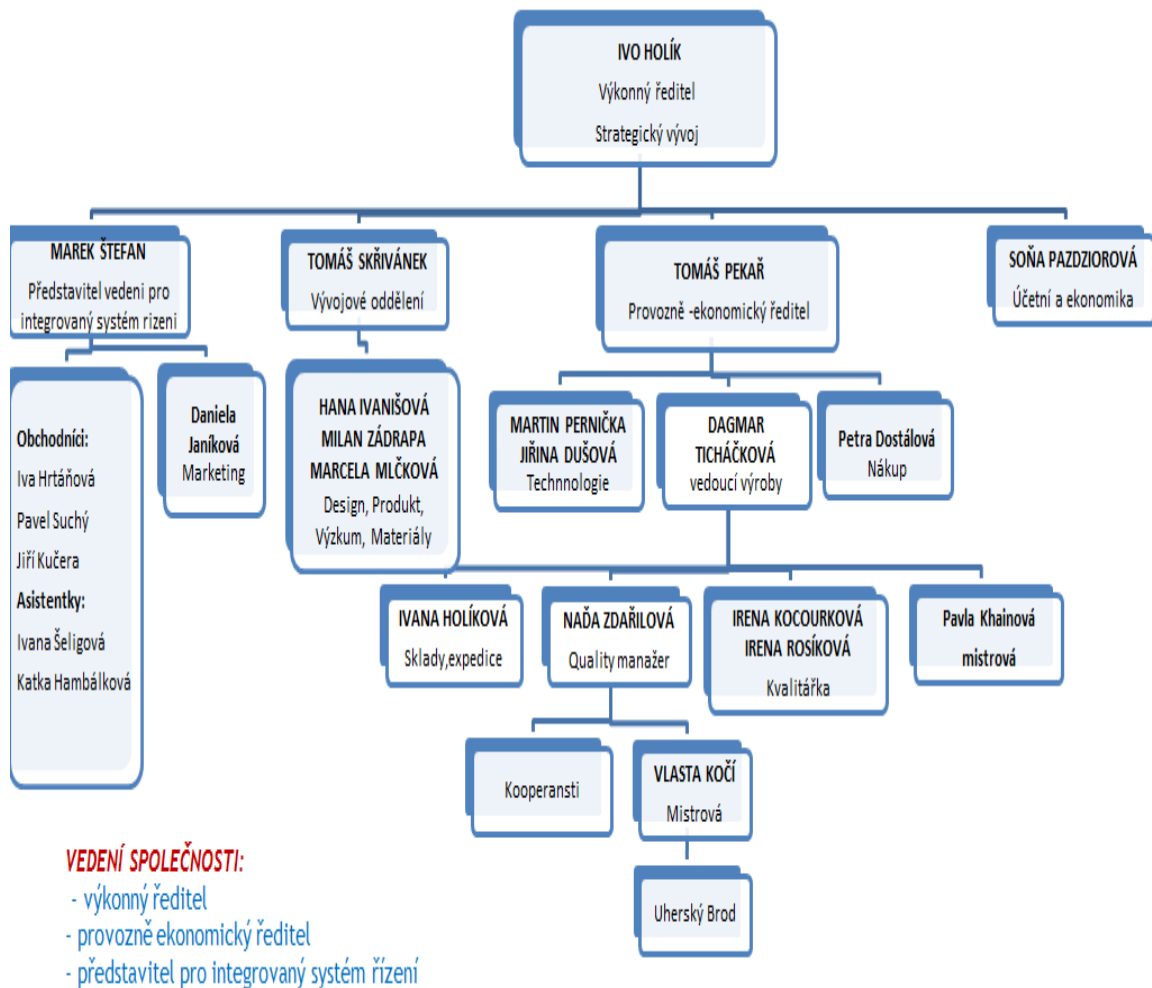


Zdroj: (holik-international, ©2013)

*Obr. 3. Logo firmy*

## 6.2 Organizační struktura

Jediným jednatelem firmy je pan Ivo Holík, který je zároveň ředitelem. Mezi vedení společnosti patří výkonný ředitel, provozně ekonomický ředitel a představitel pro integrovaný systém řízení, kteří společně s vývojovým a účetním oddělením zajišťují správný chod společnosti. (Interní materiál, 2013)



Zdroj: Interní materiál

Obr. 4. Organizační struktura firmy

## 6.3 Produkty

### 6.3.1 Pro hasiče

„Zásahové rukavice pro hasiče se vyrábí ve 3 základních produktových řadách: celotextilní, kožené a kombinované. Základní skladba rukavic vychází ze čtyřvrstvého sendviče materiálů. V roce 2008 firma připravila novou řadu rukavic pro hasiče juniory,

určenou především k používání při sportovních soutěžích a vyvinuli novou konstrukci manžety COMPACT, která je dokonale kompaktní s pružnou manžetou rukávu hasičského kabátu, také jeho svrchní částí a umožňuje snadné prozutí i za mokra. Zásahové rukavice pro hasiče jsou pravidelně certifikovány dle norem EN659, EN 407, EN 420 a EN 388.“ (holik-international, ©2013)

„Zásahová obuv pro hasiče je speciální obuv určená pro práci hasičských zásahových jednotek. Obuv vyrobená z hovězí lícové usně s hydrofobní úpravou je vybavena prodyšnou voděodolnou membránou. Podešev je odolná vůči pohonným hmotám a díky zabudované ocelové planžetě i vůči propichu. Ocelová kaple ve špici zajišťuje ochranu proti nárazu. Součástí této obuvi je vyjímatelná stélka a rychloupínací zip. Zásahová obuv pro hasiče je certifikována dle normy EN 15090:2006.“ (holik-international, ©2013)

### **6.3.2 Pro záchranáře**

„Rescue rukavice vyrábíme v kombinaci textilních materiálů Kevlar®, Cordura® a speciálně upravené přírodní usně s použitím voděodolné, vysoce prodyšné membrány Porelle®. Pokud tato membrána u daného vzoru není v základním provedení na požádání zákazníka je možné rukavici vyrobit včetně ní. Rescue rukavice jsou vysoce odolné proti prořezu a oděru, při zachování vysoké citlivosti zejména při použití kevlarové podšívky se skelným vláknem dosahuje odolnost proti prořezu podle normy EN388 5. třídy. Tyto rukavice jsou certifikovány dle norem EN 420 a EN 388.“ (holik-international, ©2013)

### **6.3.3 Pro armádu a policii**

„Tyto rukavice splňují nejpřísnější kritéria zavedená pro plně bojové podmínky a odpovídají aktuálním potřebám armády a policie. Tyto speciální rukavice jsou plně kompatibilní s výstrojí NATO a jsou do této výstroje zařazeny. V této oblasti klademe velký důraz na ochranu uživatele v extrémních podmínkách. Při výrobě těchto rukavic se používá materiál Nomex®, Kevlar® a přírodní speciálně upravené usně.“ (holik-international, ©2013)

„Rukavice pro armádu a policii jsou vyráběny a testovány na základě individuálních požadavků jednotlivých armádních a policejních složek.“ (holik-international, ©2013)

### 6.3.4 Pro myslivce

„Rukavice pro myslivce jsou kvalitním produktem, vyrobeným ze speciálně upravených textilních materiálů a usní, s možnou kombinací s voděodolnou a vysoce prodyšnou membránou Porelle®. Náš sortiment zahrnuje jak rukavice určené pro jarní a podzimní období tak rukavice do extrémních chladných podmínek, v různých stříhových a barevných variantách.“ (holik-international, ©2013)

„Společnost nabízí i obuv pro myslivce určenou jak pro léto, tak pro zimní roční období.“(holik-international,©2013)

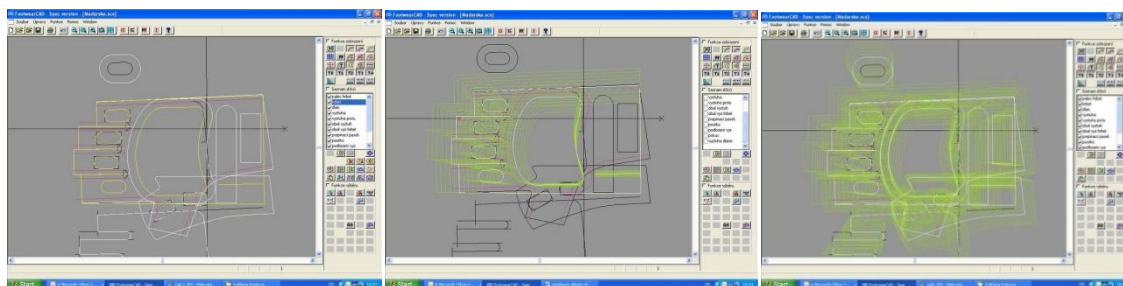
„Kombinace použitých materiálů zajišťuje komfortní pocit při užívání i v náročných podmínkách. Každý typ obuvi se vyrábí ve třech variantách: s 3-vrstvou podšívkou-model basic, s 3-vrstvou podšívkou s mebránou-základní model, se 4-vrstvou podšívkou s membránou.“ (holik-international, ©2013)

## 6.4 Informační systém

Používaný informační systém ve firmě Holík International s.r.o. je K2 systém. Kompatibilita veškerých procesů v systému podává ucelený přehled administrativních pracovníků o činnostech ve společnosti. Nasazením systému K2 získala firma průhlednost vnitřních procesů, bezchybnost záznamů a tolik žádané administrativní zjednodušení.

## 6.5 Systém CAD

Pozoruhodná technologie se používá při výrobě zášahových rukavic. Vývoj a konstrukce rukavic probíhá díky softwaru CAD. Jedná se o počítačové projektování, které se nejvíce využívá ve strojírenských a stavebních odvětvích. Firma Holík International s.r.o. software CAD zdokonalila tak, aby při konstrukci rukavice bylo možno dodržovat anatomii lidské ruky a přitom nezapomínala na pevně stanovená pravidla lidské ruky. I přes nynější technologické inovace je obtížné vyrobit rukavici tak, aby bez problémů padla na jakoukoliv lidskou ruku. Velikost rukavic se rozděluje do velikosti 6 – 12. Ovšem každá ruka má odlišné charakteristiky. (Interní materiál, 2013)



Zdroj: Holik-international, 2013

Obr. 5. Software CAD

## 6.6 Silné stránky společnosti *Holik International s.r.o.*

- Dlouholeté zkušenosti vedení firmy v oblasti podnikání, které prokázalo zejména při postupném budování odbytové pozice společnosti,
- vysoká kvalita nabízených výrobků, která je současně deklarována příslušnými certifikáty a splněním požadovaných norem,
- zkušený tým obchodníků, kteří mají dlouholeté zkušenosti v oblasti získávání nových zákazníků na tuzemském a zahraničním trhu,
- společnost jako jediná evropská firma vlastní certifikát výrobků (hasičských rukavic) pro ruský trh, což představuje výrazný odbytový potenciál,
- zavedený a zvládnutý systém ČSN EN ISO 9001:2001 a ČSN EN ISO 14001:2005, které výrazně přispívají k získávání zakázek zejména v případě výběrových řízení a zahraničních zákazníků,
- vlastní vývojové oddělení, které je nezbytné pro oslovení zákazníků z tak specifických oblastí,
- vysoká přidaná hodnota při výrobě speciálních výrobků – zásahových rukavic,
- maloobjemový způsob výroby, který činí, v porovnání s konkurencí z Asie, vysoce pružný a promptní výrobní a prodejní tým. (Interní materiál, 2013)

## 6.7 Slabé stránky společnosti *Holik International s.r.o.*

- Silné konkurenční prostředí, projevující se zejména na zahraničních trzích, nutí společnost neustále investovat jednak do nových výkonných a produktivních technologií a též zejména do vývoje nových konstrukcí a materiálů k zajištění vysoké kvality nabízených výrobků,

- plnění náročných certifikačních podmínek na jednotlivé produkty společnosti a jejich každoroční recertifikace,
- riziko projektu spočívá v tom, že společnost není zatím dostatečně etablovaná na trzích zemí „staré“ EU. (Interní materiál, 2013)

## **6.8 Příležitosti firmy Holík International s.r.o.**

- Snadnější vývoz do zemí EU - díky vstupu České republiky do EU se zavedlo snížení vývozních cel,
- možnost přesunu výroby do zemí s nižšími výrobními náklady,
- zvýšení individuálnosti výrobku zapojováním nových technologií a výrobních procesů do výroby, vývoj výrobku dle specifických požadavků zákazníků,
- vstup do podvědomí specializovaných oborů, pro které jsou výrobky určeny – svou důsledností na kvalitu výrobku následné šíření dobrého jména,
- využívání podpory státních rozpočtů a dotací ke zvyšování konkurenceschopnosti výrobku na trhu. (Interní materiál, 2013)

## **6.9 Hrozby firmy Holík International s.r.o.**

- Zvyšování konkurence v oděvním průmyslu, přesun základen do východních zemí se značně nižšími výrobními náklady,
- nedostatek vzdělaných osob v oděvním a textilním průmyslu – postupná stagnace těchto oborů ve vysokoškolské nabídce,
- požadavky České republiky v oblasti ochrany životního prostředí, získávání potřebných certifikátů a jejich každoroční recertifikace. (Interní materiál, 2013)

## 7 POPIS INFORMAČNÍHO SYSTÉMU K2

Informační systém K2 je komplexní systém pro management podniků, který ve svých modulech provázaně řídí firemní procesy, zpřehledňuje činnosti firmy a poskytuje relevantní podklady pro rozhodování. Je rozdělen do několika škálovatelných produktů tak, aby vyhovoval všem segmentům firem. (k2, ©2012)

Informační systém K2 přináší komplexní a provázané řešení v několika modulech: např. marketing, prodej, nákup, sklad, doprava apod. Každý z nich je nabízen ve 4 jazykových variantách (česky, slovensky, anglicky a německy). Informační systém K2 je možné provázat i s přídatnými moduly, které se také nacházejí v základní nabídce. (k2, © 2012)

U informačního systému K2 je ceněna propojenost struktury dat, jejichž správa vychází z přirozených potřeb uživatele a nutnosti mít okamžitý přehled o vložených dokladech. Umožňuje vidět úpravy dat a vliv změn na související zápisy. (k2, 2012)

Informační systém K2 byl úspěšně implementován do stovek společností nejrůznějšího zaměření v České republice, na Slovensku, v Maďarsku, v USA, ve Velké Británii, v Číně a v Německu. Přizpůsobivost systému umožňuje využít software v odlišných podmínkách mnoha oborů od strojírenství přes farmacii až po papírenský průmysl. Plná funkčnost informačního systému K2 v celé řadě těchto odlišných oborů dokládá jeho variabilitu, flexibilitu a komplexnost řešení. Mezi hlavní přínosy tohoto informačního systému patří:

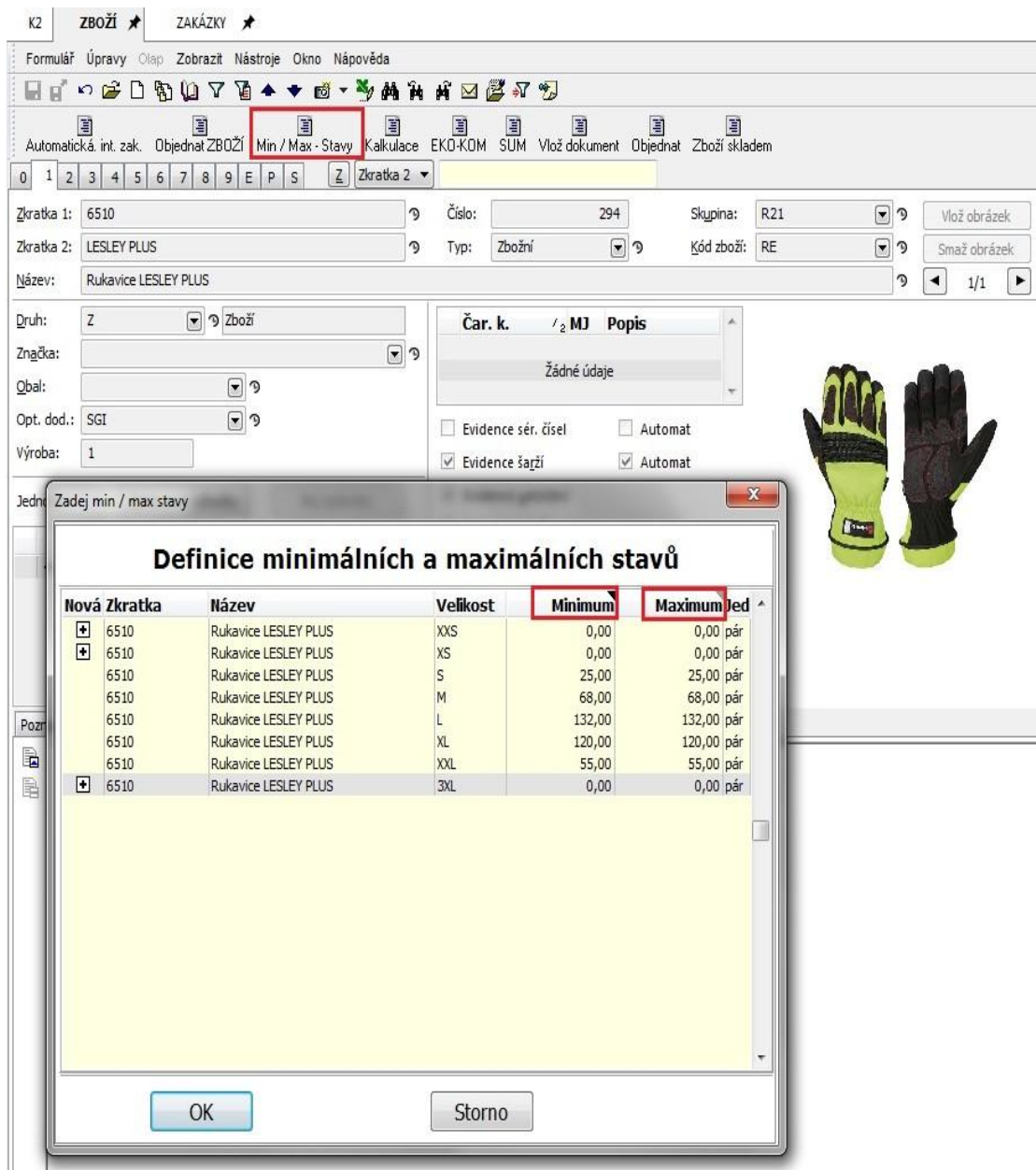
- zpřehlednění činnosti firmy,
- relevantní podklady pro rozhodování,
- zvýšení produktivity práce,
- snížení nákladů,
- vyšší úroveň bezpečnosti dat,
- zvýšení spolehlivosti výrobních procesů či kvality produkce,
- efektivní vyhodnocování činností firmy a controlling. (k2, ©2012)

### 7.1 Zboží

Pro objednávání zboží je v informačním systému základním modelem kniha zboží, ve které má každé jednotlivé zboží svoji kartu.



Každá karta zboží má nadefinované minimální a maximální stavy dle jednotlivých velikostí. Tyto čísla představují rezervy, které by měly být na skladě bez ohledu na obchodní plány. Definice probíhá jednorázově a přehodnocuje se 1krát za rok.



**Definice minimálních a maximálních stavů**

Nová Zkratka	Název	Velikost	Minimum	Maximum Jed
6510	Rukavice LESLEY PLUS	XXS	0,00	0,00 pár
6510	Rukavice LESLEY PLUS	XS	0,00	0,00 pár
6510	Rukavice LESLEY PLUS	S	25,00	25,00 pár
6510	Rukavice LESLEY PLUS	M	68,00	68,00 pár
6510	Rukavice LESLEY PLUS	L	132,00	132,00 pár
6510	Rukavice LESLEY PLUS	XL	120,00	120,00 pár
6510	Rukavice LESLEY PLUS	XXL	55,00	55,00 pár
6510	Rukavice LESLEY PLUS	3XL	0,00	0,00 pár

Zdroj: Interní materiál, 2013

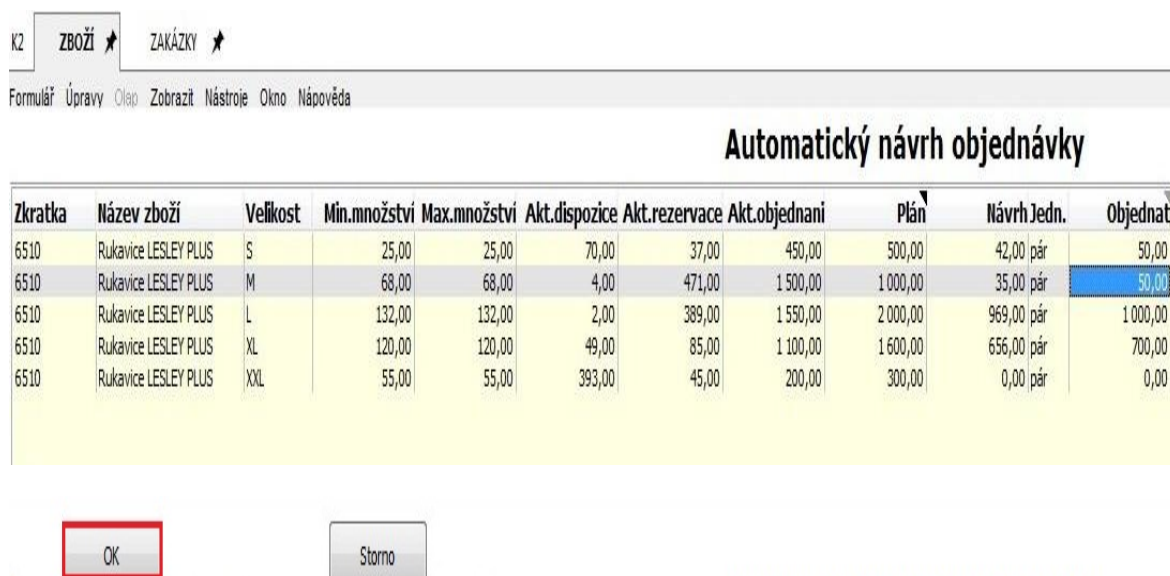
Obr. 6. Minimální a maximální stavy



Zdroj: Interní materiál, 2013

*Obr. 7. Objednávka zboží*

Při objednání zboží se provádí v týdenních cyklech kontrola, které zboží se má objednat. Nad filtrem vybraných položek se spustí skriptová sestava „objednat zboží“.



Zdroj: Interní materiál 2013

*Obr. 8. Automatický návrh objednávky*

V návrhu objednávky jsou dané ve sloupcích různé názvy, se kterým informační systém pracuje. Jsou to tyto názvy:

- **Minimální a maximální stavy (M)**

Tyto stavy představují určitou rezervu. Rezerva se provádí 1krát ročně. Výše je ovlivněna historií výrobků, což znamená, jaké byly obchodní výsledky minulých

let. Obchodní oddělení stanovuje prognózu, jak se bude vyvíjet prodejnost a finanční možnosti firmy.

- **Aktuální dispozice (D)**

Aktuální dispozicí se zamýšlí množství zboží na skladě, které není ještě rezervované pro žádnou zakázku a zákazníka, je volně k dispozici.

- **Aktuální rezervace (R)**

Tato rezervace představuje čerstvě přijaté zakázky, které ještě nebyly v informačním systému zpracovány. Je jisté, že v příštích hodinách či dnech bude o toto číslo ponížena aktuální dispozice.

- **Aktuální objednání (O)**

Aktuální objednání obsahuje všechny odeslané objednávky k dodavateli, které nebyly ještě přijaty na sklad.

- **Plán (P)**

Plán návrhu objednávky vytváří obchodní ředitel ve spolupráci s jednotlivými obchodníky daných teritorií. Do plánu je zahrnut jak historický vývoj prodejnosti, tak i dlouhodobě vyhrané trendy.

- **Návrh**

U návrhu objednávky je využit vzorec, kterým se informační systém řídí:

$$\text{Návrh objednávky} = D + O - R - P - M$$

Od součtu aktuální dispozice a odeslaných objednávek je odečítána rezervace, obchodní plán a minimální a maximální stavy.

S návrhem objednávky úzce souvisí kolonka objednat, kdy z jakýchkoliv důvodů může nákupčí návrh zaokrouhlit dolů či nahoru. Objednávka je tvořena z tohoto sloupce, kdy se už jen stisknutím tlačítka OK vytvoří objednávka.

## 7.2 Výrobky

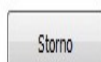
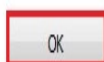
Informační systém pro výrobky funguje principálně skoro stejně jako u zboží. Výrobky mají také své minimální a maximální stavy.

Rozdílem mezi výrobky a zboží je to, že v informačním systému jsou neprodávanější modely skladovány v tzv. „ideálním“ skladě z důvodu zvýšení efektivity a z důvodu rychlejších termínů dodání pro zákazníky. Na zvýšenou efektivitu se klade důraz hlavně proto, aby se vyráběla výrobky ve větších sériích.

Aby bylo dosaženo těchto požadavků, tak vedoucí výroby 1x týdně spouští sestavu automatické interní zakázky, která vyhodnotí množství na skladě a dá návrh, které modely došít na sklad. Informační systém tak vytvoří automatickou interní zakázku.

### Automatická interní zakázka

Zkratka	Název zboží	Velikost	Min.množství	Max.množství	Akt.dispozice	Jedn.	Objednat
8003	Rukavice ANGEL	8	13,00	13,00	1,00	pár	12,00
8003	Rukavice ANGEL	9	43,00	43,00	24,00	pár	19,00
8003	Rukavice ANGEL	10	62,00	62,00	41,00	pár	21,00
8003	Rukavice ANGEL	11	32,00	32,00	21,00	pár	11,00



Zdroj: Interní materiál, 2013

Obr. 9. Automatická interní zakázka

V návrhu automatické interní objednávky jsou dané ve sloupcích různé názvy, se kterým informační systém pracuje. Tyto sloupce jsou velmi podobné jako u vytvoření objednávky u zboží. Mezi sloupce automatické interní zakázky patří:

- **Minimální a maximální stavy (M)**

Maximální a minimální stavy u výrobků se liší oproti zboží tím, že u výrobků udávají množství, které má být skladem.

- **Aktuální dispozice (D)**

Aktuální dispozice u výrobků je stejná jako u zboží. Aktuální dispozicí se zamýšlí množství zboží na skladě, které není ještě rezervované pro žádnou zakázku a zákazníka, je volně k dispozici.

- **Návrh**

U návrhu automatické interní zakázky je využit vzorec, kterým se informační systém řídí. Tento vzorec je jednodušší než u zboží:

$$\text{Návrh zakázky} = M - D$$

Aby systém dosáhl návrhu automatické interní zakázky tak od minimálního a maximálního stavu musí být odečtena aktuální dispozice.

Automatická interní zakázka je dokončena stejně jako u zboží stisknutím tlačítka OK.

### 7.3 Materiál

V informačním systému u materiálu je tvorba objednávky složitější. Minimální a maximální stavy se u materiálu určují jinde jak u zboží a výrobků. V kartě zboží se vyfiltrují skladové karty zboží a spustí se skript.

The screenshot shows a software interface for material management. The main window displays a list of items with columns for 'Zkratka 1', 'Zkratka 2', 'Jaz.název', 'Dispozice', 'Zadáno', 'Rezerv.', 'Objedn. MJ', 'Plán. skl. cena', 'Druh', and 'Skupina'. A dialog box titled 'Definice minimálních a maximálních stavů' is open, showing a table with columns for 'Nová Zkratka', 'Název', 'Velikost', 'Minimum', and 'Maximum'. The 'Minimum' and 'Maximum' columns are highlighted with red boxes. To the right of the dialog box, there is an image of a pair of work gloves.

Nová Zkratka	Název	Velikost	Minimum	Maximum	Jed
6510	Rukavice LESLEY PLUS	XXS	0,00	0,00	pár
6510	Rukavice LESLEY PLUS	XS	0,00	0,00	pár
6510	Rukavice LESLEY PLUS	S	25,00	25,00	pár
6510	Rukavice LESLEY PLUS	M	68,00	68,00	pár
6510	Rukavice LESLEY PLUS	L	132,00	132,00	pár
6510	Rukavice LESLEY PLUS	XL	120,00	120,00	pár
6510	Rukavice LESLEY PLUS	XXL	55,00	55,00	pár
6510	Rukavice LESLEY PLUS	3XL	0,00	0,00	pár

Zdroj: Interní materiál, 2013

Obr. 10. Materiál

Formulář Úpravy Zobrazit Nástroje Okno Nápověda

Cena celkem: 65 690,77

s	z	Dodavatel	Zkratka zboží	Název zboží	DC	Kód zak.	Cena/MJ/MMěna	T.požadavku	T.nejp.obj.	Skluz	T.objedn.	T.dodání	Požadavky/MJ	Stav/MJ	Objednat/MJM	CJ
		COATS	1685	Spona Lodžka LADDERLOCS-L120		-	1,100 Kč	1.01.1980	1.01.1980		14.03.2013	14.03.2013	8 000,000	3 000,000	6 000,000 ks	
		KOUMAR	1350	Lem kevlar žlutý, Miro (obě velikosti)		-	46,000 Kč	1.01.1980	1.01.1980		14.03.2013	14.03.2013	1 476,5000	250,0000	1 226,5000 pár	
		MLČKOVÁ ŠTĚPÁNKA ...	1653	Kroužek nřid		-	0,580 Kč	1.01.1980	1.01.1980		14.03.2013	14.03.2013	6 606,5000	2 000,0000	4 606,5000 ks	

Požadavky

s	Zkratka zboží	Zákazník	Kód zak.	Šarže	Pož.vl.	T.požad.	Doklad	MnožstvíMJ
	1685		-			1.01.1980	Pu VY/2013/165	60,0000 ks
	1685		-			1.01.1980	Pu VY/2013/166	3 100,0000 ks
	1685		-			1.01.1980	Pu VY/2013/167	1 220,0000 ks
	1685		-			1.01.1980	Pu VY/2013/168	3 620,0000 ks
	1685	COATS CZECHO spol. s r.o.	-			31.01.2013	Ob 11/2013/8	-3 000,0000 ks
	1685		-			1.01.1980	Zaokrouhlení dodav.	1 000,0000 ks

Zdroj: Interní materiál, 2013

Obr. 11. Skriptová sestava materiálu

Skriptová sestava u materiálu má také své určité sloupce. Mezi ně se řadí:

- **Požadavky/MJ**

Požadavky/MJ představují sumu potřebného materiálu na všechny přijaté zakázky. Dále jsou požadavky sníženy o nedodané objednávky a je zde zahrnuto rezervované množství, které má být skladem k dispozici. Požadavky se řídí rovnicí: Požadavky = převodky + minimální množství – objednávky

- **Stav/MJ**

Tento sloupec vyjadřuje volný materiál skladem. Rozumí se tím materiál bez rezervovaných objednávek a tím neodpovídá se skutečnou inventurou.

- **Objednat**

Kolona objednat je již stejná jako u zboží a řídí se tímto vzorcem: Objednat = stav – požadavky + h. K zaokrouhlení nás nutí dodavatel, jelikož když např. prodává role po 50 bm, drobné karabinky v sáčcích po 1 000 ks. Zda se jedná o objednávku a ne zakázku je hodnota v množství záporná.

## 8 ANALÝZA STAVU SKLADU ZÁSOb

Tato kapitola se věnuje analýze stavu skladu zásob ve firmě Holík - International s.r.o. Celá analýza je postavena na údajích zjištěných v informačním systému K2, který firma začala využívat před rokem. Tyto údaje jsou rozděleny do měsíčních intervalů a to od července 2011 až po únor 2013. Analýza stavu skladu zásob je uvedena jak v peněžních jednotkách, tak i v množství.

### 8.1 Stav skladu zásob v peněžní hodnotě

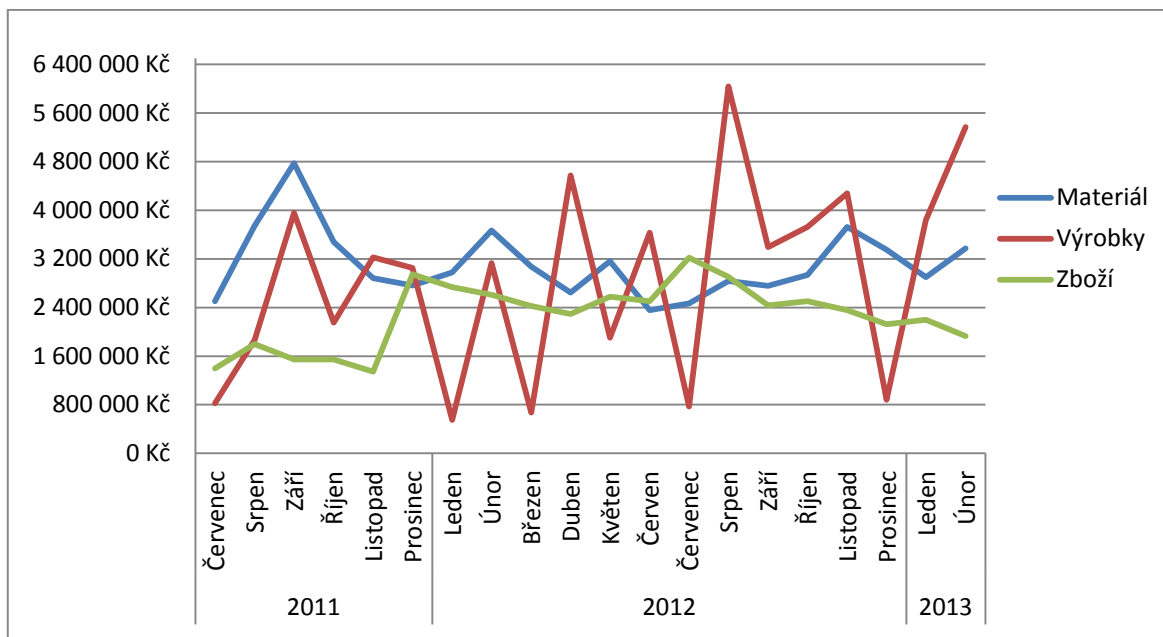
Stav skladu zásob v peněžních jednotkách (v Kč)				
Rok	Měsíc	Materiál	Výrobky	Zboží
2011	Červenec	2 501 557,66	825 977,06	1 399 870,49
	Srpen	3 747 261,26	1 865 744,36	1 799 339,64
	Září	4 775 477,74	3 956 106,42	1 543 487,51
	Říjen	3 477 174,17	2 150 498,97	1 546 055,87
	Listopad	2 885 301,50	3 225 486,50	1 347 123,25
	Prosinec	2 760 822,85	3 049 027,17	2 947 095,06
2012	Leden	2 977 418,98	548 820,77	2 736 865,07
	Únor	3 669 642,87	3 132 575,58	2 610 686,67
	Březen	3 070 642,40	672 414,66	2 424 876,60
	Duben	2 643 949,18	4 574 127,89	2 294 838,35
	Květen	3 160 352,95	1 903 186,92	2 575 982,30
	Červen	2 355 707,35	3 631 298,76	2 505 973,89
	Červenec	2 465 617,88	772 262,00	3 221 098,55
	Srpen	2 835 055,12	6 037 566,37	2 904 633,72
	Září	2 757 382,05	3 396 141,34	2 432 966,55
	Říjen	2 934 953,98	3 725 474,55	2 504 087,96
	Listopad	3 726 868,51	4 280 113,46	2 357 733,65
	Prosinec	3 351 375,54	880 670,04	2 125 697,35
2013	Leden	2 900 779,68	3 843 493,81	2 196 631,44
	Únor	3 371 866,15	5 369 154,91	1 928 654,71

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interního materiálu, 2013

Tab. 1. Stav skladu zásob v peněžních jednotkách

Tabulka vyplývá z informačního systému K2, kde byly zjištěny tyto informace. Tabulka je zaměřena na materiál, výrobky a zboží, které jsou uvedeny v peněžních jednotkách. První sloupec ukazuje rok a druhý sloupec měsíce, ve kterém jsou jednotlivé zásoby sledovány. Další zbylé tři sloupce se třídí na materiál, výrobky a zboží a jejich skladovou hodnotu v peněžních jednotkách.





Zdroj: Vlastní zpracování

*Graf 1. Stav skladu zásob v peněžních jednotkách*

Na základě tab. 1. je vytvořen graf. Graf ukazuje, jak jsou zásoby materiálu, výrobků a zboží skladovány v peněžních jednotkách v jednotlivých letech a v měsících.

Z grafu vyplývá, že skladování materiálu v peněžních jednotkách není moc vychýleno. Největší hodnota skladování spadá na rok 2011 a to na měsíc září, kdy hodnota byla okolo 4 800 000 Kč. Nejnižší hodnoty skladování se vyskytují v červenci 2011 a v červnu 2012, kdy se hodnoty pohybovaly okolo 2 400 000 Kč.

U grafu, který se týká výrobků, jsou velmi velké výkyvy. Výrobky mají skoro v každém měsíci velký nárůst skladových hodnot v peněžních jednotkách a poté hned v dalším měsíci velký pokles těchto hodnot. Nejnižší hodnoty skladování spadají na leden 2012 a březen 2012 a červenec 2012, kdy se tyto hodnoty pohybují pod hranicí 800 000 Kč. Do nejnižších hodnot skladování u výrobků lze zařadit i červenec 2011 a prosinec 2012, kdy hodnoty převyšují o něco málo 800 000 Kč. Nejvyšší hodnota skladování spadá na srpen 2012, kdy hodnota dosahuje velmi vysoké hodnoty, která přesahuje 6 000 000 Kč a také zde může být zařazen únor 2013, kdy hodnota převyšuje 5 000 000 Kč. Z grafu výrobků vyplývá, že graf výrobků dosahuje jak nejnižších skladových hodnot, tak i nejvyšších.

Z grafu lze vidět, že u zboží je graf chvíli rostoucí a chvíli klesající. V červenci 2011 a prosinci 2011 má zboží nejmenší skladovou peněžní hodnotu, která se pohybuje okolo



1 300 000 Kč. V srpnu 2011 se graf zvýší a poté začne klesat až do listopadu 2011. V prosinci 2011 je hodnota skladování jedna z největších a dosahuje skoro 3 000 000 Kč. Poté má graf klesající průběh do dubna 2012, kdy v květnu 2012 nabude o něco málo vyšších hodnot. V červenci 2012 dosahuje zboží nejvyšší skladové hodnoty, která se pohybuje okolo 3 200 000 Kč. Dále graf začíná pomalu klesat, kdy jen v říjnu 2012 je malinko vyšší skladová hodnota a poté zase dále klesá. Tento stav trvá až do února 2013.

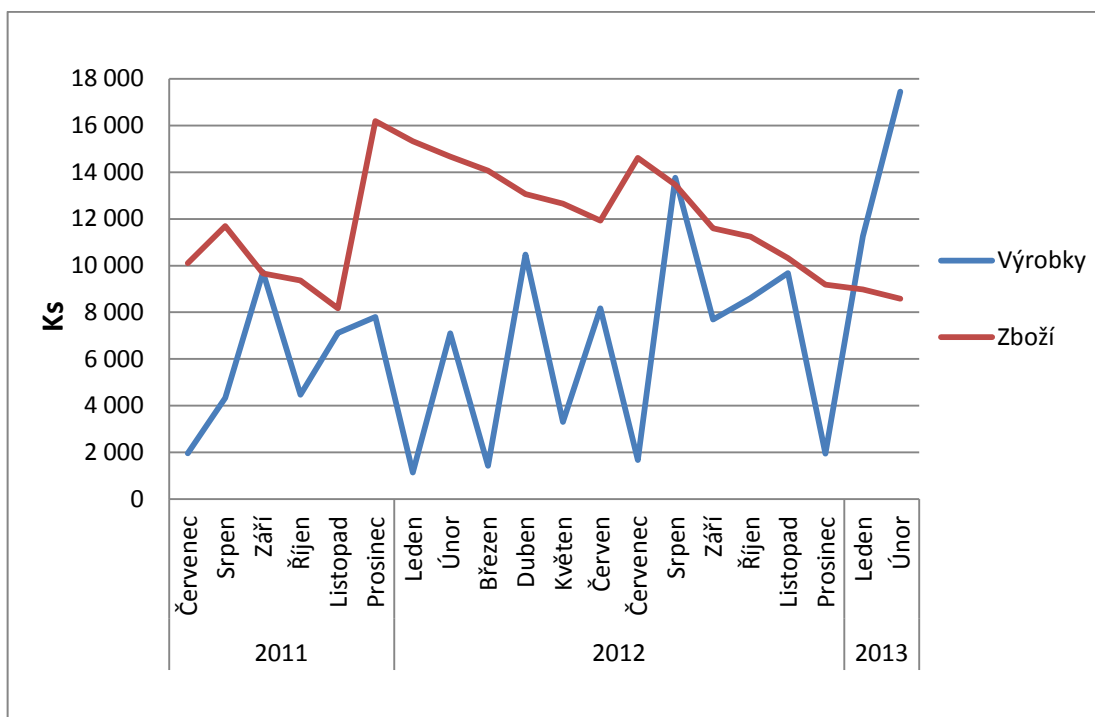
## 8.2 Stav skladu zásob v množství

Rok	Měsíc	Výrobky	Zboží
2011	Červenec	1 959,00	10 100,00
	Srpen	4 330,00	11 687,00
	Září	9 720,50	9 670,00
	Říjen	4 468,50	9 365,00
	Listopad	7 112,50	8 172,00
	Prosinec	7 795,00	16 185,00
2012	Leden	1 132,00	15 324,00
	Únor	7 103,00	14 663,00
	Březen	1 426,00	14 069,00
	Duben	10 473,50	13 070,00
	Květen	3 298,50	12 660,00
	Červen	8 169,50	11 926,00
	Červenec	1 676,00	14 614,00
	Srpen	13 764,00	13 456,00
	Září	7 688,00	11 592,00
	Říjen	8 613,50	11 235,50
	Listopad	9 681,50	10 321,50
	Prosinec	1 940,50	9 191,00
	2013	Leden	11 257,00
Únor		17 449,00	8 581,00

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interního materiálu, 2013

*Tab. 2. Stav skladu zásob v množství*

Tabulka je založena na stejném principu jako tab. 1. Hodnoty byly zjištěny na základě informačního systému K2. Tato tabulka se soustřeďuje už jen na výrobky a zboží, které jsou uvedeny v množství. Materiál zde již není uveden, jelikož u materiálu je zbytečné sledovat jeho skladované množství.



Zdroj: Vlastní zpracování

*Graf 2. Stav skladu zásob v množství*

Graf je vypracován na základě informací z tab. 2. Graf je obdobný jako graf 1. s rozdílem, že v tomto grafu je stav skladu zásob znázorněn v množství.

Z grafu výrobků lze vidět, že jeho skladová hodnota je velmi nesourodá. V měsících červenci 2011, lednu 2012, březnu 2012 a prosinci 2012 skladová hodnota zaznamenávala nejnižší hodnoty, které byly pod 2 000 ks. V prosinci 2012 skladová hodnota začala rapidně růst a v únoru 2013 se vyšplhala až přes 17 000 ks a tím i dosáhla nejvyšší hodnoty. Docela vysoké hodnoty jsou zaznamenány i v srpnu 2012, kdy hodnota dosahuje něco málo pod 14 000 ks, v září 2011 a v dubnu 2012, kde zde se hodnoty pohybují okolo 10 000 ks.

Z grafu vyplývá, že nejnižší hodnota skladování u zboží byla zachycena v listopadu 2011. Tato hodnota se pohybovala okolo 8 000 ks. Poté hodnota velmi prudce vzrostla a v prosinci 2011 dosahovala dvojnásobnou hodnotu a tím i nejvyšší skladovou hodnotu u zboží. V tomto měsíci poté začala hodnota pomalu klesat až do června 2012, kdy se hodnota snížila na 11 926 ks. V červenci měla hodnota zase vzrůst okolo 3 000 ks a poté začala průběžně klesat až do února 2013, kdy hodnota dosahovala okolo 8 500 ks.

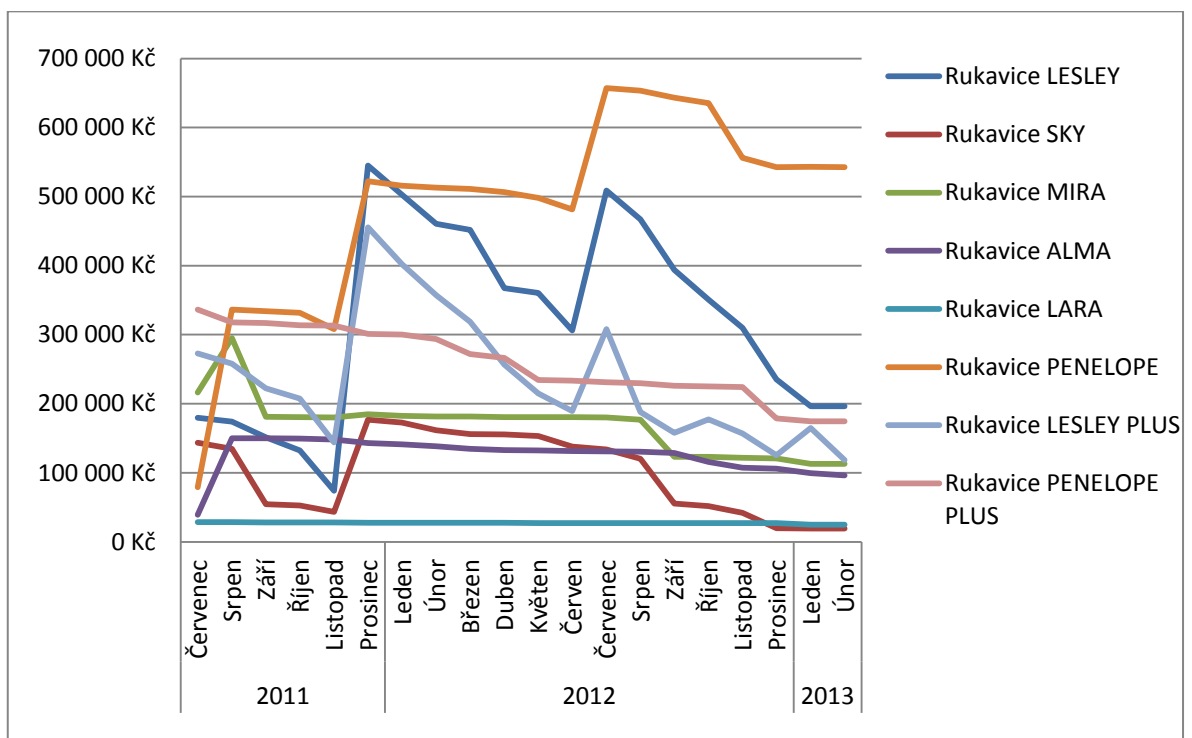
### 8.3 Stav skladu Rescue rukavic v peněžních jednotkách

Rok	Měsíc	Lesley	Sky	Mira	Alma	Lara	Penelope	Lesley plus	Penelope plus
2011	Červenec	179558,78	143463,42	216245,03	39334,43	28493,40	79169,01	272864,26	336131,76
	Srpen	174158,51	134895,60	295078,74	149921,07	28493,40	336384,39	258208,46	317589,07
	Září	151330,12	54643,66	181256,87	149921,07	28274,22	334269,43	222501,62	316680,11
	Říjen	132306,47	52739,70	180609,24	149698,30	28274,22	331942,97	207675,06	313771,46
	Listopad	74130,90	43315,10	180285,42	148138,94	28274,22	308043,93	144125,69	313226,08
	Prosinec	544946,44	176748,81	184737,98	143015,59	27507,09	522241,43	455376,67	301227,87
2012	Leden	502896,35	172875,25	182633,16	141010,70	27507,09	515680,09	402126,40	300318,91
	Únor	460420,08	161794,43	181499,80	138560,28	27507,09	512809,51	357413,53	293774,43
	Březen	451896,41	155928,11	181337,89	134773,26	27507,09	510964,13	318778,14	271959,50
	Duben	367227,98	155602,20	180690,26	132768,37	27507,09	506658,25	256556,35	266505,77
	Květen	360409,05	153320,86	180528,35	132545,60	27178,32	498251,54	214882,22	234328,74
	Červen	306141,70	137894,62	180528,35	131654,54	27178,32	481643,16	189270,00	233419,78
	Červenec	508658,68	133549,20	180204,53	130986,24	27178,32	657086,24	308118,51	231238,29
	Srpen	467170,45	120404,31	176804,44	130317,94	27178,32	653509,93	187905,87	229783,96
	Září	394055,65	55440,28	123212,62	128758,58	27178,32	643412,09	158090,60	226148,14
	Říjen	350708,50	51746,67	122888,80	115615,41	27178,32	635417,97	177290,28	225057,39
	Listopad	309834,18	41856,83	121755,44	107150,31	27178,32	556107,90	157074,14	224330,23
	Prosinec	235075,21	19562,95	120622,08	106036,48	27178,32	542854,50	125453,13	178518,87
2013	Leden	196421,86	19455,76	112682,03	99515,60	24986,52	542947,97	164772,93	174337,67
	Únor	196421,86	19455,76	112682,03	96211,52	24986,52	542737,73	118453,47	174337,67

Zdroj: Interní materiál, 2013

Tab. 3. Stav skladu Rescue rukavic v peněžních jednotkách

Tab. 3. nám udává data týkající se skladových hodnot Rescue rukavic v peněžních jednotkách. Tato tabulka je opět postavena na základě informací informačního systému K2. První sloupec představuje rok a druhý sloupec měsíce, ve kterých jsou Rescue rukavice sledovány. Ostatní zbylé sloupce se týkají Rescue rukavic. Tyto rukavice jsou vyrobeny v několika druzích, a proto jsou podle nich rozděleny. Jedná se o rukavice Lesley, Sky, Mira, Alma, Lara, Penelope, Lesley plus a Penelope plus.



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3. Stav skladu Rescue rukavic v peněžních jednotkách

Tento graf je založen na základě tab. 3. Znárodnuje nám hodnotu skladu Rescue rukavic v peněžních jednotkách.

Jak z grafu můžeme vidět, tak největší skladovou hodnotu mají rukavice Penelope. V červenci 2011 dosahovaly tyto rukavice nejnižší skladové hodnoty, které spadaly pod 100 000 Kč. V srpnu 2011 se prudce jejich hodnota zvýšila a poté jen mírně klesala až do listopadu 2011. Z listopadu 2011 na prosinec 2011 hodnota rapidně vystoupalo přibližně 200 000 Kč a poté opět od prosince 2011 až do června 2012 jen mírně klesala. Z června 2012 na červenec 2012 se hodnota vyšplhala na nejvyšší hodnotu, kde dosahovala částky 657 086,24 Kč, kdy poté opět začala klesat až do února 2013.

U rukavic Lesley a Lesley plus je graf velmi obdobný. Jak jde z grafu vidět, tak rukavice Lesley plus mají o něco vyšší hodnotu než rukavice Lesley. Na začátku června 2011 začínají rukavice klesat až do listopadu 2011. Z listopadu na prosinec 2011 se velmi zvýší jejich skladová hodnota a dosáhne tak nejvyšší hodnoty. Na grafu si lze povšimnout, že hodnota rukavic Lesley se zvýšila více jak hodnota u rukavic Lesley plus. Poté mají rukavice podobnou křivku, kdy jejich skladová hodnota klesá až do června 2012 a pak se zase v červenci 2012 zvýší. Od července 2012 u rukavic Lesley jejich hodnota začne rapidně klesat až do února 2013. Naopak u rukavice Lesley plus hodnota klesá nesouměrně, jelikož jejich hodnota se v říjnu 2012 a v lednu 2013 trochu zvýší.

Klesající skladová hodnota je zaznamenána u rukavic Penelope plus, Mira, Alma a Lara. U rukavic Mira a Alma není průběh hned klesající od začátku ale až od srpna 2011. U rukavic Mira skladová hodnota v srpnu 2011 klesne a poté od září 2011 až do srpna 2012 zaznamenávají podobné hodnoty. U rukavic Alma je poté hodnota od srpna 2011 až do února 2013 podobná a nemá žádné velké výkyvy.

U rukavic Sky je možno vidět také klesající hodnotu, ale to až od prosince 2011. Hodnota od prosince klesá až do února 2013. V červnu 2011 mají tyto rukavice vyšší hodnotu, která pak klesá do září 2011. Od září 2011 do listopadu 2011 se hodnota pohybuje na podobné úrovni a poté se v prosinci vyšplhá na nejvyšší hodnotu, která je něco málo pod 200 000 Kč.

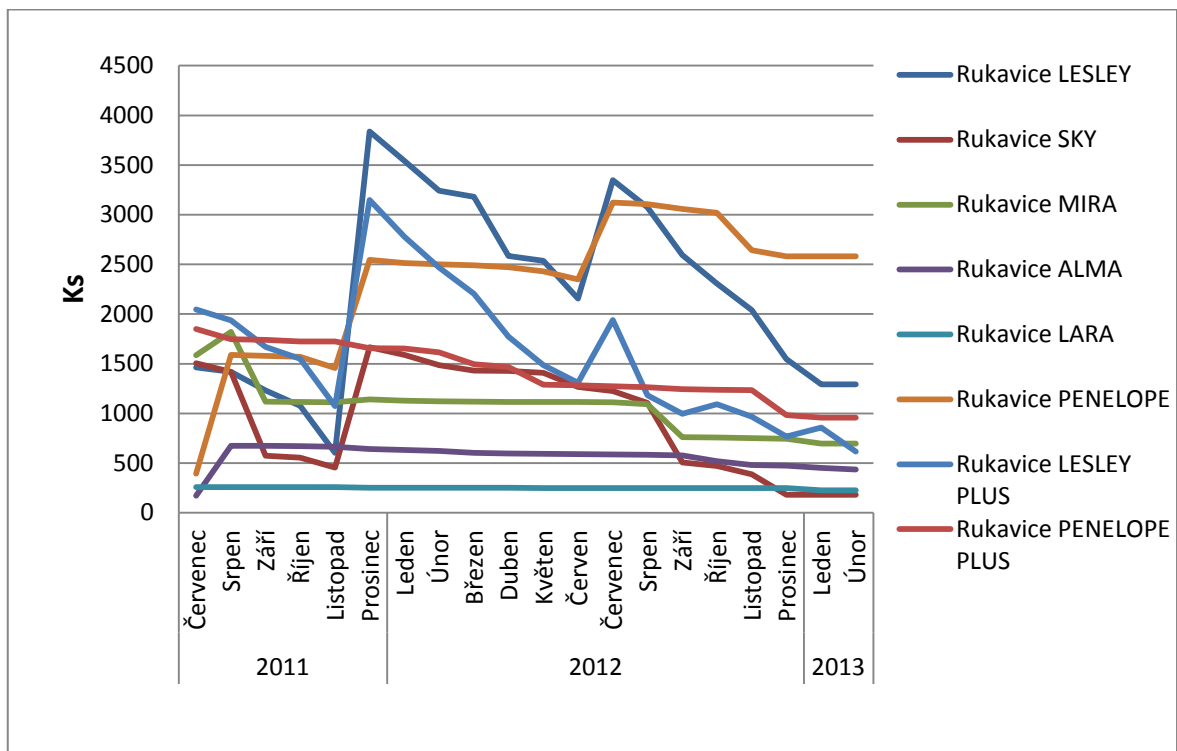
#### **8.4 Stav skaldu Rescue rukavic v množství**

Následující tabulka je založena na stejném principu jako tab. 3 s rozdílem, že zobrazuje stav skladu Rescue rukavic v množství.

Rok	Měsíc	Lesley	Sky	Mira	Alma	Lara	Penelope	Lesley plus	Penelope plus
2011	Červenec	1 463,00	1 507,00	1 584,50	173,00	260,00	395,50	2 048,00	1 849,00
	Srpen	1 419,00	1 417,00	1 822,50	673,00	260,00	1 590,50	1 938,00	1 747,00
	Září	1 233,00	574,00	1 119,50	673,00	258,00	1 580,50	1 670,00	1 742,00
	Říjen	1 078,00	554,00	1 115,50	672,00	258,00	1 569,50	1 549,00	1 726,00
	Listopad	604,00	455,00	1 113,50	665,00	258,00	1 456,50	1 075,00	1 723,00
	Prosinec	3 836,00	1 665,00	1 141,00	642,00	251,00	2 547,00	3 147,00	1 657,00
2012	Leden	3 540,00	1 588,00	1 128,00	633,00	251,00	2 515,00	2 779,00	1 652,00
	Únor	3 241,00	1 486,00	1 121,00	622,00	251,00	2 501,00	2 470,00	1 616,00
	Březen	3 181,00	1 432,00	1 120,00	605,00	251,00	2 492,00	2 203,00	1 496,00
	Duben	2 585,00	1 429,00	1 116,00	596,00	251,00	2 471,00	1 773,00	1 466,00
	Květen	2 537,00	1 408,00	1 115,00	595,00	248,00	2 430,00	1 485,00	1 289,00
	Červen	2 155,00	1 266,00	1 115,00	591,00	248,00	2 349,00	1 308,00	1 284,00
	Červenec	3 347,00	1 226,00	1 113,00	588,00	248,00	3 123,00	1 941,00	1 272,00
	Srpen	3 074,00	1 105,00	1 092,00	585,00	248,00	3 106,00	1 183,00	1 264,00
	Září	2 593,00	507,00	761,00	578,00	248,00	3 058,00	995,00	1 244,00
	Říjen	2 308,00	473,00	759,00	519,00	248,00	3 020,00	1 094,00	1 238,00
	Listopad	2 039,00	389,00	752,00	481,00	248,00	2 643,00	969,00	1 234,00
	Prosinec	1 547,00	181,00	745,00	476,00	248,00	2 580,00	769,00	982,00
2013	Leden	1 293,00	180,00	696,00	452,00	228,00	2 582,00	858,00	959,00
	Únor	1 293,00	180,00	696,00	437,00	228,00	2 581,00	615,00	959,00

Zdroj: Interní materiál, 2013

Tab. 4. Stav skladu Rescue rukavic v množství



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4. Stav skladu Rescue rukavic v množství

Tento graf vychází z tab. 4. a má velmi podobný průběh jako graf 3. Tento graf nám znázorňuje stav skladu Rescue rukavic v množství. Hlavním rozdílem u tohoto grafu je, že nejvyšší skladovou hodnotu dosahují rukavice Lesley, kdy v grafu 3. zaznamenávají nejvyšší hodnotu rukavice Penelope.

## 8.5 Obuv v peněžních jednotkách

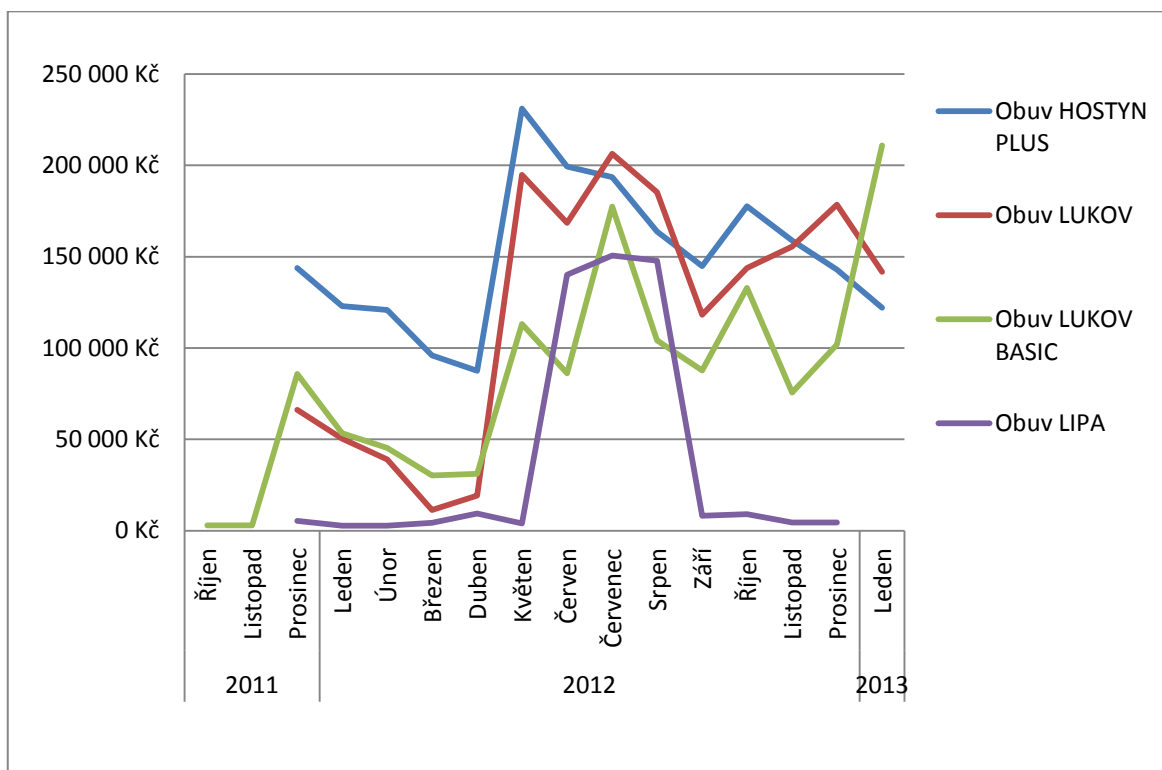
Tab. 5. se zaměřuje na stav skladu obuvi v peněžních jednotkách. Informace jsou zjištěny pomocí informačního systému K2. První sloupec představuje rok a druhý sloupec měsíc, ve kterém je skladová hodnota obuvi zkoumána. Další sloupce jsou rozděleny podle druhu obuvi. Je zde obuv Hostyn plus, Lukov, Lukov basic a Lipa..

U této tabulky začíná měsíční až od října 2011 a to jen u obuvi Lukov basic. Ostatní druhy obuvi jsou evidovány až od prosince 2011. Důvodem je to, že firma Holik – International s.r.o. do té doby obuv nevyrobila. Je to její nový produkt, který na trh zavedla nedávno.

Rok	Měsíc	Hostyn plus	Lukov	Lukov basic	Lipa	
2011	Říjen			2847,00		
	Listopad			2972,57		
	Prosinec	143849,27	66194,04	85778,79	5322,96	
2012	Leden	123001,55	50437,13	53319,59	2661,48	
	Únor	120916,78	39048,10	45244,77	2657,49	
	Březen	95899,51	11318,77	30263,91	4278,38	
	Duben	87560,42	19158,53	31090,46	9358,59	
	Květen	231079,49	194836,97	113186,12	4010,82	
	Červen	199279,56	168507,65	86085,22	140033,89	
	Červenec	193566,61	206333,32	177433,07	150543,41	
	Srpen	163684,64	185385,80	104227,47	147830,91	
	Září	144791,10	118202,06	87795,03	8183,42	
	Říjen	177595,26	143823,72	132984,06	9047,05	
	Listopad	158921,95	155499,69	75547,45	4452,72	
	Prosinec	142866,64	178546,32	101925,39	4456,29	
	2013	Leden	122002,68	141697,34	210940,49	

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interního materiálu, 2013

Tab. 5. Stav skladu obuvi v peněžních jednotkách



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5. Stav skladu obuvi v peněžních jednotkách



Tento graf je založený na údajích z tab. 5. V grafu jsou znázorněny stavy skladu pro jednotlivé druhy obuvi a to v peněžních jednotkách.

Jak jde vidět z grafu, tak největší hodnotu skladu představuje obuv Hostyn. Na začátku měla tato obuv vyšší hodnotu skladu a poté začala klesat až do dubna 2012, kde je zachycena její nejnižší skladová hodnota nepřesahující 100 000 Kč. Poté se rapidně hodnota vyšplhala a v květnu 2012 dosahovala nejvyšší hodnoty, kdy zachycovala 231079,49 Kč. Od května 2012 má klesající stav až do září, kdy v říjnu vystoupne hodnota na trochu vyšší částku a poté opět klesá až do února 2013.

Další obuv, která vytyčuje vysoké hodnoty skladování je obuv Lukov. Tato obuv má podobný průběh grafu jako obuv Hostyn. Na začátku je hodnota vyšší a poté začíná klesat a to do března 2012, kde v tomto měsíci zaznamenává nejnižší hodnotu. V dubnu 2012 se hodnota o něco málo zvýší a pak v květnu 2012 rapidně vzroste. Z května 2012 na červen je zde zaznamenán menší pokles, kdy v červenci hodnota má zase rostoucí tvar a v tomto měsíci dosahuje nejvyšší skladové hodnoty, která se tyčí něco málo nad 200 000 Kč. Od tohoto měsíce hodnota začíná klesat až do září 2011, kdy od září je z grafu vidět vzrůst až do prosince 2012. Od prosince 2012 hodnota opět klesá.

Z grafu týkajícího se obuvi Lukov basic lze vidět, že je velmi nesouměrný. Na začátku října 2011 a listopadu 2011 má nízkou hodnotu. Hodnota se pohybuje okolo 3 000 Kč a také představuje v těchto měsících nejnižší stav skladu v peněžních jednotkách. V prosinci 2011 se hodnota zvýší k 100 000 Kč a poté začne klesat až do dubna 2012. V dubnu 2012 se hodnota začne zvyšovat a květnu 2012 opět klesne. V červnu 2012 je opět zaznamenán vzrůst. V červenci 2012 dosahuje druhou největší hodnotu, která se přibližuje ke 200 000 Kč a poté tato hodnota klesá až do září 2012. V září 2012 je opět zachycen vzrůst a v říjnu 2012 pokles do listopadu 2012. Poté se graf rapidně zvýší a to do ledna 2013, kdy také v tomto měsíci dosahuje největší hodnoty, která se vyšplhala přes 200 000 Kč.

Obuv Lipa vykazuje na začátku prosince 2011 až do května 2012 podobné skladové hodnoty jako obuv Lukov basic. V květnu 2012 rapidně jeho hodnota vzroste a v červnu 2012 hodnota dosahuje 140033,89 Kč. Od června 2012 do srpna 2012 zaznamenává opět podobné skladové hodnoty, kdy v červenci 2012 hodnota vykazuje 150543,41 Kč a je zaznamenána jako nejvyšší. V srpnu 2012 hodnota se rapidně sníží přes 100 000 Kč a v září

2012 až do prosince 2012 se hodnoty podobají hodnotám, které tato obuv zaznamenávala na začátku prosince 2011.

### 8.6 Stav skladu obuvi v množství

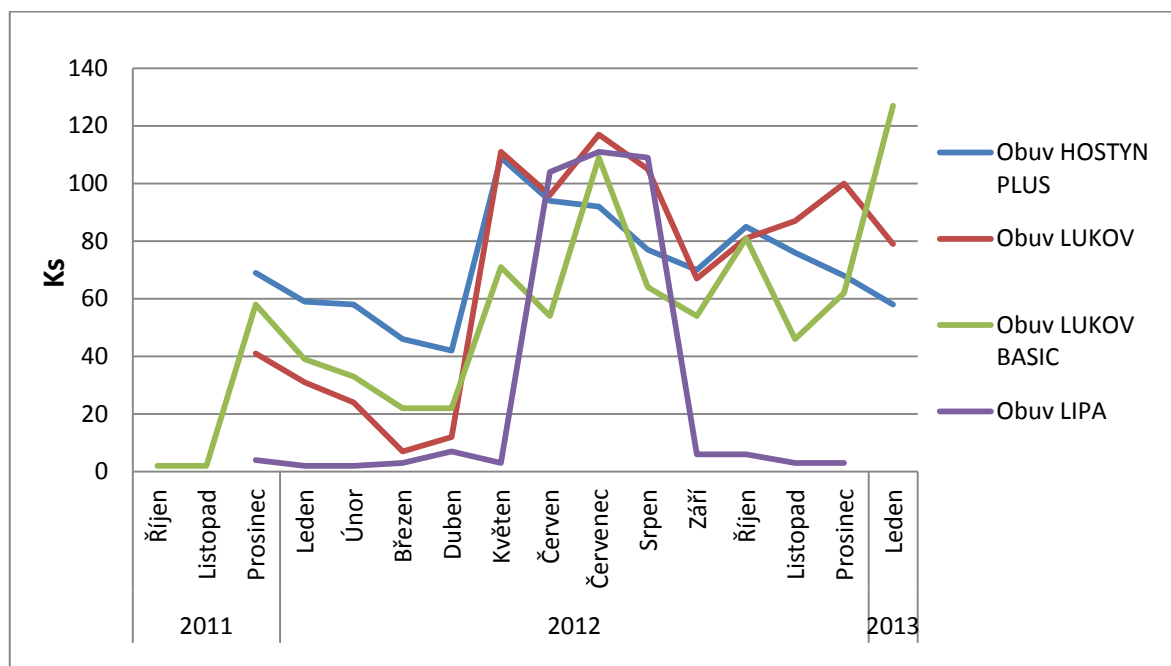
Rok	Měsíc	Hostyn plus	Lukov	Lukov basic	Lipa
2011	Říjen			2,00	
	Listopad			2,00	
	Prosinec	69,00	41,00	58,00	4,00
2012	Leden	59,00	31,00	39,00	2,00
	Únor	58,00	24,00	33,00	2,00
	Březen	46,00	7,00	22,00	3,00
	Duben	42,00	12,00	22,00	7,00
	Květen	109,00	111,00	71,00	3,00
	Červen	94,00	96,00	54,00	104,00
	Červenec	92,00	117,00	109,00	111,00
	Srpen	77,00	105,00	64,00	109,00
	Září	70,00	67,00	54,00	6,00
	Říjen	85,00	81,00	81,00	6,00
	Listopad	76,00	87,00	46,00	3,00
	Prosinec	68,00	100,00	62,00	3,00
2013	Leden	58,00	79,00	127,00	

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interního materiálu, 2013

*Tab. 6. Stav skladu obuvi v množství*

Tato tabulka je obdobně vypracována jako tab. 6. Je nutné si povšimnout, že tato tabulka je rozdílná od předešlé tabulky tím, že zde je stav skladu obuvi sledován v množství.

V prvním sloupci jsou znázorněny roky a ve druhém sloupci měsíce, v kterém je stav skladu obuvi sledován. V dalších sloupcích jsou vyznačeny jednotlivé druhy obuvi, u kterých je tento stav skladu sledován.



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 6. Stav skladu obuvi v množství

Tento graf vychází z informací, které udává tab. 7. Graf znázorňuje stav skladu jednotlivých druhů obuvi v množství. Tento graf ukazuje podobný průběh jako graf 6. Stejný průběh stavu skladu obuvi v množství jako průběh u stavu skladu obuvi v peněžních jednotkách zde má obuv Lipa, obuv Hostyn plus a obuv Lukov basic. Jedinou změnou v tomto grafu je, že obuv Lukov zde má v květnu 2012 o něco vyšší skladovou hodnotu jako obuv Hostyn plus.

Nejvyšší skladové hodnoty dosahuje obuv Lukov basic a to v lednu 2013, kdy se hodnota vyšplhala na 127 ks. V tomto měsíci ostatní obuv nedosahuje takových čísel. Z grafu lze vidět, že v červenci 2012 jsou vykázány také vysoké hodnoty a to u každého druhu obuvi. V tomto měsíci přesahuje hodnota 100 ks u každé obuvi kromě obuvi Hostyn plus. V květnu 2012 obuv Hostyn plus a obuv Lukov zde čítají také vyšší hodnoty. Obuv Lukov má 111 ks a hodnota obuvi Hostyn plus je zde nižší jen o 2 ks.

## 9 OBRÁTKOVOST RESCUE RUKAVIC ZA ROK 2012

Tato kapitola je zaměřena na obrátkovost. Jedná se o obrátkovost Rescue rukavic. Rukavice jsou rozříděny do jednotlivých druhů. Jedná se o rukavice Lesley, Sky, Mira, Alma, Lara, Penelope, Lesley plus, Penelope plus. Obrátkovost těchto rukavic je počítána v množství a to za rok 2012.

Zboží	Průměrná zásoba (v ks)	Obrat (v ks)	Obrátkovost (ve dnech)
Rukavice LESLEY	2678,92	3 507,00	275,00
Rukavice SKY	1040,83	1 552,00	241,43
Rukavice MIRA	994,75	414,00	865,00
Rukavice ALMA	572,42	216,00	954,03
Rukavice LARA	249,00	3,00	29 880,00
Rukavice PENELOPE	2690,67	768,00	1 261,25
Rukavice LESLEY PLUS	1580,75	6 016,00	94,59
Rukavice PENELOPE PLUS	1336,42	692,00	695,25

Zdroj: Interní materiál, 2013

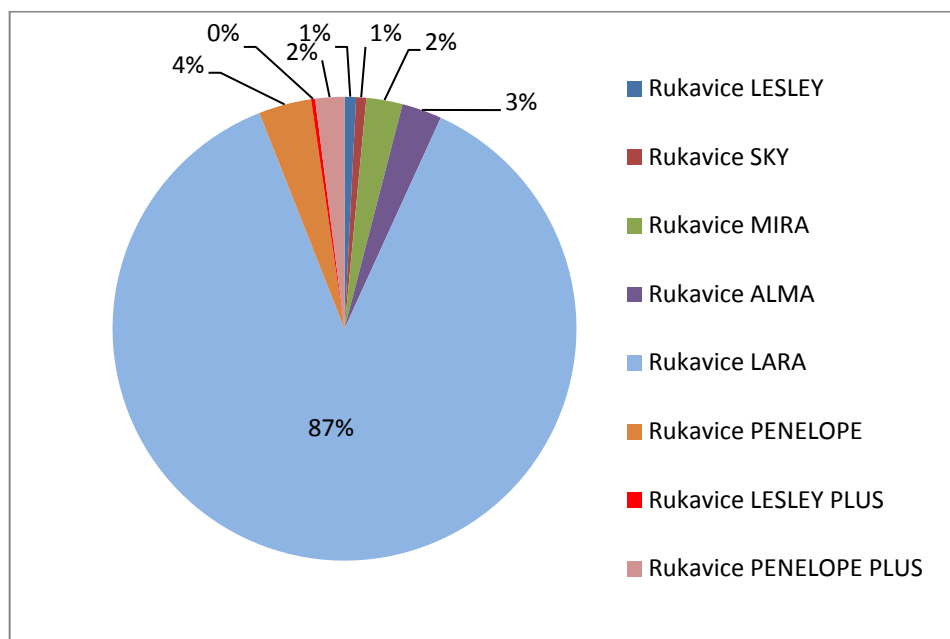
*Tab. 7. Obrátkovost Rescue rukavic*

V prvním sloupci tabulky je znázorněn druh zboží, u kterého se je obrátkovost počítána.

Druhý sloupec nám ukazuje průměrnou zásobu. Na základě informačního systému K2, byly získány data každého konečného stavu Rescue rukavic v měsíci. Tyto informace jsou důležité proto, aby byla vypočítána průměrná zásoba. Ta se získala součtem všech konečných stavů. Konečné stavy jsou vypočítány u každé rukavice zvlášť. Poté je součet konečných stavů vydělen 12, což nám udává počet měsíců za rok.

Ve třetím sloupci jsou uvedeny informace o konečných stavech. Tyto stavy byly zjištěny na základě informačního systému K2.

Poslední sloupec nám ukazuje obrátkovost jednotlivých druhů rukavic. Obrátkovost je vypočítána na základě literárních zdrojů, které nám uvádějí přesný vzorec. Průměrná zásoba je vydělena konečným stavem, který je vydělen ještě 360. Obrátkovost je uvedena ve dnech a měla by informovat o tom, jak dlouho zásoby leží na skladě a vážou tak na sebe finanční prostředky.



Zdroj: Vlastní zpracování

*Graf 7. Obrátkovost Rescue rukavic*

Tento graf je založen na základě podkladů z tab. 9. V grafu je znázorněna obrátkovost jednotlivých druhů rukavic za rok 2012.

Jak z grafu můžeme vidět tak největší obrátkovost vykazují rukavice Lara, které čítají 87 %. Dále už rukavice mají souměrnou obrátkovost. Rukavice Penelope dosahují jen 4 % obrátkovosti a rukavice Alma jen o 1 % méně. Stejně procento mají rukavice Penelope plus a rukavice Mira, které se shodují na 2 % a s 1 % obrátkovosti se shodují rukavice Sky, a rukavice Lesley. Nejmenší obrátkovost je znázorněna u rukavic Lesley plus.

Z grafu vyplývá, že nejlepší obrátkovost a tím pádem i nejmenší dobu skladování mají rukavice Lesley plus, které jsou na skladě drženy 95 dní. Dále s malou obrátkovostí jsou zde i rukavice Sky, které jsou na skladě drženy 241 dní a rukavice Lesley, které na skladě leží 275 dní. Ostatní rukavice mají už vyšší dobu skladování. Rukavice Lara nám z grafu ukazují, že na skladě leží nejdéle a to 29 880 dní.

## 10 METODAABC

Tato kapitola se věnuje metodě ABC. Metoda ABC ukazuje, které prostředky jsou pro firmu více důležité a které méně. Metoda ABC je podrobněji popsána v teoretické části. V této práci je metoda ABC použita u materiálu, Rescue rukavic a obuvi a je počítána za rok 2012.

### 10.1 Materiál

Materiál	Příjem	Hodnota ročního obrátu		Třída
		% z celku	kumulativní %	
Kevlarový úplet	4 184 598,06 Kč	25,96	25,96	A
Hověžinová lícovka	1 515 808,60 Kč	9,40	35,36	A
P540/Porelle	1 509 588,85 Kč	9,36	44,72	A
Nomex Tough tkanina	1 069 633,81 Kč	6,63	51,36	A
Štípenka termostabilní	1 064 925,34 Kč	6,61	57,96	A
Borolon	1 046 797,57 Kč	6,49	64,46	A
PBI Matrix se zátěrem	729 218,15 Kč	4,52	68,98	A
PTFE/Porelle	629 419,78 Kč	3,90	72,88	A
Kozina černá hydrofobní	513 833,08 Kč	3,19	76,07	A
Položky bez zátěru před zátěrem	480 904,63 Kč	2,98	79,05	A
Nitě Kevlar-černé	457 218,64 Kč	2,84	81,89	B
Kermel, Herosk	430 217,03 Kč	2,67	84,56	B
P355/Porelle	363 748,10 Kč	2,26	86,81	B
Štípenka	320 317,92 Kč	1,99	88,80	B
Cowbelly Leather	313 768,60 Kč	1,95	90,75	B
Lem kevlar žlutý, Miro	296 637,92 Kč	1,84	92,59	B
F1385	251 808,14 Kč	1,56	94,15	B
2BQA71	246 390,34 Kč	1,53	95,68	B
Polywind	244 443,89 Kč	1,52	97,19	C
Oligocen	239 920,43 Kč	1,49	98,68	C
X-Static 5%	212 650,34 Kč	1,32	100,00	C
<b>CELKEM</b>	<b>16 121 849,22 Kč</b>			

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 8. Metoda ABC – materiál

Tato tabulka nám znázorňuje jednotlivé druhy materiálu. Materiál je seřazen od nevyšší hodnoty po nejnižší, kdy je vybráno 21 položek. Příjem je získán na základě informačního systému K2, kdy se pohybuje v rozmezí 4 000 000 Kč až po 200 000 Kč.

Další sloupec zde ukazuje % z celku. Toto procento je vypočítáno na základě předešlého sloupce. Příjem jednotlivého materiálu je vydělen celkovým příjmem. Aby bylo dosaženo % z celku, výpočet musí být poté ještě vynásoben 100.

Sloupec kumulativní procento je úzce spojen s předešlým sloupcem, kdy sečítám první řádek tohoto sloupce je roven prvnímu řádku % z celku a poté je každý sloupec z % celku dalšímu řádku kumulativního procenta přičítán. Poslední řádek u kumulativního procenta musí dávat 100%.

Poslední sloupec této tabulky je přiřazen pro rozdělení materiálu do jednotlivých tříd. Tyto třídy jsou vybrány na základě nastudované literatury, kdy do třídy „A“ spadají všechny materiály do 80 %, kdy na základě vyhodnocení do této třídy spadá 10 položek materiálu. Do třídy „B“ materiálu, které mají od 80 % do 95 % je zařazeno 8 položek materiálu a do třídy „C“ jsou zařazeny materiály od 95 % do 100 %, kde zde jsou jen 3 položky.

<b>Třída položek</b>	<b>% - ní podíl počtu položek</b>	<b>% - ní podíl hodnoty obratu</b>
A	47,62	79,05
B	38,10	16,62
C	14,29	4,32

Zdroj: Vlastní zpracování

*Tab. 9. Klasifikace materiálu*

Tabulka 11. je vypracována na základě tab. 10. V této tabulce jsou vybrány v prvním sloupci jednotlivé třídy položek materiálu, které byly na základě tab. 10 do těchto tříd rozděleny.

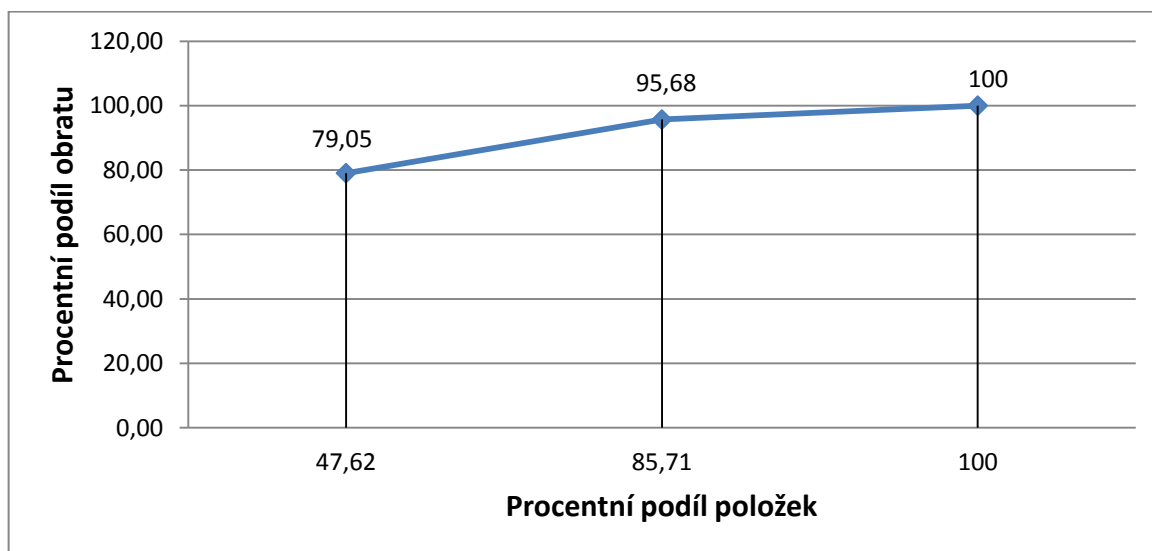
Druhý sloupec znázorňuje procentní podíl počtu těchto položek. Tento podíl je vypočítán jako součet jednotlivých tříd, které jsou pak vyděleny celkovým počtem všech položek materiálu.

Poslední sloupec této tabulky informuje o procentním podílu hodnoty obratu. Tento procentní podíl je vypočítán na základě tab. 10 a to ze sloupce % z celku. Kdy toto % z celku je sečteno u jednotlivých tříd zvlášť.

Do třídy „A“ se většinou řadí položky, kterým věnujeme největší pozornost (každodenní). Z tabulky jde vidět, že 47, 62 % vybraného materiálu nám poskytne 79,05 % zisku.

Položky materiálu třídy „B“ nám ukazují, že 38,10 % vybraného materiálu nám dá 16,62 % výnosů.

Do třídy „C“ řadíme ostatní málo důležité položky. Z tabulky jde vidět, že tyto položky nám ukazují, že 14,29 % vybraných položek materiálu nám přinesou pouze 4,32 % zisku.



Zdroj: Vlastní zpracování

*Graf 8. Klasifikace materiálu*

Tento graf je vypracovaný na základě podkladů, které nám ukazuje tab. 10.

### 10.1.1 Obrátkovost materiálu A

Materiál	Průměrná zásoba (v ks)	Obraty (v ks)	Obrátkovost (ve dnech)
Kevlarový úplet	376,21	52,90	2 560,22
Hovězinová lícovka	233,18	16 000,00	5,25
P540/Porelle	3 803,92	1 200,00	1 141,18
Nomex Tough tkanina	105,29	4 200,00	9,02
Štípenka termostabilní	468,08	0,00	0,00
Borolon	75,40	12 000,00	2,26
PBI Matrix se zátěrem	99,87	8,00	4 494,15
PTFE/Porelle	1 062,75	25,00	15 303,60
Kozina černá hydrofobní	33,95	84,60	144,47

Zdroj: Vlastní zpracování

*Tab. 10. Obrátkovost materiálu spadajícího do třídy „A“*

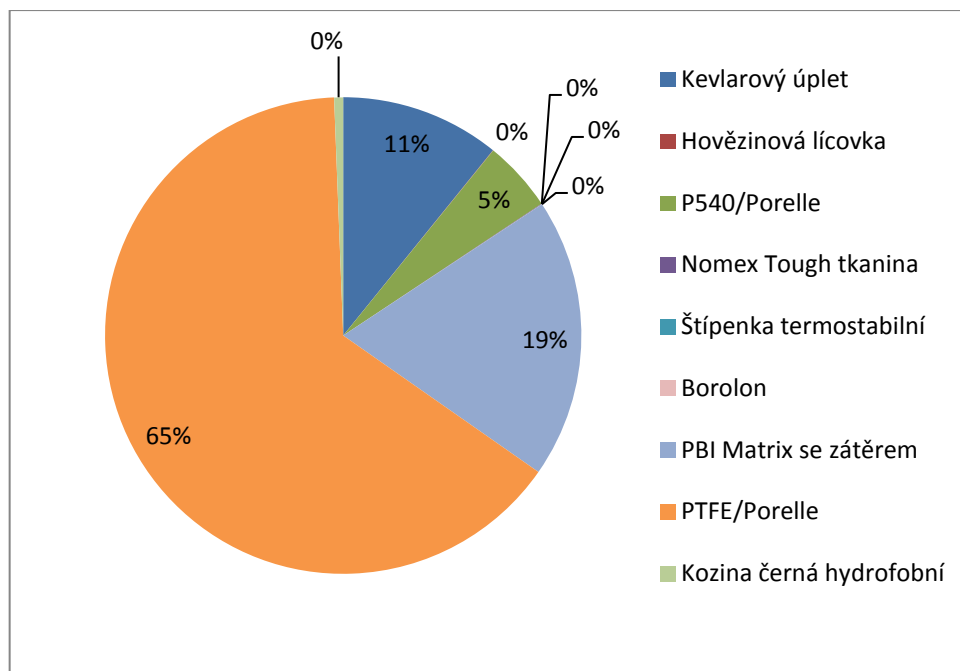


Na základě vypracování metody ABC je vypočítána obrátkovost. Obrátkovost je zde počítána jen u položek materiálu, které spadají do třídy „A“. Tyto položky nám ukazuje první sloupec v tabulce. Položky materiálu jsou vybrány na základě tab. 10., kde jsou jednotlivé druhy materiálu rozděleny do tříd. Do tabulky není zařazen materiál s názvem „položky bez zátěru před zátěrem“, protože je nemá smysl hodnotit. Jedná se totiž o skladovou kartu textilního polotovaru tj. textil, který se koupí a hned posílá na zátěr, a proto na skladě nikdy neleží víc než několik dní.

Druhý sloupec nám ukazuje průměrnou zásobu. Na základě informačního systému K2, byly získány data každého konečného stavu materiálu v měsíci. Tyto konečné stavy byly u jednotlivého materiálu sečteny zvlášť a poté vyděleny 12, a tím byla získána průměrná zásoba.

Ve třetím sloupci jsou uvedeny informace o konečných stavech, kde tyto stavy byly zjištěny na základě informačního systému K2.

Poslední sloupec nám ukazuje obrátkovost jednotlivého druhu materiálu. Obrátkovost je vypočítána z průměrné zásoby, která je vydělena konečným stavem, a ten je poté ještě vydělen 360. Obrátkovost je uvedena ve dnech a je vypočítána za rok 2012.



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 9. Obrátkovost materiálů spadajícího do třídy „A“

Tento graf ukazuje obrátkovost materiálu za rok 2012. Jsou zde znázorněny jednotlivé druhy materiálu, které spadají do třídy „A“. Graf vychází z informací, které nám ukazuje tab. 12.

Největší obrátkovost vykazuje PTFE/Porelle, který dosahuje 65% a tím pádem leží na skladu nejdéle. Další větší obrátkovost má PBI matrix se zátěrem a jako třetí materiál s největší obrátkovostí je kevlarový úplet. 5 % obrátkovosti dosahuje materiál P540/Porelle. Ostatní zbylé druhy materiálu dosahují minimální obrátkovosti, což se na grafu projevuje s 0 %. Tyto materiály leží nejméně času na skladě.

## 10.2 Rescue rukavice

Zboží	Příjem	Hodnota ročního obrátu		Třída
		% z celku	kumulativní %	
Rukavice LESLEY PLUS	612 430,77 Kč	59,77	59,77	A
Rukavice LESLEY	206 644,85 Kč	20,17	79,94	A
Rukavice PENELOPE	184 452,50 Kč	18,00	97,94	C
Rukavice SKY	10 833,68 Kč	1,06	99,00	C
Rukavice ALMA	9 779,25 Kč	0,95	99,95	C
Rukavice MIRA	478,89 Kč	0,05	100,00	C
<b>CELKEM</b>	<b>1 024 619,94 Kč</b>			

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 11. Metoda ABC Rescue rukavic

Tato tabulka je založena na stejném principu jako tab. 10. Tabulka ukazuje jednotlivé druhy Rescue rukavic. Tyto rukavice jsou seříděny od nevyšší hodnoty po nejnižší. Příjem jednotlivých druhů rukavic je získán na základě informačního systému K2.

Sloupec % z celku je vypočítáno na základě předešlého sloupce. Příjem jednotlivých druhů rukavic je vydělen celkovým příjmem a poté vynásoben 100.

Sloupec kumulativní procento je úzce spojen s předešlým sloupcem, kdy sečítám první řádek tohoto sloupce je roven prvnímu řádku % z celku a poté je každý sloupec z % celku dalšímu řádku kumulativního procenta přičítán. Poslední řádek u kumulativního procenta musí dávat 100%.

Poslední sloupec této tabulky je přiřazen pro rozdělení rukavic do jednotlivých tříd. Na základě rozdělení do těchto třídy je možné si v tabulce povšimnout, že je zde pouze

třída „A“, kde jsou pouze 2 položky a třída „C“, která čítá zbylé 4 položky. Na základě vyhodnocení u Rescue rukavic nevznikla třída „B“.

<b>Třída položek</b>	<b>% - ní podíl počtu položek</b>	<b>% - ní podíl hodnoty obratu</b>
A	33%	79,94
C	67%	20,06

Zdroj: Vlastní zpracování

*Tab. 12. Klasifikace Rescue rukavic*

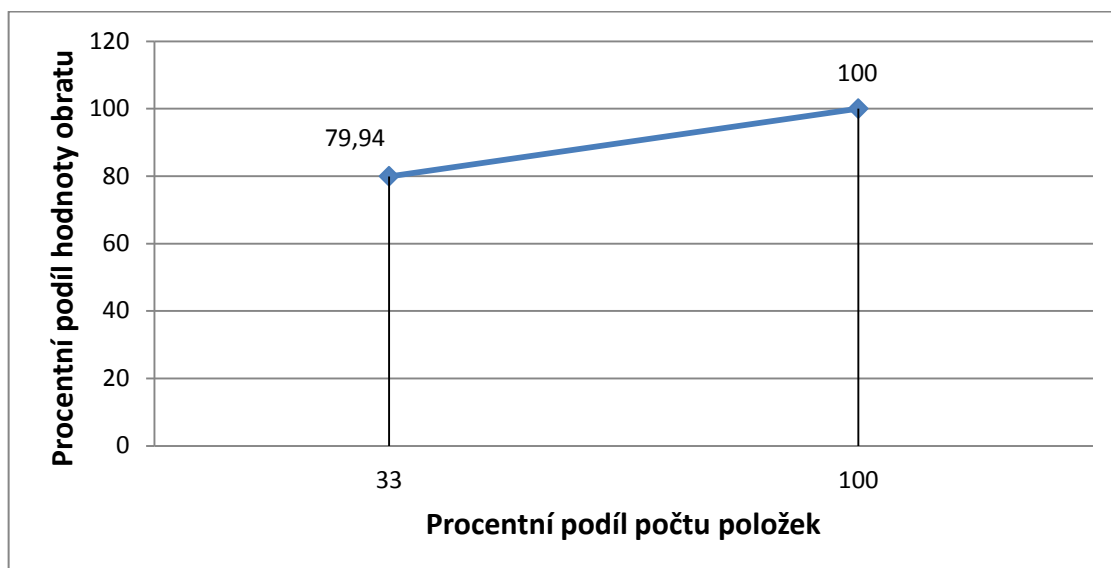
Tato tabulka je vypracována na základě informací, které nám udává tab. 12. V prvním sloupci jsou vybrány jednotlivé třídy položek Rescue rukavic, které byly na základě tab. 12. do těchto tříd rozděleny.

Druhý sloupec znázorňuje procentní podíl počtu těchto položek. Tento podíl je vypočítán jako součet jednotlivých tříd, které jsou pak vyděleny celkovým počtem všech položek Rescue rukavic.

Poslední sloupec této tabulky informuje o procentním podílu hodnoty obratu. Tento procentní podíl je vypočítán na základě tab. 12. a to ze sloupce % z celku. Kdy toto % z celku je sečteno u jednotlivých tříd zvlášť.

Z tabulky vyplývá, že ve třídě „A“ 47,62 % vybraného počtu Rescue rukavic je uskutečněno pomocí 79,05 % tržeb.

Třída „C“ nám ukazuje, že 67 % vybraného počtu Rescue rukavic nám přinese pouze 20,06 % zisku.



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 10. Klasifikace rukavic

### 10.3 Obuv

Zboží	Příjem	Hodnota ročního obrátu		Třída
		% z celku	kumulativní %	
Obuv LIPA	926 753,48 Kč	25,17	25,17	A
Obuv LUKOV	778 932,04 Kč	21,16	46,33	A
Obuv HOSTYN PLUS	578 984,05 Kč	15,73	62,06	A
Obuv LUKOV BASIC	514 824,66 Kč	13,98	76,04	A
Obuv LUKOV D	303 611,24 Kč	8,25	84,29	A
Obuv RUSAVA	122 370,00 Kč	3,32	87,61	B
Obuv LIPA BASIC	109 368,98 Kč	2,97	90,59	B
Obuv RUSAVA BASIC	97 923,85 Kč	2,66	93,25	B
Obuv LUKOV PLUS	70 419,51 Kč	1,91	95,16	B
Obuv HOSTYN	61 806,88 Kč	1,68	96,84	C
Obuv KASAVA PLUS	47 397,26 Kč	1,29	98,12	C
Obuv KASAVA	28 965,66 Kč	0,79	98,91	C
Obuv HOSTYN BASIC	24 276,94 Kč	0,66	99,57	C
Obuv LIPA NAVY	8 838,84 Kč	0,24	99,81	C
Obuv KASAVA BASIC	5 481,17 Kč	0,15	99,96	C
Obuv LIPA, VN	1 495,01 Kč	0,04	100,00	C
<b>CELKEM</b>	<b>3 681 449,59 Kč</b>			

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 13. Metoda ABC obuvi

Tato tabulka je opět založena na stejném principu jako tab. 10 a tab. 12. Tabulka ukazuje jednotlivé druhy obuvi. Obuv je seříděna od nevyšší hodnoty po nejnižší. Příjem jednotlivých druhů obuvi je získán na základě informačního systému K2.

Sloupec % z celku je vypočítáno na základě předešlého sloupce. Příjem jednotlivých druhů obuvi je vydělen celkovým příjmem a poté vynásoben 100.

Sloupec kumulativní procento je úzce spojen s předešlým sloupcem, kdy sečítám první řádek tohoto sloupce je roven prvnímu řádku % z celku a poté je každý sloupec z % celku dalšímu řádku kumulativního procenta přičítán. Poslední řádek u kumulativního procenta musí dávat 100%.

Poslední sloupec této tabulky je přiřazen pro rozdělení obuvi do jednotlivých tříd. Do třídy „A“ spadá 5 položek, do třídy „B“ 4 položky a do třídy „C“ 7 položek.

<b>Třída položek</b>	<b>% - ní podíl počtu položek</b>	<b>% - ní podíl hodnoty obratu</b>
A	31%	84,29
B	25%	8,95
C	44%	4,84

Zdroj: Vlastní zpracování

*Tab. 14. Klasifikace obuvi*

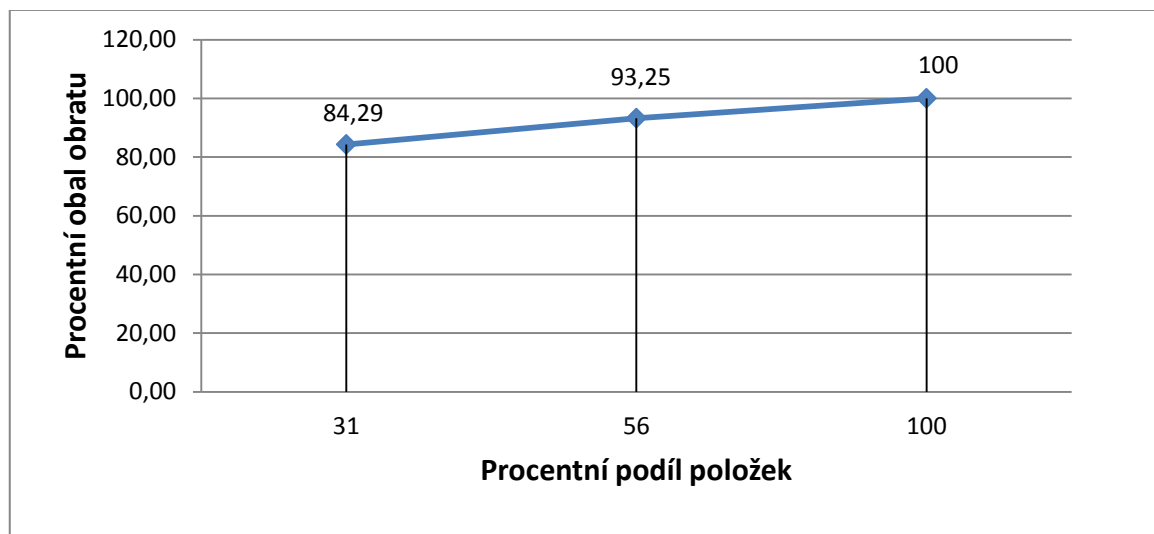
Tabulka 15. klasifikace obuvi je vypracována na základě informací udávajících tab. 14. První sloupci informuje o jednotlivých třídách položek obuvi, které byly na základě tab. 14. do těchto tříd rozděleny.

Druhý sloupec znázorňuje procentní podíl počtu těchto položek. Tento podíl je vypočítán jako součet jednotlivých tříd, které jsou pak vyděleny celkovým počtem všech položek obuvi.

Poslední sloupec této tabulky informuje o procentním podílu hodnoty obratu. Tento procentní podíl je vypočítán na základě tab. 14. a to ze sloupce % z celku. Kdy toto % z celku je sečteno u jednotlivých tříd zvlášť.

Na základě vypracování tab. 15. lze říci, že položky třídy „A“ tvoří 31 % a ty nám přináší 84,29 % výnosů.

Dalších 25 % položek třídy „B“ firmě dávají 8,85 % zisku a zbylých 44 % vybraných položek obuvi patřících do třídy „C“ vytváří 4,84 % zisku.



Zdroj: Vlastní zpracování

*Graf 11. Klasifikace obuvi*

## 11 SHRNU TÍ

Na začátku firma Holík International s.r.o. ještě nepracovala na základě informačního systému se zbožím v kusech. Informační systém hlídal u zboží pouze obrátkovost, stavy zásob apod., bez ohledu na velikost dodávky, což přinášelo problém, že systém neobjednával dobré množství. Na základě zpracování tabulek a různých vyhodnocení byl tento problém později firmou, která informační systém K2 propaguje, doimplementován na míru podle konkrétních požadavků, které firma Holík International s.r.o. požadovala.

Na základě práce s informačním systémem K2 jsem zjistila, že doba mezi objednávkou a dodáním zboží je někdy příliš dlouhá. Na základě těchto poznatků bych firmě doporučila vyhledat jiného dodavatele, který nabízí kratší dobu dodání zboží.

Na základě analýzy stavu skladu zásob bylo zjištěno, že výrobky se velmi dobře prodávají. Vždy když se výrobek nakoupí, hned putuje do prodeje. Tímto jevem klesne jeho skladová hodnota a výrobky nezatěžují sklad a jeho ekonomickou stránku firmy. Materiál se také dobře prodává. Má podobný průběh jako výrobky, jen s větším měsíčním intervalem. U zboží tento stav již takový není. U Rescue rukavic bylo zjištěno, že nejlépe prodejné jsou rukavice Lesley a rukavice Lesley plus. Nejhůře prodávané rukavice jsou rukavice Lara, rukavice Alma a rukavice Penelope plus. Prodejnost u ostatních rukavic není tak špatná, ale podle mého názoru by bylo pro firmu výhodné, kdyby firma ostatní rukavice kromě rukavic Lesley a Lesley plus prodávala pod skladovou cenou. U obuvi stav skladu není příliš vysoký. U obuvi Hostýn plus, Lukov a Lukov basic je stav podobný jako u rukavic Lesley a Lesley plus, kdy je obuv nakoupena a poté prodána. U obuvi je nutné připomenout, že byla nově na trh zavedena teprve nedávno, a proto nemá ještě takovou dobrou prodejnost. Na základě vyhodnocení lze ale říci, že nejlépe prodávanou obuví je obuv Lukov a Lukov basic a nejhůře na trhu se chytla obuv Lipa.

Dále bych firmě doporučila, aby jednou ročně pomocí metody ABC nadefinovala významné položky, u kterých bude sledována i obrátkovost. Tato metoda by měla firmě pomoci vybrat položky, které jsou pro ni důležité více a které méně.

V poslední řadě bych firmě navrhla, aby sledovala a kvartálně vyhodnocovala obrátkovost. Obrátkovost by měla firmě pomoci k výhledu do budoucna. Firma by na základě obrátkovosti viděla, jak dlouho zásoby materiálu, výrobků a zboží leží na skladě a vážou tak na sebe finanční prostředky.

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo vyhodnotit vývoj stavu skladu zásob ve firmě Holík International s.r.o. a na základě tohoto vyhodnocení navrhnout optimální skladování zásob materiálů, výrobků a zboží, které by vedly ke snížení skladových zásob.

V teoretické části byly shrnuty poznatky související s problematikou zásob. Byly zde popsány jejich vymezení, členění, řízení a optimalizace. V teoretické části byly dále stručně popsány moderní metody řízení, mezi které patří metoda ABC, metoda Just-in-Time a japonská metoda KANBAN.

Praktická část navazovala na poznatky s teoretické části. Praktická část začala představením firmy, ve které byla práce zpracována. Byly zde popsány produkty, kterými se firma zabývá. Práce se také zmiňovala o informačním systému K2 a systému CAD, který firmě pomáhá s návrhy rukavic. V poslední řadě zde byly vytyčeny silné a slabé stránky firmy, příležitosti a hrozby firmy.

Další část se práce byla zaměřena více na informační systém K2, který pomáhá firmě se skladováním zásob. Byl zde stručně zobrazen jeho účel a princip fungování. Informační systém a jeho princip fungování byl popsán u zásob, se kterými systém pracuje, a to u materiálu, výrobků a zboží.

Hlavní část bakalářské práce byla věnována sledování stavu skladování zásob. Na základě informačního K2 bylo možno provést analýzu skladování zásob. Zásoby byly zaměřeny na materiál, výrobky a zboží a dále pak na Rescue rukavice a obuv. Analýza byla sledována od července 2011 až do února 2013. Tato analýza je vypracována jak v peněžních jednotkách, tak i v množstvích.

V další kapitole byla věnována pozornost jen Rescue rukavicím. Kapitola se zaměřila na jejich obrátkovost. Obrátkovost je počítána za rok 2012.

V poslední části byla využita metoda ABC. Metoda byla soustředěna na materiál, Rescue rukavice a obuv. Tato metoda určuje, které položky jsou pro firmu důležité více a které méně. Na základě vyhodnocení těchto položek byla u materiálu navíc vypočítána jeho obrátkovost a to obrátkovost položek, které spadají do třídy „A“.

V poslední řadě byly shrnuty poznatky, které byly zjištěny na základě vypracování této práce. Na základě poznatků byly firmě navrženy tyto doporučení:



- volba nového dodavatele s menší dobou dodání,
- hůře prodejné zboží prodávat pod skladovou cenou,
- jednou ročně použít metodu ABC a tím nadefinovat významné položky pro firmu,
- sledovat a kvartálně vyhodnocovat obrátkovost.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

1. ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ, 2010. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3158-2.
2. DVOŘÁČEK, Jiří, 2005. *Audit podniku a jeho operací*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck. ISBN 8071798096.
3. EMMETT, Stuart, 2008. *Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu*. Vyd. 1. Brno: ComputerPress. ISBN 978-80-251-1828-3.
4. *Financni-analyza.webnode.cz: Ukazatelé aktivity* [online]. Jadviščák, © 2011 [cit. 2013-03-15]. Dostupné z: <http://www.financni-analyza.webnode.cz/>
5. *Holik-international.cz: Produkty* [online]. Holík, © 2013 [cit. 2013-03-19]. Dostupné z: <http://www.holik-international.cz>
6. Interní materiál, 2013
7. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2690-8.
8. *K2.cz: Informační systém K2* [online]. K2 atmitec s.r.o., © 2012 [cit. 2013-03-19]. Dostupné z: <http://www.k2.cz/>
9. KEŘKOVSKÝ, Miloslav, 2001. *Moderní přístupy k řízení výroby*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-471-6.
10. KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA, 2008. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-713-5.
11. KOVANICOVÁ, Dana, 2005. *Finanční účetnictví: světový koncept : IFRS/IAS*. Vyd. 5., aktualiz. Praha: Polygon. ISBN 8072731297.
12. LANDA, Martin, 2006. *Účetnictví podniku: informační zdroj podnikatelských rozhodnutí*. 2. vyd. Praha: Eurolex Bohemia. ISBN 80-86861-11-2.
13. REŽŇÁKOVÁ, Mária, 2010. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3441-5.
14. RŮČKOVÁ, Petra, 2011. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3916-8.

15. SEDLÁČEK, Jaroslav, 2005. *Základy finančního účetnictví*. Vyd. 1. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-95-5.
16. SKÁLOVÁ, Jana, 2012. *Podvojně účetnictví 2012*. 19. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4256-4.
17. STROUHAL, Jiří, 2010, *Účetnictví 2010: velká kniha příkladů*. Vyd. 1. Brno: ComputerPress. ISBN 978-80-251-2907-4.
18. SYNEK, Miloslav, 2007. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1992-4.
19. SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2010. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-336-3.
20. ŠOLJAKOVÁ, Libuše, 2003. *Manažerské účetnictví pro strategické řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-087-2.
21. TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2000. *Řízení výroby*. 2., rozš. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 8071699551.
22. TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2007. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1479-0.
23. TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN, 1999. *Moderní řízení nákupu podniku*. Vyd. 1. Praha: Management Press. ISBN 8085943735.
24. VOCHOZKA, Marek a Petr MULÁČ, 2012. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4372-1.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

Bm Běžný metr

EPR Enterprise Resource Planning – systém plánování podnikových potřeb

JIT Just-in-Time

KS Konečný stav

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Obsahové vymezení a třídění zásob .....	13
Obr. 2. Metoda ABC.....	29
Obr. 3. Logo firmy.....	34
Obr. 4. Organizační struktura firmy.....	35
Obr. 5. Software CAD .....	38
Obr. 6. Minimální a maximální stavy .....	41
Obr. 7. Objednávka zboží .....	42
Obr. 8. Automatický návrh objednávky.....	42
Obr. 9. Automatická interní zakázka .....	44
Obr. 10. Materiál.....	45
Obr. 11. Skriptová sestava materiálu .....	46

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Stav skladu zásob v peněžních jednotkách.....	47
Tab. 2. Stav skladu zásob v množství.....	49
Tab. 3. Stav skladu Rescue rukavic v peněžních jednotkách .....	51
Tab. 4. Stav skladu Rescue rukavic v množství .....	54
Tab. 5. Stav skladu obuvi v peněžních jednotkách.....	56
Tab. 6. Stav skladu obuvi v množství.....	58
Tab. 7. Obrátkovost Rescue rukavic .....	60
Tab. 8. Metoda ABC – materiál.....	62
Tab. 9. Klasifikace materiálu.....	63
Tab. 10. Obrátkovost materiálu spadajícího do třídy „A“ .....	64
Tab. 11. Metoda ABC Rescue rukavic .....	66
Tab. 12. Klasifikace Rescue rukavic .....	67
Tab. 13. Metoda ABC obuvi.....	68
Tab. 14. Klasifikace obuvi.....	69

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1. Stav skladu zásob v peněžních jednotkách.....	48
Graf 2. Stav skladu zásob v množství.....	50
Graf 3. Stav skladu Rescue rukavic v peněžních jednotkách .....	52
Graf 4. Stav skladu Rescue rukavic v množství .....	55
Graf 5. Stav skladu obuvi v peněžních jednotkách.....	56
Graf 6. Stav skladu obuvi v množství.....	59
Graf 7. Obrátkovost Rescue rukavic .....	61
Graf 8. Klasifikace materiálu.....	64
Graf 9. Obrátkovost materiálů spadajícího do třídy „A“ .....	65
Graf 10. Klasifikace rukavic .....	68
Graf 11. Klasifikace obuvi.....	70