

Řízení zásob ve skladu zdravotnického materiálu

Simona Richtrová, DiS.

Bakalářská práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Vyšší odborná škola ekonomická

akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Simona Richtrová, DiS.**

Osobní číslo: **M130076**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Finanční řízení podniku**

Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Řízení zásob ve skladu zdravotnického materiálu**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte informační zdroje týkající se zvoleného tématu.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost XY, a. s.
- Proveďte zhodnocení finanční situace společnosti.
- Analyzujte současný stav vybraných zásob.
- Vypracujte návrhy vedoucí ke zlepšení řízení zásob ve společnosti.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

BLOCK, Stanley B., Geoffrey A. HIRT a Bartley R. DANIELSEN. Foundations of financial management. 15th ed. New York, NY: McGraw-Hill Education, 2014. ISBN 978-0-07-786161-2.

KALOUDA, František. Finanční analýza a řízení podniku. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2015. ISBN 978-80-7380-526-5.

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. Finanční analýza: krok za krokem. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-713-5.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8.

LOUŠA, František. Zásoby: komplexní průvodce účtováním i oceňováním. 3., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2117-0.

Vedoucí bakalářské práce: **PharmDr. Renata Mičová**

Datum zadání bakalářské práce: **4. března 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **22. dubna 2016**

Ve Zlíně dne 8. dubna 2016


Mgr. Pavel Hýl
Zlín, děkan




Bc. Ing. Šárka Vránová, Ph.D.
Zlín, ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- 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;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval, v případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor;
2. že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

.....

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá řízením zásob ve skladu zdravotnického materiálu. Teoretická část obsahuje poznatky čerpané z odborné literatury a je věnována především problematice zásob, řízení zásob a finanční analýze. Tyto informace dále slouží praktické části, která obsahuje představení skladu zdravotnického materiálu, analýzu vybraných zásob, ABC analýzu, horizontální a vertikální analýzu a ukazatele obratovosti. Poslední část práce obsahuje návrhy na zlepšení řízení zásob ve společnosti.

Klíčová slova:

analýza vývoje zásob, finanční analýza, řízení zásob, metody řízení zásob, horizontální a vertikální analýza, ukazatele obratovosti

ABSTRACT

This thesis deals with the issue of inventory management in the store of medical material. Theoretical part contains the findings drawn from the professional literature devoted to the issue of inventory, inventory management and financial analysis. Those information serves to the practical part which contains company introduction, chosen inventory analysis, ABC analysis, horizontal and vertical analysis and indicators of turns. Last part of the thesis contains suggestions for inventory management improvement within the company.

Keywords:

analysis of the inventory, financial analysis, inventory management, methods of inventory management, horizontal and vertical analysis, indicators of turns

Touto cestou bych ráda poděkovala vedení společnosti XY, a. s. za umožnění vykonávání praxe a napsání této bakalářské práce a celému kolektivu skladu zdravotnického materiálu. Dále vřele děkuji vedoucí bakalářské práce PharmDr. Renatě Míčové, za ochotu i čas, kterou mi věnovala při konzultaci mé práce, zvláště paní Bc. Monice Chytilové za odborné rady. V neposlední řadě bych ráda vyjádřila poděkování mojí konzultantce Ing. Petře Brázdilové za připomínky k odbornému zpracování této bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 CHARAKTERISTIKA ZÁSOb	12
1.1 ČLENĚNÍ ZÁSOb	12
1.2 OCEŇOVÁNÍ ZÁSOb.....	13
1.2.1 Oceňování při pořízení	13
1.2.2 Oceňování při výdeji	13
2 ŘÍZENÍ ZÁSOb	15
2.1 ČLENĚNÍ ŘÍZENÍ ZÁSOb.....	15
2.2 METODY ŘÍZENÍ ZÁSOb.....	16
2.2.1 Metoda ABC.....	16
2.2.2 JIT (JUST IN TIME).....	18
2.3 ZNAKY ŠPATNĚHO ŘÍZENÍ ZÁSOb	18
3 FINANČNÍ ANALÝZA	19
3.1 HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA.....	21
3.2 VERTIKÁLNÍ ANALÝZA	21
3.2.1 Vertikální analýza rozvahy.....	22
3.2.2 Vertikální rozbor výkazu zisku a ztrát	22
3.3 UKAZATELE OBRATOVOSTI.....	22
3.3.1 Obrátka zásob	22
3.3.2 Doba obratu zásob	23
II PRAKTICKÁ ČÁST	24
4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	25
4.1 SKLAD ZDRAVOTNICKÉHO MATERIÁLU.....	25
4.2 OBJEDNÁVKOVÝ SYSTÉM LEKIS	26
4.3 DODAVATELÉ	26
4.4 ODBĚRATELÉ.....	27
5 ANALÝZA ZÁSOb	28
6 ABC ANALÝZA	33
6.1 ROK 2012	33
6.2 ROK 2013	35
6.3 ROK 2014	37
6.4 ROK 2015	39
6.5 OBDOBÍ 2012 – 2015	41
7 HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA	45
7.1 ROZDÍLY V ZÁSObÁCH – MEZIROČNÍ	45
7.2 ROZDÍLY V ZÁSObÁCH – PROCENTUÁLNÍ.....	46
8 VERTIKÁLNÍ ANALÝZA	47
8.1 ROK 2012	47
8.1.1 Podíl zásob na celkových aktivech.....	47

8.1.2	Podíl zásob na oběžných aktivech.....	47
8.2	ROK 2013	47
8.2.1	Podíl zásob na celkových aktivech.....	47
8.2.2	Podíl zásob na oběžných aktivech.....	47
8.3	ROK 2014	48
8.3.1	Podíl zásob na celkových aktivech.....	48
8.3.2	Podíl zásob na oběžných aktivech.....	48
9	UKAZATELE OBRATOVOSTI.....	50
9.1	POHYBY VYBRANÝCH POLOŽEK V ROCE 2014	50
9.2	POHYBY VYBRANÝCH POLOŽEK V ROCE 2015	51
9.3	UKAZATELE OBRATOVOSTI V ROCE 2015 A 2014	51
	SHRNUTÍ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ	55
	ZÁVĚR	57
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	58
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	60
	SEZNAM TABULEK.....	61
	SEZNAM GRAFŮ	62
	SEZNAM PŘÍLOH.....	63

ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá řízením zásob ve skladu zdravotnického materiálu společnosti XY, a. s.

Zásoby jsou velmi důležitou součástí každé společnosti, proto je velmi důležité věnovat jejich řízení patřičnou pozornost, především proto, aby nedocházelo k přebytkům zásobám na skladě, které se dále nestíhají prodávat. Zásoby vážou velké množství finančních prostředků a špatně zvolená metoda řízení zásob může mít za následek nespočet negativních vlivů na společnost. Pokud má společnost na skladě zbytečně velký objem zásob, které se neprodávají, vážou velké množství finančních prostředků, které by společnost mohla využít efektivněji.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, a to na část teoretickou a část praktickou.

Teoretická část bakalářské práce obsahuje poznatky čerpané z odborné literatury a je věnována především problematice zásob, jejich členění a způsobu oceňování při pořízení a při výdeji. V další kapitole teoretické části je charakterizováno řízení zásob, jeho členění na řízení výrobních zásob, nedokončené výroby, hotových výrobků a zboží. Dále jsou charakterizovány metody řízení zásob, kam řadíme metodu ABC a Just-in-time. Kapitola řízení zásob je ukončena znaky špatného řízení zásob. V poslední části teoretické práce je charakterizována finanční analýza, která obsahuje horizontální a vertikální analýzu a ukazatele obratovosti, kterými jsou obrátka a doba obratu zásob.

V praktické části bakalářské práce je představen sklad zdravotnického materiálu, rozdělení zboží, objednávkový systém skladu zdravotnického materiálu, jeho dodavatelé a odběratelé, mezi které patří zejména jednotlivé oddělení společnosti XY, a. s. V této části bakalářské práce je analyzován vývoj vybraných zásob skladu zdravotnického materiálu v období let 2012 – 2015, které jsou kvůli velkému množství roztříděny podle skupin zboží. Dále je provedeno rozdělení skupin zásob dle metody ABC, horizontální a vertikální analýza a výpočet ukazatelů obratovosti u vybraných položek. V závěru práce jsou uvedeny návrhy a doporučení pro sklad zdravotnického materiálu, které vyplývají z provedených analýz.

Hodnoty, se kterými se v práci pracuje, jsou na přání vedení společnosti přepočítané určitým koeficientem.

Primárním cílem této bakalářské práce je analyzovat stav vybraných zásob ve skladu zdravotnického materiálu a vypracovat návrhy vedoucí ke zlepšení řízení zásob ve společnosti, případně odhalit nedostatky v oblasti řízení zásob a navrhnout následná opatření. Dalšími cíli jsou rozdělení skupin zboží dle metody ABC, provedení horizontální a vertikální analýzy a výpočet ukazatelů obratovosti u vybraných položek zboží.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 CHARAKTERISTIKA ZÁSOb

Zásoby jsou charakterizovány jako aktiva držaná za účelem dalšího prodeje v běžném podnikání a ve výrobním procesu, nebo jako suroviny a materiál, který je spotřebováván ve výrobním procesu. (Dvořáková, 2008, s. 161)

Zásobami rozumíme tu část užitných hodnot, které byly vyrobeny, ale ještě nebyly spotřebovány. Zásoby významně ovlivňují hospodářský výsledek každého podniku i jeho postavení na trhu. Objem zásob by měl být na jedné straně co nejmenší, kvůli vázání kapitálu, a na druhé straně co největší kvůli dostatečné pohotovosti dodávek, proto musí vedení podniku vymyslet určitý kompromis. Investování do zásob představuje jednu z největších finančních položek většiny podniků, proto rozhodnutí týkající se systému řízení zásob patří mezi strategická rozhodnutí. (Horáková, 1998, s. 67)

Zásoby jsou důležité z hlediska:

- uskutečňování předmětu činnosti společnosti,
- vlivu na Cash Flow,
- ovlivňují hospodářský výsledek společnosti. (Svoboda, s. 195, 2006)

1.1 Členění zásob

Z hlediska fungování podniku rozdělujeme zásoby na ty, které podnik nakupuje (tj. zásoby na vstupu) a dále na zásoby, které podnik prodává svým zákazníkům (tj. zásoby na výstupu). U zásob na výstupu chceme, aby hotové produkty byly v co nejkratší době realizovány na trhu a podnik za ně obdržel tržby. U zásob na vstupu sledujeme jejich množství ve vztahu k plynulé realizaci předmětu činnosti podniku. (Svoboda, 2006, str. 195)

Zásoby lze třídit podle různých hledisek:

- **spotřebovaný materiál** (suroviny, pomocné látky, látky potřebné k zajištění provozu ÚJ, obaly a náhradní díly, obalový materiál),
- **nedokončená výroba** (produkty, které prošly jedním nebo více výrobními stupni a již nejsou materiálem, ale ani hotovým výrobkem),
- **polotovary vlastní výroby** (produkty, které ještě neprošly všemi výrobními stupni a v dalším výrobním procesu budou dokončeny do hotových výrobků),

- **výrobky** (předmět vlastní výroby, který je určen k prodeji nebo spotřebě uvnitř podniku),
- **zvířata** (mladá chovná zvířata, zvířata ve výkrmu, kožešinová zvířata, ryby, včelstva, hejna slepic, kachen, krůt, perliček, hus, atd.),
- **zboží na skladě** (movité věci nabyté za účelem dalšího prodeje). (Svobodová, 2005, s. 90-91).

1.2 Oceňování zásob

Zásoby se oceňují podle způsobu jejich pořízení. Oceňování zásob se tedy rozděluje podle oceňování při pořízení a oceňování při výdeji. (Louša, 2007, s. 14)

1.2.1 Oceňování při pořízení

Pořizovací cena – obsahuje cenu pořízení a vedlejší náklady související s pořízením (clo, doprava, provize, skladné v průběhu dopravy hrazené kupujícím). Používá se pro ocenění zásob získaných nákupem. (Louša, 2007, s. 14)

Vlastní náklady – používá se pro oceňování zásob vytvořených vlastní činností a jsou oceňovány vlastními náklady. Skládá se z přímých nákladů (přímý materiál, přímé mzdy včetně sociálního a zdravotního pojištění) a nepřímých nákladů (nájemné, odpisy, spotřeba energie, opravy a mzdové náklady na řízení nebo obsluhu výroby – seřizovači, mistři, údržbáři výrobních strojů). (Louša, 2007, s. 14)

Reprodukční pořizovací cena – tzn. zásoby nabyté bez úplaty (přijatý dar, dědictví, přebytek při inventarizaci). RPC je cena, kterou bychom zaplatili, kdybychom daný předmět kupovali ve stavu, v jakém se nachází v době získání. Do ceny nelze zahrnout darovací daň. (Louša, 2007, s. 15)

1.2.2 Oceňování při výdeji

Metoda FIFO („first in – first out“) – pro pojmenování tohoto způsobu se používá „první do skladu, první ze skladu“. Vyskladňované položky se oceňují cenou, která byla dosažena při pořízení nejstarší skladované zásoby. (Louša, 2007, s. 17)

Metoda LIFO („last in – first out“) – opačný postup metody FIFO, nazývaný „poslední do skladu, první ze skladu“. Náklady se oceňují cenami přibližujícími se cenám na trhu. Čím déle jsou zásoby na skladu, tím je větší pravděpodobnost, že rozvahové ocenění

nebude odpovídat současným cenám. V České republice nemůže být rozvahová hodnota zásob oceňována metodou LIFO. (Louša, 2007, s. 17-18)

Pevná cena – obvykle se při stanovení pevné ceny vychází z předpokládaných pořizovacích cen nebo z cen, které jsou známy v momentu stanovení skladových cen. (Louša, 2007, s. 19)

Metoda váženého aritmetického průměru – při každém pořízení se vypočítá vážený aritmetický průměr ze zásob určité položky na skladě (součet násobků ceny za jednotku a počtu kusů ze staré zásoby) a nového přírůstku. (Louša, 2007, s. 18)

2 ŘÍZENÍ ZÁSOb

Řízení zásob patří mezi nejdůležitější manažerské aktivity moderního podniku. Představuje zabezpečení takového množství zásob (výrobků, nedokončená výroba, hotové výrobky), které umožní zajistit plynulé zásobování výroby, služeb a obchodní činnosti. (Svoboda, 2006, s. 195)

Analýza zásob je nástrojem poznávání a hodnocení kvantitativních, kvalitativních, strukturních, hmotných a hodnotových změn ve stavu zásob. Dále sleduje činitele, kteří ovlivňují stav a pohyb zásob. Na analýzu zásob navazuje kontrola zásob, jejímž úkolem je dodržování určitých pravidel a pokynů nadřízených orgánů pro jejich usměrňování a využívání. Součástí analýzy zásob je i kontrola způsobu likvidace nepotřebných zásob, jakož i kvalita evidence analýzy zásob. (Lukoszová, 2004, s. 72)

Řízení zásob pojednává o tom, kolik, kdy a čeho objednávat a posílat dál ve výrobním procesu. Na problematiku účelného skladování narážíme na každém kroku, protože lidé potřebují, aby bylo vše ve správném množství, kvalitě a hlavně včas. A to je úkolem skladového managementu. (Kavan, 2002, s. 268)

Úkolem řízení zásob je udržet zásoby na takové úrovni, která umožňuje kvalitní splnění jejich funkce. Funkce řízení zásob vyrovnává časový nebo kvantitativní nesoulad mezi procesem výroby u dodavatele a spotřeby u odběratele. Dále mezi funkce patří tlumit či zcela zachycovat důsledky náhodných výkyvů v průběhu těchto dvou navazujících procesů. (Tomek, 1999, s. 192-193)

Operativní řízení zásob

Zabezpečuje udržování konkrétních druhů zásob v takové výši a struktuře, která odpovídá potřebám vnitropodnikových výrobních i nevýrobních spotřebitelů s minimálními náklady na pořízení, doplnění, skladování a udržování. (Tomek, 1999, s. 193)

Strategické řízení zásob

Je představováno jako soubor rozhodnutí o výši finančních zdrojů, které podnik účelně vyčlení na krytí zásob v příslušné struktuře a výši. (Tomek, 1999, s. 193)

2.1 Členění řízení zásob

Řízení zásob se rozděluje na tři skupiny, a to řízení výrobních zásob (materiálu a surovin nezbytných k výrobě), řízení nedokončené výroby a řízení hotových výrobků.

Řízení výrobních zásob

Zahrnuje řízení zásob od vstupu materiálu do podniku až po jeho předání do výroby. Zásoby jsou přijímány v předem dohodnutých dodávkových cyklech a výdej do spotřeby je postupný. (Vránová, 2008a, s. 13)

Řízení nedokončené výroby

Řízením nedokončené výroby se rozumí majetek od předání materiálu do výroby, celý výrobní proces, až po předání na sklad hotových výrobků. Zásoby nedokončené výroby jsou nejméně likvidní. (Vránová, 2008a, s. 15)

Řízení hotových výrobků a zboží

Hotovými výrobky rozumíme majetek, který je vázán v podniku od okamžiku jeho převzetí z výroby na sklad hotových výrobků až po jeho expedici z podniku. (Vránová, 2008a, s. 16)

2.2 Metody řízení zásob

Tato kapitola seznamuje s moderními přístupy řízení zásob. S metodou ABC a s metodou Just in Time. Tyto metody patří k nejpoužívanějším a zároveň i k neznámějším metodám. (Lukoszová, 2004, s. 75)

2.2.1 Metoda ABC

Metoda ABC je základní diferencovaný systém řízení zásob. Analyzované položky jsou rozříděny na základě dodávaného objemu (tzn. počtu kusů) a cen jednotlivých položek do 3 skupin. Tyto skupiny se označují A, B nebo C, odtud pochází označení ABC analýza. (Lukoszová, 2004, s. 75)

Metoda ABC bývá někdy nazývána též P – Q analýza či Paretova analýza. Je pojmenovaná po italském ekonomovi a sociologovi Vilfredu Paretovi. U metody ABC platí pravidlo 80:20, které je založeno na vztahu mezi určitými příčinami a jejich následky. Metoda ABC říká, že 80 % důsledku způsobuje 20 % všech možných příčin. Z tohoto pravidla vyplývá, že při praktické aplikaci je 80 % zásob v podniku tvořeno jen 20 % položek. (Scholleová, 2008, s. 83)

Metoda ABC rozděluje zásoby na tři skupiny podle následujících kritérií:

- velikost ročního obrátu určité skupiny zásob,

- cena za pořízení zásob,
- disponibilita zásob a skladovacích kapacit,
- dodací lhůta,
- skladovací podmínky,
- hmotnost a objem zásob. (Svoboda, 2006, s. 196)

V celém světě se vyplácí rozlišovat skladované položky podle jejich významu a důležitosti. Tuto důležitost můžeme stanovit jako:

$$\text{účetní hodnota v Kč} \times \text{roční skladované množství} \quad (1)$$

Tím získáme položky skupiny A – velmi důležité, B – důležité a C – nevýznamné. (Kavan, 2002, s. 271)

Skupina zásob A je pro podnik nejdůležitější a finančně nejnákladnější. Proto by ji podnik měl přesně normovat. (Svoboda, 2006, s. 197)

Zpravidla tvoří jen pět až deset procent zásob, ale váží na sebe šedesát až sedmdesát procent finanční hodnoty celkových zásob. V této skupině se nachází poměrně malý počet položek s relativně vysokým podílem na celkových zásobách. Položky by proto měly být sledovány pravidelně a jednotlivé propočty by měly být aktualizovány. (Kavan, 2002, s. 271)

Skupina zásob B je pro podnik již méně nákladná a zastupuje pestrý soubor položek. U této skupiny zásob se stanovuje minimální limit na skladě, při kterém je zásoba doplňována. (Svoboda, 2006, s. 197)

Skupina zásob C (pomalu obrátkové položky) je druhově nejpestřejší a jednotlivé položky jsou nakupovány operativně. Stanoví se výše měsíčního limitu. (Svoboda, 2006, s. 197)

Reprezentuje šedesát procent počtu položek, ale jen patnáct procent finanční hodnoty celkových zásob, proto si zaslouží nejmenší pozornost. K řízení se používají jednoduché metody a objednávané množství se pouze odhaduje. (Kavan, 2002, s. 271)

Skupina A	Velmi důležité položky	60 - 80% hodnoty spotřeby nebo prodeje
Skupina B	Středně důležité položky	15 - 25% hodnoty spotřeby prodeje
Skupina C	Nejméně důležité položky	5 - 15% hodnoty spotřeby nebo prodeje

Zdroj: Fárová, 2012, s. 23

Tab. 1 ABC analýza položek

V ojedinělých případech se může vyskytnout skupina D, tato skupina obsahuje zásoby, které mají nulovou spotřebu v dlouhodobém horizontu. Kategorie D se označuje jako „mrtvá“, nevyužitelná zásoba, kterou podnik obvykle prodá pod cenou nebo jí odepíše bez nároku na finanční vypořádání. (Fárová, 2012, s. 23)

2.2.2 JIT (JUST IN TIME)

Metoda JIT se využívá při řešení vztahů mezi dodavatelem a odběratelem, zejména při řešení režimu dodávek. Metoda JIT se nejdříve uplatňovala v Japonsku. Cílem této metody jsou „nulové zásoby“ a stoprocentní jakost. Tohoto cíle se dosahuje tím, že oba partneři realizují dokonalou spolupráci a koordinují svou činnost tak, že se zásoby stávají zbytečnými, jak u dodavatele, tak u odběratele. Metoda JIT znamená menší zásoby, vyšší jakost, produktivitu a přizpůsobení změnám poptávky na trhu. (Tomek, 1999, s. 206)

2.3 Znaky špatného řízení zásob

Nesprávné řízení zásob bývá často doprovázeno rostoucím počtem nevyřízených objednávek, rostoucími finančními prostředky vázanými v zásobách, kolísáním zákazníků, rostoucím počtem zrušených objednávek, nedostatkem skladovacího prostoru, vysokými rozdíly v obrátce skladových položek a zhoršujícími se vztahy s odběrateli. (Lambert, 2000, s. 169)

3 FINANČNÍ ANALÝZA

Finanční analýza představuje významnou součást soustavy podnikového řízení. Je úzce spojena s účetnictvím a finančním řízením podniku. Finanční analýza představuje ohodnocení minulosti, současnosti a předpokládané budoucnosti finančního hospodaření podniku. Cílem finanční analýzy je zhodnotit finanční zdraví podniku, identifikovat slabé stránky, které by mohly vést k problémům a determinovat silné stránky. (Grünwald, 2008, s. 4)

Cíle a funkce finančního řízení jsou dány důkladnou průpravou ve finanční teorii ve vysoce stravitelné a srozumitelné formě s pečlivou pozorností k definicím, symbolům a vzorcům. Záměrem je, aby bylo především důkladně porozuměno základnímu konceptu financí.¹ (Block, 2014, s. 19)

Finanční analýza je formalizovaná metoda, která poměruje získané údaje mezi sebou navzájem a tím rozšiřuje jejich vypovídací schopnost. Dospívá k určitým závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci podniku, podle nichž je možné přijmout různá rozhodnutí. (Vránová, 2008b, s. 5)

Účelem finanční analýzy je vyjádřit majetkovou a finanční situaci podniku. Podchytit veškeré její složky, případně při provádění podrobnější analýzy zhodnotit některou z jejích složek a také připravit podklady pro interní rozhodování. Základní požadavky, které jsou kladeny na finanční analýzu, jsou:

- komplexnost,
- finanční důvěryhodnost z hlediska investorů a věřitelů,
- soustavnost,
- finanční zdraví,
- výnosnost. (Grünwald, 2008, s. 5)

¹ The goals and function of financial management are given a thorough grounding in financial theory in a highly palatable and comprehensive fashion-with careful attention to definitions, symbols and formulas. The intent is, above all, that you develop a thorough understanding of the basic concept of finance.

Cílem finanční analýzy je stanovit diagnózu finančního „zdraví“ podniku. Pojem **finanční zdraví** podniku se používá pro vyjádření uspokojivé finanční situace podniku. Za finančně zdravý podnik se považuje takový podnik, který je v danou chvíli schopen naplňovat smysl své existence. (Grünwald, 2008, s. 5)

Opakem finančního zdraví podniku je **finanční tíseň**. Je to stav, ve kterém nastávají vážné problémy v peněžních tocích, likvidita podniku je ohrožena a situace není řešitelná bez zásadních změn v činnosti podniku a hlavně ve způsobu financování. (Grünwald, 2008, s. 5)

Východiskem finanční analýzy je vertikální a horizontální rozbor finančních výkazů, který umožňuje vidět původní absolutní údaje z účetních výkazů v určitých relacích a v určitých souvislostech. (Kislingerová, 2008, s. 9)

Uživatelé finanční analýzy

Finanční analýza slouží jako zdroj pro rozhodování a posuzování, kterou potřebují nejen samotní manažeři podniku, ale také investoři, obchodní partneři státní instituce, zahraniční instituce, zaměstnanci a další. Vlastníky společnosti zajímá především návratnost jejich prostředků, tzn. rentabilita vloženého kapitálu a věřitelé se zajímají o likviditu svých obchodních partnerů a jejich schopnost splácet dluhy. (Knápková, 2013, s. 17)

- **externí finanční analýza** – vychází z veřejně dostupných účetních informací,
- **interní finanční analýza** – interní analytik má k dispozici veškeré údaje finančního, manažerského a vnitropodnikového (nákladového) účetnictví. (Grünwald, 2008, s. 22)

Uživatelé finanční analýzy:

- manažeři,
- investoři,
- banky a jiní věřitelé,
- obchodní partneři (odběratelé a dodavatelé),
- zaměstnanci,
- stát a jeho orgány,
- konkurence. (Grünwald, 2008, s. 22)

Zdroje informací pro finanční analýzu

Většinu údajů pro finanční analýzu poskytuje finanční účetnictví, které poskytuje data a informace pro finanční rozhodování. Účetnictví je jazykem finančního řízení. Účetní výkazy zachycují pohyb podnikových finančních prostředků a majetku ve všech formách a ve všech fázích podnikové činnosti, tvoří rozhodující součást účetní závěrky, kterou tvoří:

- rozvaha,
- výkaz zisku a ztráty,
- příloha. (Grünwald, 2008, s. 7)

3.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza srovnává číselné údaje, které se získaly z účetních výkazů s jinými hodnotami a to buď časově, nebo prostorově, proto se horizontální analýza nazývá také jako časoprostorové srovnání. (Vránová, 2008b, s. 24)

Časové srovnání

Je základem finanční analýzy. Zachycuje vývoj hodnot ukazatelů v čase a směr vývoje. Tím poskytuje dynamický pohled na vývoj ve firmě. (Vránová, 2008b, s. 24)

Prostorové srovnání

Je doplňkem časového srovnání. Porovnává různé podniky mezi sebou navzájem. Srovnávané podniky musí mít podobný obor podnikání, musí být přibližně stejně velké a měly by mít stejnou právní formu podnikání. (Vránová, 2008b, s. 24)

Mnozí analytici prostorové srovnávání odmítají s tvrzením, že žádné dva podniky nemohou být natolik podobné, aby je bylo možné srovnávat. (Vránová, 2008b, s. 24)

Tento rozbor může být zpracován buď meziročně, kdy se srovnávají dvě po sobě jdoucí období, nebo za několik účetních období. (Scholleová, 2008, s. 152)

3.2 Vertikální analýza

Cílem vertikální analýzy je zjistit, jak velký podíl mají určité dílčí položky na celku. Nejčastěji se provádí vertikální analýza u rozvahy, ale je možné ji realizovat i u výkazu zisku a ztrát. (Vránová, 2008b, s. 26)

3.2.1 Vertikální analýza rozvahy

U vertikální analýzy rozvahy se provádí analýza aktiv a analýza pasiv.

Analýza aktiv

Zjišťuje se především podíl dlouhodobého majetku, oběžného majetku a podíl časového rozlišení na celkových aktivech. (Vránová, 2008b, s. 26)

Analýza pasiv

Zde se zjišťuje podíl vlastního kapitálu, cizích zdrojů a podíl časového rozlišení na celkových pasivech. (Vránová, 2008b, s. 26)

Tímto způsobem je dále možné analyzovat položky na nižší úrovni, např. zásoby, pohledávky a krátkodobý finanční majetek při provádění analýzy aktiv a rezervy, dlouhodobé a krátkodobé závazky, bankovní úvěry a výpomoci při provádění analýzy pasiv. (Vránová, 2008b, s. 26)

3.2.2 Vertikální rozbor výkazu zisku a ztrát

Zjišťuje se, jaký podíl na celkovém hospodářském výsledku mají provozní HV, finanční HV a mimořádný HV. (Vránová, 2008b, s. 27)

3.3 Ukazatele obratovosti

Ukazatele aktivity vyjadřují, kvantifikují a analyzují, jak rychle, účinně a intenzivně podnik využívá svůj majetek. Aktivita vyjadřuje rychlost obratu celkového kapitálu, který je po ziskovém rozpětí druhým faktorem, který ovlivňuje rentabilitu celkového kapitálu. (Grünwald, 2008, s. 47)

Vyjadřuje se poměrem tržeb k celkovým aktivům:

$$\frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \text{ nebo } \frac{\text{výnosy}}{\text{celková aktiva}} \quad (2)$$

3.3.1 Obrátka zásob

Obrátka zásob se často nazývá jako obratovost, nebo rychlost obratu. (Vránová, 2008b, s. 41)

Vzoreček pro výpočet obratovosti:

$$\text{obrátko zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrné zásoby}} \quad (3)$$

Výpočet obratovosti vyjadřuje, kolikrát se za příslušné období daná položka přemění v ostatní formy oběžného majetku, přes prodej hotových výrobků až po opětovný nákup zásob. Výsledek je vyjádřen v procentech. (Vránová, 2008b, s. 43)

Pokud je nám znám ukazatel doby obratu, ukazatel obrátky lze podle Vránové (2008b, s. 42) vypočítat jako:

$$\text{obrátka zásob} = \frac{\text{počet dnů v období}}{\text{doba obratu}} \quad (4)$$

Vyšší obratovost zásob vyjadřuje, že zásoby protékají podnikem rychle, nejsou na skladě zadržovány dlouhou dobu, tudíž vykazují pozitivní trend. Podniky očekávají, že obratovost zásob bude každým rokem vyšší a vyšší. Pokud je podnik neefektivní a má příliš vysoké zásoby, zvýšení obratu zásob povede ke zvýšení rentability, což povede k neustálému zrychlování obratu zásob a k poklesu hladiny zásob pod optimální úroveň. (Lambert, 2000, s. 166)

3.3.2 Doba obratu zásob

Prostřednictvím ukazatele doby obratu zásob lze vypočítat počet dnů, za který se položka jednou obrátí. V praxi se ukazatel doby obratu zásob používá častěji než ukazatel obrátky zásob, protože výsledek je vyjádřený ve dnech. (Vránová, 2008b, s. 41)

Podle Vránové (2008b, s. 43) vypadá vzorec pro výpočet doby obratu zásob následovně:

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrné zásoby}}{\text{průměrné tržby za 1 den}} \quad (5)$$

Pokud již máme k dispozici výpočet ukazatele obrátky, ukazatel doby obratu lze vypočítat podle Vránové (2008, s. 42) jako:

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{počet dnů v období}}{\text{obrátka}} \quad (6)$$

Čím vyšší je obrátka zásob a kratší doba obratu, tím lépe. Podnik musí udržovat takovou výši zásob, aby byl schopen zajistit plynulý chod výroby. (Vránová, 2008b, s. 43)

II PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

4.1 Sklad zdravotnického materiálu

Hlavní činností skladu zdravotnického materiálu je objednávání a výdej zdravotnického materiálu a zdravotnických potřeb pro oddělení společnosti XY, a. s. Ve skladu zdravotnického materiálu pracuje celkem 9 zaměstnanců. Z toho 4 pracovníci jako administrativní podpora a 5 zaměstnanců se stará o chod skladu. V současné době eviduje sklad zdravotnického materiálu přes 13 200 skladových položek, které se člení podle skupin zboží, organizačních skupin a podskupin. (viz. tab. č. 2)

Skupiny zboží	Organizační skupiny	Podskupiny
Dentální materiál	9. pavilon	cement kostní, cévka odsávací
Dialyzační materiál	Dentál	čepice operační, čepy, čočka oční
DKP 1000	EKG	plášť návštěvnický/operační
DKP 20 000	Expedice	dialyzátor, dlahy, drát vodící, dráty
DKP ortézy	Guma	elektrody, fixace, fólie incizní, gázy
Drobné endoprotézy	Chirurgické jehly	hadička, hřeby, implantát kostní
Drobné implantáty	Injekční technika	implantát spinální, středoušní
Injekční a odběrový systém	INKO	injekční technika
Jednorázový in vitro	Konsignační sklad	inkontinence kalhoty, podložky
Jednorázový ochranný	Kovo	jehla dialyzační, chirurgická,
Kardiostimulátory	Krytí	kanyla intravenózní, katetr,
Kolena	Náplasti	kompres, kotvička, krytí
Krevní vaky	Objednávky	kyslíková terapie,
Kyčle	Obvazový materiál	náhrada kotníku, krční, lokte
Laboratorní materiál	Prodej	náplasti, náramek pro kompresi
Obvazový mat., inkontinence	Rukavice	návlek na končetiny, nástroje
Oka, čočky	Sklad 9. pavilon	obinadlo, odběrový systém, ostatní
Ostatní SZM	Sklo	plášť návštěvnický, operační
Sluchadla	Speciál	porodnice, porty, protéza cévní
Stenty	Šití	rouška operační, set dialyzační
Šicí materiál	-	šrouby, štěpy, tracheostomie
Tělní náhrady a implantáty	-	urologie, ústenky, žínka mycí atd.

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 2 Rozdělení zásob podle skupin zboží

Skladové karty mají mimo výše uvedené rozdělení i základní povinné členění, a to na PZT, ostatní, připravované, registrované, suroviny, obaly a nepoužívané. Toto členění je důležité při uplatňování cenových předpisů a politik ve skladu. Při založení nové skladové karty

musí uživatel vyplnit veškeré obecné údaje o zadávaném materiálu. Jedná se především o název, sazbu DPH, výrobce, max. úhrada VZP, cena, skupina zboží, organizační skupina, podskupina, distributor a další údaje. Podle jednotlivých skupin skladových karet je potom možné vyhledávat, nastavovat či hromadně upravovat, třídít, tisknout výpisy, zobrazovat obraty na skladových kartách za zvolené období apod.

4.2 Objednávkový systém Lekis

Sklad zdravotnického materiálu používá pro objednávání, naskladňování, výdej a následné operace se zbožím program Lekis pro Windows. Program lze ovládat jednak pomocí myši a jednak prostřednictvím klávesových zkratk jako u všech aplikací, které fungují pod systémem Windows. V programu jsou jednotné principy manipulace s okny na obrazovce, vyhledávací funkce (prostřednictvím názvů, SÚKL kódů, cen, rozsahů dat atd.). Pro rychlou orientaci jsou v programu vytvořeny navigátory pro nejčastěji používané operace. Uživatel si může sám nastavit způsob zobrazení jednotlivých informací podle potřeby. (Lekis, 2010)

Program Lekis pro Windows využívá systém číselníků, které se rozdělují na dva základní druhy – externí a interní číselníky. Externí číselníky jsou do programu automaticky importovány pomocí nastavení systému zpráv „zvenčí“. Jedná se především o maximální úhrady pojišťovny. Interní číselníky doplňuje uživatel (skladové karty, skupiny skladových karet, dodavatelé, další uživatelé systému a jejich práva, sklady, vzory zákaznických objednávek atd.). (Lekis, 2010)

Uživatel programu Lekis může využívat rezervace zboží, provádět inventurní operace a v případě nesouladu mezi fyzickým a dokladovým stavem na skladových kartách provádět inventurní vyrovnání. V programu je možné také pracovat s naturálními rabaty, provádět přecenění, rozpočty a vratky. Jednoduchým způsobem lze přesouvat položky mezi jednotlivými kartami a sklady (v případě skladu zdravotnického materiálu se jedná o hlavní sklad – 0 a sekundární sklad – 1). (Lekis, 2010)

4.3 Dodavatelé

Sklad zdravotnického materiálu odebírá zdravotnický materiál a zdravotnické potřeby od mnoha dodavatelů mezi největší dodavatele však patří:

B. Braun Medical s. r. o.	LOHMAN & Rauscher, s. r. o.
Johnson & Johnson s. r. o.	ARID Obchodní společnost, s. r. o.
PANEP CZ s. r. o.	CARDION s. r. o.
TELEFLEX MEDICAL s. r. o.	LOGICARE s. r. o.
MSA medical s. r. o.	SIOT TRADE s. r. o.
Intersurgical, s. r. o.	A care a. s.

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 3 Dodavatelé skladu zdravotnického materiálu

4.4 Odběratelé

A naopak mezi nejvýznamnějšího odběratele skladu zdravotnického materiálu patří jednotlivá oddělení společnosti XY, a.s. Zboží je objednááno na základě žádanky, kterou vypisuje odpovědná osoba (zpravidla staniční sestra daného oddělení). Na základě této žádanky je dané zboží na oddělení také vychystáno, exportováno a vyúčtováno. Každému oddělení je přiřazeno nákladové středisko, na které se vydaný materiál vyúčtovává.

Mezi oddělení společnosti XY, a. s. patří:

- gerontologie,
- gynekologie,
- chirurgie,
- interní klinika,
- neurochirurgie,
- neurologie,
- oční,
- onkologie,
- operační sály,
- ortopedie,
- ORL,
- plicní,
- traumatologie,
- závodní lékař,
- a ostatní provozy.

5 ANALÝZA ZÁSOb

Tato kapitola je věnována pozornosti analýze zásob ve skladu zdravotnického materiálu. Byla analyzována celková velikost zásob, která byla vydána ze skladu zdravotnického materiálu na oddělení společnosti XY, a. s. v rozmezí let 2012 – 2015 jak z pohledů kusů, tak i z pohledu peněžních jednotek.

Do celkových zásob je zahrnuta i skladová podskupina zboží – konsignační sklady. Tato skupina zboží je sice evidována skladem zdravotnického materiálu a naskladňována v programu Lekis pro Windows, ale materiál objednávaný ve formě konsignačního skladu přes sklad vůbec neprojde a putuje od dodavatele přímo na jednotlivá oddělení společnosti XY, a. s. Zboží je až do okamžiku odběru majetkem dodavatele konsignačního zboží, který nese riziko neprodejnosti, pohybu cen a inflace. Po odběru zboží je dodavateli konsignačního skladu zaslán seznam odebraného zboží (výdejka) a ten na základě výdejky zboží vyúčtuje a případně doplní.

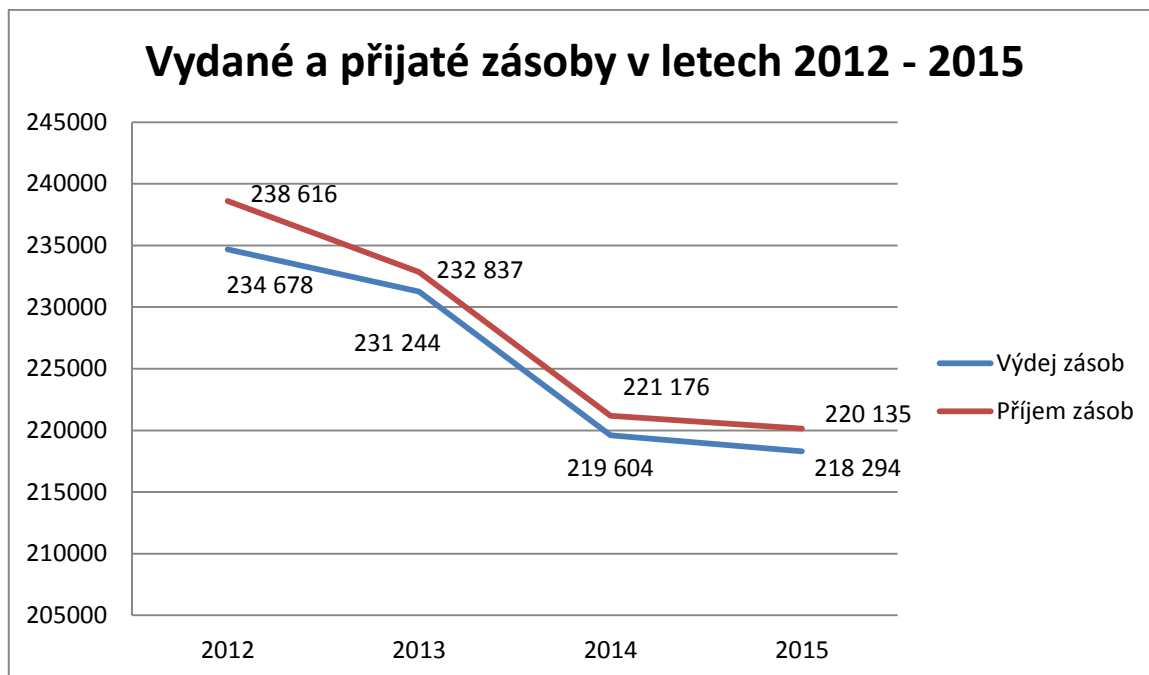
Získané výsledky jsou shrnuty do přehledných tabulek a grafů.

	2012	2013	2014	2015	Celkem
Celkový výdej v tis. Kč	234 678	231 244	219 604	218 294	903 821
Celkový příjem v tis. Kč	238 616	232 837	221 176	220 135	912 764

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4 Velikost zásob v tis. Kč v rozmezí let 2012 - 2015

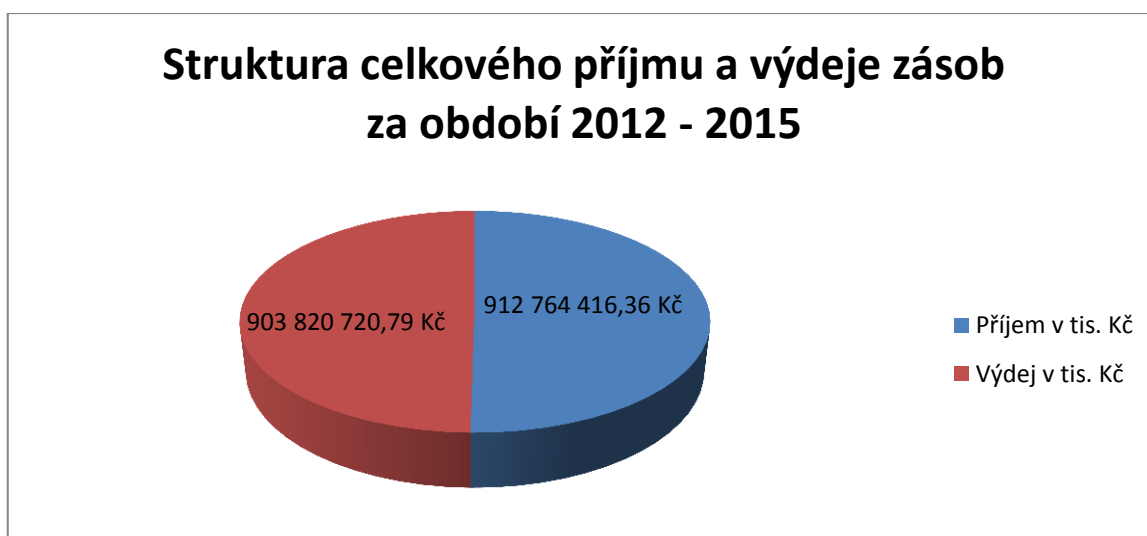
Tabulka číslo 4 zobrazuje velikost přijatých a vydaných zásob za jednotlivé sledované roky 2012 – 2015 v tis. Kč. Nejvyšší hodnota zásob byla naskladněna v roce 2012, kdy sklad zdravotnického materiálu přijal zboží v hodnotě 238 616 339,78 Kč. Naopak nejméně zboží sklad zdravotnického materiálu naskladnil v roce 2015 – v hodnotě 220 134 706,67 Kč. Stejně je na tom hodnota vydaných zásob. Zásoby v nejvyšší hodnotě byly vydány v roce 2012, kdy hodnota výdeje činila 234 677 726,93 Kč a nejnižší hodnota zásoby byla vydána v roce 2015, kdy tato hodnota činila 218 294 591,08 Kč. Níže uvedený graf číslo 1 znázorňuje hodnotu přijatých i vydaných zásob v peněžních jednotkách ze skladu zdravotnického materiálu. Z grafu je patrné, že hodnota příjmu i výdeje má klesající charakter. Důvodem tohoto snížení je zlepšující se hospodaření společnosti XY, a. s. a snížení cen úhrady pojišťoven, které vedou k tomu, že dodavatelé z důvodu konkurenceschopnosti snižují ceny materiálu na cenu stanovenou pojišťovnou.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 1 Znárodnění vydaných a přijatých zásob v tis. Kč v období let 2012 - 2015

Sklad v rozmezí let 2012 – 2015 naskladnil zboží v hodnotě 912 764 416,26 Kč a na druhé straně hodnota celkového výdeje zboží na oddělení společnosti XY, a. s. činila 903 820 720,79 Kč. Zásoby, které jsou na sklad přijímané a vydávané jsou oceňovány v pořizovacích cenách. Rozdíl mezi celkovou hodnotou příjmu a výdeje je 8 943 695,47 Kč. Tato částka představuje peněžní hodnotu vázanou v zásobách, které jsou v průběhu roku uskladněny v prostorách skladu ZM.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2 Struktura přijatých a vydaných zásob skladu ZM za sledované období 2012 - 2015

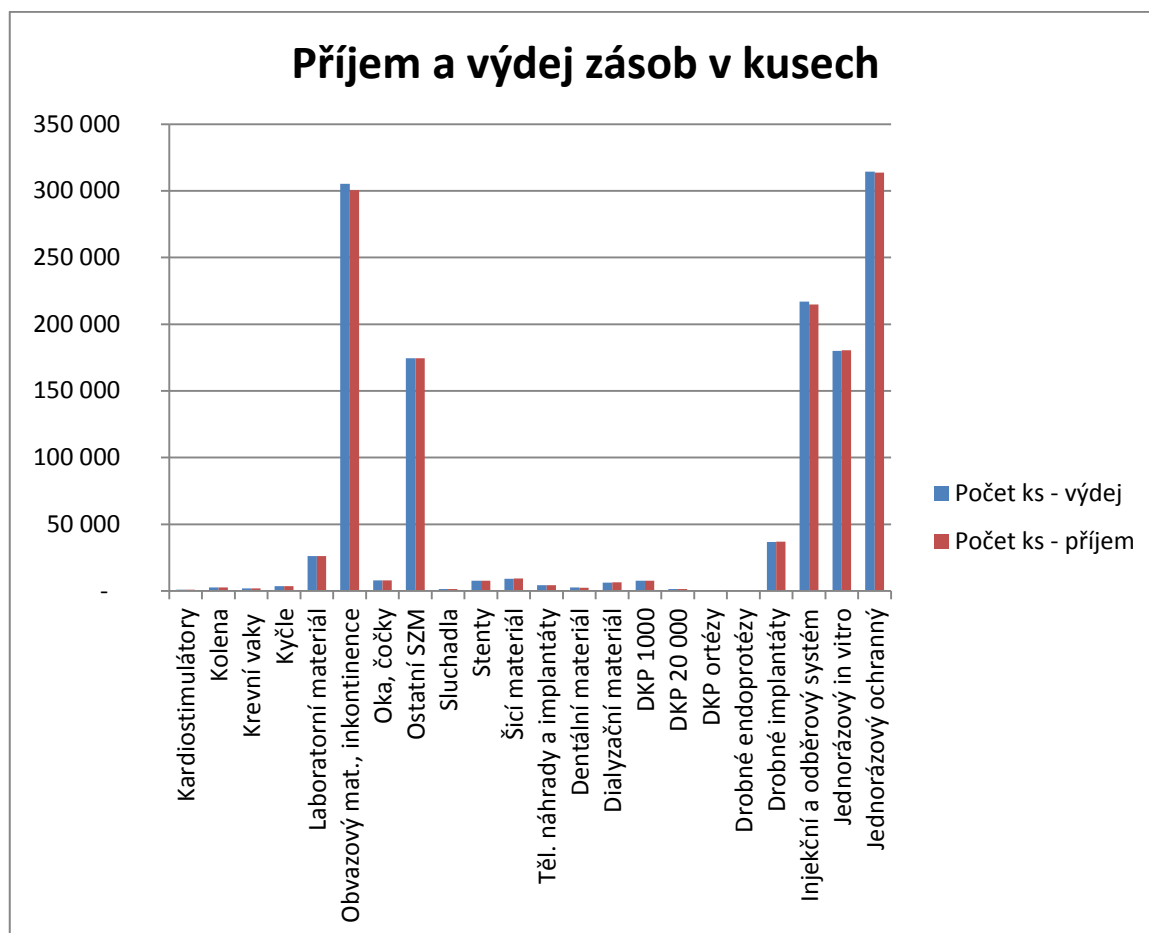
Následující tabulka č. 5 zobrazuje velikost celkových příjmů a výdejů ze skladu zdravotnického materiálu v kusech za sledované období 2012 – 2015. V tabulce jsou uvedeny součty jednotlivých skupin zboží za analyzované období. Sklad zdravotnického materiálu v rozmezí let 2012 – 2015 naskladnil celkem 1 305 078 ks položek a vydal na jednotlivá oddělení společnosti XY, a. s. 1 312 066 ks zásob. Příjmy a výdeje skupin zboží za sledované roky jsou podrobněji rozepsány v příloze č. PI A PII.

Skupina zboží	Počet ks - příjem	Počet ks - výdej
Kardiostimulátory	1 066	1 054
Kolena	2 641	2 637
Krevní vaky	1 829	1 829
Kyčle	3 661	3 659
Laboratorní materiál	26 172	26 095
Obvazový mat., inkontinence	300 451	305 224
Oka, čočky	8 007	7 987
Ostatní SZM	174 459	174 512
Sluchadla	1 421	1 418
Stenty	7 785	7 703
Šicí materiál	9 315	9 168
Těl. náhrady a implantáty	4 326	4 224
Dentální materiál	2 344	2 527
Dialyzační materiál	6 357	6 213
DKP 1000	7 767	7 587
DKP 20 000	1 373	1 349
DKP ortézy	-	499
Drobné endoprotézy	161	161
Drobné implantáty	37 033	36 810
Injekční a odběrový systém	214 706	217 049
Jednorázový in vitro	180 440	179 891
Jednorázový ochranný	313 764	314 470
Celkem	1 305 078	1 312 066

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 5 Velikost celkového příjmu a výdeje jednotlivých skupin zboží v kusech

Výsledky tabulky jsou zpracovány do níže uvedeného grafu číslo 3, který zachycuje skladbu zboží podle jednotlivých skupin zboží v rozmezí let 2012 – 2015.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3 Velikost celkového příjmu a výdeje jednotlivých skupin zásob v kusech

Graf číslo 3 znázorňuje vývoj příjmů a výdeje u jednotlivých skupin zboží. Sklad zdravotnického materiálu má ve své skladové evidenci zaznamenány pohyby 13 200 skladových položek, které jsou z důvodu velkého objemu a pro lepší orientaci rozděleny do 22 skupin zboží. Sklad zdravotnického materiálu uskutečnil nejvíce příjmů – 313 764 ks a výdeje – 314 470 ks ve skupině zboží, která se nazývá jednorázový ochranný materiál. Do této skupiny patří například čepice operační, návleky na končetiny, plášť operační, rouška operační, rouška pro akutní výkony, rukavice chirurgické, rukavice vyšetřovací, set operační, ústenky, žínka mycí, papír na lůžka a další. Druhou nejobjemnější skupinu zboží tvoří s počtem příjmů – 300 451 ks a počtem výdeje – 305 224 ks skupina zboží nazvaná obvazový materiál, inkontinence. Do této skupiny zboží patří například náplasti, fixace, fólie incizní, gáza, inkontinence podložky, krytí, obinadla, vata, vakuová terapie a další. Třetí největší skupinou zboží je skupina injekční a odběrový systém. Do této skupiny bylo v průběhu sledovaných let naskladněno 214 706 ks položek a celkem 217 049 ks bylo vydáno na oddělení. Do této skupiny zboží patří například jehla

chirurgická, souprava infuzní, injekční technika, kanyla intravenózní, stříkačka inzulinová, odběrový systém atd.

Naopak velmi nízké příjmy a výdeje se uskutečnily ve skupině drobné endoprotézy, kde bylo přijato a následně vydáno pouze 161 ks zboží. Do této skupiny zboží patří například náhrada ramene, náhrada kotníku či náhrada lokte.

U skupiny zboží DKP ortézy došlo v průběhu let pouze k výdeji zboží – 499 ks (poslední výdej 2014) a k žádnému příjmu zboží. Vysvětlením je, že tento materiál společnost XY, a. s. přijala jako dar a přes sklad ZM se pouze předal na určité oddělení společnosti XY, a. s. Skupina zahrnuje například kloubovou rehabilitační ortézu, hrudní pás, závěsný obal paže či bederní pás.

6 ABC ANALÝZA

Pro zpracování ABC analýzy byly podkladem výkazy ze skladové evidence společnosti zpracované v systému Lekis pro Windows. Pro větší přehlednost byl použit tabulkový procesor MS Excel.

Z důvodu velkého počtu položek je zboží rozčleněno do 22 kategorií podle skupin zboží. Při klasifikaci těchto kategorií skupin zásob metodou ABC se vycházelo z kritéria hodnoty ročního výdeje na jednotlivá oddělení společnosti XY, a. s. v kusech, ale je možné na sledované zásoby pohlížet z různých hledisek. Například z pohledu ročních tržeb, z hodnoty ročního obrátu nebo doby spotřeby.

Pro kategorizaci skupin zásob do jednotlivých tříd A, B nebo C bylo nutné si zvolit limity, a jelikož procentuální podíl sledovaných skupin zásob není až tak vysoký, byly zvoleny dolní a horní hranice limitů, které jsou uvedeny v tabulce níže.

A - procento výskytu více než	20 %
B - procento výskytu	10 - 20%
C - procento výskytu méně než	10 %

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 6 Limity ABC analýzy

6.1 Rok 2012

Během roku 2012 sklad zdravotnického materiálu vydal na jednotlivá oddělení společnosti XY, a. s. celkem 332 361 položek. Pro přehlednější zobrazení nárůstu hodnotového rozsahu, byla data seřazena vzestupně. Byla zjištěna hodnota ročního výdeje u jednotlivých skupin zásob a součtem byla získána hodnota celkového ročního výdeje v kusech. Dále byl procentuálně vyjádřen podíl každé kategorie na celku a poté kumulativní podíl výdeje (součet první až poslední položky se musí vždy rovnat 100%). Na základě vypočtených údajů byly jednotlivé skupiny zásob zařazeny do kategorií A, B nebo C.

Skupina zásob	Výdej v ks	Hodnotový rozsah výdeje v %	Kumulovaný výdej v %	Třída
Drobné endoprotézy	10	0,003	0,003	C
DKP ortézy	23	0,007	0,010	C
Kardiostimulátory	254	0,076	0,086	C
Sluchadla	324	0,097	0,184	C
Dentální materiál	354	0,107	0,290	C
DKP 20 000	444	0,134	0,424	C
Krevní vaky	509	0,153	0,577	C
Kolena	696	0,209	0,786	C
Kyčle	912	0,274	1,061	C
Těl. náhrady a implantáty	1 297	0,390	1,451	C
Dialyzační materiál	1 851	0,557	2,008	C
Stenty	1 855	0,558	2,566	C
Oka, čočky	2 099	0,632	3,198	C
Šicí materiál	2 149	0,647	3,844	C
DKP 1000	2 851	0,858	4,702	C
Laboratorní materiál	6 432	1,935	6,637	C
Drobné implantáty	8 980	2,702	9,339	C
Ostatní SZM	45 801	13,780	23,120	B
Jednorázový in vitro	51 126	15,383	38,502	B
Injekční a odběrový systém	53 824	16,194	54,697	B
Jednorázový ochranný	72 981	21,958	76,655	A
Obvazový mat., inkontinence	77 589	23,345	100,000	A
Celkem	332 361	100,000	x	x

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 7 Klasifikace zásob metodou ABC za rok 2012

Následující tabulka č. 8 obsahuje výsledné shrnutí ABC analýzy za rok 2012. Třída A zahrnuje 2 položky, které tvoří následující skupiny zásob: obvazový materiál, inkontinence a jednorázový ochranný materiál. Tyto dvě položky představují 9,09% podíl na celkovém počtu položek a mají 45,30% podíl na celkovém výdeji v tomto roce. Třída A má největší objem výdeje, který tvoří 150 570 ks.

Do třídy B spadají skupiny zboží injekční a odběrový systém, jednorázový in vitro a ostatní SZM, které tvoří 13,64% podíl na celkovém počtu skupin zboží. Objem ročního výdeje na oddělení činí 150 751 ks s 45,36% podílem na celkovém počtu výdeje.

Do třídy C bylo zařazeno 17 skupin zásob, do kterých spadají drobné implantáty, laboratorní materiál, DKP 1000, šicí materiál, oka, čočky, stenty, dialyzační materiál, tělní

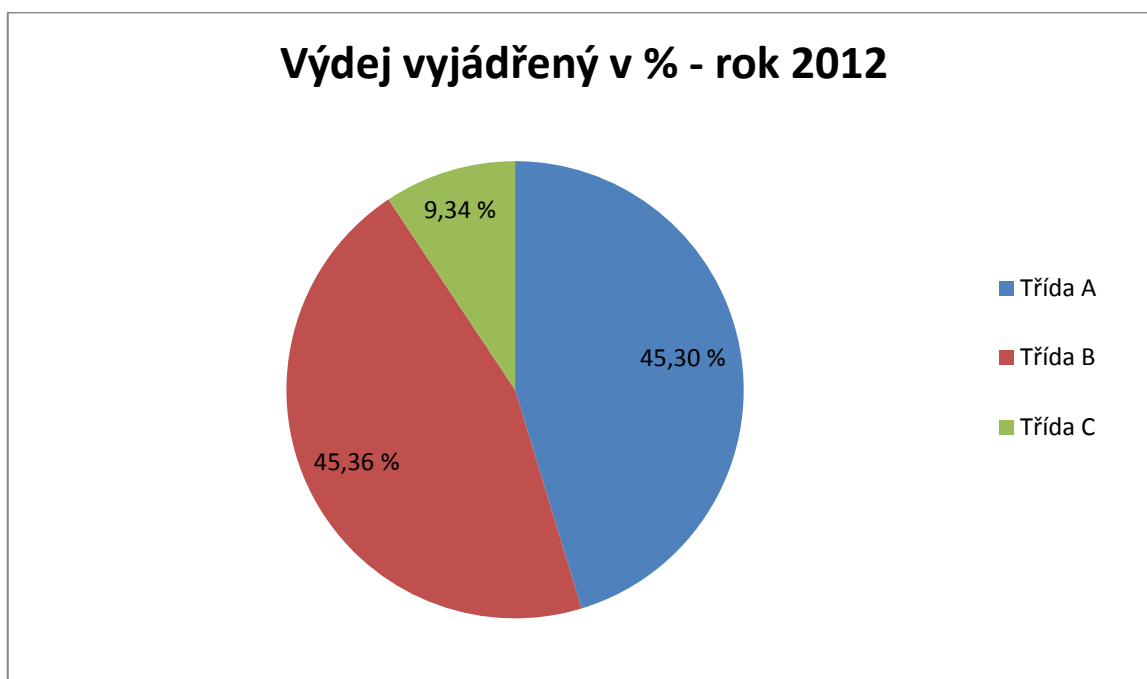
náhrady a implantáty, kyčle, kolena, krevní vaky, DKP 20 000, dentální materiál, sluchadla, kardiostimulátory, DKP ortézy a drobné endoprotézy. Roční objem výdeje činí 31 040 ks s 77,27% podílem na celkovém počtu skupin a pouze s 9,34% podílem na celkovém počtu výdeje.

Třída	Počet skupin	Podíl na počtu skupin (v %)	Součet výdeje (v ks)	Podíl na počtu výdeje (v %)
A	2	9,09	150 570	45,30
B	3	13,64	150 751	45,36
C	17	77,27	31 040	9,34
Celkem	22	100,00	332 361	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 8 Výsledné shrnutí ABC analýzy za rok 2012

Graf č. 4 zobrazuje podíl jednotlivých tříd A, B a C na celkovém počtu výdeje.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4 Podíl jednotlivých tříd na celkovém výdeji v % - rok 2012

6.2 Rok 2013

V roce 2013 vydal sklad zdravotnického materiálu na jednotlivá oddělení společnosti XY, a. s. 310 723 ks zásob, což je 21 638 ks méně než v roce 2012.

Skupina zásob	Výdej v ks	Hodnotový rozsah výdeje v %	Kumulovaný výdej v %	Třída
DKP ortézy	7	0,002	0,002	C
Drobné endoprotézy	51	0,016	0,019	C
Kardiostimulátory	237	0,076	0,095	C
DKP 20 000	297	0,096	0,191	C
Sluchadla	366	0,118	0,308	C
Dentální materiál	387	0,125	0,433	C
Krevní vaky	506	0,163	0,596	C
Kolena	644	0,207	0,803	C
Kyčle	927	0,298	1,101	C
Těl. Náhrady a implantáty	1 167	0,376	1,477	C
Dialyzační materiál	1 401	0,451	1,928	C
DKP 1000	1 487	0,479	2,406	C
Stenty	1 910	0,615	3,021	C
Oka, čočky	2 021	0,650	3,671	C
Šicí materiál	2 307	0,742	4,414	C
Laboratorní materiál	6 351	2,044	6,458	C
Drobné implantáty	9 453	3,042	9,500	C
Jednorázový in vitro	40 932	13,173	22,673	B
Ostatní SZM	41 143	13,241	35,914	B
Injekční a odběrový systém	54 170	17,434	53,348	B
Jednorázový ochranný	68 106	21,919	75,266	A
Obvazový mat., inkontinence	76 853	24,734	100,000	A
Celkem	310 723	100,00	x	x

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 9 Klasifikace zásob metodou ABC za rok 2013

Rok 2013 se o moc neliší od předchozího roku 2012. Do třídy A spadají opět položky skupin zásob obvazový materiál, inkontinence a jednorázový ochranný materiál. Podíl na celkovém počtu položek se nemění, tvoří 9,09 % a s objemem ročního výdeje 144 959 ks zásob tvoří 46,65% hodnotu na celkovém výdeji.

Třída B obsahuje 3 skupiny zásob: injekční a odběrový systém, ostatní SZM a jednorázový in vitro. Tyto položky mají 13,64% podíl na celkovém počtu skupin zásob a obsahují 136 245 ks zásob, které mají 43,85% podíl na celkovém počtu vydaných kusů.

Do třídy C spadá celkem 17 skupin zásob. Jedná se o stejné skupiny zásob jako v roce 2012. (drobné implantáty, laboratorní materiál, šicí materiál, oka, čočky, stenty, DKP 1000, dialyzační materiál, těl. náhrady a implantáty, kyčle, kolena, krevní vaky, dentální materiál, sluchadla, DKP 20 000, kardiostimulátory, drobné endoprotézy, DKP ortézy).

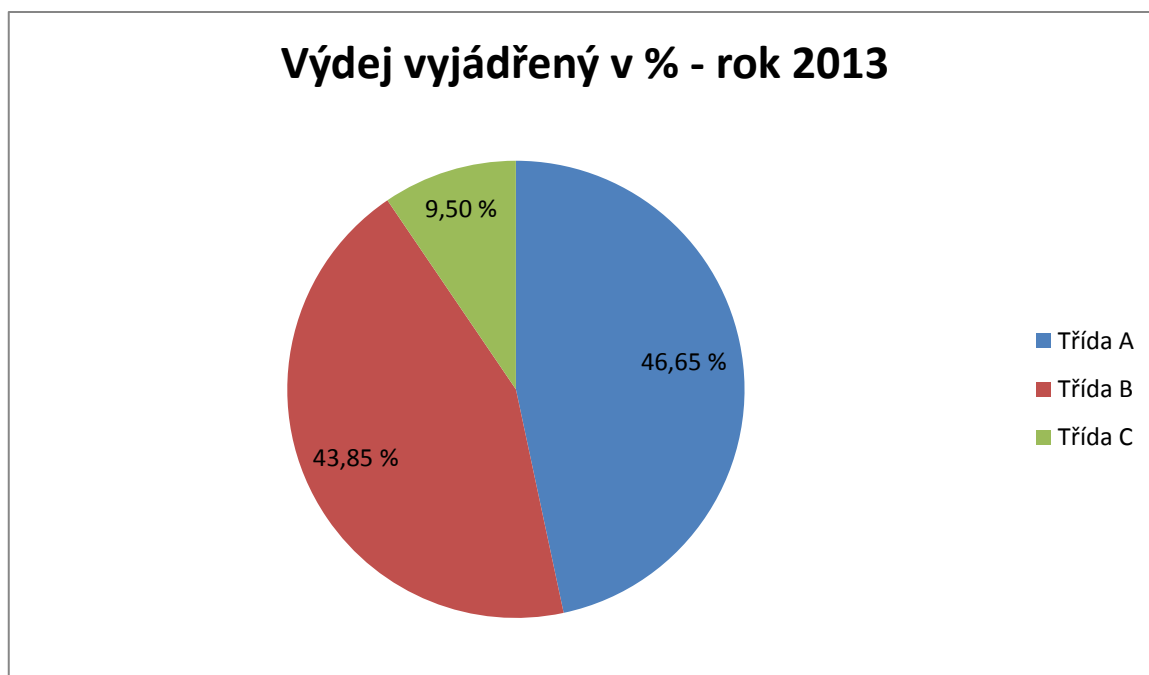
Z těchto skupin zásob bylo celkem vydáno 29 519 ks zásob, které mají 77,27% podíl na celkovém počtu skupin a 9,50% podíl na celkovém počtu vydaných kusů.

Třída	Počet skupin	Podíl na počtu skupin (v %)	Součet výdejů (v Kč)	Podíl na počtu výdejů (v %)
A	2	9,09	144 959	46,65
B	3	13,64	136 245	43,85
C	17	77,27	29 519	9,50
Celkem	22	100,00	310 723	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 10 Výsledné shrnutí ABC analýzy za rok 2013

Graf č. 5 zobrazuje podíl jednotlivých tříd A, B a C na celkovém počtu výdeje.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5 Podíl jednotlivých tříd na celkovém výdeji v % - rok 2013

6.3 Rok 2014

Za rok 2015 sklad zdravotnického materiálu vyskladnil celkem 319 344 ks položek. Z toho 154 409 ks položek patří do třídy A (jednorázový ochranný, obvazový materiál, inkontinence), 135 422 ks položek spadá do třídy B (injekční a odběrový systém, jednorázový in vitro, ostatní SZM) a 29 513 ks položek náleží do třídy C (drobné

implantáty, laboratorní materiál, šicí materiál, stenty, oka, čočky, DKP 1000, dialyzační materiál, těl. náhrady a implantáty, kyčle, dentální materiál, kolena, DKP ortézy, krevní vaky, sluchadla, DKP 20 000, kardiostimulátory, drobné endoprotézy).

Skupina zásob	Výdej v ks	Hodnotový rozsah výdeje v %	Kumulovaný výdej v %	Třída
Drobné endoprotézy	37	0,012	0,012	C
Kardiostimulátory	280	0,088	0,099	C
DKP 20 000	329	0,103	0,202	C
Sluchadla	363	0,114	0,316	C
Krevní vaky	441	0,138	0,454	C
DKP ortézy	469	0,147	0,601	C
Kolena	593	0,186	0,787	C
Dentální materiál	674	0,211	0,998	C
Kyčle	867	0,271	1,269	C
Těl. náhrady a implantáty	930	0,291	1,560	C
Dialyzační materiál	1 477	0,463	2,023	C
DKP 1000	1 836	0,575	2,598	C
Oka, čočky	1 866	0,584	3,182	C
Stenty	1 996	0,625	3,807	C
Šicí materiál	2 312	0,724	4,531	C
Laboratorní materiál	6 276	1,965	6,496	C
Drobné implantáty	8 767	2,745	9,242	C
Ostatní SZM	40 858	12,794	22,036	B
Jednorázový in vitro	42 077	13,176	35,212	B
Injekční a odběrový systém	52 487	16,436	51,648	B
Obvazový mat., inkontinence	73 506	23,018	74,666	A
Jednorázový ochranný	80 903	25,334	100,000	A
Celkem	319 344	100,000	x	x

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 11 Klasifikace zásob metodou ABC za rok 2014

Třída A obsahuje opět 2 skupiny zásob, které tvoří 9,09% podíl na celkovém počtu skupin a 48,35% podíl na celkovém výdeji.

Do třídy B spadají tři skupiny zásob s 13,64% podílem na celkovém počtu položek a s 42,41% podílem na celkovém výdeji.

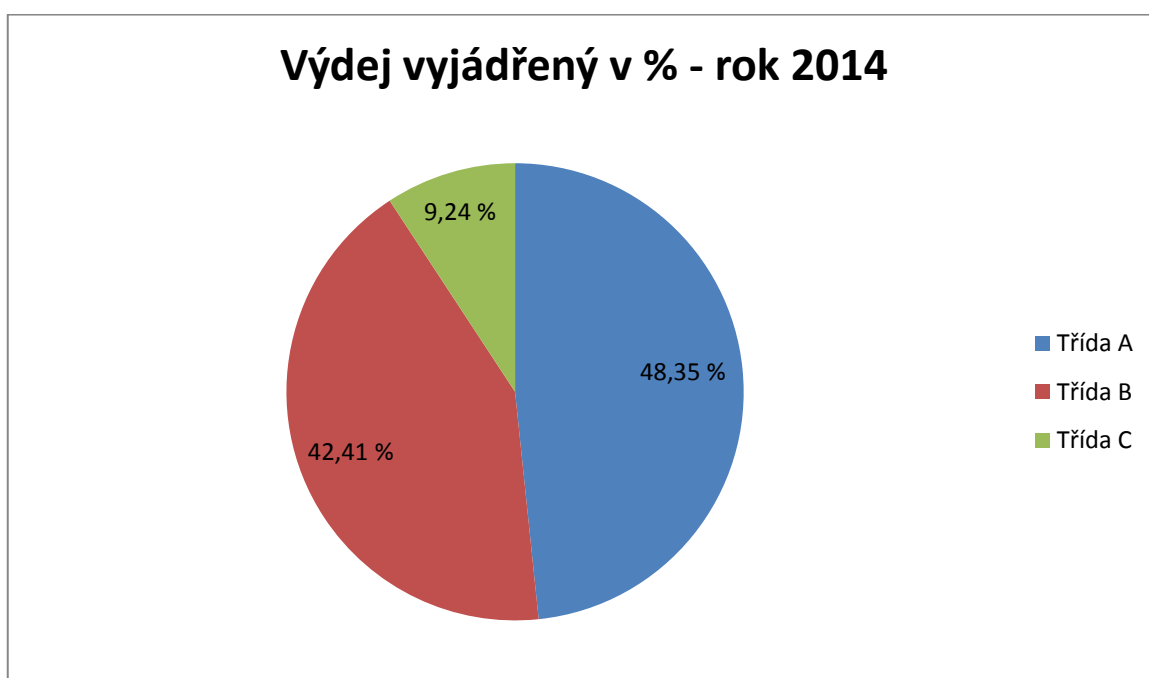
Třída C zahrnuje celkem 17 skupin zásob. Tyto skupiny zásob tvoří 77,27% hodnotu z celkového počtu skupin a pouze 9,24% podíl na celkovém počtu vydaných kusů.

Třída	Počet skupin	Podíl na počtu skupin (v %)	Součet výdejů (v ks)	Podíl na počtu výdejů (v %)
A	2	9,09	154 409	48,35
B	3	13,64	135 422	42,41
C	17	77,27	29 513	9,24
Celkem	22	100	319 344	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 12 Výsledné shrnutí ABC analýzy za rok 2014

Graf č. 6 zobrazuje podíl jednotlivých tříd A, B a C na celkovém počtu výdeje.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6 Podíl jednotlivých tříd na celkovém výdeji v % - rok 2014

6.4 Rok 2015

V roce 2015 sklad zdravotnického materiálu vydal na oddělení společnosti XY, a. s. 349 638 ks zásob. V tomto roce nebyl zaznamenán žádný výdej ve skupině zásob DKP ortézy, proto byla tato skupina z výpočtu metody ABC vynechána a celkový počet sledovaných skupin se snížil na 16 položek.

Skupina zásob	Výdej v ks	Hodnotový rozsah výdeje v %	Kumulovaný výdej v %	Třída
Drobné endoprotézy	63	0,018	0,018	C
DKP 20 000	279	0,080	0,098	C
Kardiostimulátory	283	0,081	0,179	C
Sluchadla	365	0,104	0,283	C
Krevní vaky	373	0,107	0,390	C
Kolena	704	0,201	0,591	C
Těl. náhrady a implantáty	830	0,237	0,829	C
Kyčle	953	0,273	1,101	C
Dentální materiál	1 112	0,318	1,419	C
DKP 1000	1 413	0,404	1,823	C
Dialyzační materiál	1 484	0,424	2,248	C
Stenty	1 942	0,555	2,803	C
Oka, čočky	2 001	0,572	3,375	C
Šicí materiál	2 400	0,686	4,062	C
Laboratorní materiál	7 036	2,012	6,074	C
Drobné implantáty	9 610	2,749	8,823	C
Jednorázový in vitro	45 756	13,087	21,910	B
Ostatní SZM	46 710	13,360	35,269	B
Injekční a odběrový systém	56 568	16,179	51,448	B
Obvazový mat., inkontinence	77 276	22,102	73,550	A
Jednorázový ochranný	92 480	26,450	100,000	A
Celkem	349 638	100	x	x

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 13 Klasifikace zásob metodou ABC za rok 2015

Do třídy A opět spadají dvě skupiny zásob a to jednorázový ochranný a obvazový materiál, inkontinence. S celkovým počtem 169 756 vyskladněných kusů tvoří 48,55% podíl na celkovém počtu vydaných kusů. Kvůli snížení celkového počtu skupin o položku DKP ortézy se oproti předchozím rokům zvýšil podíl na celkovém počtu skupin na 9,52 %.

Třída B zahrnuje tři položky: injekční a odběrový systém, ostatní SZM a jednorázový in vitro. S celkovým počtem 149 034 vydaných kusů tvoří 42,63% podíl na celkovém počtu vydaných kusů a s důvodu vynechání skupiny zásob tvoří 14,29% podíl na celkovém počtu skupin zásob.

Třída C zahrnuje oproti předcházejícím rokům 2012 – 2014 pouze 16 skupin zásob, což snižuje podíl této třídy na celkovém počtu skupin na 76,19 %. Třída C zahrnuje

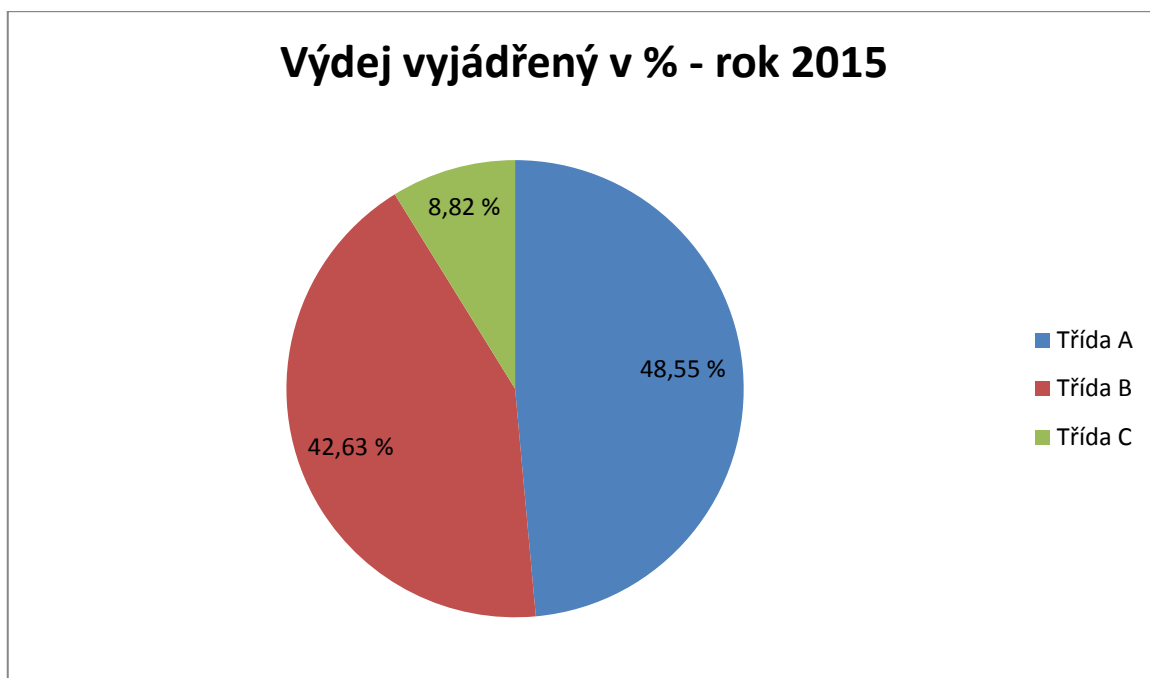
30 848 ks zásob což tvoří 8,82% podíl na celkovém počtu vydaných kusů zásob v tomto roce.

Třída	Počet skupin	Podíl na počtu skupin (v %)	Součet výdejů (v ks)	Podíl na počtu výdejů (v %)
A	2	9,52	169 756	48,55
B	3	14,29	149 034	42,63
C	16	76,19	30 848	8,82
Celkem	21	100	349 638	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 14 Výsledné shrnutí ABC analýzy za rok 2015

Graf č. 7 zobrazuje podíl jednotlivých tříd A, B a C na celkovém počtu výdeje.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7 Podíl jednotlivých tříd na celkovém výdeji v % - rok 2015

6.5 Období 2012 – 2015

Pro celkové zhodnocení vydaných zásob na jednotlivé oddělení společnosti XY, a. s. byla provedena analýza ABC i za celkové sledované období 2012 – 2015.

Skupina zásob	Výdej v ks	Hodnotový rozsah výdeje v %	Kumulovaný výdej v %	Třída
Drobné endoprotézy	161	0,012	0,012	C
DKP ortézy	499	0,038	0,050	C
Kardiostimulátory	1 054	0,080	0,131	C
DKP 20 000	1 349	0,103	0,233	C
Sluchadla	1 418	0,108	0,342	C
Krevní vaky	1 829	0,139	0,481	C
Dentální materiál	2 527	0,193	0,674	C
Kolena	2 637	0,201	0,874	C
Kyčle	3 659	0,279	1,153	C
Těl. náhrady a implantáty	4 224	0,322	1,475	C
Dialyzační materiál	6 213	0,474	1,949	C
DKP 1000	7 587	0,578	2,527	C
Stenty	7 703	0,587	3,114	C
Oka, čočky	7 987	0,609	3,723	C
Šicí materiál	9 168	0,699	4,422	C
Laboratorní materiál	26 095	1,989	6,411	C
Drobné implantáty	36 810	2,805	9,216	C
Ostatní SZM	174 512	13,301	22,517	B
Jednorázový in vitro	179 891	13,711	36,227	B
Injekční a odběrový systém	217 049	16,543	52,770	B
Obvazový mat., inkontinence	305 224	23,263	76,032	A
Jednorázový ochranný	314 470	23,968	100,000	A
Celkem	1 312 066	100,000	x	x

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 15 Klasifikace zásob metodou ABC za období 2012 - 2015

Třída A obsahovala ve sledovaném období 2 skupiny zásob (jednorázový ochranný a obvazový materiál, inkontinence), tato třída se v průběhu let neměnila. Z této třídy bylo v průběhu let vydáno celkem 619 694 ks zásob. Obvazový materiál, inkontinence a jednorázový ochranný tvoří 47,23% podíl na celkovém počtu vydávaných kusů. Skupiny zásob třídy A mají největší objem výdeje, a proto by se sklad zdravotnického materiálu mel řízením tohoto sortimentu zabývat co nejdětalněji. Položky spadající do skupiny A patří k nejvydávanejším, a proto by se měly objednávat v menším množství, a v pravidelných intervalech, aby nedocházelo k vázání finančních prostředků v zásobách, a aby byl tento sortiment zásob neustále k dispozici.

Do třídy B byly zařazeny 3 skupiny zásob – injekční a odběrový systém, jednorázový in vitro a ostatní SZM. Struktura této třídy se v průběhu let, stejně jako u třídy

A, neměnila. Celkový objem výdeje činí 571 452 ks s 43,55% podílem na celkovém počtu vydaných kusů.

Třída C obsahuje 17 skupin zásob – drobné implantáty, laboratorní materiál, šicí materiál, oka, čočky, DKP 1000, stenty, dialyzační materiál, tel. náhrady a implantáty, kyčle, kolena, krevní vaky, sluchadla, DKP 20 000, kardiostimulátory, DKP ortézy a drobné endoprotézy. Celkem bylo vydáno 120 920 ks zásob patřících do třídy C. Podíl třídy C na celkovém počtu výdejů za sledované období činí 9,22 %. Třída C je nejobjemnější, ale protože se tyto skupiny moc nevydávají, neměl by jich sklad zdravotnického materiálu pořizovat v příliš velkém množství.

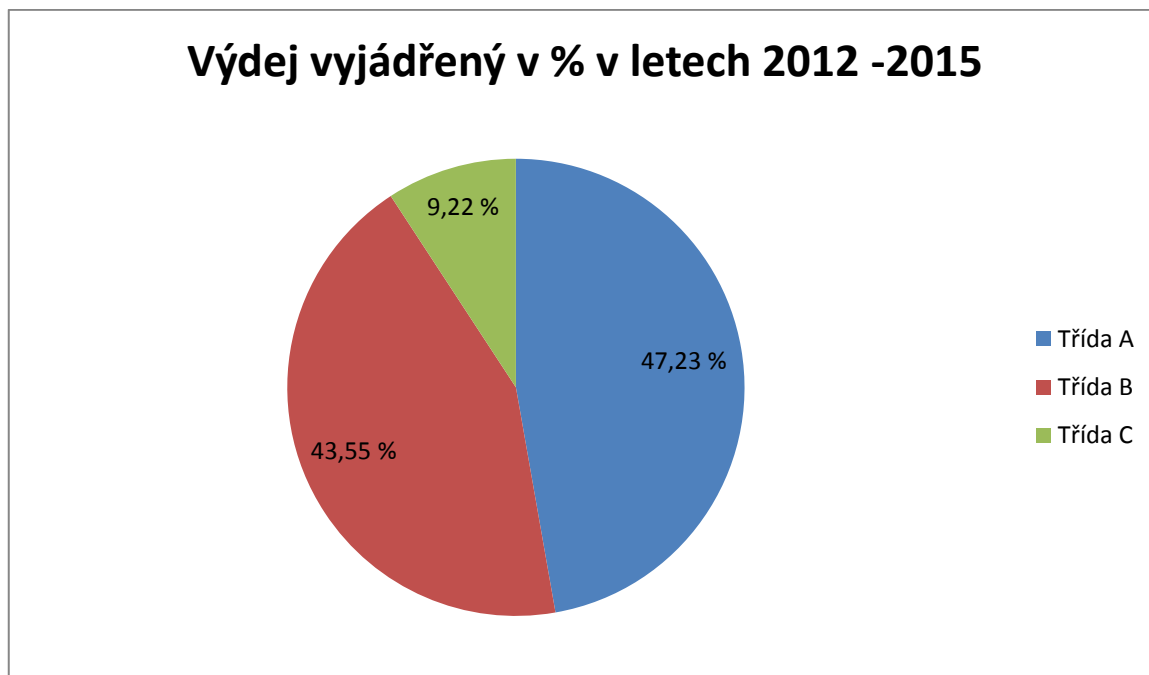
Třída	Počet skupin	Podíl na počtu skupin (v %)	Součet výdejů (v ks)	Podíl na počtu výdejů (v %)
A	2	9,09	619 694	47,23
B	3	13,64	571 452	43,55
C	17	77,27	120 920	9,22
Celkem	22	100,00	1 312 066	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 16 Výsledné shrnutí ABC analýzy za období 2012 - 2015

Do třídy A spadají sice jen dvě kategorie, ale tvoří největší procento výdeje ze skladu zdravotnického materiálu. Třída A obsahuje pouze 9,09 % položek, které analogicky tvoří 47,23 % veškerých výdejů. Z toho vyplývá, že Paretovo pravidlo uvedené v teoretické části této práce zde neplatí. V tomto případě by se zde uplatnilo například pravidlo 10:50.

Graf č. 8 zobrazuje podíl jednotlivých tříd A, B a C na celkovém počtu výdeje.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8 Podíl jednotlivých tříd na celkovém výdeji v % v letech 2012 - 2015

7 HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA

Horizontální analýza je zaměřena pouze na zásoby vydávané ze skladu zdravotnického materiálu na oddělení společnosti XY, a. s., protože sklad ZM se zabývá pouze příjmem a výdejem zásob. Podkladem pro tuto analýzu jsou data z programu Lekis pro Windows, který sklad ZM používá pro naskladňování a následné operace se zbožím.

Horizontální analýza je provedena dvěma způsoby: výpočtem meziročních rozdílů v zásobách a výpočtem jejich procentuálních změn. Tato analýza je konkrétně provedena v letech 2012 – 2015 na celkových vydaných zásobách ze skladu ZM.

V níže uvedené tabulce jsou znázorněny hodnoty celkového výdeje na konci účetního období v korunách. Z tabulky lze vyčíst, že hodnota vydaných zásob ze skladu ZM má klesající charakter. Zatímco v roce 2012 sklad ZM vydal zboží v hodnotě 234 677 726,93 Kč, do roku 2015 poklesla tato hodnota o 16 383 135,85 Kč. Grafické znázornění dat lze vidět v grafu číslo 1.

Rok	Zásoby v Kč
2012	234 677 726,93
2013	231 244 268,26
2014	219 604 134,52
2015	218 294 591,08

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 17 Znázornění růstu a poklesu zásob

7.1 Rozdíly v zásobách – meziroční

Prvním bodem horizontální analýzy je výpočet meziročních rozdílů v zásobách, kdy jsou při výpočtu odečítány dvě po sobě jdoucí období. Pro výpočet byl použitý následující postup:

$$\text{běžné období} - \text{minulé období} = \text{hodnota v korunách}$$

$$\text{Rok 2013} - \text{2012} = 231\,244\,268,26 - 234\,677\,726,93 = -3\,433\,458,67 \text{ Kč}$$

Vydané zásoby klesly mezi lety 2012 – 2013 o 3 433 458,67 Kč.

$$\text{Rok 2014} - \text{2013} = 219\,604\,134,52 - 231\,244\,268,26 = -11\,640\,133,74 \text{ Kč}$$

Vydané zásoby klesly mezi lety 2013 – 2014 o 11 640 133,74 Kč.

$$\text{Rok 2015} - \text{2014} = 218\,294\,591,08 - 219\,604\,134,52 = -1\,309\,543,44 \text{ Kč}$$

Vydané zásoby klesly mezi lety 2014 – 2015 o 1 309 543,44 Kč.

7.2 Rozdíly v zásobách – procentuální

Druhým bodem horizontální analýzy je výpočet procentuálních meziročních změn vydaných zásob. Výpočet obsahuje výpočty předchozí kapitoly v procentuálním vyjádření.

K výpočtu je použit následující postup:

$$\left(\frac{\text{běžné období}}{\text{minulé období}} - 1 \right) * 100 = \%$$

$$\left(\frac{\text{rok 2013}}{\text{rok 2012}} - 1 \right) * 100 = \left(\frac{231\,244\,268,26}{234\,677\,726,93} - 1 \right) * 100 = -1,46 \%$$

Hodnota vydaných zásob klesla v letech 2012 – 2013 o 1,46 %.

$$\left(\frac{\text{rok 2014}}{\text{rok 2013}} - 1 \right) * 100 = \left(\frac{219\,604\,134,52}{231\,244\,268,26} - 1 \right) * 100 = -5,03 \%$$

Hodnota vydaných zásob v letech 2013 – 2014 klesla o 5,03 %.

$$\left(\frac{\text{rok 2015}}{\text{rok 2014}} - 1 \right) * 100 = \left(\frac{218\,294\,591,08}{219\,604\,134,52} - 1 \right) * 100 = -0,60 \%$$

Hodnota vydaných zásob klesla v letech 2014 – 2015 o 0,60 %.

Zatímco v roce 2012 sklad ZM vydal zboží v hodnotě 234 677 726,93 Kč, do roku 2015 poklesla tato hodnota o 16 383 135,85 Kč, v procentuálním vyjádření celkem o 7,09 %.

Hodnota výdeje v korunách klesá, zatímco hodnota výdeje v kusech naopak stoupá. Což znamená, že sklad ZM přijímá větší objem zboží za méně finančních prostředků. Vysvětlením je již zmíněné snižování cen úhrady pojišťoven, na které dodavatelé zdravotnického materiálu reagují snižováním cen svého sortimentu zboží. Další faktorem ovlivňujícím hodnotu výdeje je zlepšující se hospodaření společnosti XY, a. s., která například vybírá vhodného dodavatele zdravotnického materiálu prostřednictvím veřejných zakázek či elektronické aukce.

8 VERTIKÁLNÍ ANALÝZA

Vertikální analýza je zaměřena na porovnání podílu zásob na celkových aktivech a celkovém oběžném majetku. Podkladem pro tuto analýzu je rozvaha společnosti XY, a. s. za jednotlivé roky, která je převzata z účetnictví společnosti.

Výpočty vertikální analýzy jsou provedeny za sledované období 2012 – 2014. Pro rok 2015 v tuto chvíli bohužel není k dispozici zpracovaná rozvaha, jinak by byla vertikální analýza zpracovaná i za tento rok.

8.1 Rok 2012

Rozvaha společnosti XY, a. s. je uvedena v tis. Kč, proto i data získané z programu Lekis pro Windows jsou znázorněny v tis. Kč. Částky jsou zaokrouhleny podle matematických pravidel.

8.1.1 Podíl zásob na celkových aktivech

$$\frac{\text{zásoby}}{\text{celková aktiva}} * 100 = \frac{234\,678}{2\,432\,394} * 100 = 9,64\%$$

V roce 2012 činil podíl celkových zásob na celkových aktivech 9,64 %.

8.1.2 Podíl zásob na oběžných aktivech

$$\frac{\text{zásoby}}{\text{oběžná aktiva}} * 100 = \frac{234\,678}{412\,291} * 100 = 56,92\%$$

V roce 2012 činil podíl celkových zásob na oběžném majetku 56,92 %.

8.2 Rok 2013

8.2.1 Podíl zásob na celkových aktivech

$$\frac{\text{zásoby}}{\text{celková aktiva}} * 100 = \frac{231\,244}{2\,195\,891} * 100 = 10,53\%$$

V roce 2013 činil podíl celkových zásob na celkových aktivech 10,53 %, což je o 0,89 % více než v předcházejícím roce.

8.2.2 Podíl zásob na oběžných aktivech

$$\frac{\text{zásoby}}{\text{oběžná aktiva}} * 100 = \frac{231\,244}{235\,328} * 100 = 98,26\%$$

V roce 2013 činil podíl celkových zásob na oběžném majetku 98,26 %, o celých 41,34 % více než v roce 2012.

8.3 Rok 2014

8.3.1 Podíl zásob na celkových aktivech

$$\frac{\text{zásoby}}{\text{celková aktiva}} * 100 = \frac{219\,604}{2\,179\,698} * 100 = 10,07 \%$$

V roce 2014 činil podíl celkových zásob na celkových aktivech 10,07 %. Oproti roku 2013 tento podíl klesl o 0,46 %.

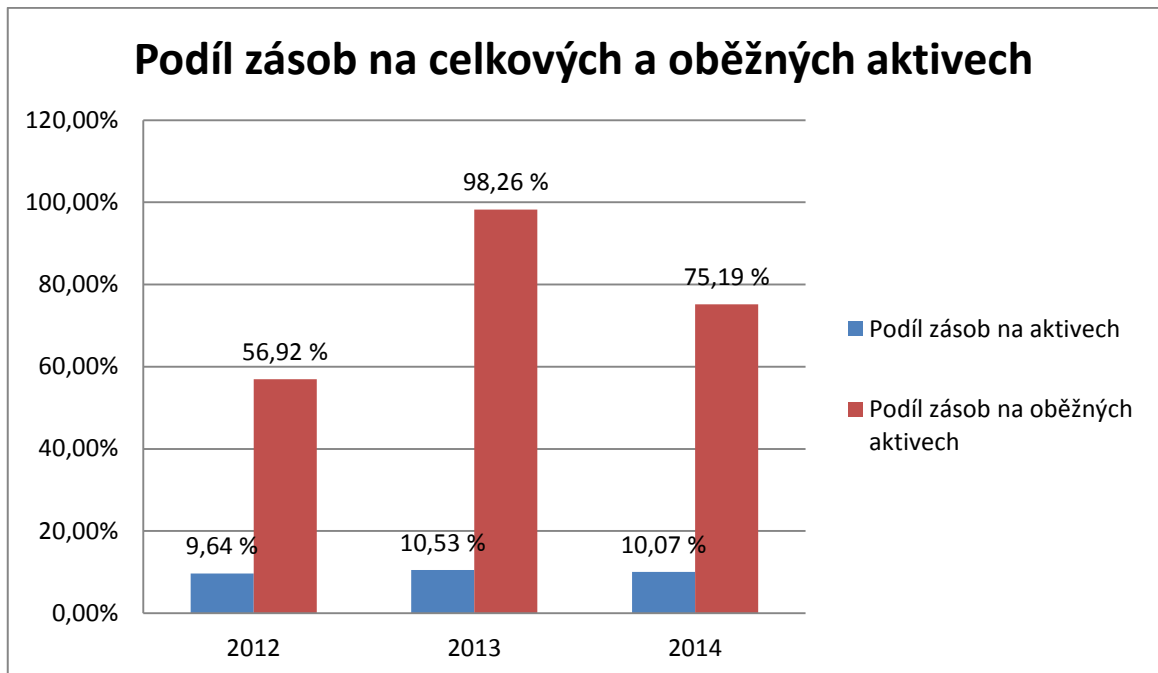
8.3.2 Podíl zásob na oběžných aktivech

$$\frac{\text{zásoby}}{\text{oběžná aktiva}} * 100 = \frac{219\,604}{292\,048} * 100 = 75,19 \%$$

V roce 2014 činil podíl celkových zásob na oběžném majetku 75,19 %. Podíl oproti roku 2013 klesl o 23,07 %.

Níže uvedený graf č. 9 znázorňuje podíl zásob na celkových aktivech a na celkovém oběžném majetku. Z grafu lze vyčíst, že podíl zásob na aktivech byl v průběhu sledovaných let relativně stejný, pohyboval se v okolo 10 %.

Podíl zásob na celkovém oběžném majetku byl nejnižší v roce 2012, kdy tvořil 56,92 %. V následujícím roce 2012 podíl vzrostl na celých 98,26 %. Je to dáno relativně nízkou hodnotou oběžných aktiv. V roce 2014 tento podíl klesl na 75,19 %.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 9 Podíl zásob na celkových aktivech a oběžných aktivech

9 UKAZATELE OBRATOVOSTI

Sklad zdravotnického materiálu eviduje velké množství položek, proto byly vybrány pro analýzu ukazatelů obratovosti pouze vybrané položky rukavic. A to rukavice vyšetřovací Safety (vel. S až L), rukavice vyšetřovací Nitril nepudrované (vel. S až M), rukavice vyšetřovací Latex pudrované (vel. S až M) a rukavice vyšetřovací Vinyl velikost M. Toto téma je ve společnosti aktuálním tématem, protože probíhá nové výběrové řízení na rukavice.

Pokud by ukazatele obratovosti byly počítány na celkovém počtu položek, podkladem by mohla být rozvaha jednotlivých let, protože je ale analýza ukazatelů obratovosti počítána pouze na vybraných položkách, podkladem jsou hodnoty zjištěné ze skladové evidence skladu ZM a zpracované v systému Lekis pro Windows. Pro analýzu byly vybrány hodnoty v letech 2014 – 2015, protože toto období je nejaktuálnější. Následně byl proveden výpočet průměrné zásoby. Součtem první až poslední položky vyděleným celkovým počtem položek.

9.1 Pohyby vybraných položek v roce 2014

Tabulka obsahuje 10 položek rukavic. Rukavice vyšetřovací Safety (vel. S až L), rukavice vyšetřovací Nitril nepudrované (vel. S až M), rukavice vyšetřovací Latex pudrované (vel. S až M) a rukavice vyšetřovací Vinyl velikost M. Analýza je provedena pro srovnání v roce 2014 a v roce 2015.

Skupina zboží	Průměrná zásoba (ks)	Průměrná cena (Kč)	Průměrná zásoba (Kč)	Tržba
Rukavice vyš. Safety vel. L	24,00	156,09	3 746,16	20 135,61
Rukavice vyš. Safety vel. M	20,00	156,09	3 121,80	22 320,87
Rukavice vyš. Safety vel. S	16,00	156,09	2 497,44	12 955,47
Rukavice vyš. Nitril. nepudr. vel. M	830,77	75,67	62 864,37	972 245,80
Rukavice vyš. Nitril. nepudr. vel. S	441,67	75,67	33 421,17	480 542,07
Rukavice vyš. Nitril. nepudr. vel. L	450,00	75,67	34 051,50	438 318,48
Rukavice vyš. Latex pudr. vel. S	88,89	82,28	7 313,87	77 380,71
Rukavice vyš. Latex pudr. vel. M	78,33	82,28	6 444,99	55 329,67
Rukavice vyš. Latex pudr. vel. L	60,00	82,28	4 936,80	45 495,51
Rukavice vyš. Vinil. bez pudru. vel. M	103,33	62,92	6 501,52	53 538,87

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 18 Pohyby skupin zboží v roce 2014

9.2 Pohyby vybraných položek v roce 2015

Tabulka číslo 19 obsahuje položky vybraných rukavic, které byly naskladněny v roce 2015 ve skladu ZM. Průměrná zásoba je vypočítána v množstevních jednotkách, která je důležitá pro výpočet obrátky a doby obratu. Průměrná cena je vyjádřena v peněžních jednotkách. Vynásobením těchto dvou veličin byla zjištěna průměrná zásoba v peněžních jednotkách. V posledním sloupečku je uvedena tržba, která je vypočítána jako pořizovací cena vynásobená počtem vydaných kusů na oddělení společnosti XY, a. s. Tyto údaje byly čerpány z programu Lekis pro Windows.

Skupina zboží	Průměrná zásoba (ks)	Průměrná cena (Kč)	Průměrná zásoba (Kč)	Tržba
Rukavice vyš. Safety vel. L	16,67	156,09	2 601,50	11 094,00
Rukavice vyš. Safety vel. M	20,00	156,09	3 121,80	20 447,79
Rukavice vyš. Safety vel. S	15,00	156,09	2 341,35	7 869,00
Rukavice vyš. Nitril. nepudr. vel. M	776,47	86,30	67 009,36	1 118 627,76
Rukavice vyš. Nitril. nepudr. vel. S	600,00	81,15	48 690,00	569 349,89
Rukavice vyš. Nitril. nepudr. vel. L	399,44	83,21	33 237,40	566 392,78
Rukavice vyš. Latex pudr. vel. S	118,75	90,94	10 799,13	82 199,25
Rukavice vyš. Latex pudr. vel. M	88,57	92,18	8 164,38	50 721,99
Rukavice vyš. Latex pudr. vel. L	78,57	88,25	6 933,80	53 548,55
Rukavice vyš. Vinil. bez pudru. vel. M	126,00	62,92	7 927,92	55 830,61

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 19 Pohyby skupin zboží v roce 2015

9.3 Ukazatele obratovosti v roce 2015 a 2014

U ukazatelů obratovosti se počítá obrátka zásob a doba obratu zásob. Jak již bylo zmíněno výše, analýza je provedena pro 10 položek rukavic. Tento výpočet byl proveden pro srovnání ve dvou po sobě jdoucích obdobích 2015 a 2014. Informace potřebné k výpočtu této analýzy jsou uvedeny v předchozích tabulkách, tab. 18 a tab. 19.

Obrátka zásob udává, kolikrát za rok se průměrná zásoba přemění v tržby. Tento výsledek byl vypočítán jako poměr tržeb a průměrného stavu zásob. Pro podnik je pozitivní, když má obrátka rostoucí charakter.

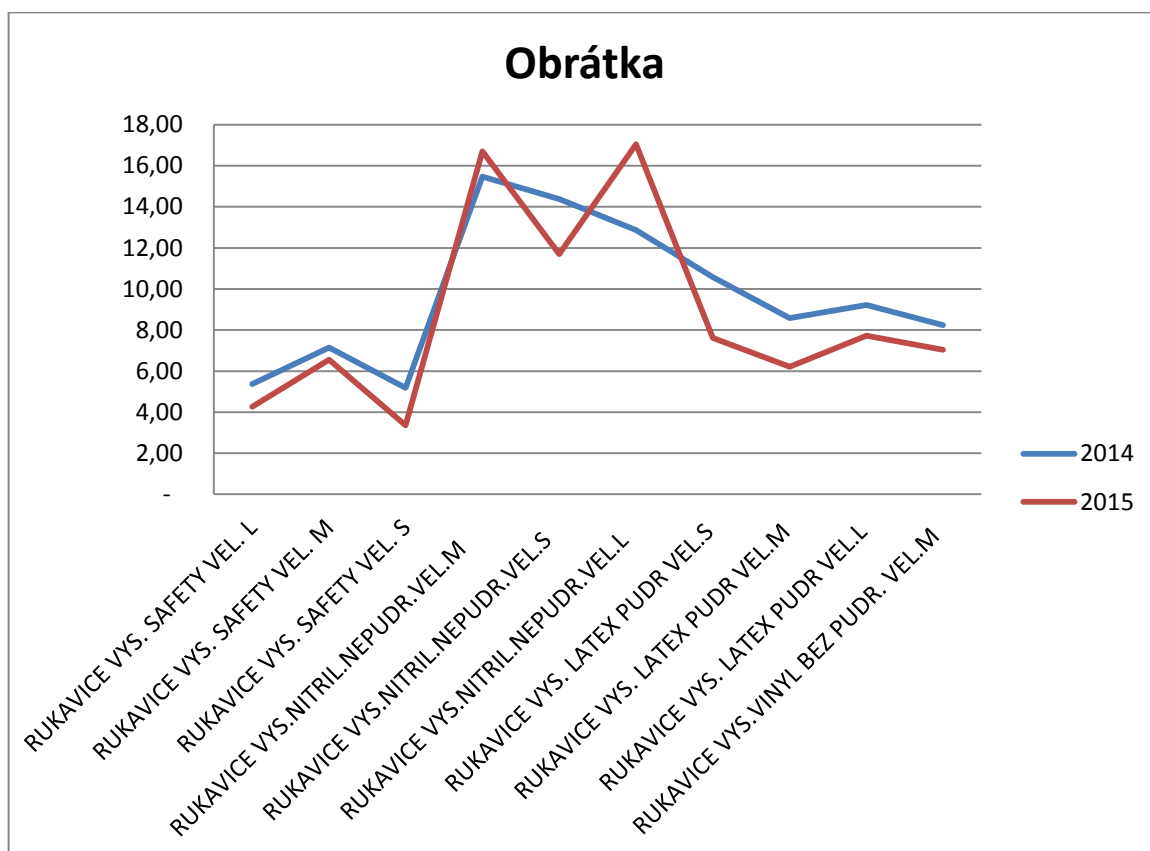
Doba obratu udává, na kolik dnů zásoba průměrně vystačí. Doba obratu se vypočítá vydělením počtu dnů sledovaného období (365 dnů) počtem obrátek. Doba obratu by měla být na rozdíl od obrátky zásob co nejkratší.

Skupina zboží	2014		2015	
	Obrátka	Doba obratu	Obrátka	Doba obratu
Rukavice vyš. Safety vel. L	5,38	67,91	4,26	85,59
Rukavice vyš. Safety vel. M	7,15	51,05	6,55	55,73
Rukavice vyš. Safety vel. S	5,19	70,36	3,36	108,60
Rukavice vyš. Nitril. nepudr. vel. M	15,47	23,60	16,69	21,86
Rukavice vyš. Nitril. nepudr. vel. S	14,38	25,39	11,69	31,21
Rukavice vyš. Nitril. nepudr. vel. L	12,87	28,36	17,04	21,42
Rukavice vyš. Latex pudr. vel. S	10,58	34,50	7,61	47,95
Rukavice vyš. Latex pudr. vel. M	8,58	42,52	6,21	58,75
Rukavice vyš. Latex pudr. vel. L	9,22	39,61	7,72	47,26
Rukavice vyš. Vinil. bez pudru. vel. M	8,23	44,32	7,04	51,83

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 20 Srovnání ukazatelů obratovosti v roce 2015 a 2014

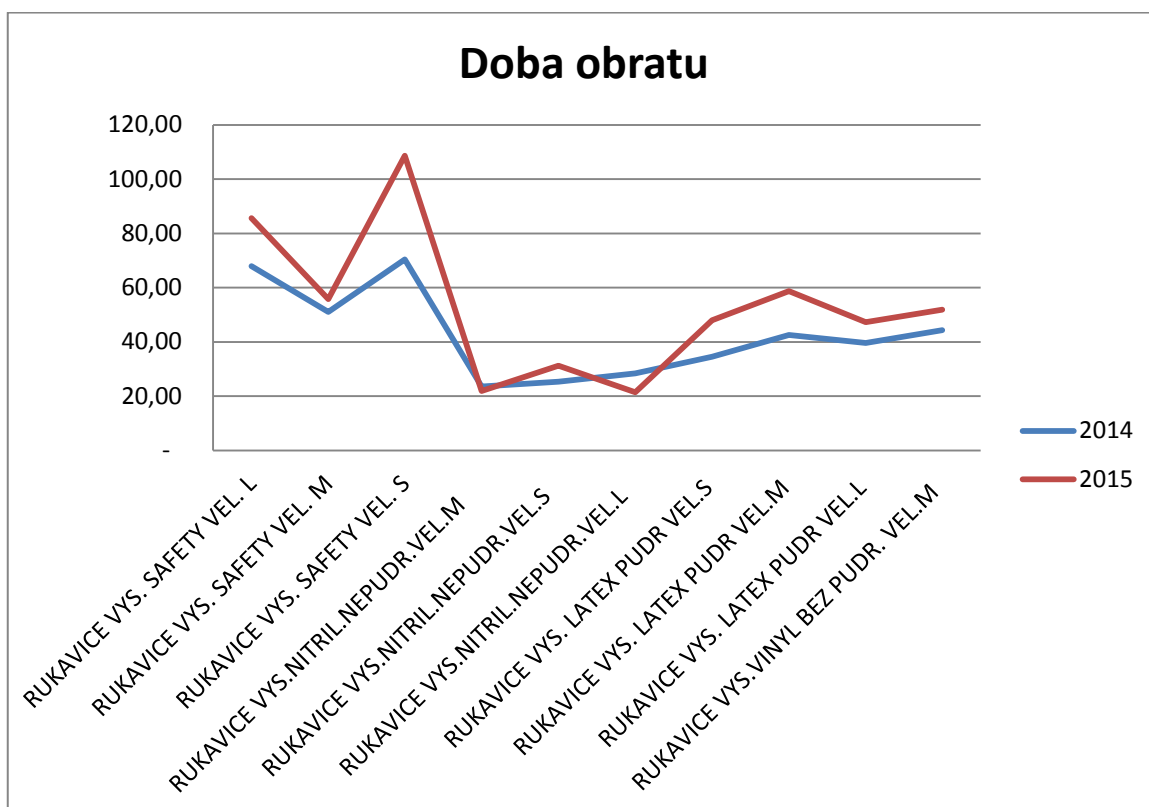
Tabulka č. 20 obsahuje výpočty obrátky a doby obratu v letech 2015 a 2014. Pro lepší znázornění jsou vypočtené údaje převedeny do níže uvedených grafů (graf č. 10 a graf č. 11).



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 10 Obrátka v letech 2014 a 2015

Jak již bylo zmíněno, pro podnik je pozitivní, když se hodnota obrátky zvyšuje, protože čím vyšší je tento ukazatel, tím rychleji dochází k obratu zásob. K nárůstu obrátky došlo pouze u položky – rukavice vyšetřovací Nitril nepudrované, velikost M a u položky rukavice vyšetřovací Nitril nepudrové, velikost L. U ostatních položek byl zaznamenán pokles obrátky. Rukavice patří mezi speciální materiál, který není až tak obrátkový, ale jelikož se jedná o zdravotnické zařízení, sklad ZM musí držet určitou zásobu těchto položek na skladě.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 11 Doba obratu v letech 2014 a 2015

V grafu doby obratu jsou znázorněny výpočty z tabulky 20 v letech 2015 a 2014. Ideální je, když má ukazatel doby obratu klesající charakter, protože udává, kolik dní zásoba v podniku vydrží. Z toho vyplývá, že čím kratší počet dnů zásoba vydrží, tím rychleji se obrací.

Doba obratu se snížila u rukavic vyšetřovacích Nitril nepudrovaných, velikost M a u rukavic vyšetřovacích Nitril nepudrovaných, velikost L. U ostatních položek byl zaznamenán nárůst.

Shrnutí

Z výše uvedené analýzy vyplývá, že sklad ZM je na tom s výpočtem ukazatelů obrátky a doby obratu pozitivně pouze u 2 položek rukavic z 10. To znamená, že u 2 položek rukavic z 10 je nižší doba obratu (počet dnů, kolik zásoba vydrží) a vyšší obrátka (rychlost obratu zásob). U ostatních osmi položek rukavic by sklad zdravotnického materiálu měl snížit zásoby, aby v nich nebylo vázáno velké množství finančních prostředků. Musí se ale přihlídnout ke skutečnosti, že se jedná o zdravotnické zařízení a tyto položky musejí být neustále k dispozici.

SHRNUTÍ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě analýzy zásob, při které byly analyzovány příjmy a výdeje skupin zboží jak z pohledů kusů, tak i z pohledu peněžních jednotek bylo zjištěno, že nejvyšší hodnota zboží byla přijata v roce 2012 a nejmenší hodnota zboží byla přijata v roce 2015. Stejně je tomu tak u výdeje, tzn., že hodnota příjmu i výdeje má klesající charakter. Sklad zdravotnického materiálu naskladnil za období 2012 – 2015 celkem 1 305 078 ks položek a vydal na jednotlivá oddělení společnosti XY, a. s. celkem 1 312 066 ks položek. Z toho největší objem položek tvoří skupiny zboží jednorázový ochranný materiál, obvazový materiál, inkontinence a skupina injekční a odběrový systém. Naopak nejmenší objem položek tvoří skupina zboží drobné endoprotézy.

Paretovo pravidlo 20:80 analýzy ABC bylo vzhledem k situaci ve společnosti XY, a. s. upraveno. Třída A tvoří pouze 9,09 % položek, které analogicky tvoří 47,23 % veškerých výdejů. Z toho vyplývá, že Paretovo pravidlo uvedené v teoretické části této práce zde neplatí. V tomto případě by se zde uplatnilo například pravidlo 10:50. Na základě vypočtených údajů ABC analýzy bych společnosti doporučila, aby se zaměřila na skupiny zásob, které spadají do skupiny A (jednorázový ochranný a obvazový materiál, inkontinence) a snížila zásobu u skupin zboží, které spadají do skupiny C.

Na základě finanční analýzy bylo zjištěno, že hodnota zásob, která je vydávána na oddělení společnosti XY, a. s. má klesající charakter. V roce 2012 sklad ZM vydal na oddělení společnosti zboží v hodnotě 234 677 726,93 Kč, do roku 2015 poklesla tato hodnota o 16 383 135,85 Kč, v procentuálním vyjádření celkem o 7,09 %. Počet vydávaných kusů má naopak rostoucí charakter. To znamená, společnost přijímá a následně vydává na jednotlivá oddělení čím dál tím více zboží, ale za nižší ceny. Důvodem je zlepšující se hospodaření společnosti, která si vybírá vhodnější dodavatele zdravotnického materiálu prostřednictvím veřejných zakázek a elektronických aukcí. Dalším faktorem je snižování úhrady pojišťoven, na které výrobci zdravotnického materiálu reagují snižováním cen.

Z výpočtu ukazatelů obratovosti, provedených na vybraných položkách rukavic skladu zdravotnického materiálu, lze vyčíst, že pouze u dvou položek rukavic má obrátka pozitivní vývoj a u zbývajících osmi skupin zboží je vývoj negativní. Proto bych společnosti doporučila, aby zjistila příčiny tohoto negativního vývoje daných položek rukavic. Jak již bylo zmíněno, jedná se ale o speciální zdravotnický materiál, který není sice tak obrátkový, ale sklad zdravotnického materiálu musí držet určitou hodnotu tohoto

zboží na skladě, pro případ urgentní potřeby ze strany oddělení. Vhodné by bylo provést tuto analýzu na veškerých položkách skladu zdravotnického materiálu, což by bylo vzhledem k celkovému počtu skladových položek (13 200 ks) velmi časově náročné.

Dále bych společnosti doporučila zvážení většího prostoru skladu, protože stávající prostory skladu jsou příliš malé na takové množství zásob. I když jsou ve skladu zdravotnického materiálu zásoby pečlivě rozděleny regály a paletami, jsou zásoby umístěny příliš natěsno a skladníkům se v nich špatně orientuje.

Dále bych navrhovala zavedení evidence skladu pomocí čárového kódu, který by zefektivnil práci ve skladu. Tato evidence by zjednodušila a zrychlila práci skladníků, urychlila průběh zpracování inventur zásob a minimalizovala by chyby ve skladové evidenci. Dalším návrhem je pořízení přepravních boxů pro zjednodušení a zefektivnění přepravy, které by fungovaly na principu výměny.

ZÁVĚR

Teoretická část bakalářské práce obsahuje stručný přehled problematiky řízení zásob. Získané teoretické poznatky jsou shrnuty do několika kapitol, zabývajících se základní problematikou zásob, metodami řízení zásob a finanční analýzou. K získání potřebných informací bylo čerpáno z široké škály knih, které byly zaměřeny převážně na finanční řízení podniku a logistiku.

V úvodu praktické části bakalářské práce byl představen sklad zdravotnického materiálu, který je součástí společnosti XY, a. s.

Praktická část byla rozdělena na tři části. První třetina praktické části byla věnována analýze zásob ve skladu zdravotnického materiálu. Zásoby byly analyzovány na základě skupin zásob v období let 2012 – 2015. V této části šlo především o grafické a tabulkové vyjádření stavu zásob, hodnoty přijímaných a vydávaných zásob jak z pohledu kusů, tak i z pohledu peněžních jednotek.

Druhá třetina praktické části obsahuje analýzu ABC aplikovanou na počet vydávaných kusu zásob na jednotlivá oddělení společnosti XY, a. s. Pro řízení zásob byla vybrána metoda ABC, protože metoda Just-in-Time propojuje nákup, výrobu a logistiku a vylučuje jakékoliv zásoby na skladě.

Poslední třetina praktické části se zabývá finanční analýzou. Horizontální analýza byla provedena v období let 2012 – 2015. Výpočty vertikální analýzy byly provedeny pouze za sledované období 2012 – 2014, protože pro rok 2015 nebyla k dispozici zpracovaná rozvaha. Na finanční analýzu navazuje výpočet ukazatelů obratovosti. Tato analýza byla provedena na vybraných položkách skladu zdravotnického materiálu v letech 2014 – 2015. Toto období bylo zvoleno z důvodu jeho největší aktuálnosti.

V závěru této bakalářské práce jsou obsaženy návrhy a doporučení pro společnost XY, a. s.

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat stav vybraných zásob ve skladu zdravotnického materiálu, který je součástí společnosti XY, a. s. a vypracovat návrhy vedoucí ke zlepšení řízení zásob ve společnosti, případně odhalit nedostatky v oblasti řízení zásob a navrhnout následná opatření. Dalšími cíli bylo analyzovat vývoj zásob, rozdělení zásob podle metody ABC, provedení horizontální a vertikální analýzy a výpočet ukazatelů obratovosti na vybrané položky zásob. Všechny tyto cíle byly splněny.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. BLOCK, Stanley B., HIRT, Geoffrey A. and DANIELSEN, Bartley R., 2014, *Foundations of financial management*. 15th ed. New York, NY: McGraw-Hill Education. ISBN 978-0-07-786161-2.
2. DVOŘÁKOVÁ, Dana, 2008, *Finanční účetnictví a výkaznictví podle mezinárodních standardů IFRS*. 2., dopl. a aktualiz.vyd. Brno: Computer Press. Daně a účetnictví. ISBN 978-80-251-1950-1.
3. FÁROVÁ, Lucie, 2012, *Řízení zásob vybraných výrobků v rodinné firmě prodávající nábytek*. Jihlava. Bakalářská práce. Vysoká škola polytechnická Jihlava. Vedoucí práce Ing. Martina Kuncová, Ph.D.
4. GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ, 2008, *Finanční analýza a plánování podniku*. 3. vyd. Praha: Oeconomica, ISBN 978-80-245-1108-5.
5. HORÁKOVÁ, Helena a Jiří KUBÁT, 1998, *Řízení zásob: logistické pojetí, metody, aplikace, praktické úlohy*. 3. přeprac. vyd. Praha: Profess Consulting. Poradce controllingu. ISBN 80-852-3555-2.
6. Interní zdroje firmy
7. KAVAN, Michal, 2002, *Výrobní a provozní management*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert. ISBN 80-247-0199-5.
8. KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA, 2008, *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-713-5.
9. KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER, 2013, *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.
10. LAMBERT, Douglas M., ELLRAM, Lisa M. a James R. STOCK, 2000, *Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. Vyd. 1. Praha: Computer Press. Business books. ISBN 80-722-6221-1.
11. LEKIS. *Lekis pro Windows* [online]. 2010, Copyright [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <http://www.lekis.cz/>
12. LUKOSZOVÁ, Xenie, 2004, *Nákup a jeho řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. Vysokoškolské učebnice. ISBN 80-251-0174-6
13. LOUŠA, František, 2007, *Zásoby: komplexní průvodce účtováním i oceňováním*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Grada. Účetnictví a daně. ISBN 978-80-247-2117-0.
14. SCHOLLEOVÁ, Hana, 2008, *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-2424-9.

15. SVOBODA, Emil, Libor BITTNER a Patrik SVOBODA, 2006, *Moderní přístupy v řízení podniků v novém podnikatelském prostředí*. První vydání. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86946-12-6.
16. SVOBODOVÁ, Jaroslava, 2005, *Inventarizace: praktický průvodce*. 4. aktualiz. vyd. Olomouc: Anag. ISBN 80-7263-301-5.
17. TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN, 1999, *Moderní řízení nákupu podniku*. Vyd. 1. Praha: Management Press. ISBN 8085943735.
18. VRÁNOVÁ, Šárka, 2008a, *Finance a my: Finance podniku*. Zlín: Z Studio. ISBN 978-80-7318-694-4.
19. VRÁNOVÁ, Šárka, 2008b, *Finanční analýza*. Skripta. Zlín: Z Studio.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

HV	Hospodářský výsledek
DKP	Drobné krátkodobé předměty
SZM	Speciální zdravotnický materiál
ABC	Activity Based Costing
ÚJ	Účetní jednotka
JIT	Just in Time
ZM	Zdravotnický materiál
SÚKL	Státní ústav pro kontrolu léčiv
PZT	Pokyn SÚKL vztahující se k problematice zdravotnických prostředků
VZP	Všeobecná zdravotní pojišťovna
RPC	Reprodukční pořizovací cena
MS	MicroSoft

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 ABC analýza položek	17
Tab. 2 Rozdělení zásob podle skupin zboží.....	25
Tab. 3 Dodavatelé skladu zdravotnického materiálu.....	27
Tab. 4 Velikost zásob v tis. Kč v rozmezí let 2012 - 2015.....	28
Tab. 5 Velikost celkového příjmu a výdeje jednotlivých skupin zboží v kusech.....	30
Tab. 6 Limity ABC analýzy.....	33
Tab. 7 Klasifikace zásob metodou ABC za rok 2012.....	34
Tab. 8 Výsledné shrnutí ABC analýzy za rok 2012	35
Tab. 9 Klasifikace zásob metodou ABC za rok 2013.....	36
Tab. 10 Výsledné shrnutí ABC analýzy za rok 2013	37
Tab. 11 Klasifikace zásob metodou ABC za rok 2014.....	38
Tab. 12 Výsledné shrnutí ABC analýzy za rok 2014	39
Tab. 13 Klasifikace zásob metodou ABC za rok 2015.....	40
Tab. 14 Výsledné shrnutí ABC analýzy za rok 2015	41
Tab. 15 Klasifikace zásob metodou ABC za období 2012 - 2015.....	42
Tab. 16 Výsledné shrnutí ABC analýzy za období 2012 - 2015	43
Tab. 17 Znárodnění růstu a poklesu zásob.....	45
Tab. 18 Pohyby skupin zboží v roce 2014.....	50
Tab. 19 Pohyby skupin zboží v roce 2015.....	51
Tab. 20 Srovnání ukazatelů obratovosti v roce 2015 a 2014.....	52
Tab. 21 Výdej a příjem jednotlivých skupin zásob vyjádřený v kusech v rozmezí let 2012 - 2015.....	65
Tab. 22 Výdej a příjem jednotlivých skupin zásob vyjádřený v Kč v rozmezí let 2012 - 2015.....	67

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Znárodnění vydaných a přijatých zásob v tis. Kč v období let 2012 - 2015	29
Graf 2 Struktura přijatých a vydaných zásob skladu ZM za sledované období 2012 - 2015	29
Graf 3 Velikost celkového příjmu a výdeje jednotlivých skupin zásob v kusech	31
Graf 4 Podíl jednotlivých tříd na celkovém výdeji v % - rok 2012	35
Graf 5 Podíl jednotlivých tříd na celkovém výdeji v % - rok 2013	37
Graf 6 Podíl jednotlivých tříd na celkovém výdeji v % - rok 2014	39
Graf 7 Podíl jednotlivých tříd na celkovém výdeji v % - rok 2015	41
Graf 8 Podíl jednotlivých tříd na celkovém výdeji v % v letech 2012 - 2015	44
Graf 9 Podíl zásob na celkových aktivech a oběžných aktivech	49
Graf 10 Obrátka v letech 2014 a 2015	52
Graf 11 Doba obrátu v letech 2014 a 2015	53

SEZNAM PŘÍLOH

- PI Výdej a příjem jednotlivých skupin zásob vyjádřený v kusech v rozmezí let 2012 - 2015
- P II Výdej a příjem jednotlivých skupin zásob vyjádřený v Kč v rozmezí let 2012 - 2015

**PŘÍLOHA P I: VÝDEJ A PŘÍJEM JEDNOTLIVÝCH SKUPIN ZÁSOB
VYJÁDŘENÝ V KUSECH V ROZMEZÍ LET 2012 - 2015**

Skupina zboží – výdej	2012	2013	2014	2015	Celkem
Kardiostimulátory	254	237	280	283	1 054
Kolena	696	644	593	704	2 637
Krevní vaky	509	506	441	373	1 829
Kyčle	912	927	867	953	3 659
Laboratorní materiál	6 432	6 351	6 276	7 036	26 095
Obvazový mat., inkontinence	77 589	76 853	73 506	77 276	305 224
Oka, čočky	2 099	2 021	1 866	2 001	7 987
Ostatní SZM	45 801	41 143	40 858	46 710	174 512
Sluchadla	324	366	363	365	1 418
Stenty	1 855	1 910	1 996	1 942	7 703
Šicí materiál	2 149	2 307	2 312	2 400	9 168
Tělní náhrady a implantáty	1297	1 167	930	830	4 224
Dentální materiál	354	387	674	1 112	2 527
Dyalizační materiál	1 851	1 401	1 477	1 484	6 213
DKP 1000	2 851	1 487	1 836	1 413	7 587
DKP 20 000	444	297	329	279	1 349
DKP ortézy	23	7	469	-	499
Drobné endoprotézy	10	51	37	63	161
Drobné implantáty	8 980	9 453	8 767	9 610	36 810
Injekční a odběrový systém	53 824	54 170	52 487	56 568	217 049
Jednorázový in vitro	51 126	40 932	42 077	45 756	179 891
Jednorázový ochranný	72 981	68 106	80 903	92 480	314 470
Celkem	332 361	310 723	319 344	349 638	1 312 066
Skupina zboží – příjem	2012	2013	2014	2015	Celkem
Kardiostimulátory	262	240	281	283	1 066
Kolena	697	647	593	704	2 641
Krevní vaky	509	506	441	373	1 829
Kyčle	912	929	867	953	3 661
Laboratorní materiál	6 707	6 520	6 159	6 786	26 172
Obvazový mat., inkontinence	76 825	75 422	72 838	75 366	300 451
Oka, čočky	2 103	2 032	1 867	2 005	8 007
Ostatní SZM	45 394	40 887	41 002	47 176	174 459
Sluchadla	326	366	364	365	1 421
Stenty	1 866	1 909	2 065	1 945	7 785
Šicí materiál	2 173	2 321	2 332	2 489	9 315
Tělní náhrady a implantáty	1 308	1 219	961	838	4 326
Dentální materiál	210	340	682	1 112	2 344
Dyalizační materiál	1 989	1 406	1 477	1 485	6 357
DKP 1000	2 775	1 760	1 736	1 496	7 767

Skupina zboží – příjem	2012	2013	2014	2015	Celkem
DKP 20 000	456	302	333	282	1 373
DKP ortézy	-	-	-	-	-
Drobné endoprotézy	10	51	37	63	161
Drobné implantáty	9 141	9 331	8 889	9 672	37 033
Injekční a odběrový systém	52 700	53 662	50 457	57 887	214 706
Jednorázový in vitro	50 149	41 616	41 880	46 795	180 440
Jednorázový ochranný	72 733	71 614	77 339	92 078	313 764
Celkem	329 245	313 080	312 600	350 153	1 305 078

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 21 Výdej a příjem jednotlivých skupin zásob vyjádřený v kusech v rozmezí let 2012 - 2015

**PŘÍLOHA P II: VÝDEJ A PŘÍJEM JEDNOTLIVÝCH SKUPIN ZÁSOB
VYJÁDŘENÝ V KČ V ROZMEZÍ LET 2012 - 2015**

Skupina zboží – výdej	2012	2013	2014	2015
Kardiostimulátory	18 305 041,58	14 581 141,60	13 142 091,43	12 935 740,94
Kolena	7 394 372,99	6 660 451,13	6 493 759,67	7 736 233,73
Krevní vaky	2 229 908,40	2 466 052,60	2 462 023,30	2 391 298,80
Kyčle	7 376 567,30	7 453 083,57	6 863 819,26	8 051 404,42
Laboratorní materiál	786 383,30	801 619,09	848 471,78	992 797,52
Obvazový mat., inkontinence	9 975 734,85	10 167 058,56	10 184 283,87	11 144 695,45
Oka, čočky	7 773 144,90	6 962 545,03	7 179 736,82	7 421 158,86
Ostatní SZM	33 100 141,86	31 984 781,12	30 702 374,82	30 895 365,23
Sluchadla	609 969,10	609 549,29	652 825,68	627 337,55
Stenty	34 902 094,16	33 580 674,23	31 265 468,37	24 184 486,27
Šicí materiál	5 177 620,30	5 219 003,53	4 759 713,44	4 501 446,44
Tělní náhrady a implantáty	7 402 727,18	7 998 592,77	9 555 486,42	9 960 054,73
Dentální materiál	94 447,68	505 429,12	909 763,44	1 073 672,20
Dyalizační materiál	5 614 976,07	6 323 843,49	6 372 167,53	5 814 139,70
DKP 1000	742 818,13	364 644,56	496 501	425 486,10
DKP 20 000	2 741 514,10	1 943 911,81	1 625 359,38	1 433 602,04
DKP ortézy	9 440,00	1 680,00	288 880,00	-
Drobné endoprotézy	159 001,18	860 557,15	614 227,62	777 931,11
Drobné implantáty	23 900 741,64	24 491 006,38	21 369 647,56	21 477 510,42
Injekční a odběrový systém	9 855 883,72	10 661 435,03	10 672 576,27	10 791 852,72
Jednorázový in vitro	35 514 905,01	36 475 816,75	32 157 243,87	31 366 336,83
Jednorázový ochranný	21 010 293,48	21 131 391,45	20 993 520,99	24 292 040,02
Celkem	234 677 726,93	231 244 268,26	219 604 134,52	218 294 591,08
Skupina zboží – příjem	2012	2013	2014	2015
Kardiostimulátory	18 975 881,44	14 888 941,64	13 210 861,43	12 935 740,94
Kolena	7 399 741,54	6 709 981,84	6 493 759,67	7 736 233,73
Krevní vaky	2 229 908,40	2 466 052,60	2 462 023,30	2 391 298,80
Kyčle	7 376 567,30	7 465 535,98	6 863 819,26	8 051 404,42
Laboratorní materiál	815 217,67	840 233,67	857 379,33	939 844,47
Obvazový mat., inkontinence	10 182 682,17	10 061 962,04	10 081 788,92	11 311 394,65
Oka, čočky	7 819 249,82	7 058 338,16	7 187 556,82	7 454 382,36
Ostatní SZM	33 298 177,13	32 196 421,25	31 156 498,55	31 163 038,54
Sluchadla	611 369,08	609 549,29	653 175,68	627 337,55
Stenty	34 956 016,16	33 539 292,23	32 380 586,94	24 312 136,27
Šicí materiál	5 234 063,90	5 225 833,25	4 800 592,84	4 714 253,10
Tělní náhrady a implantáty	7 645 136,78	8 102 184,20	10 009 414,42	10 170 378,23
Dentální materiál	89 639,75	487 831,06	924 910,78	1 073 672,20
Dyalizační materiál	5 668 651,10	6 335 746,89	6 372 167,53	5 835 883,40
DKP 1000	738 936,92	379 284,62	498 071,67	445 454,81

Skupina zboží – příjem	2012	2013	2014	2015
DKP 20 000	2 942 759,94	2 065 410,38	1 662 165,67	1 439 516,11
DKP ortézy	-	-	-	-
Drobné endoprotézy	159 001,18	860 557,15	614 227,62	777 931,11
Drobné implantáty	24 151 589,46	24 628 726,81	21 481 251,00	21 493 307,22
Injekční a odběrový systém	10 453 357,64	10 600 086,52	10 211 249,74	11 000 523,41
Jednorázový in vitro	36 633 701,00	36 675 347,50	32 371 175,24	31 480 921,13
Jednorázový ochranný	21 234 691,40	21 639 559,82	20 883 816,50	24 780 054,22
Celkem	238 616 339,78	232 836 876,90	221 176 492,91	220 134 706,67

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 22 Výdej a příjem jednotlivých skupin zásob vyjádřený v Kč v rozmezí let 2012 - 2015