

Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta
Studijní obor: Podnikové hospodářství



OPTIMALIZACE LOGISTICKÝCH TOKŮ HOTOVÝCH VÝROBKŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Optimization of material flow of finished product in a
company

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:
Ing. Radoslav ŠKAPA, Ph.D.

Autor:
Lucie FÖLDESOVÁ

Brno, duben 2008

Jméno a příjmení autora: Lucie Földesová
Název diplomové práce: Optimalizace logistických toků hotových výrobků ve vybrané společnosti
Název práce v angličtině: Optimization of material flow of finished product in a company
Katedra: Podnikové hospodářství
Vedoucí diplomové práce: Ing. Radoslav Škapa, Ph.D.
Rok obhajoby: 2008

Anotace

Předmětem této diplomové práce je oblast podnikových procesů, s důrazem na optimalizaci procesů, a problematika řízení zásob. V teoretické části práce jsou popsány charakteristiky procesů, rozdíl mezi procesním a funkčním řízením, a optimalizace podnikových procesů, dále pak typy zásob, způsob jejich optimalizace a moderní přístupy k řízení zásob. V praktické části je zhodnocen proces řízení zásob v podniku, srovnán s konkurenčním podnikem, a jsou navržena jeho možná zlepšení.

Annotation

The issue of this thesis is the area of the company processes - with the emphasis on the process optimization - and the area of the inventory management. In its theoretical part the thesis deals with the characteristics of processes, the difference between the process management and the functional management, and the optimization of the company processes, further the inventory types, the method of their optimization and modern approaches to the inventory management. The inventory management process in a company is assessed in the practical part of this thesis, compared with a competitor. The possible improvements of the process are proposed too.

Klíčová slova

Podnikový proces, optimalizace procesů, procesní řízení, řízení zásob, ABC analýza, prognózování, softwarové aplikace

Keywords

company process, processes optimization, process management, inventory management, ABC analysis, forecasting, software applications

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci *Optimalizace logistických toků hotových výrobků ve vybrané společnosti* vypracovala samostatně pod vedením Ing. Radoslava Škapy a v seznamu literatury uvedla všechny použité literární a odborné zdroje.

V Brně dne 29. dubna 2008

vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní Ing. Dorotě Drozdové z firmy Glamour, a.s. za poskytnuté informace a konzultace. Dále děkuji Ing. Radoslavu Škapovi, Ph.D. za konzultace a vedení mé diplomové práce.

OBSAH

1	PROCESNÍ ŘÍZENÍ PODNIKU	9
1.1	PROCESY	10
1.2	PROCESNÍ ŘÍZENÍ - KONCEPCE	13
1.2.1	MORTONOVA KONCEPCE	13
1.2.2	KONCEPCE SDÍLENÉ HODNOTY	14
1.2.3	KONCEPCE MĚKKÝCH A TVRDÝCH FAKTORŮ PROSPERITY	14
1.2.4	KONCEPCE ŘÍZENÍ JAKOSTI	15
1.3	FUNKČNĚ VS. PROCESNĚ ŘÍZENÁ ORGANIZACE	15
1.3.1	ROZDÍL MEZI PROCESNÍM A FUNKČNÍM ŘÍZENÍM	19
1.4	PŘECHOD K PROCESNÍMU ŘÍZENÍ	21
1.4.1	KONTINUÁLNÍ ZMĚNA	21
1.4.2	REENGINEERING – RADIKÁLNÍ ZMĚNA	22
1.5	PROCESNÍ MAPY	25
1.5.1	KONSTRUKCE PROCESNÍCH MAP	28
1.5.2	METODY SESTAVENÍ PROCESNÍCH MAP	29
1.6	ZHODNOCENÍ ÚROVNĚ PROCESNÍHO ŘÍZENÍ FIREM NA ZÁKLADĚ MODELU CMM	32
1.7	OPTIMALIZACE PODNIKOVÝCH PROCESŮ	34
2	LOGISTIKA	35
2.1	VYMEZENÍ POJMU „LOGISTIKA“ A JEJÍ HISTORICKÝ VÝVOJ	35
2.1.1	HISTORIE LOGISTIKY	35
2.2	ZÁSoby	36
2.2.1	TYPY ZÁSOb	38
2.3	ŘÍZENÍ ZÁSOb	40
2.3.1	PŘÍZNAKY ŠPATNÉHO ŘÍZENÍ ZÁSOb	43
2.3.2	MODERNÍ METODY ŘÍZENÍ ZÁSOb V PODNIKU	44
2.4	OPTIMALIZACE ZÁSOb	48
2.4.1	PROGNÓZOVÁNÍ	49
2.4.2	BULLWHIP EFFECT	50
2.4.3	DODAVATELSKÁ POHOTOVOST	50
2.4.4	ÚROVEŇ ZÁKAZNICKÉHO SERVISU	53
3	PRAKTICKÁ ČÁST	54
3.1	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	54
3.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	55
3.3	ANALÝZA STAVU SPOLEČNOSTI	58
3.4	PROCESNÍ ŘÍZENÍ PODNIKU	62
3.5	ZÁSObY V PODNIKU	65

3.5.1	PRAKTICKÉ VYUŽITÍ ABC ANALÝZY V PODNIKU -----	67
3.5.2	SROVNÁNÍ S KONKURENCÍ -----	70
3.5.3	SOFTWAREVÉ APLIKACE – POMOCNÍK V ŘÍZENÍ ZÁSOB -----	73
	ZÁVĚR-----	79
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK-----	81
	SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ -----	82
	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK -----	83
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY -----	85

1 ÚVOD

Logistika a logistické procesy jsou aktuálním tématem již několik let. Právě spojení procesního řízení a efektivního řízení logistických toků v podniku vytváří v dnešní době konkurenční výhodu pro podnik.

Zatímco v České republice mají firmy co se procesního řízení týče ještě co dohánět, ve vyspělých ekonomikách je procesní management značně rozšířený. Průzkum v České republice v roce 2005 ukázal, že 59 % ze zkoumaných firem zavedlo procesní řízení, 35 % se chystá tento způsob řízení zavést během 1 – 3 let a 6 % podniků o zavedení procesního řízení teprve uvažuje.¹

Logistika je poměrně mladá vědní disciplína. Má svůj prapůvod ve vojenství, odkud se její prvky přenesly po druhé světové válce také do podniků. Uplatnění logistiky v podniku je velice široké. Logistika se snaží o efektivní využití všech kapacit podniku. Důležitým pomocníkem je logistika také v oblasti zásobování, kdy se pomocí efektivního řízení logistických procesů podniky snaží o optimalizaci zásob a tím pádem snížení množství kapitálu vázaného v zásobách.

Cílem mého snažení je na základě teorie a dosud získaných poznatků navrhnout podniku zlepšení, které by vedlo k odstranění nebo alespoň zmírnění problému se zásobami. Ve své práci budu analyzovat proces řízení zásob v dané společnosti a pokusím se jej optimalizovat, tedy například navrhnout nový způsob řízení zásob a prokázat jeho kladný ekonomický dopad na společnost, protože problémem zkoumaného podniku je vznik nadskladů a tedy větší vázanost kapitálů v zásobách, než je žádoucí.

Po podrobném studiu dané problematiky a situace v podniku jsem si stanovila dvě hypotézy:

H1: „Podnik není řízen procesně.“

H2: „Podnik má nadsklady v způsobené špatným řízením zásob, především nedostatečnou analýzou poptávky.“

V teoretické části práce se na základě rešerše odborné literatury nejprve zaměřím na definice a charakteristiky podnikových procesů, popíši různé koncepce procesního řízení. Poté se budu věnovat procesnímu řízení a procesnímu přístupu obecně, uvedu rozdíly mezi procesním a funkčním řízením. V kapitole 1.4. uvedu způsob přechodu podniku na procesní řízení, dále způsoby sestavení procesních map a nakonec jak optimalizovat procesy.

¹ „Průzkum stavu procesního řízení“, http://bpr.panrepa.org/Pruzkum_2005_presentace_cz.pdf. ŘEPA, V.

Ve druhé kapitole se budu věnovat logistice jako vědní disciplíně, popíši její historii a dále se zaměřím na problematiku zásob a jejich řízení, což je stěžejní problém v mém podniku.

V úvodu praktické části nejprve představím společnost Glamour, a.s., a poté, na základě řízených rozhovorů se zaměstnanci a pozorování, budu analyzovat daný stav a pokusím se potvrdit, popřípadě vyvrátit, mnou stanovené hypotézy.

V závěru práce se pokusím shrnout výsledky analýzy a zhodnotit navržená zlepšení v podniku a prokázat, že toto zlepšení bude mít pro podnik ekonomický přínos.

1 PROCESNÍ ŘÍZENÍ PODNIKU

Cílem této kapitoly je teoretický úvod k pojmu proces stejně jako chápání procesů v moderní literatuře a praxi. Bude popsána nutnost orientace podniku na procesy a uvedena řada definic. Bude zhodnocen procesní vs. funkční přístup k organizaci v podniku. Rovněž budou v této kapitole uvedeny různé koncepty procesního řízení a uvedeny různé definice pojmů týkajících se procesního řízení podniku, dále způsob konstrukce procesních map a nakonec význam optimalizace procesů a postup, jak k ní dospět.

„Procesní řízení organizací je dnes velmi populární v souvislosti s orientací organizací na zákazníka a s neustálým tlakem na zvyšování efektivity jejich fungování. Stále častěji se setkáváme s pojmy procesní řízení, procesní modelování, zdokonalování procesů atd. Jak ale vlastně procesy vnímáme? Je toto vnímání stále stejné nebo se v průběhu času mění? V poslední době můžeme pozorovat tři časové vlny s rozdílným vnímáním firemních procesů.“²

Procesy, které skoro nikdo nečetl...

První z těchto vln můžeme charakterizovat jako období, kdy procesy existovaly pouze v podobě jakýchsi návyků, kterými byly realizovány činnosti. Procesy tak byly zanořeny kdesi mezi pravidly a popisy pracovních procedur.

Procesy jako oběti informačních systémů

Ve druhé vlně můžeme pozorovat, jak se firemní procesy staly doslova obětí vývojářů informačních systémů. S rychlým postupem informačních technologií došlo k situaci, kdy se středem zájmu staly informace. Návrháři informačních systémů tak kombinací dostupných informačních toků v informačním systému nastavili procesy organizace. V průběhu času byly definovány procesy pro celou oblast organizačních aktivit a dodavatelé softwarových balíků je zabudovali do svých systémů. Zákazníci si mohli vybrat, zda se přizpůsobí takto zabudovaným procesům nebo půjdou velmi nákladnou cestou úprav takových systémů, které by podporovaly jejich odlišné procesy.

Procesy jako hybná síla v rukou organizací

Nyní jsme ale svědky další, tedy třetí vlny řízené novou technologií BPM – business process management. Zde procesy začínají hrát hlavní roli a určují, které informace budou uloženy a

² MÜLLER, M., „Business Process Management (1. část). Jak se mění vnímání procesů a tím i procesní modely“, www.systemonline.cz/business-intelligence/business-process-management-1-cast.htm

dále použity. Tato vlna si ovšem také žádá adekvátní metody pro práci s procesy (pro jejich definici, návrh a analýzu), které umožní využít těchto systémů.³

1.1 Procesy

V souvislosti s procesním managementem existuje v literatuře řada pojmů. V dalším odstavci budou uvedeny různé definice a vysvětlení pojmu proces. V literatuře o podnikovém hospodářství neexistuje žádná obecně platná definice procesu.

Existuje velké množství přístupů, které se částečně liší, což má za následek, že každý pokus o definici klade důraz na něco jiného.

Definice:

„Procesem rozumíme soubor dílčích aktivit v jedné nebo více alternativách přeměňující vstup na výstupy za použití zdrojů. Každý proces může mít více alternativních výstupů. Jednotlivé aktivity jsou řazeny chronologicky tak, jak po sobě logicky následují.“⁴

Procesem rozumíme celou řadu aktivit. Mohou probíhat buď sekvenčně (postupně po sobě – sequentiell) nebo paralelně. Pravidla průběhu jsou většinou jasně definována. Proces se tedy sestává z:⁵

- činnosti
- spojení činností
- řízení činností.

Thoben definuje proces jako „... koordinované množství aktivit (činností) a dílčích procesů, které přispívají k dosažení společného cíle, tedy úkol, společně být spojen.“⁶

Podobně vypadá definice procesu podle Hammera, který zdůrazňuje, že... *proces není pouze spojením mnoha dílčích činností, nýbrž, že tyto činnosti musejí být kombinovány tak, aby mohl být zákazníkovi dodán hodnotný výkon.*⁷

Šmída nabízí rovněž definici, protože je přesvědčen, že většina definic je neúplná, protože neříkají, že proces se může skládat ze subprocesů, neuvádí, co konkrétně může do procesu vstupovat, že existuje externí a interní zákazník apod.

³ MÜLLER, M., „Business Process Management (1. část). Jak se mění vnímání procesů a tím i procesní modely“, www.systemonline.cz/business-intelligence/business-process-management-1-cast.htm

⁴ KRYŠPÍN, L., 2005, str. 16

⁵ BERNORDIER, E., 2006, str. 16

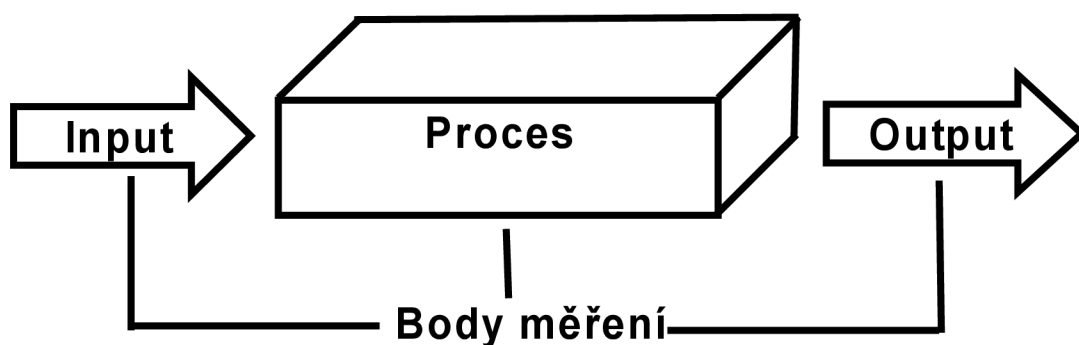
⁶ THOBEN, W., 2000, str. 64

⁷ HAMMER, M., 1997, str. 27

Šmídova definice: „ *Proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností a/nebo subprocesů, které procházejí jedním nebo více organizačními útvary či jednou (podnikový proces) nebo více spolupracujícími organizacemi (mezipodnikový proces), které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy a jejichž výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka.*“⁸

Každý proces má vstupy (Inputs), které se přemění ve výsledky. Tyto výsledky jsou výstupy (Outputs) procesů. Vstupy a výstupy procesů mohou být různého typu.

Schéma 1: Standardizovaný model procesu



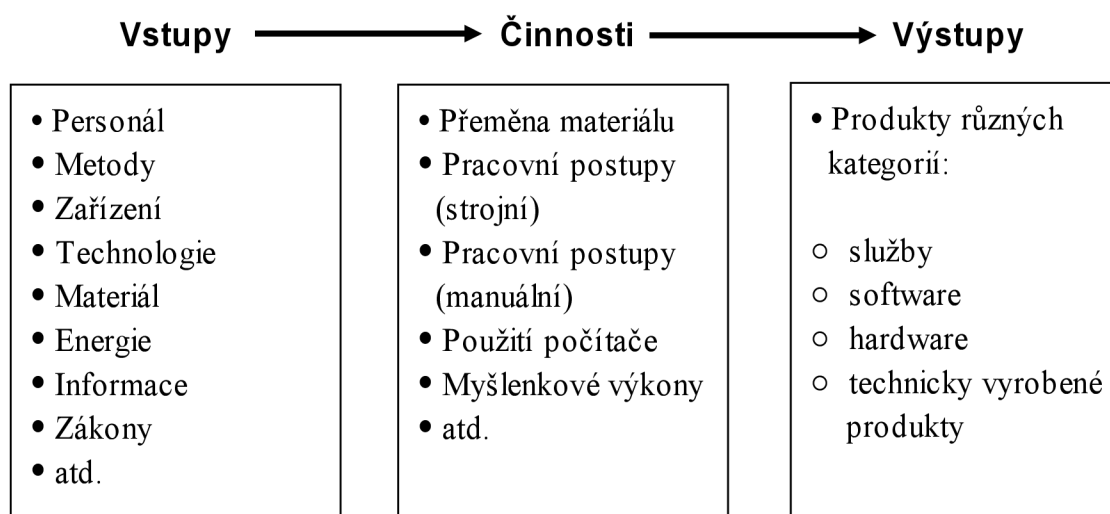
Zdroj: BRÄKLING, OIETMANN (2006), str. 48

Na vstupu i výstupu existují měřicí body pro analýzu specifických parametrů procesu. Jasně definované procesy jsou od sebe odděleny rozhraním. Obecně musí být procesy modelovány tak, že rozhraní do sebe zapadají jako zuby ozubených kol a zaručují hladký průběh produkce. Na styčných bodech vznikají vztahy se zákazníky a dodavateli. Příklady procesních vstupů, činností a výstupů viz schéma 6.⁹

⁸ ŠMÍDA, F., 2007, str. 29

⁹ BRÄKLING, E., OIETMANN, K., 2006, str. 48

Schéma 2: Příklady vstupů a výstupů procesu a činností



Zdroj: BRÁKLING, OIDTMANN (2006), str. 49

Procesy je možné definovat na všech úrovních podniku, ale vždy budou mít jasně vymezený začátek, určitý počet kroků uprostřed a konec. Obecně však není možné určit procesní mapu platnou pro všechny organizace, tu si musí každý podnik vytvořit sám. Každý proces pak můžeme rozložit na dílčí procesy. Procesy mají svoje hranice, začátek a konec. Hranice je v místě, kde vstupy přicházejí do procesu a výstupy proces opouštějí. Vstupy dávají podnět k zahájení procesu. Výstupy slouží zákazníkům.¹⁰ (*vlastní překlad*)

Procesní řízení a reengineering jsou zaměřeny na zlepšování podnikových procesů. Nejedná se o vylepšení organizační struktury nebo zlepšení jednotlivých činností nebo aktivit. Proto by každý podnik, který má být řízen procesně, měl mít zmapované a popsané svoje procesy, mít určené lidi zodpovědné za procesy a snažit se tyto procesy optimalizovat. Z toho důvodu se budu v textu dále zabývat tím, jak tyto mapy vytvořit, zkonstruovat. Existují různé metody pro tvorbu procesních map, které budou rozepsány níže. Každá organizace má běžně sestavenou a popsanou organizační strukturu, ovšem v dnešní době je rovněž velmi důležitá procesní mapa podniku, která vlastně může částečně nahradit pevnou organizační strukturu. Procesní mapa totiž vymezí zodpovědné osoby za procesy a tím se vytváří neformální organizační struktura. Mapa procesů rovněž velmi dobře popisuje a vystihuje fungování podniku.

¹⁰ TRUNEČEK, J., 2003, str.136

1.2 Procesní řízení - koncepce

Šmídova definice procesního řízení říká, že...*“Procesní řízení (management) představuje systémy, postupy, metody a nástroje trvalého zajištění maximální výkonnosti a neustálého zlepšování podnikových i mezipodnikových procesů, které vycházejí z jasně definované strategie organizace a jejichž cílem je naplnit stanovené strategie cíle.”*¹¹

Procesní řízení je jedním z konceptů systémů podnikového řízení. S procesním řízením přichází také nový pohled na kritické faktory úspěchu. Procesní řízení podniku má obecně tyto charakteristiky:

- významnou úlohu hrají informační technologie a podnikové informační systémy
- důraz je také kladen na lidský faktor, na požadavek umění vést lidi, týmovou práci, učící se organizaci apod.
- procesní orientace podniku.

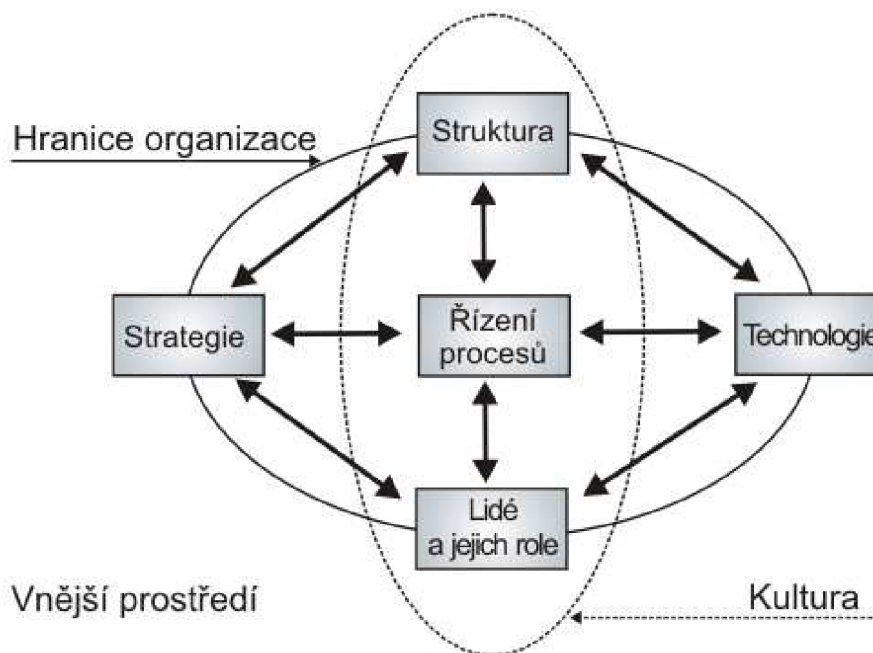
Dalšími přístupy, které reprezentují procesní management, jsou:

1.2.1 Mortonova koncepce

V letech 1984 – 90 vznikla koncepce modelu organizace, tzv. Mortonova koncepce. Důležitá je podle tohoto modelu dynamika komponent organizace, informační technologie a organizační kultura a jejich vzájemné vztahy. Mortonova koncepce je znázorněna na obrázku.

¹¹ ŠMÍDA, F, 2007, str. 30

Schéma 3: Mortonův model komponent organizace



Zdroj: TRUNEČEK (2003), str. 110

Z obrázku je patrné, že velmi důležitou roli hraje podniková kultura a je zdůrazněna nezastupitelná úloha informační technologie.

1.2.2 Koncepce sdílené hodnoty

Vychází z Druckerova řízení podle cílů. V tomto modelu nadřízený a podřízený společně identifikují individuální a společné cíle, definují náplň práce a očekávané výsledky. Cílem je sdílení odpovědnosti managementu i zaměstnanců ve vnitřně sjednocené organizaci.

1.2.3 Koncepce měkkých a tvrdých faktorů prosperity

Pro efektivní řízení podniku je podstatné vyvážení měkkých a tvrdých faktorů.

Tvrdé faktory jsou prvky řízení, které jsou navržené, formálně vymezené, zavedené do organizace a k určitému datu nařízené k provedení. Odpovídají racionálnímu a technokratickému myšlení a jsou orientovány věcně. Jde například o psaný kodex chování zaměstnanců, vztahy pravomoci a odpovědnosti, systémy plánování, operativní řízení, kontrolu atd. Typickým tvrdým prvkem řízení je organizační struktura.

Měkké faktory nejsou formální a vztahují se k lidskému faktoru. Nemůžeme je vymezit ani nařídit. Jedná se zejména o styl vedení lidí, chování managementu, neformální komunikace a delegace odpovědnosti, týmová práce apod. Jako důležitý prvek měkkých faktorů je uváděna podniková kultura.

1.2.4 Koncepce řízení jakosti

Tento koncept je charakteristický důsledným procesním přístupem k výrobním i nevýrobním podnikovým činnostem, jejich zlepšováním. Koncept se promítá především do norem ISO řady 9000.¹²

1.3 Funkčně vs. procesně řízená organizace

Podniky jsou v posledních letech konfrontovány s podmínkami životního prostředí. Sílicí změna orientace z trhu prodejců na trhy kupujících vede k tomu, že výnosné postavení na trhu je výrazně sníženo. Snadnější propojení místa a času díky vysoce rozvinutým dopravním a komunikačním technologiím umožňuje podnikům jednat po celém světě. Nové vylepšené možnosti využití médií zvyšují transparentnost trhu a rostoucí počet konkurentů zvyšuje konkurenční tlak.

Orientace trhů na zákazníky vyžaduje stále se zvyšující požadavky na podniky jako např.:

- globalizace a internacionalizace trhů,
- deregulace konkurence,
- rychlejší technologický vývoj,
- kratší životní cykly výrobků,
- změny hodnot,
- zvyšující se nároky zákazníků,
- nasycené odběratelské trhy.¹³

Všechny tyto aspekty vedou k tomu, že schopnost rychle a pružně reagovat na požadavky zákazníků a změny technologií se stává jednou z nejdůležitějších konkurenčních výhod. Jako problém se jeví, že toto požadované přizpůsobení se neustálým změnám s ohledem na flexibilitu a efektivnost už nemůže být prováděno v tradičním uspořádání organizační struktury.

Tyto příčiny stejně jako nejasná zodpovědnost, chybějící komunikace a informační struktury znemožňují přizpůsobení se permanentním změnám. Dokonce dochází k tomu, že důraz podnikových činností je kladen na výrobu a udržení vnitřního pořádku a nikoliv orientaci na

¹² TRUNEČEK, J., 2003, str. 57

¹³ SCHMELZER, H., 2004, str. 1

zákazníky. Dále jsou související činnosti rozděleny podle organizace průběhu výroby, což rovněž neprospívá flexibilitě podniku. Avšak místo aby podniky dělaly něco proti těmto příčinám, reaguje řada podniků ještě komplexnějším řízením, aby byly schopné nabídnout odpovídající výkony. Problém je, že tato optimalizace řízení dosáhla v určitém bodě svého vrcholu a nemůže dále dosahovat žádných výrazných zlepšení.

Hlavním problémem je chybějící orientace na procesy, která je podstatným jevem procesně řízených organizací.

Podstatnými součástmi této formy organizace jsou:

- určení pracovních postupů,
- shrnutí pracovních postupů,
- koordinace výkonů,
- určení časového zatížení nositelů práce (lidé, stroje),
- zjištění nejkratší průběžné doby.¹⁴ (*vlastní překlad*)

Procesy se orientují na tok tvorby hodnoty v podniku. Procesy nejsou izolovány ve funkcích a odděleních, nýbrž je přesahují. Proces tedy obsahuje všechny činnosti, které jsou potřebné pro vytvoření jednoho výkonu.

Zavedení procesního přístupu má řadu výhod, ale jeho implementace sebou přináší také negativa. Nyní budou uvedeny pozitivní dopady implementace procesního řízení v podniku:¹⁵

- Zavedení procesního řízení vede ke snižování nákladů, zvyšování rychlosti a kvality.
- Díky procesnímu uspořádání je možné kvantifikovat některé jevy a zvyšovat přesnost odhadů některých budoucích událostí.
- Rovněž se implementací procesního řízení zvyšuje využití aktiv.
- Procesní přístup také umožňuje dosažení vzájemně nekompatibilních cílů.
- Zavedení procesního řízení vede k novým způsobům chování, procesy podporují týmového ducha a zaujetí pro práci.
- Dalším následkem implementace tohoto typu řízení je disciplína.
- Výhodou je také větší spokojenost zaměstnanců.

¹⁴ GAITANIDES, M., 1983, str. 23

¹⁵ ŠMÍDA, F., 2007, str. 31

- S podnikem se dobře spolupracuje.
- Díky procesnímu řízení se podnik více orientuje na zákazníka, což vede k další výhodě: možnost poskytnout zákazníkovi vyšší přidanou hodnotu.
- Podnik může být řízen bez pevné organizační struktury.
- Řízení procesů dává podniku možnost úspěšně a efektivně využít nejmodernější metody a nástroje managementu.
- Procesní přístup je kritickým faktorem úspěchu, neboť umožňuje podniku měnit se rychleji než jeho konkurenti.

Na nový systém řízení však není možné přejít ze dne na den. Proto je dobré, aby oba systémy fungovaly po nějakou dobu vedle sebe. Implementace procesního řízení sebou přináší jisté nástrahy, na které si manažeři musí dát pozor:¹⁶

1) Selhání soustředění se na strategické potřeby

Firmy mají často nejasně určené svoje priority a zahájí reengineering bez toho, aniž by si ujasnily, zda se skutečně soustředí na to nejdůležitější. Intuitivní nařízení pak mohou vést k individuálním a nekoordinovaným snahám o zdokonalování procesů. Firma by měla zdokonalovat především ty procesy, které představují „úzké místo“. Firma by se měla zaměřit na kritické faktory úspěchu důležité pro své strategické potřeby.

2) Vedoucí manažeři neporozumí nebo se zřeknou své zodpovědnosti

Vedoucí manažeři hrají klíčovou roli při zlepšování podnikových procesů. Je nutné, aby své roli porozuměli a naprosto se se změnami ztotožnili. Často se totiž stává, že se manažeři sice hlásí k reengineeringu, ale pak v konkrétní situaci selžou. Např. selžou při přesvědčování ostatních zaměstnanců do zapojení procesu změny, což výrazně ztíží nebo znemožní úspěšnou změnu v podniku.

3) Souhlas s krátkozrakými řešeními

Někteří manažeři se pod tlakem snahy o změnu uchýlí ke krátkozrakým řešením, protože nejsou schopni myslet jinak, než jak byli doposud zvyklí. Stává se, že firmy přijmou opatření, aniž by důkladně analyzovaly podnikové procesy. Takováto řešení však nedokáží odstranit systémové problémy uvnitř organizace.

¹⁶ FIALA, J., MINISTR, J., 2003, str. 30

4) Selhání při rozpoznání vlastní strategické povahy reengineeringu podnikových procesů

Mnoho konzultantských firem se snaží prodat reengineering procesů jako zjednodušení Total Quality Managementu, které může být uplatněno napříč existujícími odděleními kvality, vzdělání, rozvoje organizace, odděleními lidských zdrojů, nebo týmy pro kontinuální proces TQM. Pokud je toto rozšíření managementu jakosti zavedeno do praxe, stává se reengineering podnikových procesů pouhým souborem velkého počtu nepřibuzných prvků procesních problémů firmy.

5) Reengineering není řízen technologiemi

Mnoho manažerů dělá chybu, když věří, že velké množství informačních technologií nebo důmyslné modely podnikových procesů stačí k plánované změně. Kladou příliš velký důraz na komplikované modelování procesů a věří, že poté, co je model firmy dokončen, pokračuje reengineering automaticky. Typickým problémem procesního mapování je hledání posledního „pod-pod-pod“ podprocesu, což je v rozporu s potřebou zjednodušit celkový komplikovaný proces. Řada firem plýtvá energií na tyto činnosti, místo aby se snažila rozpoznat příležitosti zlepšení podnikových procesů v procesních mapách. Manažeři musí chápat, že informační technologie a reengineering podnikových procesů pomocí počítačového modelování jsou pouze součástí většího úsilí, kterým je reengineering.

6) Nedostatek zkušeností před spuštěním reengineeringu

Doporučuje se nezačínat ihned reengineeringem celé firmy. To by byla chyba. Dobrý manažer ví, že zaměstnanci potřebují získat co nejvíce pozitivních zkušeností, aby reengineeringu začali věřit a plně ho podpořili. Úspěšné organizace se naučí používat reengineering jako svou strategickou výhodu.

7) Reengineering není pouze „rychlá oprava“

Reengineering není rychlé řešení bez problémů. Tento mýtus byl často podáván americkým vrcholovým manažerům konzultantskými společnostmi. Realita je taková, že se firma bude věnovat 9 – 18 měsíců reengineeringovému úsilí. Díky tomuto mýtu je mnoho manažerských nařízení jen krátkodobým reengineeringovými projekty.

Manažeři musí pochopit, že reengineering je dlouhodobé úsilí a má dlouhodobé i krátkodobé výhody.

8) Hodnocení činností je nezbytné

Pře zavedením změn je vhodné vytvořit nástroje, kterými bude firma schopna srovnat starý výkon s novým. V tomto dělají podniky často chybu, když začínají reengineering bez rozvoje měřících systémů firemního výkonu.

9) Změna managementu

Důležitým faktorem úspěchu je také personální změna managementu. Selhání byrokracie, která v zásadě odmítá změny a přitom zdokonaluje komunikaci, uskutečňuje školicí programy a používá fráze o „týmové spolupráci“, vede k vysílání smíšených signálů zaměstnancům. Navíc je nutné také používat tradiční nástroje personální politiky (zodpovědnost, pravomoc), popisy práce (posun k zvládnutí více funkcí).

10) Nutnost vytrvat až do konce

Je velmi obtížné nepřetržitě podporovat změnu v podniku. Příliš mnoho manažerů pohlíží na reengineering jako na „jednorázový“, rychle stanovený postup řešení jejich firemních problémů. Manažeři si musí uvědomit, že reengineering je dlouhodobý proces, jehož podpora je pro ně namáhavá, bolestivá, časově náročná. Dále je od nich požadováno kvalitní vedení manažerského týmu, aby došlo ke smysluplné změně.

1.3.1 Rozdíl mezi procesním a funkčním řízením

Jedním ze základních principů procesního řízení je snaha o maximální integraci činností mezi jednotlivými útvary. Zásadní změnu můžeme spatřovat ve vnímání procesu jako celku, přičemž nerozhoduje, zda se od počátku do konce odehrává v jednom organizačním útvaru nebo jde napříč podnikem. Jako zákazník je vnímán článek, který odebírá výstup, i když se jedná o vnitřní útvar organizace.

Principem funkčního řízení je zaměření na organizační jednotky. Tyto jednotky jsou považovány za uzavřený celek. Vše je řízeno v rámci těchto celků a není bráno v potaz, jak jsou výstupy celku dále využívány. Také pravomoci jsou při tomto způsobu řízení pevně stanoveny za jednotlivé úseky.

Procesní přístup klade důraz na výsledek každé činnosti a její propojení s ostatními činnostmi. V procesním řízení je definována odpovědnost za každý proces, byť jeho výkon zasahuje více organizačních jednotek.

Ve funkčním řízení se uplatňují spíše tvrdé prvky řízení jako příkazy a kontrola práce. V procesním přístupu využívají nadřízení pracovníci vůči podřízeným více měkké prvky řízení, koučování.

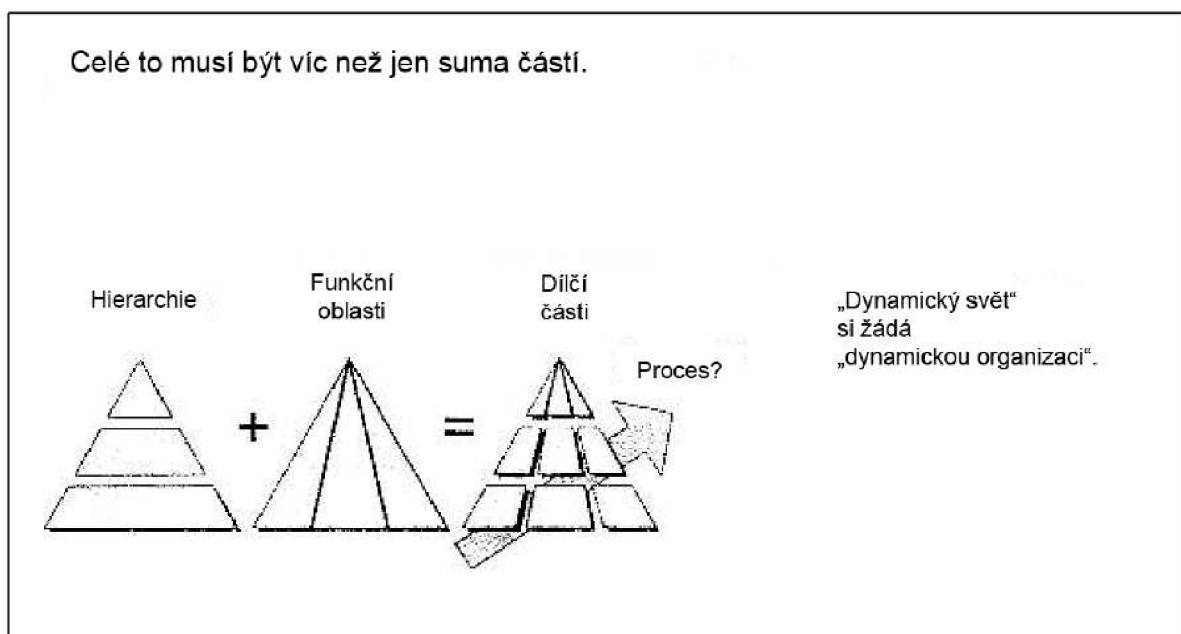
Procesní řízení na rozdíl od funkčního řízení hledá více příčiny jevů než jejich důsledky. K prevenci totiž nestačí řešit důsledky, ale je nutné hledat příčiny prostřednictvím procesů a zabránit jejich nežádoucímu vlivu.

Čistou procesní strukturu lze zavést pouze v určitých typech podniků. Proto se doporučuje ponechat klíčové, celopodnikové, strategické, rozvojové a podnikatelské úkoly ve vertikální linii. Takto pojatá organizační struktura nabízí podnikům větší flexibilitu a variantnost při výrobě.¹⁷ *(vlastní překlad)*

Tradiční struktura organizace je založena na funkčním pojetí. Platí, že je nutné dobře ovládat rozvoj, výrobu, odbyt, nákup, logistiku atd. Odpovídajícím způsobem je také uspořádána struktura společnosti. Aby vznikl výkon (služba, výrobek) pro zákazníka, jsou jednotlivé útvary nuceny úzce spolupracovat.

Toto schéma ovšem neodpovídá změnám, ke kterým jsou podniky svým okolím nuceny. Kritické faktory úspěchu, které platily včera již neplatí pro zítřek. Jak mohou být nyní dlouho zažité struktury a formy práce přeměněny a přizpůsobeny?

Schéma 4: Statická organizace založená na funkčním uspořádání



Zdroj: HIRZEL, KÜHN (2005), str. 12

¹⁷ KRYŠPÍN, L., 2005, str. 5

Je potřeba pružně reagovat. Aplikací různých metod jako např. Management kvality, Řízení nákladů, Lean Production, Simultaneous Engineering nebo New Marketing, se podniky snaží přizpůsobit novým podmínkám. Stále znovu a znovu zavádějí další metody, aby drželi krok s probíhajícími změnami. Problémem však je, že nejsou schopny správně odhadnout moment, kdy je potřeba zavést další inovaci v podniku a reagují zpravidla se zpožděním.¹⁸ (*vlastní překlad*)

1.4 Přejít k procesnímu řízení

Přejít k procesnímu řízení může probíhat buď kontinuálně a pozvolna nebo pomocí reengineeringu, což je rychlejší, avšak riskantnější způsob řešení. Každý podnik si musí zvážit, jakou cestou se vydat. Je důležité říci, že i v případě reengineeringu není možné provést změnu ze dne na den. Je vhodné, aby alespoň nějakou dobu vedle sebe fungoval starý a nový systém. Lépe se tím překoná krátkodobý chaos, který u takto radikálních změn nastává.

1.4.1 Kontinuální změna

Aby organizace byla schopná přejít od funkčního k procesnímu řízení, musí nejprve identifikovat a podrobně popsat podnikové procesy včetně stanovení odpovědnosti za jejich výkon, dále pak kontinuálně s procesy pracovat a přizpůsobovat je změnám v podniku. V organizaci by zároveň měl být někdo, kdo má s procesním řízením zkušenosti. Realizaci změny způsobu řízení je nutno řešit projektově. Management podniku určí člověka zodpovědného za projekt a vybaví ho příslušnými kompetencemi. Tento člověk bude projekt řídit, popř. komunikovat s dodavatelem a musí být schopen úkolovat pracovníky společnosti. Často bude nucen úkolovat i členy vyššího managementu společnosti, proto by se mělo jednat o schopného projektového manažera, který má předpoklady projekt zvládnout. Ne vždy zavedení procesního řízení podaří z důvodu setrvačnosti ve smýšlení pracovníků a často i vedení podniku.¹⁹

¹⁸ HIRZEL, M., KÜHN, F., 2005, str. 11

¹⁹ KRYŠPÍN, L., 2005, str. 7

1.4.2 Reengineering – radikální změna

Definice reengineeringu podle Trunečka:

„Předmětem reengineeringu je ZÁSADNÍ A RADIKÁLNÍ přestavba (redesign) podnikových PROCESŮ za účelem SKOKOVÉHO zdokonalení výkonnosti v prostředí SPOLEČNOSTI ZNALOSTÍ (společnost informační, postindustriální, postkapitalistická).“²⁰

„Pojem reengineering je v USA používán od konce osmdesátých let. Autorství jeho základní myšlenky je připisováno Michaelu Hammerovi, profesoru masachusettského technologického institutu a vedoucímu poradenské firmy CSC Index Jamesi Champymu. Tito v roce 1993 vydali knihu „Reengineering the Corporation – A Manifesto Business Revolution“, která se stala velmi rychle světovým bestsellerem. Několik miliónů prodaných výtisků získalo v krátké době pronikavý úspěch.“²¹

Coulson – Thomas, C., 1994 shrnuje nejdůležitější principy reengineeringu podnikových procesů, jak se ujasnily během zlaté éry v reengineeringu v první polovině devadesátých let.²²

- Vnější zaměření na cílové zákazníky a zvýšení jim poskytované hodnoty - zákazníci a koncový uživatelé musí mít jeden snadno přístupný kontaktní bod, přes nějž si mohou zkombinovat zdroje a lidi, kteří nejlépe naplní jejich požadavky a potřeby.
- Vnitřní zaměření na zapojení maxima lidského potenciálu do těch činností, které objevují a dodávají zákazníkům hodnotu. Tento princip bývá často přehlížen.
- Podněcovat poznávací a vzdělávací aktivity zaměstnanců vytvářením kreativního pracovního prostředí. Tento princip bývá často zapomínán a nahrazován spíše tendencí vyždímat za zaměstnanců co nejvyšší výkon za jakoukoliv cenu, resp. bez ohledu na důsledky, namísto zlepšení kvality jejich práce.
- Myslet a konat, jak je možno „horizontálně“, zaměřující se na procesy a toky (materiálové, datové, komunikační), procházející skrze organizaci.
- Z procesů odstranit činnosti, nepřinášející hodnotou. Tam, kde to jde, provádět činnosti paralelně a i jinak zrychlit dobu vývoje a celkové odezvy.
- Namísto vstupů se zaměřit na výstupy. Měření výkonu a odměňování podřídít výstupům k zákazníkovi.

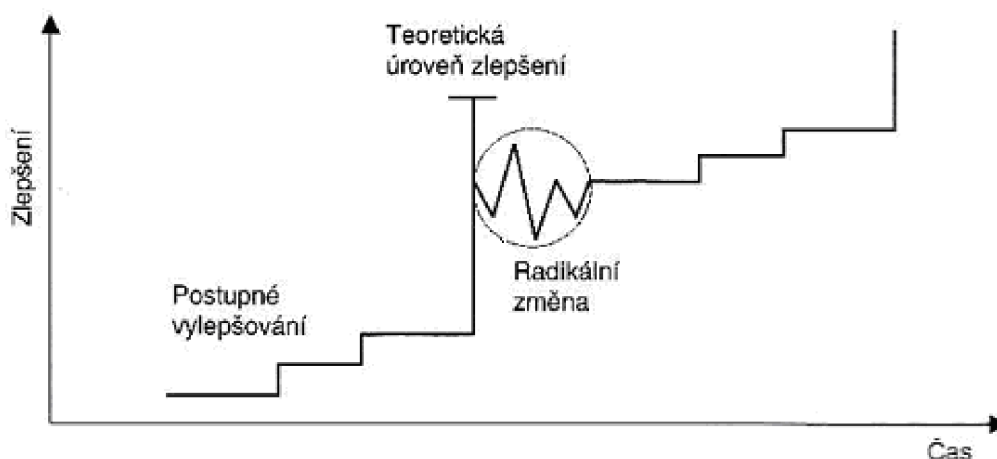
²⁰ TRUNEČEK, J., 2003, str.134

²¹ TRUNEČEK, J., 2003, str.132

²² ŘEPA, V., 2007, str. 25

- Namísto udržování manažerské kontroly dát prioritu výsledkům. K tomu je třeba změnit roli manažera z původního „velitele“, který kontroluje a velí, na „kouče“, který spíše podněcuje, pomáhá, usnadňuje.
- Vytvořit síťovou organizaci lidí a činností. V některých sektorech se virtuální organizace stává běžným jevem.
- Posunovat rozhodování blíže k zákazníkům, přeorganizovat systém odpovědností mezi organizací, dodavateli a zákazníky.
- Liniové vedoucí nahrazovat v organizaci spíše pracovními týmy a „manažery případů“.
- Podněcovat vlastní aktivitu zaměstnanců a spolupráci. To však vyžaduje od manažerů jistou míru tolerance k chybám.
- Dbát, aby zaměstnanci byli dostatečně motivováni, dostatečně vybaveni a dostatečně pravomocní k plnění svých úkolů.
- Kde jen možno dát zaměstnancům plnou odpovědnost za vedení sebe samých. To však od nich vyžaduje jisté schopnosti v oblasti plánování. Delegování pravomocí by nicméně nemělo znamenat úplný přesun rozhodování na zaměstnance, přinejmenším v oblasti strategického řízení je třeba expertní znalosti.
- Vyvarovat se přílišné složitosti a mechaničnosti přístupu k procesům. Nenahrazovat tvořivé myšlení softwarem.
- Držet počet klíčových procesů na minimum (cca do 12). Všechny musí být zaměřeny na cílové zákazníky. Zejména větší organizace jsou často v pokušení vytvářet manažerské procesy (například tzv. „korporátní plánování“), které trvají příliš dlouho na to, aby byly schopny mít nějaký praktický přínos. Takové procesy typicky postrádají jak externí, tak dokonce i interní zákazníky.
- Vybudovat systém procesů s krátkou zpětnou vazbou, umožňující jejich přirozenou obměnu na základě praktických zkušeností.
- Zajistit, aby systém postupného zlepšování procesů byl ve stálé shodě se zaměřením společnosti. Podniky s delší zkušeností s reengineeringem často spojují procesní řízení s TQM (Total Quality Management) – oba přístupy jsou přirozenými doplňky.

Graf 1: Postupným zlepšováním k radikální změně



Zdroj: ŘEPA (2006), str.33

Vzhledem k tomu, že reengineering je poměrně radikální změna v podnikovém řízení, dochází pochopitelně častěji k neúspěšným pokusům při zavádění procesního způsobu řízení. Přesto řada firem byla velmi úspěšná, jako např. Shell Oil, Chrysler, Johnson and Johnson, Hewlett – Packard aj. Podle Hammera a Champyho je koncepce reengineeringu pozorováním úspěchů některých firem, které v určitých částech výrazně zvýšily svoji výkonnost.

Reengineering také přispěl k posunu paradigmatu od industriální společnosti ke znalostní a svým metodickým rozvíjením a úspěšnou aplikací v praxi dále přispívá ke znalostnímu konceptu. Jádrem reengineeringu je diskontinuální (skoková) změna.²³

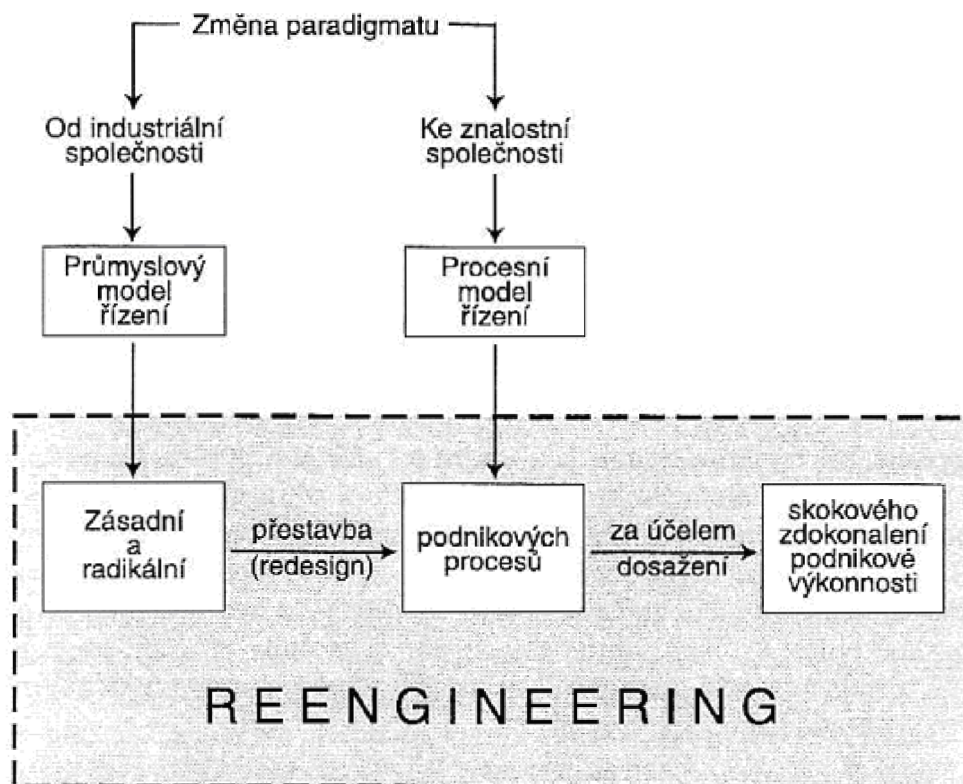
„...reengineering hledá kvalitativní změny, a to nikoli cestou zlepšování existujících procesů, ale jejich odstraněním a nahrazením procesy zcela novými... Reengineering znamená začít znovu. Reengineering začíná s čistým listem papíru. Jde o zavržení konvenční moudrosti a předpokladů, přejímaných z minulosti. Reengineering znamená objevovat nové přístupy k procesní struktuře, která se jen málo podobá strukturám minulých období nebo je od nich dokonce odlišná. Reengineering je hledání nových modelů organizace. Reengineering je nový začátek.“²⁴

Reengineering funguje na principech procesního managementu, ale preferuje změnu radikální a zásadní cestou. Schematicky je to znázorněno na dalším obrázku.

²³ TRUNEČEK, J., 2003, str.133

²⁴ HAMER-CHAMPY, 1993, str. 53

Schéma 5: Vzájemné souvislosti a definice reengineeringu



Zdroj: TRUNEČEK (2003), str. 134

1.5 Procesní mapy

Vytvoření procesních map je součástí inovace podnikových procesů, což je součástí implementace procesního řízení. Jedná se o nově vytvořené procesy, které budou výsledkem reengineeringu. Procesní mapa ukazuje design procesů včetně určení, jak bude organizována práce a bere v potaz i podnikové okolí.

Šmída uvádí oblasti, které procesní mapa zahrnuje:²⁵

- strategie firmy,
- podnikové procesy, v jejich rámci
 - ❖ rozdělení procesů do skupin,
 - ❖ vazby mezi procesy,
 - ❖ posláním procesu,

²⁵ ŠMÍDA, F., 2007, str. 127

- ❖ délka trvání procesu,
 - ❖ dekompozice procesu na subprocessy, které budou dále zpřesněny,
 - ❖ činnosti, které jsou vykonávány,
 - ❖ popis, jak jsou činnosti vykonávány,
 - ❖ jak jsou činnosti seřazeny,
 - ❖ jak teče práce,
 - ❖ kolik času je spotřebováno v průběhu a mezi jednotlivými činnostmi,
 - ❖ jaké organizační jednotky vstupují do procesu,
 - ❖ jaké IS a IT aplikace jsou používány v procesu,
 - ❖ jaké vstupy (materiálové, investiční, finanční) proces využívá či spotřebovává,
 - ❖ jaké znalosti jsou potřeba pro práci v procesu,
 - ❖ jaké výstupy proces produkuje,
- řízení projektů,
 - organizací,
 - zdroje,
 - IS a IT,
 - rizika,
 - trh a produkty.

„Mapa podnikových procesů je nezbytným nástrojem pro analýzu práce při procesním managementu. Procesní mapa analyzuje reálný život firmy, tedy jednotlivé procesy, subprocessy i činnosti, které v těchto procesech probíhají. Procesní mapa se nezabývá detailním rozбором jednotlivých procesů, ale jejím účelem je systémově zachytit vzájemné vztahy jak uvnitř firmy, tak i ve vztahu k vnějšímu prostředí. Dává obecnou a systémově provázanou představu o aktivitách, probíhajících uvnitř podniku, ve vazbě na bezprostřední okolí. Důležitým v procesní mapě je zákazník, pro kterého vlastně všechno dění v podniku probíhá. Vztahy, analyzované v procesní mapě, se v další etapě stanou podkladem pro následnou analýzu jednotlivých procesů a jejich přeprojektování.

Dalším důležitým prvkem procesních map je skutečnost, že zahrnuje i zákazníka. Všimněme si, že žádné organizační schéma neuvádí zákazníka. Procesní mapa naproti tomu uvádí zákazníka na prvním místě, a ten je také výchozím bodem pro práci. Vše, co se v procesu odehrává, je určeno pro zákazníka a všechno, co nepřidává hodnotu pro zákazníka se v dalších etapách práce z procesu snažíme odstranit. Tato skutečnost je důležitá, a musíme si uvědomit, že při konstrukci procesních map je zákazník v samém středu naší pozornosti. Většinou není zákazník chápán jako komplex, ale má také své vlastní procesy, které musíme brát v úvahu.

Dalším znakem procesní mapy je, že tam zahrnujeme i možné potenciální zákazníky. Procesní mapy nám poskytují významný vstup pro proces tvorby strategie.²⁶

Šmída uvádí, že obvykle jsou zpracovávány čtyři úrovně procesních map:²⁷

- **Úroveň 1: Enterprise Activities (EAs).** Na této úrovni je procesní model nejstručnější, zabývá se podstatou podnikání a zobrazuje podnikatelské aktivity. Procesní mapy zachycují velké množství organizačních oblastí.
- **Úroveň 2: Essentials Core Activities (ECAs).** Realizace základních klíčových aktivit je kriticky důležitá pro zajištění podnikatelských aktivit (EAs). Mluvíme zde o procesech, které prostě vykonávány být musí. Zahrnují mnoho operativních činností, organizačních úrovní a manažerských postupů. Do této skupiny patří např. zjištění úvěrové bonity klienta a schválení poskytnutí úvěru, plánování výroby atd.
- **Úroveň 3: Primary Core Activities (PCAs).** Primární klíčové aktivity jsou aktivity, jejichž vykonávání je podmínkou realizace ECAs.
- **Úroveň 4: Elemental Process Activities (EPAs).** Jde o nejnižší úroveň procesní mapy, kde jsou s největší podrobností popsány konečné činnosti a pracovní kroky, jejichž realizace je nutná pro podporu PCAs. Příkladem hlavní činnosti procesu je výběr přesného množství a typu výrobku a jeho odeslání zákazníkovi.

„Vytvořené čtyřúrovňové procesní mapy poskytují jasnou a ucelenou představu o tom, jak budou vypadat procesy po reengineeringu a jak budou vykonávány.“²⁸

Šmída ve své knize tedy říká, že procesní mapy jsou vypracovávány na čtyřech úrovních podrobnosti: podnikatelské aktivity, základní klíčové aktivity, primární aktivity a hlavní činnosti procesu. Dále zdůrazňuje, že ačkoli by se to mohlo zdát překvapivé, mají podniky

²⁶ TRUNEČEK, J., 2003, str.143

²⁷ ŠMÍDA, F., 2007, str. 128

²⁸ ŠMÍDA, F., 2007, str. 128

podle zkušenosti expertů 5 – 10 hlavních procesů. Velikost firmy potom ovlivňuje počet subprocessů a činností. Čím větší je firma, tím více subprocessů a činností má a tím složitější jsou samozřejmě i nižší úrovně procesního modelu. Šmída také ve své publikaci uvádí názory expertů.²⁹

- Podle zkušeností Michaela Hammera a Jamese Champyho má jen málokterá firma více než 10 procesů.
- Podle Josepha B. Garshi se v praxi mnohonásobně potvrdilo, že k realizaci strategie stačí 5 – 8, maximálně 10 procesů. Každý z procesů by podle Garshi měl mít 2 – 4 měřítko, která jsou schopna informovat o dosažení účelu procesu (účel vypovídá o tom, co by se stalo, kdyby daný proces v organizaci chyběl).
- David K. Carr a Henry J. Johanson provedli rozsáhlý průzkum best practices v reengineeringu. Zmiňují se o devíti klíčových procesech, které se vyskytují ve výrobních podnicích.

1.5.1 Konstrukce procesních map

Při konstrukci procesní mapy nás zajímá, co se dělá, a nikoliv, kdo co dělá. To je také zásadní rozdíl konstrukce procesní mapy a organizační struktury.

Procesní mapa musí být především jednoduchá a přehledná. Není nutné znázorňovat velké podrobnosti, ale v první etapě je důležité zachytit všechny procesy probíhající v podniku a žádný neopomenout.³⁰

Existují určité zásady, základní vazby a vztahy, které musíme při práci s procesy respektovat. Dále se seznámíme s poznatky již objevenými a praxí ověřenými zásadami, které zmiňuje Truneček ve své knize. Jde o následující skutečnosti:³¹

- podnik se skládá za vzájemně více nebo méně provázaných procesů,
- každý proces je možno úspěšně zdokonalovat,
- změna jednoho procesu obvykle vyvolá i potřebu změny jiných procesů, stejně jako změna jedné činnosti v rámci jednoho procesu ovlivní i činnosti ostatní,
- příčinou většiny problémů, které v podniku nastávají, jsou jenom zřídka lidé, kteří proces obsluhují, většinou je příčinou chyb buď práce managementu, nebo špatná architektura procesu,

²⁹ ŠMÍDA, F., 2007, str. 140

³⁰ TRUNEČEK, J., 2003, str. 143

³¹ TRUNEČEK, J., 2003, str. 142

- simulace chování procesu nebo celého podnikového systému může poskytnout dostatečné informace pro určení reálných mezí zdokonalování: rozpoznání okamžiku, kdy bude nutné přikročit k technologickému ozdravení nebo ke kompletnímu přeprojektování procesů.

Mapa podnikových procesů dává obraz podnikového pracovního toku a má v procesně řízené organizaci stejný význam jako organizační struktura ve funkčně řízené organizaci. Mapa podnikových procesů popisuje podnik fungující na principu procesního managementu, zatímco organizační struktura je základním nástrojem funkčního řízení. Zlepšování v procesním managementu se netýká organizace jako celku nebo jejích útvarů, ale procesů. Problémem je, že manažeři ve funkčně řízeném podniku jsou odpovědní za řízení útvaru, nikoli za řízení procesů. Tím pádem zůstávají procesy neřízeny.³²

1.5.2 Metody sestavení procesních map

Metody konstrukce procesních map prošly v posledních letech bouřlivým vývojem. Existuje řada metod pro vytvoření procesní mapy. Některé z nich budou prezentovány níže.

Enterprise model

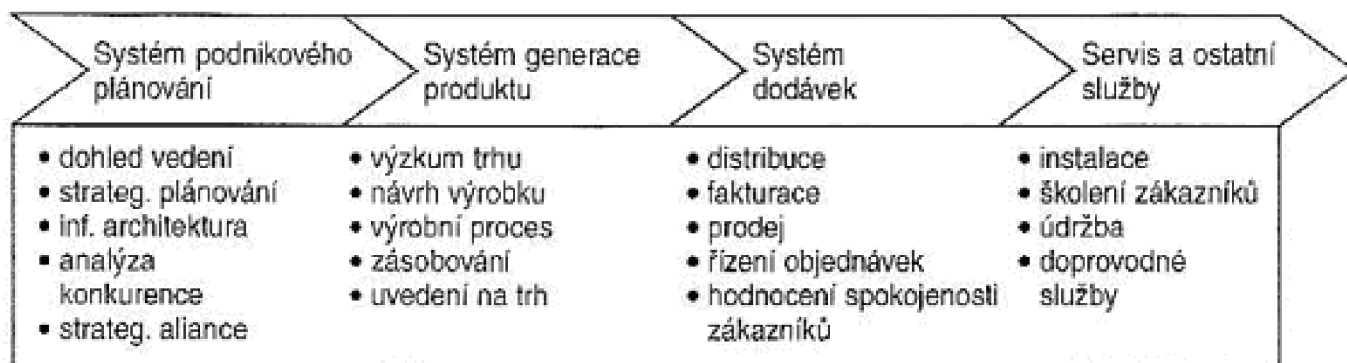
Enterprise model byl vyvinut poradenskou firmou McKinsey and Company a znázorňuje organizační strukturu podniku jako návaznost jednotlivých výrobních procesů do hodnotového řetězce. Jde o specifikaci procesů, které se podílejí na tvorbě přidané hodnoty pro zákazníka. Systém vytváření přidané hodnoty se skládá ze čtyř základních, na sebe navazujících, podsystémů (podnikové plánování, generace produktu, dodávky zákazníkům, servis včetně doprovodných služeb). Na konci je výstup v podobě výrobku nebo služby pro zákazníka. Tím si podnik vytvoří představu o hlavních procesech probíhajících v podniku a o tom, jak se tyto procesy podílejí na vytváření přidané hodnoty.

Watson jako zastánce komplexního systémového přístupu k reengineeringu pracuje s tzv. Measurement map, tedy jakousi mapou, která jednotlivé procesy nejen popisuje, ale také hodnotí. Cílem této analýzy je identifikovat ty procesy, které nemají žádné opodstatnění a navrhnout je k vyřazení, nebo procesy, které fungují celkově špatně a bude nutné podrobit je další analýze a případně přeprojektování.³³

³² TRUNEČEK, J., 2003, str.143

³³ TRUNEČEK, J., 2003, str.144

Schéma 6: Enterprise Model podle McKinsey and Copany

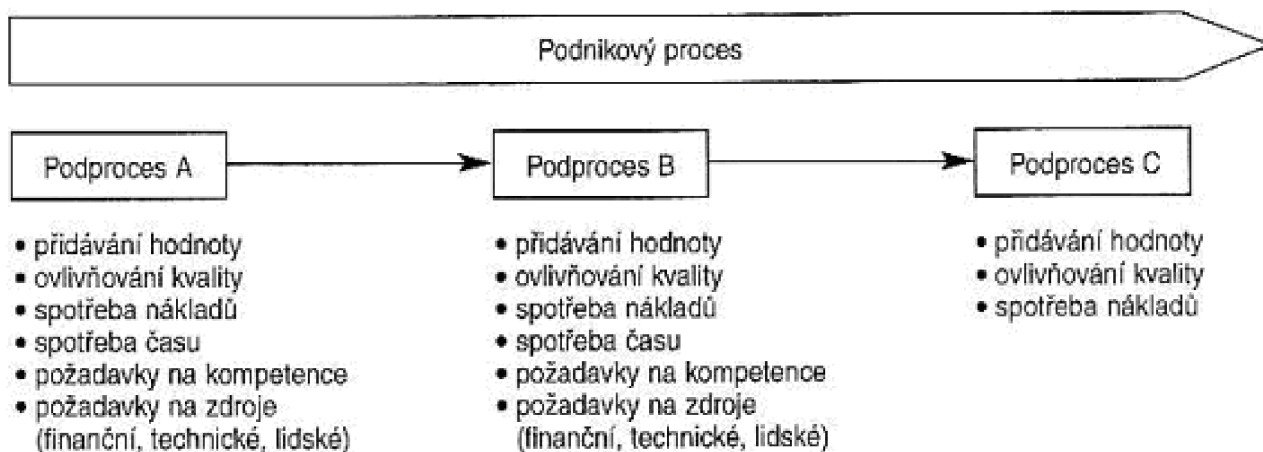


Zdroj: TRUNEČEK (2003), str. 144

Procesní analýza

Procesní analýza bezprostředně navazuje na konstrukci procesních map a snaží se konfrontovat požadavky zákazníka na hodnotu výstupu konkrétního procesu a v případě rozdílů proces rozebrat, stanovit příčiny rozdílů a napravit je. Tato analýza sestupuje na úroveň subprocesů a zkoumá možnosti přidat hodnotu, ovlivnit kvalitu, spotřebovat vstupy atd. Účelem procesní analýzy je napřímít procesy a odstranit všechny činnosti, které nepřidávají přidanou hodnotu pro zákazníka.

Schéma 7: Analýza podnikového procesu



Zdroj: TRUNEČEK (2003), str. 145

Účelem této metody je vymezení procesů na nejnižší úrovni, kde ještě probíhá týmová práce a zdokumentovat operace, aby mohl být proces přeprojektován. Dokumentace by měla být

natolik podrobná, aby poskytla veškeré potřebné informace pro rozhodnutí, jak konkrétně zlepšit výkonnost procesů.

Dokumentace nesmí být složitá a rozsáhlá, naopak by měla obsahovat:

- Vstupy – výrobky nebo služby poskytované z externího prostředí subprocesu a následně transformované do podoby jeho výstupu.
- Vlastníka procesu, který bude zodpovědný za jeho řízení, definuje se rozsah jeho pravomocí a odpovědností, aby mohl efektivně jednat.
- Zákazníka, který bude přebírat výstup podprocesu. Jde buď o interního zákazníka nebo o externistu. Je nutno definovat jeho požadavky.
- Hranice procesu, což znamená identifikovat rozmezí pravomocí a odpovědností mezi vlastníkem procesu, dodavatelem a zákazníkem.
- Činnosti jsou posloupnosti aktivit, transformující vstupy na požadované výstupy, které spotřebovávají zdroje, vyžadují pravomoci a ovlivňují celkovou kvalitu a hodnotu.
- Specifikovat celkovou přidanou hodnotu, vytvořenou konkrétním subprocesem.
- Určit celkovou spotřebovanou hodnotu finančních, materiálně – technických a lidských nákladů během transformačního procesu.
- Dobu cyklu od zaregistrování požadavků zákazníka k jejich uspokojení.
- Kritické faktory úspěchu, což znamená určit několik nejdůležitějších faktorů, které v očích zákazníka nejvíce ovlivňují celkovou spokojenost.
- Výstup – realizovaný výrobek nebo služba.³⁴

Strukturovaná procesní analýza (Structured Process Analysis) - SPA

Tuto metodu vytvořil konzultantský tým poradenské firmy MRA International roku 1998. Vznikla spojením procesních map a analýzy. Je to složitý proces, který je reprezentován diagramy toku dat od vstupu až po výstup. Na úrovni pracovních úkonů se používají vývojové diagramy. Metoda SPA funguje jako soubor zeměpisných map, které mohou být zpracovány na různé rozlišovací úrovni. Jde o to, že každý proces můžeme rozložit na dílčí procesy, ty pak na činnosti a činnosti na konkrétní pracovní úkony.

³⁴ TRUNEČEK, J., 2003, str.145

Například je možné začít atlasem, kde získáme charakteristiku kontinentů, popř. států, které se na těchto kontinentech nacházejí. Podrobnější členění by znázorňovala mapa konkrétního města, kde můžeme najít konkrétní ulici. Pokud bychom se chtěli zajímat o konkrétní byt, museli bychom jít až do podrobností stavebních výkresů určitého obytného prostoru. Takto dostaneme hierarchickou soustavu map, která začíná celkovým přehledem kontinentů (procesní mapa všech procesů v podniku) a končí konkrétním bytem (průběh určitého procesu dopodrobna).³⁵

1.6 Zhodnocení úrovně procesního řízení firem na základě modelu CMM

Pomocí vlastností modelu CMM (Capability Maturity Model) lze vyhodnotit stupeň vývoje procesně zaměřených organizací, na základě vyhodnocení implementace postupného zdokonalování řízení procesů ve firmě.

Zavádění metod procesního řízení představuje postupné zrání dané organizace. Model CMM rozeznává pět stupňů vyspělosti:³⁶

1. stupeň – Úvodní úroveň

Jde o výchozí situaci a jsou v ní všechny podniky, které nemají své procesy definovány a formalizovány. Avšak i podniky na této úrovni procesní vyspělosti mohou mít úspěšný management. Typickým znakem pro tyto podniky je řešení problému přístupem „ad-hoc“, tedy až po jeho vzniku. Kvalita poskytovaných služeb a efektivita činností je dosahována za cenu „heroických“ výkonů jednotlivců. Ve těchto firmách je kladen velký důraz na získání a udržení kvalitních pracovníků.

2. stupeň – Opakovatelná úroveň

Na tomto stupni vyspělosti firmy jsou identifikovány hlavní opakovatelné procesy a existuje popis jejich charakteristik z hlediska výkonnosti.

3. stupeň – Definovaná úroveň

Tato úroveň představuje standardizaci procesů uvnitř firmy. Definované výstupy plynule přecházejí jako vstupy do činností následujících. Případě nesrovnalosti mezi činnostmi jsou identifikovány a odstraněny v průběhu definování procesů, nikoli při jejich uskutečňování. Management přizpůsobuje průběh standardních procesů měnícím se vnitřním a vnějším podmínkám firmy.

³⁵ TRUNEČEK, J., 2003, str.146

³⁶ FIALA, J., MINISTR, J., 2003, str. 57

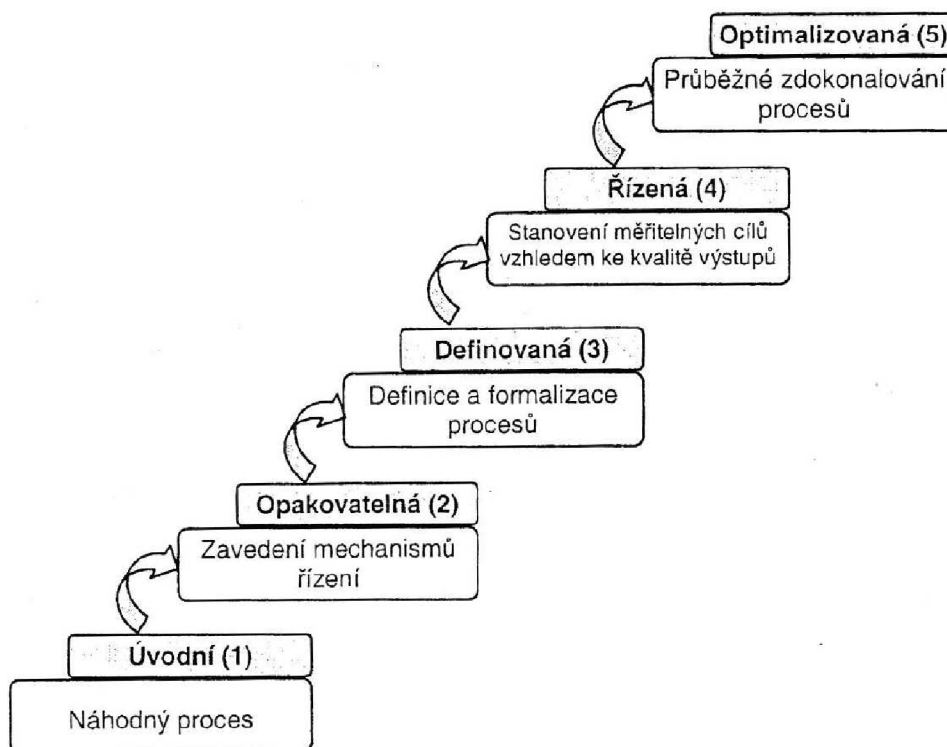
4. stupeň – Řízená úroveň

V této fázi vývoje podniku jsou již stanovena kritéria pro měření kvality prováděných procesů a jimi vytvářených výstupů. Je prováděno shromažďování a následná analýza reálných dat popisujících průběh procesů. Management provádí měření úspěšnosti postupů a určuje závažnost vzniklých problémů.

5. stupeň – Optimalizovaná úroveň

Tato úroveň je charakterizována průběžným zdokonalováním procesů uvnitř organizace. Management umí identifikovat slabé stránky v řízení procesů a snaží se o vyloučení omylů. Na úrovni pracovních týmů je prováděna analýza odhalených chyb a určení jejich příčin. Aktivity eliminující odhalené nedostatky jsou implementovány do standardních procesů organizace. Organizace na tomto stupni vyspělosti je schopna předvídat efekty potenciálních změn vyvolaných úpravami standardních procesů.

Schéma 8: Model CMM – stupně vyspělosti a jejich charakteristika



Zdroj: Doc. Ing. FIALA, J., CSc., Ing. MINISTR, J., 2003, str. 58

1.7 Optimalizace podnikových procesů

Procesy zpravidla procházejí napříč funkčním uspořádáním firmy, což nezajišťuje jejich optimální řízení. Optimální řízení procesu znamená jeho řízení takovým způsobem, kdy je celý proces řízen, monitorován a vykazován vlastníkem procesu, který proces řídí s cílem naplnění požadavků zákazníka. Procesy mají vždy své zákazníky, které lze rozdělit na externí (využívá výstupy procesů vně firmy) a interní (využívá výstupy procesů uvnitř firmy).³⁷

Pracovní krok optimalizace procesů má rozhodující význam, neboť určuje budoucí strukturu procesně řízené organizace. Pouze tehdy, když je na tomto místě pracováno exaktně, mohou být později v praxi dosaženy žádané výsledky. V případě, že nebudou realizována žádná podstatná zlepšení, bude procesní management zaveden jako kontinuální forma řízení podniku a nikoliv jako trvalá.

Pak má smysl pokračovat v řízení celkových procesů v podniku. Do té doby je angažována pro optimalizaci procesu široká mezioborová síť odborníků, kteří mají za úkol modelovat procesy s ohledem na budoucí výzvy. Na začátku se optimalizují procesy hlavního oboru činnosti. Procesy hlavního oboru činnosti tvoří srdce podniku. Díky nim jsou vytvářeny výkony, do kterých je zákazník ochoten investovat. Pouze tady je podnik v přímém kontaktu se zákazníkem. Obchodní úspěch je tedy z velké části závislý na vytvoření procesů hlavního oboru činnosti. Měly by být koncipovány tak, aby díky nim došlo k uspokojení potřeb zákazníka efektivním vytvořením výkonu a zároveň k maximální tvorbě hodnoty pro podnik.

Schéma 9: Optimalizace procesů hlavního oboru činnosti



Zdroj: BRÄKLING, OIDTMANN (2006), str. 66

Poté by měly být optimalizovány další procesy jako např. procesy podpůrné, řídicí atd.³⁸ (vlastní překlad)

³⁷ FIALA, J., MINISTR, J., 2003, str. 51

³⁸ BRÄKLING, E., OIDTMANN, K., 2006, str. 65

2 LOGISTIKA

2.1 Vymezení pojmu „logistika“ a její historický vývoj

Definice logistiky

„Logistika se zabývá pohybem zboží a materiálu z místa vzniku do místa spotřeby a s tím souvisejícím informačním tokem. Týká se všech komponent oběhového procesu, tzn. především dopravy, řízení zásob, manipulace s materiálem, balení, distribuce a skladování. Zahrnuje také komunikační, informační a řídicí systémy. Jejím úkolem je zajistit správné materiály na správném místě, ve správném čase, v požadované kvalitě, s příslušnými informacemi a s odpovídajícím finančním dopadem.“³⁹

Stehlík říká, že *„...na logistiku se díváme jako na ucelený soubor činností, prostřednictvím kterých ovlivňujeme procesy oběhu a přemístění tak, abychom dosáhli požadovaný cíl.“⁴⁰*

Přičemž Stehlík za cíl pokládá dodávku výrobku (zboží) na místo spotřeby při dodržení předpokládaných kvalitativních hledisek. Logistika je podle něj tedy technologická a hospodářská činnost, která se vykonává v daném ekonomickém prostředí při daných ekonomických podmínkách.

Vymezení pojmu logistika podle Štůska:

„Logistika představuje strategické řízení funkčnosti, účinnosti a efektivity hmotného toku surovin, polotovarů a zboží s cílem dodržet časové, místní, kvalitativní a hodnotové parametry požadované zákazníkem. Jeho nedílnou součástí je informační tok propojující vzájemně logistické články od poskytování produktů zákazníkům (zboží, služby, přeprava, dodávky) až po získávání zdrojů.“⁴¹

2.1.1 Historie logistiky

Pojem logistika bývá odvozován od řeckého slovního základu *logistikon* (důmysl, rozum) nebo *logos* (slovo, řeč, myšlenka, pojem, rozum, zákon, pravidlo, smysl).

Logistika je poměrně mladá vědní disciplína, jejíž počátky se datují od padesátých let minulého století, ale její historické kořeny sahají až do 9. století, kdy se její prvky objevují

³⁹ DRAHOTSKÝ, I., ŘEZNÍČEK, B., 2003, str. 1

⁴⁰ STEHLÍK, A., 2002, str. 13

⁴¹ ŠTŮSEK, J., 2007, str. 4

v armádě, kde slouží ke správnému odhadnutí situace pro manévrování, zásobování armády jídlem a volbu taktiky.⁴²

Významným mezníkem pro logistiku byla druhá světová válka, kdy se logistice začala věnovat výrazná pozornost. Především se tak dělo v USA. Metody používané ve vojenství našly svoje uplatnění i v podnikové logistice, kde se jednalo např. o určení optimálního množství produkce, rozmístění skladů či problémy spojené s dopravou a jejími náklady. Uplatnění logistiky v hospodářské sféře bylo několik. Především bylo nutné řešit stále složitější výrobní a distribuční procesy. Zároveň vznikla potřeba zajištění návaznosti jednotlivých dílčích procesů takovým způsobem, aby byly efektivně využity všechny kapacity. Rostly také nároky na dopravu a optimalizaci zásobování, což mohlo snížit prostředky vázané v zásobách.

V současné době je logistice věnována velká pozornost. Tento fakt je důsledkem liberalizace světového obchodu, exploze informační technologie, globalizace světového trhu, jenž vede ke vzniku podniků operujících na celosvětové bázi a taky důsledek orientace podniků na oblast kvality a spokojenosti zákazníků.⁴³

2.2 Zásoby

Zásoby jsou jednou z klíčových veličin logistiky.

Zásoby vážou finanční prostředky podniku a jsou tedy z ekonomického hlediska nežádoucí. Zároveň však není možné se bez nich ve většině podniků obejít. Neměli bychom se snažit ani o minimální zásoby, ale o optimalizaci zásob. Jaký je tedy význam zásob v podniku? Proč udržovat zásoby? Ptáček na tyto otázky odpovídá a uvádí tyto podle něj nejdůležitější důvody:⁴⁴

- zabezpečení kolísání spotřeby, požadavků
- zabezpečení před výpadkem dodávky (např. porucha v dopravě)
- ochrana před očekávaným zdražením, inflací (časté u obilí, ropy)
- prospěch z větších množství (rabat při odběru velkého množství)
- prvotní základna pro obchod (plný sortiment v prodejnách)
- úspory na objednacích nákladech (menší počet větších objednávek)
- sezónní vlivy (tzv. sezónní zásoby)
- zásoby z důvodu velké opravy výrobních agregátů
- pro zvýšení racionality distribučního systému

⁴² DRAHOTSKÝ, I., ŘEZNÍČEK, B., 2003, str. 2

⁴³ ŠTŮSEK, J., 2007, str. 1

⁴⁴ PTÁČEK, S., 1998, str. 36

- stabilizace zaměstnanosti
- potřeba přípravy surovin, materiálu pro výrobu (např. homogenizace rud pro vysokopeční, případně aglomerační proces)
- ochrana před výpadky výroby vlivem poruch, stávek apod.
- k dosažení synchronizace navazujících procesů probíhajících s rozdílným rytmem (tzv. vyrovnávací zásoby)

Zásoby se mohou vyskytovat jako:⁴⁵

- suroviny
- materiály
- součástky
- polotovary
- hotové výrobky

Je zřejmé, že zásoby existují na různých místech materiálového toku a nemůžeme tedy sledovat pouze zásoby uložené ve skladu, ale i veškerou nedokončenou výrobu.

Zásoby se navíc udržují v celém dodavatelském řetězci. Jednotliví účastníci kanálu jsou totiž často od sebe geograficky odděleni. Proto je nezbytné udržovat zásoby v průběhu celého řetězce. Na následujícím obrázku je znázorněn typický pohyb zásob v dodávkovém řetězci, který obecně zahrnuje dodavatele – výrobce – prostředníka – spotřebitele. V mnoha případech je potřeba udržovat zásoby i v rámci podniku. Po dokončení výrobního procesu je produkt přemístěn do zásob hotových výrobků v rámci daného podniku. V dalším kroku je nutné strategické rozmístění hotových výrobků do dodávkových míst. Dodávkové centrum může představovat distribuční centrum vlastněné nebo pronajaté podnikem, veřejný sklad, sklad velkoobchodní firmy, distribuční centrum maloobchodních sítí anebo přímo maloobchodní prodejnu. Pak jsou zásoby přemístěny tak, aby byl umožněn jejich nákup zákazníkem. Obdobně pak zákazník zásoby/zboží použije tak, aby umožnil jejich individuální nebo institucionální spotřebu.⁴⁶

⁴⁵ VANĚČEK, D., 1998, str. 52

⁴⁶ LAMBERT, D., STOCK, J. R., ELLRAM, L., 2000, str. 115

Lambert klasifikuje zásoby podle jejich účelu na:⁴⁸ běžné (cyklické) zásoby, zásoby na trase, pojistné či nárazníkové zásoby, spekulativní zásoby, sezónní zásoby a mrtvé, tj. neprodejně zásoby.

Běžné zásoby

Běžné zásoby vznikají v podmínkách jistoty (když je podnik schopen předpovědět poptávku a celkovou dobu doplnění zásob) a odpovídají množství, která jsou potřebná na pokrytí poptávky.

Předpoklad konstantní poptávky a celkové doby plnění zásob sice značně zjednodušuje složitou problematiku řízení zásob, ale pomůže ujasnit některé základní principy pohybu zásob. Pokud by čistě teoreticky denní prodej určitého výrobku činil konstantně 20 jednotek a celková doba doplnění byla vždy 10 dní, pak by kromě běžných zásob nebylo potřeba udržovat žádné další zásoby.

Zásoby na cestě

Zásoby na cestě můžeme považovat za součást běžných zásob. Jsou to ty položky, které se nacházejí na cestě z jedné lokality do druhé. Pro účely výpočtu nákladů na udržování zásob by se však měly zásoby na cestě zahrnout do zásob příslušných k místu své expedice, neboť tyto položky nejsou dostupné z hlediska prodeje, použití ani další dodávky dokud nedorazí do místa určení.

Pojistné či vyrovnávací zásoby

„Pojistné či vyrovnávací zásoby se v podniku udržují nad rámec běžných (cyklických) zásob z důvodu nejistoty v poptávce nebo v celkové době doplnění zásob. Průměrná zásoba určité skladové položky, u které může docházet ke změnám v poptávce nebo v celkové době doplnění zásob, se rovná polovině objednaného množství plus pojistná zásoba.

Lze tedy říci, že kvůli variabilitě cyklu objednávky je žádoucí udržovat pojistné zásoby. Udržování pojistných zásob však podnik stojí nemalé peníze, a management se proto snaží variabilitu odstranit, nebo alespoň snížit. Pro přesnější předpovídání poptávky, které pak vede k nižším pojistným zásobám, lze využít **prognózování**. Pro snížení variability v celkové době doplnění zásob je vhodné se zaměřit na ty dopravce, kteří poskytují včasné a spolehlivé dodávky. Tato koncepce je dnes známa pod názvem dodávky s pevnou dodací lhůtou (time –

⁴⁸ LAMBERT, D., STOCK, J. R., ELLRAM, L., 2000, str. 116

definite delivery). Cílem přitom není dosahovat co nejrychlejších dodávek, ale co nejspolehlivějších, které umožní podniku snížit pojistné zásoby a přesněji plánovat."

Spekulativní zásoby

Spekulativní zásoby jsou ty zásoby, které jsou na skladě z jiného důvodu, než pro uspokojování běžné poptávky. Příkladem může být nákup materiálu ve větším objemu, než je z hlediska výroby nutné, kvůli získání množstevních slev, vzhledem k předpokládanému růstu cen nebo nedostatku tohoto zboží, případně kvůli zajištění se možnosti stávky. Důvodem mohou být také úspory ve výrobě, v jejichž důsledku se určité produkty vyrábí i v době, kdy po nich není poptávka.

Sezónní zásoby

Sezónní zásoby jsou určitou formou spekulativních zásob a zahrnují zásoby akumulované před začátkem nějakého specifického období. Tento případ nastává často u zemědělských produktů a sezónního zboží. Také oděvní průmysl podléhá sezónnosti, neboť několikrát do roka přicházejí nové módní kolekce.“

Mrtvé zásoby

Jako mrtvé zásoby označujeme takové položky, po kterých již po určité specifické době nebyla zaznamenána žádná poptávka. Mohou vznikat jako zastaralé položky z hlediska podniku jako celku anebo z hlediska pouze jednoho skladovacího místa. Ve druhém případě je možné tuto situaci řešit přepravou položky do jiného skladovacího místa. Takto se předejde ztrátám ze zastarání nebo nutnému snížení ceny u těchto položek, což by nastalo, kdyby zůstaly na původním místě.⁴⁹

2.3 Řízení zásob

Řízení zásob představuje soubor činností, které jsou zaměřeny na vytváření prognóz, analýz, plánů a operativní řízení jednak jednotlivých skupin zásob a také celkových zásob. Účelem je splnění podnikových cílů při minimálních nákladech spojených s hospodařením se zásobami. To, jak podnik hospodaří se zásobami má vliv na hospodaření celého provozu podniku. Management musí mít informace o nákladech na pořizování a udržování zásob, úrovni zákaznického servisu, počtu rozmístění distribučních, resp. odběratelských center, hladině zásob, o tom, kde a v jaké formě zásoby udržovat – skladovat, o způsobu přepravy apod.

⁴⁹ LAMBERT, D., STOCK, J. R., ELLRAM, L., 2000, str. 116-120

Cílem řízení zásob je udržet je v takové struktuře a na takové úrovni, aby byla zabezpečena plynulá činnost logistického systému a zajištěna úplnost dodávek při optimálních nákladech. Měřítkem, které nám ukáže, jak jsme v řízení zásob úspěšní, je zvyšování rentability provozu snížením nákladů nebo růstem prodeje a kvalitou zákaznického servisu. Ke splnění těchto cílů se v praxi používají různé postupy a metody, kterými jsme schopni určit optimální výši zásob, frekvenci dodávek, velikost dodávek apod.⁵⁰

Řízení zásob můžeme rozdělit na základě časového hlediska na strategické a operativní.

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

Operativní řízení zásob má zabezpečit udržování konkrétních druhů zásob v takové výši a struktuře, jak to odpovídá vnitropodnikovým potřebám s ohledem na náklady. Pro operativní řízení zásob má význam jejich klasifikace podle jejich funkčních složek. Tyto se znázorňují do tzv. pilového diagramu, který je základním deterministickým modelem teorie řízení zásob.

Do řízení zásob (v širším pojetí) zahrnujeme tyto činnosti:⁵¹

- evidence zásob – je základním a nepostradatelným zdrojem informací o jejich stavu a pohybu. Zachycuje tedy jevy signalizující hodnotovou nebo hmotnou změnu stavu zásob.
- analýza zásob – je nástrojem poznávání a hodnocení strukturních, kvantitativních, kvalitativních, hmotných i hodnotových změn stavu zásob. Analýza zásob sleduje také činitele, které ovlivňují stav a pohyb zásob.
- kontrola zásob – jejím úkolem je zajišťovat poznávání úrovně hospodaření se zásobami, jakož i stupeň dodržování určitých pravidel a pokynů nadřízených orgánů pro jejich usměrňování a využívání. Součástí kontroly je i kontrola způsobu likvidace nepotřebných, nadbytečných, popř. nepoužitelných zásob, jakož i kvalita a evidence a analýzy zásob.

Výsledkem uplatňování jednotlivých složek komplexního řízení zásob je vlastní regulace zásob, tj. řízení zásob v užším pojetí, které spočívá v plynulém sledování a hodnocení stavu a pohybu zásob na základě přijatých pravidel, jakož i v pružném zajišťování zpětné vazby při vzniku odchylek od žádoucího stavu a vývoje.

⁵⁰ ŠTŮSEK, J., 2007, str. 83

⁵¹ Lukoszová X., „ Směry zlepšování procesů v podnikovém nákupu“. *Logistika* 2/2008, str. 28

Všechny čtyři elativně samostatné složky řízení zásob spolu velmi úzce souvisejí, vzájemně se doplňují a podmiňují.

Při řízení zásob si stanovujeme určitá hlediska a signální hladiny, které nám pomohou zásoby efektivně řídit. Jedná se např. o hodnoty stavu minimálních a maximálních zásob, průměrné nebo optimální zásoby, běžné, pojistné, technické a sezónní zásoby.⁵²

Na volbu systému řízení zásob má podle Štůska zásadní vliv:⁵³

- ❖ charakter poptávky po zásobách, tzn. jak zásoba vzniká (závislá – závisí na poptávce po jiné položce či nezávislá) a zda se jedná o stejnoměrnou či nárazovou poptávku
- ❖ systém toků materiálu v provozním systému, resp. logistickém řetězci (princip tahu či tlaku).

Podle Kummera má druh a výše zásob vliv na úspěch podniku. Proto jsou rozhodování o držení zásob velmi pečlivě zvažována. Určujícím faktorem jsou náklady na skladování:⁵⁴
(*vlastní překlad*)

- náklady spojené s vázáním kapitálu v zásobách
- náklady spojené s úbytkem zásob
- náklady na naskladnění, přeskladnění a vyskladnění
- náklady na skladovací kapacity (sklad, pomocné prostředky ve skladu)
- náklady spojené se správou skladu a stavem zásob
- náklady na plánování rozvržení stavu zásob na skladě

Užitek spojený s držním skladových zásob:⁵⁵ (*vlastní překlad*)

1. přímá úspora nákladů (např. snížení ceny díky množstevnímu rabatu nebo snížení nákladů na objednávky)
2. snížení nákladů díky možnosti rychlému přizpůsobení se časovým změnám na potřebu daného produktu, polotovaru, materiálu...
3. vyhnutí se nákladům na chybějící množství

⁵² Lukoszová X., „ Směry zlepšování procesů v podnikovém nákupu“. *Logistika*. Číslo 2/2008

⁵³ ŠTŮSEK, J., 2007, str. 83

⁵⁴ KUMMER, S., 2007, str. 55

⁵⁵ KUMMER, S., 207, str. 55

Měření efektivity zásob

Zásoby v podniku vážou velké množství kapitálu podniku. Cílem řízení zásob je minimalizovat celkové náklady logistických činností při současném uspokojování požadavků na zákaznický servis.

Klíčovým měřítkem efektivnosti řízení zásob je dopad zásob na rentabilitu podniku. Existují různé metody snižování nákladů spojených se zásobami. Např. může jít o snížení počtu nevyřízených objednávek nebo urychlení dodávek, zbavení se zastaralých položek a mrtvých zásob nebo zlepšení přesnosti prognóz poptávky (prodeje). Efektivnější řízení zásob může zvýšit schopnost kontroly a schopnost předvídat, jak se budou stavy zásob měnit v návaznosti na politiku managementu.⁵⁶

2.3.1 Příznaky špatného řízení zásob

Rozpoznání špatného řízení zásob je prvním krokem k určení příležitostí, kde bychom mohli logistický výkon zlepšit. Podle Lamberta jde o tyto příznaky:⁵⁷

1. Rostoucí počet nevyřízených objednávek.
2. Rostoucí investice vázané v zásobách, přičemž počet nevyřízených objednávek se nemění (neklesá).
3. Vysoká fluktuace zákazníků.
4. Zvyšující se počet zrušených objednávek.
5. Pravidelně se opakující nedostatek skladovacího prostoru.
6. Velké rozdíly v obrátce hlavních skladových položek mezi jednotlivými distribučními centry.
7. Zhoršující se vztahy s odběrateli; typické je rušení a snižování objednávek ze strany dealerů.
8. Velké množství zastaralých položek.

⁵⁶ LAMBERT, D., STOCK, J. R., ELLRAM, L., 2000, str. 120

⁵⁷ LAMBERT, D., STOCK, J. R., ELLRAM, L., 2000, str. 169

Hladinu podnikových zásob je možno snížit pomocí některého z následujících opatření:

Metody snižování hladiny zásob dle Lamberta:⁵⁸

1. Vícestupňové plánování zásob. Příkladem takového plánování je ABC analýza.
2. Analýza celkové doby doplňování zásob.
3. Analýza dodacích dob.
4. Vyloučení položek, které mají nízkou obrátku a/nebo jsou zastaralé.
5. Analýza velikosti balení a systému slev.
6. Přezkoumání procedury vrácení zboží.
7. Podpora/automatizace substituce produktů.
8. Zavedení formalizovaného systému objednávek na doplňování zboží.
9. Hodnocení míry plnění dodávek podle jednotlivých skladových položek.
10. Analýza charakteristických znaků zákaznické poptávky.
11. Vytvoření formálního plánu prodeje a prognózy poptávky podle posouzení předem stanovených prvků.

Příklady metod pro lepší řízení zásob: ABC analýza, prognózování, modely zásob nebo progresivní vyřizování objednávek.⁵⁹

2.3.2 Moderní metody řízení zásob v podniku

Řízení zásob pomocí ABC/XYZ analýzy

Paretův princip

Vilfredo Pareto, italský sociolog a ekonom studoval rozdělení majetku v Miláně a zjistil, že 20% lidí kontroluje 80% veškerého majetku. Z této studie vychází koncepce, která říká, že věci jako bohatství nebo důležitost jsou soustředěny do relativně malého počtu lidí.

Z Paterova principu vychází také ABC analýza. Prvním krokem ABC analýzy je seřazení produktů podle hodnoty jejich prodeje anebo podle jejich příspěvku k zisku podniku. Dalším krokem je porovnávání rozdílů mezi položkami s vysokým a nízkým objemem prodeje, které mohou naznačit, jaká by měla být zvolena politika řízení zásob.⁶⁰

⁵⁸ LAMBERT, D., STOCK, J. R., ELLRAM, L., 2000, str. 169

⁵⁹ LAMBERT, D., STOCK, J. R., ELLRAM, L., 2000, str. 170

⁶⁰ LAMBERT, D., STOCK, J. R., ELLRAM, L., 2000, str. 170

Základní princip ABC analýzy

Základním principem je rozdělení produktů (dílů, materiálu) do tří skupin na produkty typu A, B, C. Pro jednotlivé typy položek jsou pak dána následující doporučení:⁶¹

Produkty typu A:

- Provádět přesné analýzy trhu
- Neustále dohlížet na stav zásob a termíny
- Optimalizovat plán
- Pravidelně a pečlivě sledovat vývoj na trhu
- Pečlivě vybírat dodavatele (dlouhodobě)

Produkty typu B:

- Podle účelnosti přiřadit k jedné nebo druhé skupině.

Produkty typu C:

- Hospodařit velkoryse
- Usilovat o jednoduchý způsob objednávání
- Pozorovat a analyzovat trh se středními náklady
- Zjednodušit kontrolu příchodu zboží

Každé úspěšné hospodaření začíná s dodatečným úsilím u produktů typu A. U produktů typu C přináší dodatečný náklad pouze malou přidanou hodnotu.

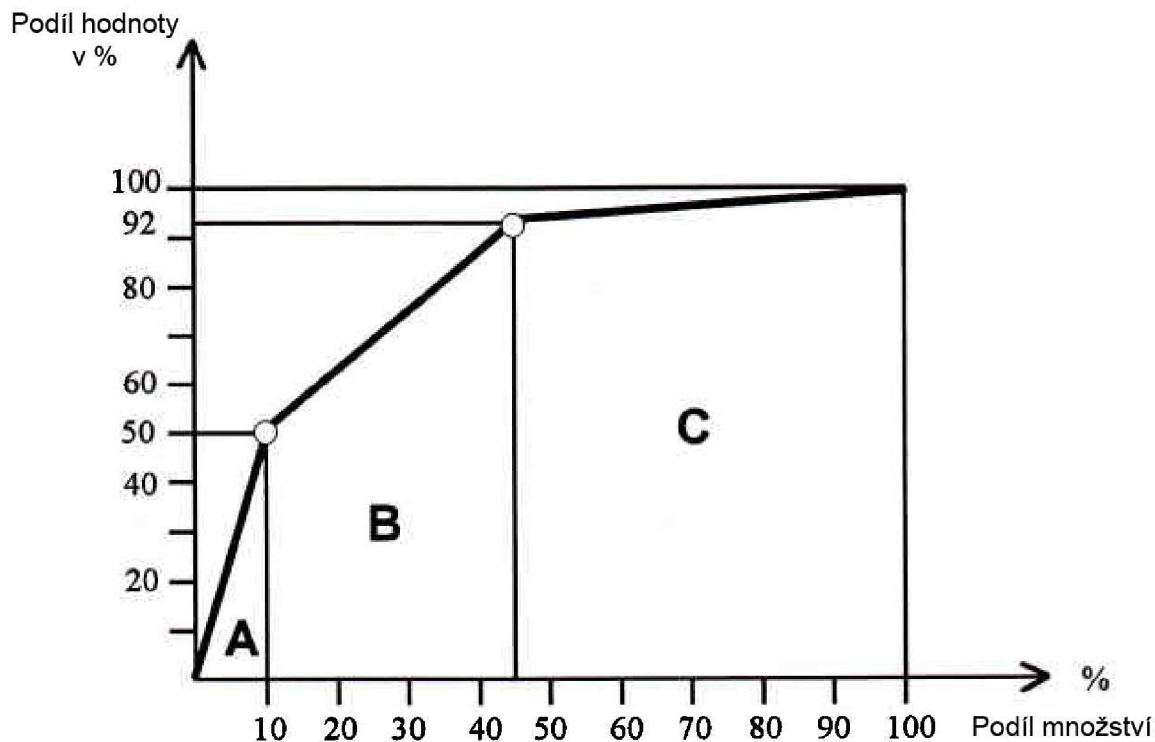
Produkty (díly, materiál) jsou seřazeny např. podle hodnoty skladových zásob, objemu objednávek nebo spotřeby za časovou jednotku a následně kumulovány. Těmto kumulovaným hodnotám je pak přiřazeno určité procentuální vyjádření podílu na celkovém množství. Následuje porovnávání procentuálních částí kumulované hodnoty objemu objednávek nebo potřebného množství s procentuálním vyjádřením podílu na množství.

ABC analýzu můžeme graficky vyjádřit. Vidíme, že například 10 % produktů zaujímá 50 % kumulované hodnoty všech produktů (typ A) a 55 % produktů pouze 8 % kumulované

⁶¹ JENNY, V., 2002, str. 113

hodnoty všech produktů (typ C). Stejným způsobem můžeme analyzovat materiál, díly a stavební celky.⁶² (vlastní překlad)

Graf 2: Zobrazení principu ABC analýzy



Zdroj: SOMMERER (1998), str. 89

Vedle analýzy stavu produktů, materiálu, dílů nebo stavebních celků (ABC analýza) je pro technologické plánování procesů, plánování procesu skladování, nákupu a transportu významným faktorem kontinuita (plynulost) resp. diskontinuita. Určité množství produktů, materiálu nebo dílů vyniká předpověditelnou spotřebou, zatímco jiné vykazují náhodnou spotřebu. Vhodnou analýzu pro získání těchto informací představuje XYZ analýza, která se zpravidla používá zároveň s ABC analýzou.

Podstata metody spočívá v rozdělení produktů do skupin X, Y, Z, které popisují strukturu spotřeby. Wildemann definuje produkty typu X, Y, Z takto:⁶³ (vlastní překlad)

X = konstantní spotřeba s minimálními výkyvy, kolísání spotřeby je méně než 20 % měsíčně,

⁶² SOMMERER, G., 1998, str. 88

⁶³ SOMMERER, G., 1998, str. 89

jistota předpovědi je více než 95 %

Y = spotřeba podléhá silným výkyvům, výkyvy spotřeby leží mezi 20 % a 50 % měsíčně,

jistota předpovědi je více než 70 %

Z = náhodná spotřeba, kolísání spotřeby více než 50 % za měsíc, jistota předpovědi více než 70 % za týden.

Kombinací ABC a XYZ analýzy dostaneme matici, která nám pomůže při rozhodování o jednotlivých položkách:⁶⁴

Tabulka 1: Zobrazení kombinace ABC a XYZ analýzy

	A	B	C
X	vysoká spotřební hodnota konstantní spotřeba	střední hodnota spotřeby konstantní spotřeba	nízká hodnota spotřeby konstantní spotřeba
Y	vysoká spotřební hodnota kolísavá spotřeba	střední hodnota spotřeby kolísavá spotřeba	nízká hodnota spotřeby kolísavá spotřeba
Z	vysoká spotřební hodnota náhodná spotřeba	střední hodnota spotřeby náhodná spotřeba	nízká hodnota spotřeby náhodná spotřeba

Zdroj: JENNY (2002), str. 117

Mezi moderní přístupy řízení zásob patří také metody, které vznikly původně v japonských společnostech. Jedná se např. KANBAN, JIT aj.

Řízení metodou just – in - time (JIT)

Metoda zásobování Just - in – time je způsob zásobování, který vznikl původně v Japonsku, a poté se přenesl do celého světa. Jde především o to, aby dodávka materiálu (produktů) byla dodána ve správný čas na správné místo ve správné kvalitě. Vše je dodáno právě v okamžiku potřeby. Důležitým předpokladem pro použití této metody je výběr spolehlivého dodavatele.

Dodavatel musí být schopen doručit dodávku za každých okolností bez zpoždění. Musí si vybrat spolehlivého dopravce, protože veškerá zodpovědnost leží obvykle na něm.

Podniku, který je zásobován tímto způsobem, nevznikají náklady na skladování. Nutno podotknout, že tento způsob zásobování je uplatňován především v situaci, kdy má odběratel

⁶⁴ JENNY, V., 2002, str. 117

vůči dodavateli dominantní postavení a dodavatel si nemůže dovolit klíčového zákazníka ztratit.

Jako příklad si můžeme uvést rakouskou společnost SMART, jejíž dodavatel dílů se raději přestěhoval přímo do areálu, kde jsou auta vyráběna, aby mohl zaručit 100% spolehlivost dodávky. Je evidentní, že společnost SMART byla pro tohoto dodavatele klíčovým zákazníkem, kterého si nemohl dovolit „zklamat“.

2.4 Optimalizace zásob

Model EOQ (economic order quantity)

Podstata tohoto modelu spočívá v nalezení optimálního množství vzhledem k nákladům na udržování zásob a nákladům objednávky.

Náklady na udržování zásob můžeme vyjádřit jako součet nákladů, které v čase vzrůstají, při neměnném pohybu zboží. Patří sem především náklady na vázanost prostředků v zásobách (rentabilita kapitálu, rentabilita investic do ostatních výrobních prostředků, náklady skladovací a na správu budov a v neposlední řadě i náklady rizika). Tyto a mnohé další náklady nám tvoří celkové náklady, které jsou potřeba pro udržení zásob na skladě.

Objednací náklady zahrnují náklady na vyřízení převodu zásob, náklady na přijetí produktu ve skladu a náklady na dokumentaci. Zde se jedná především o přímé hotovostní výdaje spojené s objednávkou.⁶⁵

Při samotném výpočtu je nutné vycházet z několika podmínek:

- jsou známy skladovací náklady
- jsou známy objednáací náklady
- spotřeba je známa a je konstantní
- jsou známy ceny za zboží
- doba skladování a objednávky jsou v podstatě neomezené
- doplňování zásob se provádí okamžitě, celá dodávka je dodána najednou⁶⁶

Výpočet objednáacího množství (EOQ):

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \times P \times D}{C \times V}}$$

kde: P – jsou průměrné náklady na jednu objednávku

⁶⁵ LAMBERT, D. *Logistika* 2000, str. 124

⁶⁶ VANĚČEK, D. *Logistika* 1998, str. 66

D – je celková výše poptávky za jeden rok

C – jsou náklady na udržování jednoho kusu zásob za jeden rok

V – jsou průměrné náklady 1ks zboží

Nedostatkem tohoto modelu je zejména to, že byl vytvořen na základě teoretických poznatků. V praxi je velmi obtížné znát přesné hodnoty poptávky a dalších omezení, které jsou popsány v podmínkách fungování tohoto modelu.

Důležitým krokem k optimalizaci zásob je precizně provedená prognóza prodeje skladových položek. Na základě prognózy prodeje stanovuje podnik objednávky produktů nebo materiálu. Dobrá prognóza je základem pro řízení zásob. Neboť pouze tehdy, pokud máme určitou představu o současné, ale také budoucí poptávce, jsme schopni minimalizovat riziko nadzásob tím, že objednáme právě takové množství produktů nebo materiálu, které pro další období budeme potřebovat. Pokud provedeme špatnou prognózu nebo poptávku pouze odhadujeme, může se stát, že si objednáme zbytečně velké množství určité položky, která nám pak na skladě „leží“ velmi dlouho a váže finanční prostředky, které mohly být investovány lépe.

2.4.1 Prognózování

Prognózování je nedílnou součástí řízení zásob. Existuje několik aspektů, na které se při vytváření prognóz můžeme zaměřit.

Např. můžeme prognózovat pravděpodobný nákup jednotlivých typů produktů. Odhad vývoje nákupu lze provést průzkumem záměrů kupujících a provádí se formou dotazníků zasílaných poštou, telefonních nebo osobních pohovorů. Z těchto dat pak vytváříme prognózy prodeje. Tato metoda – **průzkum záměrů kupujících** - však může být nákladná a přesnost získaných informací je nejistá.

Další metodou, kterou je možno použít, jsou **kvalifikované odhady (judgment sampling)**. Tato metoda je poměrně levná a rychlá. Můžeme si vyžádat názory obchodních zástupců nebo expertů na danou oblast. Získané údaje mohou podléhat určitým odchylkám vzhledem k osobnosti každého člověka a kvalitě jeho úsudku. Mnoho podniků plánuje budoucí prodeje na základě prodejů z minulého období.

Obecně existuje řada metod pro vytvoření prognózy jak krátkodobé, tak dlouhodobé. Jediné co je však jisté, je, že předpověď nikdy nebude na 100% přesná. Čím kratší časový interval mezi

objednávkami existuje, tím méně kritické je prognózování, protože podnik je schopen rychle reagovat na změny poptávky.⁶⁷

Při řízení zásob mohou vznikat také další problémy spojené s nedostatečným nadhledem při jejich řízení. Není vhodné při každém výkyvu poptávky okamžitě upravovat stav zásob. Někdy totiž může nastat výjimečná situace, která výkyv způsobí, a úkolem logistika je tuto situaci správně vyhodnotit a nenechat se zmást. Tento problém je v literatuře nazýván jako Bullwhip effect.

2.4.2 Bullwhip effect

Fenomén Bullwhip effectu se zrodil v 90. letech, kdy ho na vlastní kůži zažila firma Procter&Gamble při výrobě a související poptávce po plínkách Pampers. Ačkoliv poptávka byla konstantní, objednával velkoobchod, který byl firmou Procter&Gamble zásobován, velmi rozdílná množství plínek. To vedlo k obtížnému plánování kapacit ve výrobě, nedostatečné prognóze a tvorbě zásob na každém výrobním stupni. Analýza dále ukázala, že tyto rozdílné objednávky, které P&G dodávalo, vyvolalo ještě větší výkyvy v poptávce. Průzkum ukázal, že objednávky na prvním stupni řetězce (v tomto případě maloobchod) nesouvisely s potřebou plínek u dětí. Podobnou zkušenost měla např. také firma Hewlett – Packard při výrobě laserových tiskáren LaserJet III.⁶⁸

Bullwhip effect poukazuje na problém, který může způsobit příliš časté upravování hladiny zásob. Při výkyvu v poptávce v jednom cyklu může totiž dojít k vyčerpání pojistné zásoby. Podnik zareaguje na tuto situaci tím, že objedná vyšší množství zásob, které se bude skládat z běžné spotřeby, pojistné zásoby a navýšení pojistné zásoby a spotřeby o určité procento. To však znamená, že podnik bude držet vyšší zásobu než je tomu skutečně nutné. Zvýšení poptávky v jednom cyklu znamená navýšení zásob a tudíž i nákladů dlouhodobě.

Závěrem lze říci, že není žádoucí upravovat pojistnou zásobu v okamžiku změny. Pojistná zásoba by měla být určována odchylkami běžného období, a tudíž ji není dobré upravovat krátkodobě.

2.4.3 Dodavatelská pohotovost

Dodavatelská pohotovost (připravenost) má stěžejní význam zvláště pro firmy, které se zabývají distribucí určitých produktů. Co jiného by také tohoto typu podniků mělo být hlavním měřítkem kvality? Např. na distribuční podniky je jejich zákazníkovi nahlíženo právě z tohoto hlediska, neboť kvalita výrobků je dána již výrobcem dané značky. Na distributorovi

⁶⁷ LAMBERT, D., STOCK, J. R., ELLRAM, L., 2000, str. 172

⁶⁸ KNUT, A., 2005, str. 99

je, tyto produkty dopravit od dodavatele, zpracovat objednávky, zařídit administrativu a pak v pořádku objednané produkty doručit zákazníkovi. Pokud nastane u distributora výpadek, může to způsobit ušlé zisky zákazníkům. Proto je pro ně velmi důležitá distributorova spolehlivost a kvalita dodávky měřená co nejrychlejším vyřízením objednávky a dodáním produktů v co nejkratším čase, v požadovaném množství a druhu zboží.

Určení optimální dodavatelské pohotovosti ve smyslu vyrovnání nákladů pohotovosti na jedné straně a nákladů nedostatku zboží na straně druhé je velmi obtížné. Důvodem je špatná předpověditelnost poptávky, kterou nejsme schopni přesně předem určit. Teprve zpětně lze určit skutečně realizovanou pohotovost, která byla ovlivněna poptávkou.

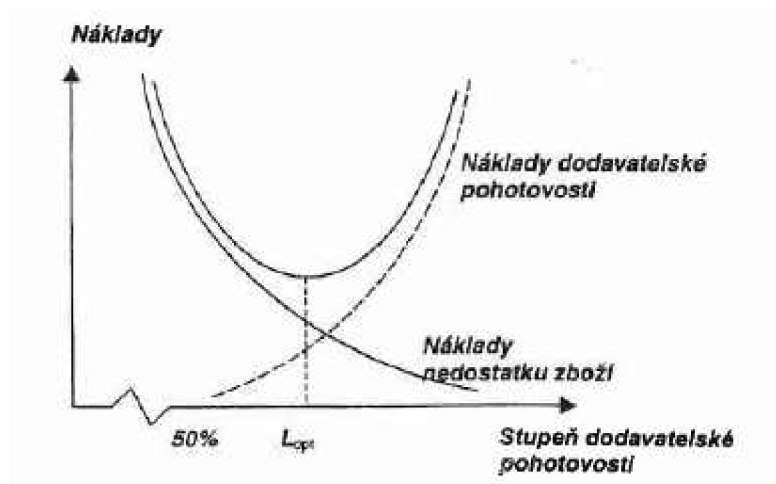
Dodavatelská pohotovost může vyznít negativně nebo pozitivně podle toho, jak se nakonec poptávka vyvine. Jako pozitivní můžeme označit dodavatelskou pohotovost v případě, kdy podnik byl schopen uspokojit i neočekávanou objednávku a získal tak nového zákazníka. Jde o tzv. nezamýšlený nákup. Negativní dodavatelská pohotovost je situace, kdy dodavatel není schopen uspokojit stávající poptávku v důsledku výkyvu.

Stanovení cíle dodavatelské pohotovosti spočívá v určení pravděpodobnosti, se kterou bude poptávka uspokojena, příp. s kterou se vyskytne situace nedostatku zboží. Když přijmeme pro průběh očekávané poptávky předpoklad jistého pravděpodobnostního rozložení, je možné určit velikost zásob, která bude potřeba k realizaci daného stupně dodavatelské pohotovosti. Zpravidla se vychází z normálně rozložené poptávky. Pomocí Gaussova normálního rozložení je standardizována četnost náhodné odchylky od střední hodnoty. To znamená, že je charakterizována standardní odchylkou „s“ a je měřitelná. Pomocí odchylky „s“ můžeme stanovit, s jakou pravděpodobností může být uspokojena daná poptávka a s jakou pravděpodobností nedojde k překročení jí odpovídající velikosti zásob (viz. obrázek).

Odpovídající hodnota, tzv. faktory jistoty, jsou pro Gaussovo normální rozložení tabelovány.⁶⁹

⁶⁹ STEHLÍK, A., 2002, str. 160 - 162

Graf 3: Optimální stupeň dodavatelské pohotovosti



Zdroj: STEHLÍK (2002), str. 162

Následující tabulka ukazuje souvislost faktorem jistoty, stupněm dodavatelské pohotovosti, pravděpodobností překročení a velikostí pojistné zásoby.

Tabulka 2: Vztah mezi dodavatelskou pohotovostí a faktorem jistoty

faktor jistoty	stupeň dod. pohotovosti		pravděpodobnost překročení		pojistná zásoba
		- případy ze 100		- případy ze 100	
0,00	0,50	50	0,5	50	0
0,26	0,60	60	0,4	40	0,26 σ
0,53	0,70	70	0,3	30	0,53 σ
0,85	0,80	80	0,2	20	0,85 σ
1,00	0,8413	84,13	0,1587	15,87	σ
1,29	0,90	90	0,1	10	1,29 σ
1,65	0,95	95	0,05	5	1,65 σ
2,00	0,9722	97,72	0,0228	2,28	2 σ
3,00	0,9987	99,87	0,0013	0,13	3 σ
3,29	0,9995	99,95	0,0005	0,05	3,29 σ

Zdroj: STEHLÍK (2002), str. 162

Pokud není možné přijmout předpoklad normálního rozložení, je zpravidla nutné udržovat pro dosažení jistého stupně dodavatelské pohotovosti vyšší stav zásob.

Pro optimalizaci dodavatelské pohotovosti má rozhodující význam, aby u neuskutečněných prodejů byl zaznamenán jejich druh, množství a hodnota, ale podle možností i jejich čas a potenciální zákazník. Díky této analýze je pak podnik schopen vytvářet specifické

dodavatelské strategie pro daného zákazníka nebo pro určitý čas. Díky těmto strategiím může být pak minimalizováno zklamání zákazníka z nedodání zboží. Mnohdy může být věrnost zákazníka udržena i pomocí jen částečných dodávek.⁷⁰

2.4.4 Úroveň zákaznického servisu

Stanovení konkrétní úrovně zákaznického servisu a tím i způsobu doplňování zásob je věcí úsudku a rozhodnutí managementu. Management by měl posoudit takové faktory jako zákaznické vztahy, potřeby a požadavky zákazníků, úroveň servisu poskytovanou konkurencí atd.

Management podniků často zlepšuje zákaznický servis jednoduše tím, že zvyšuje výši pojistných zásob, protože náklady na udržování zásob se v podniku buď vůbec nepočítávají, nebo se stanoví libovolně na uměle nízké úrovni.

Je ovšem zřejmé, že úroveň servisu by se neměla zlepšovat jen a pouze formou zvyšování zásob. Management by měl rozumět také tomu, že pro účely plánování je potřeba znát přesné náklady na udržování zásob.⁷¹

⁷⁰ STEHLÍK, A., 2002, str. 163

⁷¹ LAMBERT, D., STOCK, J. R., ELLRAM, L., 2000, str.130

3 PRAKTICKÁ ČÁST

Selektivní, semiselektivní a masová kosmetika je na trh dodávána různými distributory. Mezi hlavní tři hráče na trhu v této oblasti v České republice patří Optimum Distributin CZ&SK, s.r.o., L'OREAL Česká republika, s.r.o. a Glamour, a.s. Tyto společnosti jsou výhradními distributory určitých značek kosmetiky pro Českou republiku. To znamená, že tato kosmetika by se na trh neměla dostat žádným jiným způsobem, než přes daného distributora. Distributoři hovoří o tzv. „šedém“ a „černém“ trhu. „Černým“ trhem jsou myšleny falzifikáty prodávané na ulici. Toto však pro distributory nepředstavuje skutečnou hrozbu. O poznání horší je to s „šedým trhem“, kterým je myšlen výskyt produktů v Makru nebo dokonce v některých drogeriích, kde by se tato luxusní kosmetika objevit vůbec neměla. Např. v drogerii Rossmann lze nalézt některé luxusní parfémů jako je Max Mara, Kenzo, Dior apod. za mnohem nižší ceny, než jaké zákazník nalezne v parfumerii. Také v Makru, lze nalézt mnoho luxusních vůní, které jsou cenově tak nízko, že z toho Makro těžko může generovat větší zisk. Avšak tímto způsobem naláká zákazníky do své prodejny, kteří pak nakoupí další zboží.

Pro distributory není prakticky možné se proti tomuto fenoménu posledních let bránit. Dopátrat se, odkud zboží na „šedý“ trh přišlo, je prakticky nemožné. Distributorovi tak unikají zákazníci, což znamená ušlý zisk. Proto se zástupci jednotlivých značek – brand manageri – snaží podpořit značku dárkům k nákupu, dárkovými kazetami a různými jinými promoakcemi, aby zákazník dostal přece jenom něco navíc a zůstal věrný nakupování v parfumerii. Důležitou roli zde hrají poradkyně, které v parfumeriích zákazník nalezne. Ty jsou schopny zpravidla poradit s výběrem vůní a kosmetiky, což je pro řadu zákazníků velmi cenná pomoc. Také sortiment „šedého trhu“ není zcela kompletní, přesto zláká řadu zákazníků. V dnešní době hraje cena v konkurenčním boji velmi důležitou roli.

3.1 Představení společnosti

Předmětem podnikání firmy Glamour, a.s. (dále též jen „GM“) je zprostředkovatelská činnost, koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a reklamní činnost. Zápis do obchodního rejstříku proběhl 11. dubna 1997. V čele stojí tříčlenné představenstvo s předsedou a zároveň generálním ředitelem Ing. Jaroslavem Kokolusem, CSc., kontrolované taktéž tříčlennou dozorčí radou. Základní kapitál činí 100.000.000 Kč, zcela splacen, rozdělen na 200 ks akcií.

Dříve měla firma GM několik menších kanceláří a skladů po celém území Brna. Před lety se hlavním a jediným sídlem stala budova na Jandáskově ulici v Brně – Řečkovících. Firma GM Slovenská republika se sídlem v Banské Bystrici, obhospodařující tamní kosmetický trh, je

zhruba poloviční velikosti a funguje od roku 1993. 1.7.2007 vznikla také pobočka firmy GM v Maďarsku se sídlem v Budapešti díky zrušení pobočky dodavatele (Procter&Gamble) a přejetí značek na GM.

V rámci holdingové struktury GM působí několik dceřiných společností s ručením omezeným, vlastněných stejnými majiteli a zabývající se různými oblastmi podnikání. Mimo firmu GM, zajišťující dovoz a distribuci kosmetiky značek jako je Hugo Boss, Bvlgari, Ettiene Aigner, Ferrari, Geoffrey Beene, Salvatore Ferragamo, Emanuel Ungaro, Benetton, Laura Biagiotti, Lacoste, Lanvin, Juvena, La Prairie, další společnost zastupuje masovou kosmetiku značkou Max Factor. Ve své práci se zaměřuji pouze na společnost Glamour, a.s. jako takovou.

3.2 Organizační struktura

Na základě řízených rozhovorů jsem zjistila, že v podnik nemá formálně zaznamenanou nebo zakreslenou organizační strukturu. Obecně vedení podniku nepreferuje formalizaci nebo písemné stanovení pravidel. Je to pravděpodobně dáno tím, že podnik ve svých začátcích měl pouze kolem 10 zaměstnanců. Podnik se však během let vyvíjel, rostl a dnes čítá kolem 50 zaměstnanců. Podnik staví především na silných jedincích, kteří pomáhají ve fungování podniku. Obvykle jde o velmi zdatné a všestranné jedince, kteří zastávají manažerské funkce. Organizační strukturu firmy jsem vytvořila na základě rozhovorů a vlastního úsudku a konzultovala s jedním z obchodních ředitelů.

Po prvním shlednutí této struktury jsem došla k závěru, že se jedná o liniový systém, kde každé podřízené místo dostává příkazy pouze od jednoho nadřízeného místa. Tento systém je vhodný spíše pro menší podniky, což není případ společnosti Glamour, a.s. Po podrobnějším zkoumání podniku jsem došla k závěru, že se v některých situacích v podniku projevuje víceliniová organizační struktura.⁷²

Jde především o velké projekty, které se v rámci některých značek jako je Hugo Boss, Lacoste, Escada nebo Gucci dělají. V takovém případě se brand manager, který má značku na starosti a zamýšlí nějaký projekt uskutečnit, musí poradit s přímým nadřízeným, ale také s marketingovou ředitelkou, která musí návrh schválit. Pokud projekt neschválí, nelze ho uskutečnit.

V určitých specifických oblastech je to tedy marketingová ředitelka, kdo rozhoduje a která se díky tomuto víceliniovému uspořádání mohla více specializovat. Výhodou tohoto systému jsou kratší komunikační cesty.

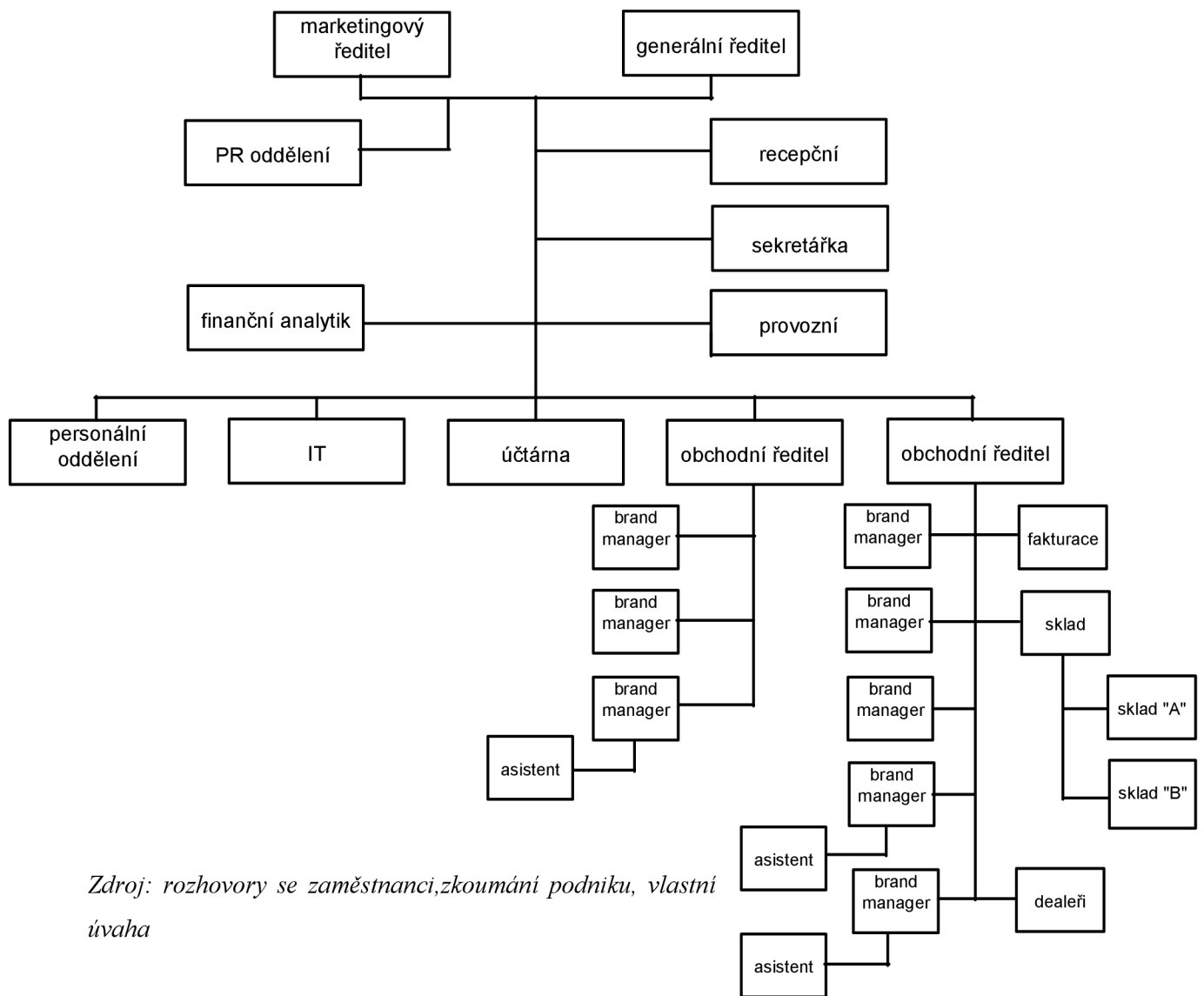
⁷² NOVOTNÝ, J., 2004, str. 83

Teorie říká, že někdy může vzniknout problém s překrýváním kompetencí. Musím podotknout, že v této firmě jsem se tímto problémem nesešla. Obchodní ředitelé jsou si vědomi toho, že existují oblasti, kde má hlavní slovo marketingová ředitelka, a ponechají tedy rozhodnutí z oblasti marketingu na ní. Kvůli přehlednosti jsem tyto kompetence marketingové ředitelky, které má vůči brand managerům, nezakreslila.

Marketingové ředitelce také přímo podléhá PR oddělení, které je pro firmu velmi důležité. PR oddělení spravuje styk s novináři, zprostředkovává brand managerům reklamu v tisku, vypracovává PR články do tisku, posílá vzorky novinek novinářkám, které se zabývají oblastí kosmetiky, a v neposlední řadě se podílí na tiskové konferenci. Tiskové konference se zpravidla pořádají, pokud jde na trh nějaká větší novinka. PR manažer pak zastává roli mluvčího na této konferenci.

Ostatní oddělení přímo podléhají generálnímu řediteli.

Schéma 12: Organizační struktura firmy Glamour, a.s.



Zdroj: rozhovory se zaměstnanci, zkoumání podniku, vlastní úvaha

3.3 Analýza stavu společnosti

Tabulka 3: Vývoj tržeb z prodeje zboží a zisku v letech 2003 - 2006

	2003	2004	2005	2006
tržby z prodeje zboží v tis. Kč	194 873	284 223	217 371	237 986
zisk rozdělení v tis. Kč	-964	-1 321	372	1 260

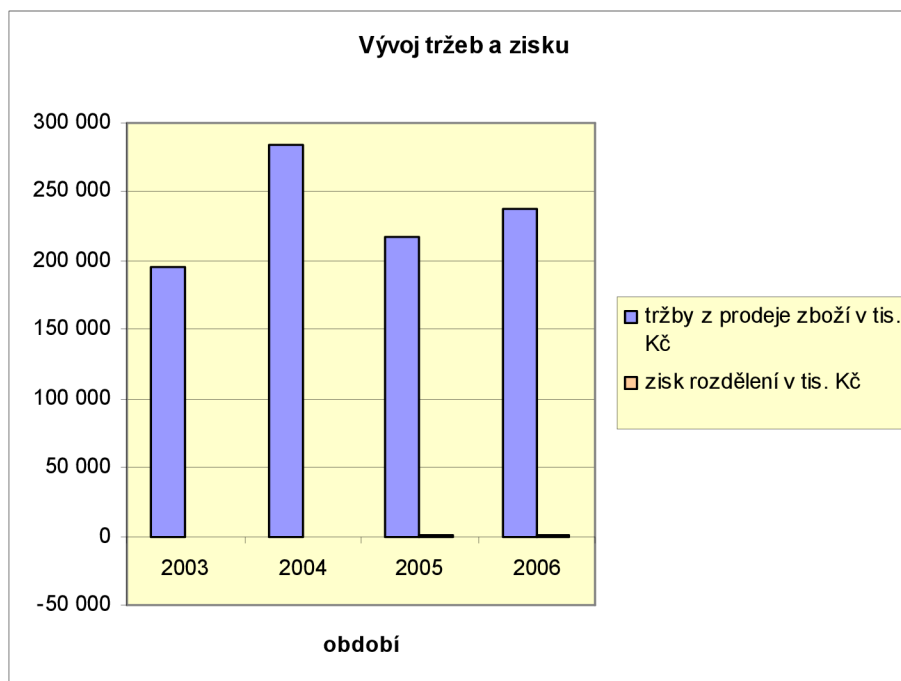
Zdroj: Účetní výkazy firmy Glamour, a.s. 2003 – 2006

Z grafu i tabulky je zřejmé, že společnost byla v minulých letech schopna získat tržby za prodej zboží v nepoměrně větším množství, než pak činil její zisk. Na tomto místě by zřejmě bylo vhodné se zamyslet, co způsobilo v letech 2003 a 2004 ztrátu podniku. Vzhledem k tomu, že finanční analýza není těžištěm této práce, nebudu se tímto podnětem dále zabývat.

Zároveň však musím podotknout, že podle názoru auditora, zobrazuje účetní závěrka ve všech podstatných aspektech věrně a poctivě majetek, závazky, vlastní jmění a finanční situaci společnosti Glamour, a.s. Auditor neměl žádné zásadní výhrady k účetním závěrkám podniku z analyzovaných let.

Údaje z tabulky jsou znázorněny také v následujícím grafu.

Graf 4: Vývoj tržeb z prodeje zboží a zisku v letech 2003 – 2006



Zdroj: Účetní výkazy firmy Glamour, a.s. 2003 - 2006

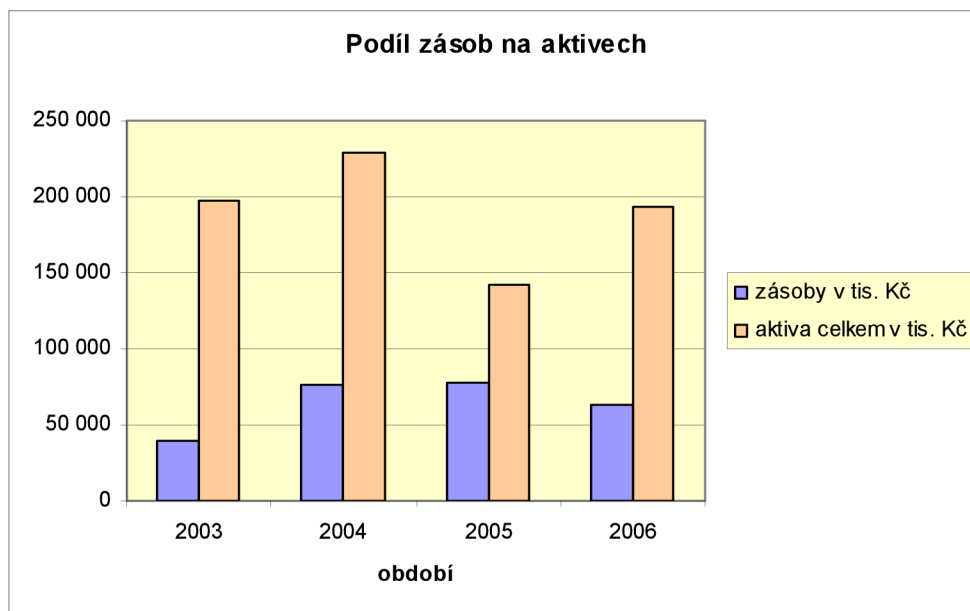
Tabulka 4: Podíl zásob na celkových aktivech v letech 2003 - 2006

období	2003	2004	2005	2006
zásoby v tis. Kč	39 287	76 952	78 086	63 160
aktiva celkem v tis. Kč	197 341	228 960	142 172	192 826

Zdroj: Účetní výkazy firmy Glamour, a.s. 2003 - 2006

S ohledem na fakt, že se jedná o obchodní firmu, se domnívám, že podíl zásob na aktivech je v pořádku. Srovnala jsem tento ukazatel s konkurenčním podnikem Optimum Distributin CZ&SK. Obě společnosti mají podobný poměr podílu zásob na aktivech. Velkou část aktiv firmy GM tvoří především dlouhodobý majetek. Jedná se o budovu firmy a sklady, vozový park.

Graf 5: Podíl zásob na celkových aktivech v letech 2003 - 2006



Zdroj: Účetní výkazy firmy Glamour, a.s. 2003 - 2006

Rentabilita aktiv

Ukazatel ROA vypovídá o potenciálu celého podniku. Poměří zisk s celkovými aktivy, bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financovány. Hodnota doporučená literaturou je 12 %.

$$ROA_{2003} = HV \text{ po zdanění} / Aktiva = -0,0049 \approx -0,49\%$$

$$ROA_{2004} = HV \text{ po zdanění} / Aktiva = -0,0058 \approx -0,58\%$$

$$ROA_{2005} = HV \text{ po zdanění} / Aktiva = 0,0026 \approx 0,26\%$$

$$ROA_{2006} = HV \text{ po zdanění} / Aktiva = 0,0065 \approx 0,65\%$$

Rentabilita aktiv je ve srovnání s tím, co doporučuje literatura, velmi nízká. S ohledem na rok 2006 předpokládám pozitivní vývoj, ale zvýšení rentability aktiv blízcí se 12 % lze jen těžko očekávat.

Obrat celkových aktiv

Ukazatel měří objem tržeb vytvořených na 1Kč vložených aktiv.

$$\text{Obrat celkových aktiv}_{2003} = \text{Tržby} / \text{Aktiva} = 0,99 \approx 99\%$$

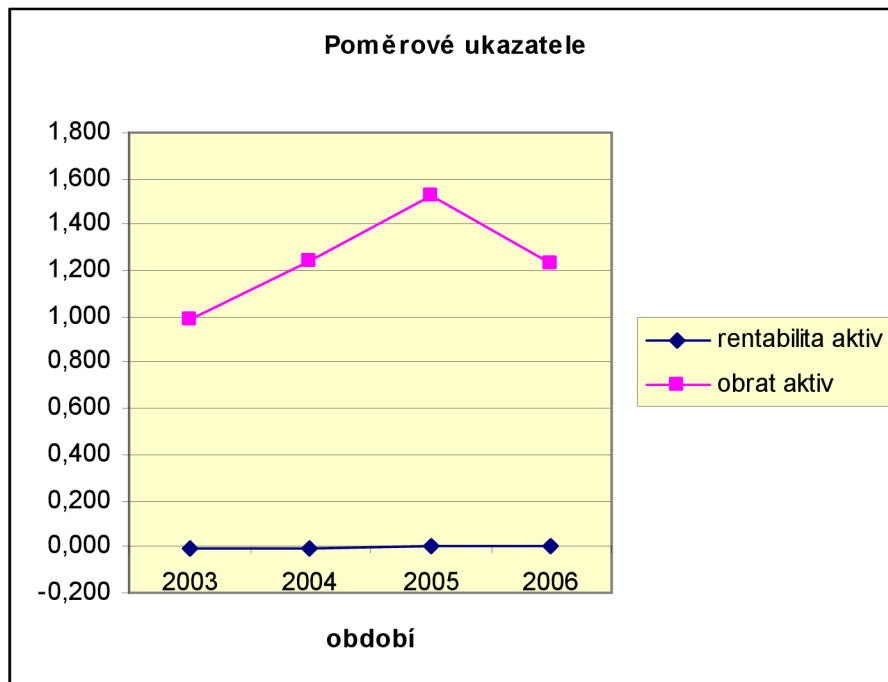
$$\text{Obrat celkových aktiv}_{2004} = \text{Tržby} / \text{Aktiva} = 1,24 \approx 124\%$$

$$\text{Obrat celkových aktiv}_{2005} = \text{Tržby} / \text{Aktiva} = 1,53 \approx 153\%$$

$$\text{Obrat celkových aktiv}_{2006} = \text{Tržby} / \text{Aktiva} = 1,23 \approx 123\%$$

Poměrový ukazatel měří vytvořené tržby 1 Kč vložených aktiv. Tato relace je měřítkem kapitálové intenzity. Je vidět, že v roce 2003 podnik spíše expandoval, zatímco další roky můžeme hovořit o větší kapitálové intenzitě

Graf 6: Poměrové ukazatele v letech 2003 – 2006



Zdroj: Účetní výkazy firmy Glamour, a.s. 2003 - 2006

Doba obratu zásob

$$Doba\ obratu\ zásob_{2003} = zásoby / denní\ tržby = 73\ dní$$

$$Doba\ obratu\ zásob_{2004} = zásoby / denní\ tržby = 123\ dní$$

$$Doba\ obratu\ zásob_{2005} = zásoby / denní\ tržby = 200\ dní$$

$$Doba\ obratu\ zásob_{2006} = zásoby / denní\ tržby = 120\ dní$$

Ukazatel doby obratu zásob ukazuje počet dnů, po něž jsou zásoby v podniku vázány. Vzhledem k tomu, že tento ukazatel je rovněž indikátorem likvidity, je potřeba držet ho na co nejnižší úrovni. V našem případě je vidět, že zde vzniká problém, neboť počet dní vázanosti zásob v podniku je velmi vysoký a hodnoty kolísají. V roce 2003 byl nejnižší, pak se zvyšoval až do roku 2006, kdy opět začal klesat. Otázkou zůstává, jaký bude vývoj v následujících letech, avšak s ohledem na snahu o efektivní hospodaření se zásobami v podniku předpokládám jeho další pokles.

Doba obratu pohledávek

$$Doba\ obratu\ pohledávek_{2003} = pohledávky / denní\ tržby = 83\ dní$$

$$Doba\ obratu\ pohledávek_{2004} = pohledávky / denní\ tržby = 141\ dní$$

$$Doba\ obratu\ pohledávek_{2005} = pohledávky / denní\ tržby = 68\ dní$$

$$Doba\ obratu\ pohledávek_{2006} = pohledávky / denní\ tržby = 96\ dní$$

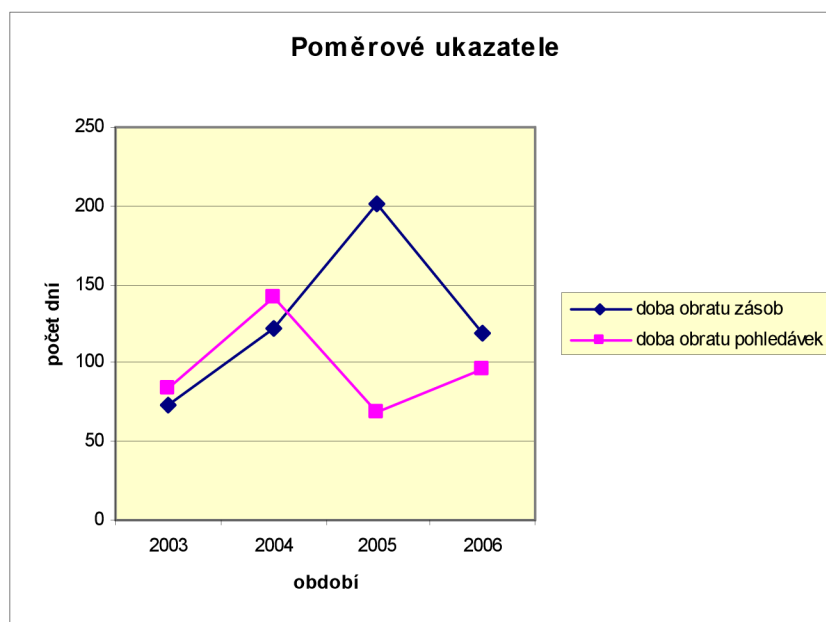
Ukazatel doby obratu pohledávek vyjadřuje počet dní, po něž zůstávají odběratelé podniku dlužni. V zahraničí se hodnota tohoto ukazatel pohybuje okolo 40 dní. V České republice může být toto číslo značně menší, což na jedné straně vede k nižší vázanosti finančních prostředků, ale na druhé straně může podnik přivést při placení pohledávek do problémů. V takovém případě je zcela potlačena forma krátkodobého úvěru, který pohledávka má.⁷³

Situace je téměř totožná jako u doby obratu zásob. Není rozhodně cílem dostat se na co nejkratší dobu, nicméně prostředky vázané po tak dlouhou dobu v podniku by mohly být využity efektivněji. Toto číslo může také vypovídat o relativně špatné platební schopnosti zákazníků.

V následujícím grafu je zobrazen průběh poměrových ukazatelů během let 2003 – 2006.

⁷³ SUCHÁNEK P., 2007, str. 42

Graf 7: Poměrové ukazatele v letech 2003 – 2006



Zdroj: Účetní výkazy firmy Glamour, a.s. 2003 - 2006

3.4 Procesní řízení podniku

V úvodu práce jsem si kladla dvě hypotézy. První z nich říká, že podnik není řízen procesně. Na základě zkoumání podniku a rozhovorů s pracovníky podniku jsem dospěla k názoru, že tuto hypotézu mohu vyhodnotit jako pravdivou. Opírám se o teorii modelu CMM, který znázorňuje vyspělost podniku z hlediska procesního. Firma Glamour, a.s. se nachází na prvním – úvodním - stupni vyspělosti. Podnik nemá definovány ani formalizovány žádné procesy.

To neznamená, že podnik neprosperuje dobře a že jeho management není úspěšný. Právě naopak. Faktem ovšem zůstává, že prosperity podniku je dosahováno za obdivuhodných výkonů jednotlivců, zvláště těch, kteří jsou ve vedoucích pozicích a že podnik začíná problémy řešit až ve chvíli, kdy nastanou, ale není schopen jim předcházet.

Dle dostupných informací se podnik v současné době nechystá nějakým způsobem své procesy zmapovat a poté optimalizovat. Vedení společnosti zřejmě nepovažuje mapování procesů za zcela zásadní.

Dle mého názoru je to dáno tím, že podnik při svém zakládání, jak jsem již dříve uvedla, čítal několik málo zaměstnanců. V malém podniku není takové množství prolínajících se procesů a není nutné je mapovat. Při počtu cca 10 zaměstnanců zpravidla každý ví, co dělá druhý, a ledacos je možné domluvit v rámci komunikace bez striktních pravidel. Ovšem dnes, kdy lze

podnik dle počtu zaměstnanců zařadit mezi střední až velké podniky, si troufám tvrdit, že nějaká formalizace procesů by byla vhodná. Pravděpodobně by se zjistilo, že některé procesy jsou zbytečně složité a že některé výstupy nemají svého zákazníka (interního ani externího) a bylo by je možné vypustit.

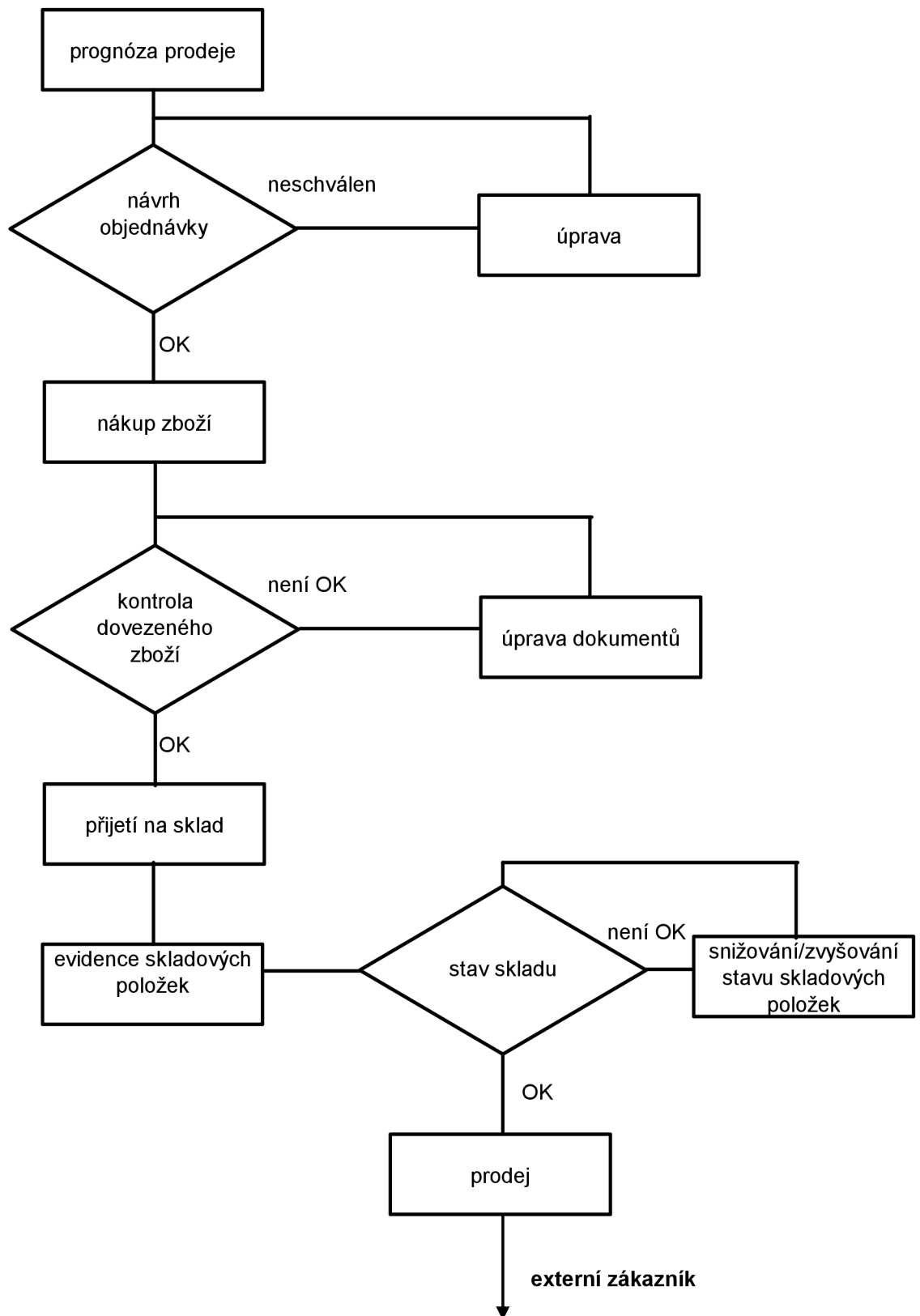
Na základě zkoumání podniku se pokusím zmapovat proces řízení zásob.

Za proces řízení zásob zodpovídá v současné době daný brand manager. Řízení zásob prochází pochopitelně více odděleními, ale majitelem tohoto procesu je jeden člověk, který je za něj plně zodpovědný. Tento fakt je pozitivním jevem, neboť jeden člověk sleduje celý chod zásob, jejich stav na skladě a má tedy dobrý přehled v této oblasti. Více budu problém zásob rozebírat v dalším textu.

Ještě před půl rokem nebyl v podniku na řízení zásob kladen velký důraz. Spíše se vždy objednálo více zboží, aby byla uspokojena poptávka. Bylo zde tedy vysoké množství pojistných zásob. Asi před rokem se podnik na tento problém začal více zaměřovat. Logickým vyústěním bylo, že se skladová efektivita stala součástí hodnocení jednotlivých brand managerů.

Momentálně jsem v tomto procesu nenalezla žádné zbytečné výstupy. Proces se zdá být v rámci možností optimalizován. O tom, jak lépe by zásoby mohly být řízeny, se zmíním v dalším textu.

Schéma 13 : Proces řízení zásob v podniku



Zdroj: Analýza a zkoumání podniku Glamour, a.s.

3.5 Zásoby v podniku

Jak jsem se již v úvodu práce zmínila, existuje v podniku jistý problém se zásobami. Podnik se potýká s nadzásobami, a to především s těmi málo obrátkovými, tzv. ležáky neboli „mrtvými zásobami“. Je to způsobeno tím, že ještě donedávna téměř žádné řízení zásob v podniku neprobíhalo. Zkrátka bylo potřeba držet tolik zásob, aby mohl být každý zákazník vždy uspokojen.

Tento problém je vidět také z ukazatele doby obratu zásob. Počet dní, kdy zásoby „leží“ na skladě, je příliš velký. Místo toho by finanční prostředky vázané v zásobách mohly být využity jiným způsobem, který by investici zhodnotil.

Podnik má dva sklady přímo v budově společnosti, jsou to sklady „A“ a „B“, rozdělené podle značek kosmetiky, které jsou v nich uskladněny. Dále podnik disponuje tzv. „celním skladem“, který byl dříve používán pro dodávky ze zahraničí, které ještě nebyly zkontrolovány celním úřadem a nemohlo se s nimi tedy dál pracovat, dokud schválení neproběhlo. V dnešní době je tento sklad používán pro úschovu různých propagačních věcí jako jsou stojany na kosmetiku, displeje používané do výloh parfumerií, textilní bannery a další dekorace.

Podnik využívá také jeden externí sklad, kde si pronajímá část skladu na propagaci, která se nevměstnala do celního skladu.

Před několika měsíci rozšířila společnost distribuci kosmetiky o další značky a tak problém s uskladněním narostl. Proto došlo k opatření, kdy za sklady svých značek odpovídají jednotliví brand manažeři a skladová efektivita tvoří část jejich odměn.

Je dáno určité rozdělení položek do čtyř skupin. Jde v podstatě o často teorií zmiňovanou ABC analýzu. Produkty jsou rozděleny do 4 skupin A, B, C, D podle různých kritérií. Nejvíce používaným kritériem rozdělení je denní obrat položky v rámci značky v Kč, popř. v kusech. Ve vnitřním systému podniku je možné rozdělit EANy také podle obratu v Kč nebo kusech, který daný EAN za celou dobu svého prodeje uskutečnil vydělený počtem dnů, kdy byl v prodeji. Zde však může dojít k poměrně velkému zkreslení. Systém zde pracuje s historickými daty. Např. některý EAN může být na trhu již několik let. Za tu dobu přicházely na trh další novinky dané značky, které starší linie částečně „kanibalizovaly“. Tento jev nastává velmi často. Zkrátka někteří zákazníci, zůstanou u svojí klasiky, kterou používají již léta, a někteří podlehnou novějším trendům. Nebo zákazník vyzkouší novou vůni a starší linii, na kterou byl zvyklý pak používá méně často. Obecně vzato je velmi obtížné udržet prodejnost starších linií na stejné úrovni při příchodu nových vůní.

Je dán určitý časový horizont, na jaký by jednotlivé položky měly být drženy. V současnosti je to takto:

- položky typu A by měly mít zásobu na 3 měsíce,
- položky typu B a C na 2 měsíce,
- a D na 1 měsíc.

Prakticky v každé značce však existují nadsklady u některých položek typu D a je na každém brand managerovi, aby se je pokusil snížit. Brand manažeři používají nejrůznější marketingové nástroje ke snížení svých skladů, někdy s větším, někdy s menším úspěchem.

Občas se také stane, že se nepodaří učinit přesnou prognózu a objedná se vysoké množství produktu, který je málo obrátkovou položkou. Pak nastane např. situace, kdy daná položka má být držena na dobu 1 měsíce a daný brand manager má zásobu na 20 měsíců při předpokládaném prodeji.

Tomuto jevu se říká Bullwhip effect. Tento jev popisují již v teoretické části.

Taková situace může nastat lehce. Svoji roli zde hraje lidský faktor. Manager totiž nesmí dát pouze na výpočty ve své tabulce, ale musí činit objednávky s ohledem na okolnosti. Může se např. stát, že daná položka byla uplatněna jako platba barterem a ze skladu jí tedy odešlo větší množství, než jsou její obvyklé prodeje. Rázem nám tato položka skočí mezi položky typu B nebo dokonce A. V dalších měsících se ovšem prodej položky zpět ustálí na své obvyklé úrovni a vzniká zásoba položky typu D na velmi dlouhou dobu.

Další možností, jak může takováto situace nastat, je uvádění novinky na trh. Toto je vždy velmi problematický a složitý úkon. Neboť odhadnout, kolik se prodá za první měsíc vůně, která ještě na trhu nebyla, je obtížné. V takovém případě hledají brand manažeři různorodá hlediska, na jejichž základě se snaží co nejpřesněji prodej novinky odhadnout. Jedním hlediskem je historický vývoj jiné vůně, která by se dala novince připodobnit svým charakterem. Důležité je také období, v němž se novinka uvádí, protože v uvedení v létě a na podzim je radikální rozdíl. Devátý až dvanáctý měsíc v roce tvoří totiž cca. 60% celého obratu značek.

Dále si brand manager rozebere předpokládané prodeje na jednotlivé zákazníky a stanoví si, kolik asi by který zákazník mohl odebrat. Musí brát také ohled na to, že sítě parfumerií neustále rozšiřují počet svých prodejen, i když ne vždy to znamená pro distributora větší obrat na tohoto zákazníka. Srovnáním těchto několika hledisek stanoví brand manager prognózu

prodejů na jeden až dva měsíce a udělá objednávku, kterou pak schválí jeho přímý nadřízený, tedy obchodní ředitel.

Po prvním měsíci prodeje novinky pak dělá brand manager další analýzu a sleduje, zda se prodeje vyvíjí podle očekávání a snaží se již při další objednávce flexibilně reagovat na trh. Minimálně první dva měsíce jsou však velmi obtížně identifikovatelné.

Praktický způsob využití ABC analýzy nabízí také některé poradenské společnosti jako součást svých aplikací.

3.5.1 Praktické využití ABC analýzy v podniku

Na internetu bylo možné najít řadu společností, které se zabývají poradenstvím v oblasti logistiky. Logio, s.r.o. je poradenskou společností orientovanou na moderní logistické technologie a optimalizaci logistických procesů a vzniklo v polovině roku 2005 sloučením dvou firem, Economic Wizard a Logitec.

Poradenská společnost Logio se k řízení a optimalizaci zásob staví tímto způsobem:

„Nejprve je třeba analyzovat a omezovat problémy, které jsou příčinou vytváření zásob, a teprve potom se zabývat problematikou vlastního řízení zásob. Příčiny vzniku zásob v podniku jsou různé. Přes jejich často pozitivní funkci jsou obecně zásoby považovány za projev rezerv v řídicí práci manažerů a hledají se cesty, jak jejich úroveň co nejvíce snížit.

Jako velmi efektivní cesta se nabízí rozdělit skladové položky do několika kategorií a zásoby jednotlivých kategorií řídit diferencovaným způsobem.

Přínosy efektivnějšího systému řízení zásob:⁷⁴

- ❖ Zvýšení úrovně zákaznických služeb
- ❖ Snížení nákladů na skladování
- ❖ Transparentnost řízení
- ❖ Snížení zásob
- ❖ Optimální úroveň zásob“

Tato společnost vymyslela nástroj pro řízení zásob, tzv. EW matici, kterou nabízí jako svůj produkt na internetových stránkách. Princip matice je založen na ABC analýze, proto ji zde uvádím jako praktický způsob využití této metody. Něco podobného by mohlo být použito také pro společnost Glamour, a.s.

⁷⁴ „Řízení a optimalizace zásob“, www.logio.cz/rizeni-zasob. Autor neznámý.

EW matice

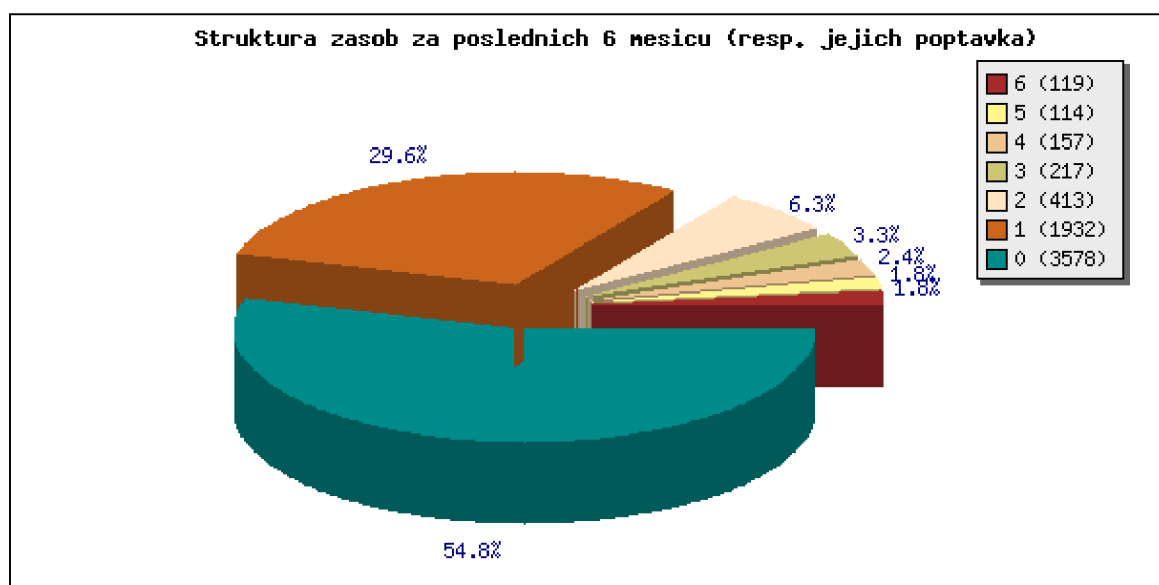
EW matice je zdokonalení klasického přístupu ABC XYZ analýzy. Pro řízení zásob velkého počtu skladových položek s minimálními náklady na jejich držení a zabezpečení požadované úrovně služeb zákazníkům se jako velmi efektivní cesta nabízí rozdělit skladové položky do několika kategorií a zásobu jednotlivých kategorií řídit diferencovaným způsobem. EW matice na základě kombinace několika analýz segmentuje celé portfolio. Je vhodná pro řízení zásob surovin a materiálů, řízení zásob polotovarů a konečných výrobků.

Domnívám se, že by podobnou matici bylo možné použít také ve zkoumané společnosti. Pohled na zásoby by dostal nový rozměr.

Nový přístup a kombinace analýz v EW matici

- ABC analýza podle množství (objemu, četnosti odběru apod.),
- ABC analýza podle účetní hodnoty (použití tzv. skladové ceny, úplných vlastních nákladů nebo prodejní ceny) nebo ABC analýza podle krycího příspěvku (přidané hodnoty, marže),
- Struktura zásob
 - Analýza obrátkovosti
 - Počet období s poptávkou po produktu vs. celkový počet sledovaných období (např.: sledujeme vývoj poptávky za posledních 6 měsíců a u dané položky identifikujeme pouze 3 měsíce, ve kterých vznikla zákaznická poptávka, tj. další 3 měsíce byla zásoba zbytečně držena na skladech)
- Trendová analýza
 - Určení hlavního trendu (růst, pokles, konstantní průběh)
 - Výpočet variačního koeficientu (identifikace stability spotřeby)
- Předpověď poptávky (na zvolený horizont se vypočítá hodnota předpovědi, slouží k projekci budoucí intenzity materiálových toků v podniku, tj. nehodnotíme pouze stávající stav v podniku, ale i jeho budoucí vývoj)

Graf 8: Struktura zásob



Zdroj: www.ewizard.cz/ew-matice-rizeni-zasob.html

EW matice je metoda vhodná pro jednoznačnou segmentaci skladových položek. Výsledkem je matice o devíti řádcích, ve kterých jsou výsledky ABC analýz, např.: řádek "AA" značí, že položka patří do A skupiny jak podle množství (objemu) i do A skupiny podle účetní hodnoty, řádek "AB" identifikuje položku patřící do A skupiny podle množství (objemu) a do skupiny B podle účetní hodnoty atd.

Schéma 14: Zobrazení principu ABC analýzy podle společnosti Logio

	++ (4-6)	+ (1-3)	o (0)
AA	Nejdůležitější segment Vysoká priorita Pravidlená revize	Důležitý segment Střední priorita Občasná revize	
AB			
AC			
BA	Důležitý segment Střední priorita Občasná revize	Otazníkový segment Nízká priorita	
BB			
BC			
CA	Otazníkový segment Nízká priorita	Nulový segment Určení kritických (strategických položek) Zbytek – snížení zásob na minimum	
CB			
CC			

Zdroj: www.ewizard.cz/ew-matice-rizeni-zasob.html

Sloupce ukazují rozdělení položek podle výsledků analýzy struktury tzn. sloupec "++(4-6)" - položka měla poptávku minimálně ve čtyřech resp. až šesti měsících z celkového počtu šesti

sledovaných měsíců. V tomto sloupci se nachází položky, o které se podnikový management musí prakticky každý měsíc zajímat a řídit jejich úroveň zásob. Další sloupec "+ (1-3)" znamená, že položky měly pouze 1-3 měsíce ze šesti poptávku, takže zbývající počet měsíců byly drženy ve zbytečné zásobě. Sloupec "0 (0)" identifikuje tzv. "skladové ležáky", položky, které za sledované období neměly žádnou poptávku. U této skupiny je nutné si dát pozor, může se jednat o určité procento položek, které na skladu musí být drženy v určité zásobě např. kvůli zajištění několikaletého servisu (většinou se jedná o automobilový průmysl, který ze zákona musí zajišťovat 15 roků servis na vozy, u kterých byla ukončena sériová výroba) nebo z určitých havarijních důvodů (údržba, náhradní díly) apod. Poslední dva sloupce identifikují v podniku tzv. SMI (Slow Moving Inventory), nízko obrátkové položky. Praxe ukazuje, že u těchto položek se v podnicích drží zásoby v 15-20 % přebytku. Toto široké kritérium pro rozdělení položek je někdy založeno na schopnosti aplikovat analýzu časových řad založenou na běžných metodách předpovědi poptávky, tzn. že nízkoobrátkové položky nemohou být předpovídány normální cestou. Někdy se v praxi používají speciální metody pro předpověď sporadické poptávky (Intermittent demand): Crostonova metoda založena na jednoduchém exponenciálním vyrovnání velikostí poptávky a periodami mezi poptávkami. Někdy se používají stochastické modely (Laplaceovo nebo Poissonovo rozdělení).⁷⁵

3.5.2 Srovnání s konkurencí

Ve společnosti GM se každý brand manager snaží o předpověď budoucího prodeje. Tato prognóza je potřebná především kvůli objednávkám uskutečňovaným každý měsíc, kvůli plánování marketingových budgetů. Také dodavatelé jsou předkládány plány prodeje měřené v indexech. Dodavatel pochopitelně vyžaduje každoroční nárůst.

Plány prodeje jsou důležité tak při uvádění novinky, i když, jak jsem již nastínila v předchozím textu, je to velmi obtížné. Dodavatel se např. rozhodne, že dá dané novince televizní reklamu a chce od brand managera odhad, o kolik by mohl díky této reklamě vzrůst prodej novinky oproti situaci, když by nebyla. Tento moment je poměrně důležitý. Je nutné odhadnout prodej co nejlépe tak, aby dodavatel byl uspokojen, že to není málo, ale aby to bylo pro brand managera reálné. V případě, že novinka i při podpoře televizní reklamy svými prodeji zklame, pravděpodobně daná značka na další novinku televizní reklamu nedostane. To by byla velká škoda. Z vlastní pracovní zkušenosti totiž vím, že jakmile lidé vidí nějakou

⁷⁵ „EW matice“, www.ewizard.cz/ew-matice-rizeni-zasob.html. Autor neznámý.

vůni v reklamě, hodně se po ní ptají. Druhá věc je, zda je vůně příjemná. Na tom pak záleží, zda zákazník vůni nakoupí, či nikoliv, ale prvotní věcí, která jej do parfumerie nalákala, byla právě televizní reklama.

Je tedy zřejmé, že dobrý plán prodeje je základem nejen řízení zásob, ale řady dalších důležitých faktorů v práci brand managera.

Protože ve společnosti GM neexistuje žádný software, který by pomohl při plánování vytváří si brand manageri tabulky v Excelu. Zpravidla v nich mají prodeje daného EANu za každý měsíc od začátku roku, dále průměrný prodej za tyto měsíce, průměrný měsíční prodej v roce 2007 a další podobné údaje. V dalších kolonkách je stav zásob před a po objednávce a koeficient, na kolik měsíců zásoba vystačí při průměrném prodeji. Data o prodeji se berou zpravidla z průměrných prodejů v daném roce.

Ve VISu si vyhodnotí prodeje položek a provedou rozřazení položek na A, B, C, D. Pak tedy sledují, kolik zboží musí objednat a jakou zásobu u které položky mají držet.

Navštívila jsem konkurenční podnik Prestiže Products Česká republika s.r.o. a zjišťovala, jak se zásobami hospodaří v tomto podniku.

Společnost PP je distributorem masové kosmetiky jako Puma, Mexx, Bruno Banani apod. Firma Prestige Products Česká republika s.r.o. má implementovaný německý systém SAP, který jim podle jejich slov velmi pomáhá. Díky tomuto systému bylo možné propojit všechna oddělení a každý si může vygenerovat z tohoto systému data, která jsou pro něj důležitá. Dalším podstatným rozdílem oproti společnosti GM je fakt, že firma PP zaměstnává pracovníka logistiky, který se zabývá plánováním prodejů, objednávkami apod. a má pod sebou tým fakturantek, které zajišťují administrativu ve styku se zákazníkem. Jednotlivý brand manageri se pak zabývají pouze marketingem a spadají pod marketingového ředitele. Zde by bylo možné namítnout, že jednotlivý brand manageri nemají dobrý přehled o stavu zásob. Toto je ovšem korigováno pomocí pravidelných schůzek, kde se sejde vedení marketingového, obchodního a logistického oddělení a diskutují o možných problémech a jejich řešeních. Daný brand manager je pochopitelně také informován o stavu zásob. Pokud je potřeba se zaměřit na podporu některé linie, je o tom informován a je probrána strategie, jak toto provést. Rovněž mi bylo sděleno, že bohužel nemají ve firmě modul systému SAP, který by plánoval objednávky a prognózy prodeje, a že si tedy pracovník logistiky také vytvořil jakousi tabulku v Excelu, kterou k těmto účelům používá. Objednávky vytváří každý měsíc stejně jako brand manageri ve firmě Glamour, a.s.

Základním rozdílem v pohledu na zásoby je, že v Prestiže Products Česká republika s.r.o. nedělí produkty na základě ABC analýzy. Objednávky vytváří na základě plánovaných prodejů. Sleduje, kolik čeho je na skladě a kolik „na cestě“. Dále má určenou určitou výši pojistné zásoby. Pojistné zásoby plánuje kvartálně. Největší pojistné zásoby drží v 10.-12. měsíci v roce, nejnižší ve 4.- 6. měsíci v roce. Důvod je zřejmý. Léto je v oblasti prodeje kosmetiky velmi slabým obdobím, zatímco v období před vánocemi mohou nastat velké výkyvy poptávky a není žádoucí, aby distributor nebyl schopen uspokojit poptávku. Toto období je klíčové.

Další výhodou, kterou sebou implementace systému SAP přináší, je možnost elektronických objednávek. Do společnosti Prestiže Products Česká republika s.r.o. chodí objednávky několika způsoby:

- faxem (menší zákazníci),
- e – mailem (menší zákazníci),
- automaticky pomocí EDI (velcí zákazníci),
- od obchodních zástupců, kteří natukají objednávku do svých PPC (pocket PC) a ten je pak pošle do systému SAP, který objednávku zpracuje.

Kontrola objednávek probíhá dvakrát denně. Další výhodou SAP je propojení se skladem, kde si skladová referentka vyjede objednávky. Pokud není dostatek zboží, systém to vyhodnotí systémem „Kdo dřív přijde ten dřív mele.“, tedy uspokojí první objednávku a pak pokračuje dále, dokud výrobky jsou. V případě potřeby může rozdělení nedostatkových produktů referentka usměrnit podle důležitosti zákazníků.

Pak nastává další fáze, kdy v tzv. „Packing area“ (příruční sklad) je zboží sesbíráno do krabice, která je uprostřed regálů na posuvném pásu. Velkým rozdílem oproti společnosti GM je, že na objednávku SAP napíše počet kusů a typ položky. Takže např. „3 ks na D8“. Skladník tedy teoreticky ani nemusí vědět, co je to za produkt, jen ví, do kterého regálu má sáhnout a kolik zboží vzít. Zároveň SAP produkty v objednávce seřadí postupně podle pořadí regálů. Skladník pak zbytečně neplýtvá časem. Díky tomuto systému není problém zaměstnat v případě potřeby brigádníky.

Poté je objednávka zkontrolována pomocí čárových kódů, které se načtou a systém vyhodnotí, zda je vše v pořádku. Nakonec se objednávka zvaží. SAP totiž ví, kolik by objednávka měla vážit. Tím se provede již druhá kontrola ve velmi krátkém čase. Úspěšnost skladu je podle slov logistika společnosti PP 99,4 %. Rovněž při reklamaci může SAP pomoci. V systému je, kolik objednávka vážila. Když tedy zákazník objednávku vrátí s tím, že není kompletní,

skladníci ji zváží a zjistí, zda tato váha je stejná, jako když objednávka odešla ze skladu. Pokud ne, reklamacie není uznána.

Nakonec SAP přiřadí balíku číslo pro přepravní službu.

Ve firmě GM dostanou skladníci objednávky, musí vědět, kde jaké zboží mají a chystají vše sami. Žádný systém jim nepomáhá ani při kontrole. Proto vždy jeden chystá, pak to po něm dva zkontrolují a pak teprve objednávku zabalí. Odhaduji, že úspěšnost skladu kolem 90%, a to při větší spotřebě času.

Je tedy zřejmé, že zavedení nějakého celopodnikového systému jistě má svůj význam a je možné díky němu zvýšit dodavatelskou spolehlivost, zvýšit efektivitu skladu, popř. snížit náklady na zaměstnance.

Dále uvádím některé aplikace, které by výrazně pomohly při řízení zásob.

3.5.3 Softwarové aplikace – pomocník v řízení zásob

Softwarové aplikace jsou v dnešní době nedílnou součástí většiny podniků. Pomáhají v nejrůznějších oblastech podnikání. Usnadňují práci řadovým zaměstnancům i vrcholovému managementu. Také společnost Glamour má svůj vnitřní informační systém, který neustále vylepšuje jeden IT pracovník a systém se vyvíjí na základě podnětů především od obchodních ředitelů, ale také dalších osob, které s tímto systémem přijdou do styku.

Výhodou tohoto systému je, že je neustále přizpůsobován požadavkům zaměstnanců, a je tedy tzv. „šitý na míru“.

Tento systém má však řadu nedostatků. Ve VIS je možné najít různé relevantní údaje, avšak dále je tento systém vůbec nezpracovává. Například není schopen vyhodnotit stav zásob, jejich prodeje a sestavit tedy návrh objednávky, který by pak již člověk jen poupravil. Rovněž systém neprovádí žádné statistické analýzy, analýzy časových řad, ani nic podobného. Pouze dokáže vyhodnotit, kolik se kdy čeho prodalo, jaký je stav zásob, zda a u které položky jsou nadzásoby, ale další výstup už musí provést člověk sám.

Další věc, která by umožnila práci, by bylo propojení tohoto systému se zákazníky. Šlo by o použití tzv. EDI, neboli elektronické výměny dat. Pak by také objednávky mohly přicházet elektronicky a nemusely by je fakturantky zapisovat do systému ručně.

Níže uvádím příklad některých softwarových aplikací, které by usnadnily proces řízení zásob, objednávek, prognóz prodeje apod.

Inventory Wizard - systém pro optimalizaci zásob

Aplikace umožňuje jednoduše analyzovat obrovské množství dat (skladových nebo prodejních pohybů), je vhodná pro segmentaci zákazníků, segmentaci výrobků nebo skladových položek. Podporuje strategické rozhodování v rámci řízení sortimentu a zásob. Základním přínosem je pravidelná a strukturovaná identifikace nedostatků v této oblasti a sledování úspěšnosti přijatých nápravných opatření. Nástroj je vhodný především pro správce sortimentu, manažera řízení zásob nebo analytika prodeje k pravidelnému vyhodnocení stavu na kvartální/měsíční bázi a ad-hoc dotazy a sestavy dle operativní potřeby. Inventory Wizard je výchozí aplikací nutnou pro případné rozšíření na Forecast Wizard resp. Planing Wizard. Aplikace obsahuje následující moduly:⁷⁶

- Strukturované menu - možnost agregace podnikových úrovní (rozdělení na teritoria, divize, kategorie, produktové řady, značky, produkty)
- Administrace - editace celého systému (proměnných, struktury, uživatelů apod.)
- Export výsledků do Excelu - možnost využití standardních předpřipravených exportů do běžně používaného kancelářského programu Excel, možnost zákaznických úprav
- Report - speciální reporty, které jsou upravovány podle přání zákazníků. Tento modul není součástí standardního ceníku, cena se sjednává individuálně
- Kombinace různých pohledů - základní pohled je přes agregované úrovně (např.: přes divize, sklady, účetní skupiny na konečné položky), druhou možností je pohled přes položky na všechny sklady, poslední možností je pohled na jednotlivé položky přes např.: SKP (Standardní klasifikace produkce), JKPOV apod.
- Dávkový režim - umožňuje provádět operace nad celým portfoliem, možnost určit které metody jsou vhodné pro jednotlivé položky atd.
- Historie časové řady - souhrnná tabulka historických dat (obsahuje údaje o pohybech, korunovou hodnotu, dvojí očištění údajů, koeficient růstu, textové poznámky k jednotlivým pohybům)
- Statistická analýza časové řady - základní statistický rozbor charakteru dat (obsahuje minimální a maximální hodnotu, průměr, směrodatnou odchylku, rovnici regrese,

⁷⁶„Inventory Wizard“, www.logio.cz/software/inventory-wizard/. Autor neznámý.

korelační koeficient, T test, variační koeficient, koeficient šikmosti, koeficient špičatosti)

- Pokročilá statistická analýza - doplnění základní statistické analýzy časové řady o údaje 5 %, 10 % a 20 % uříznutého (useknutého) průměru
- Rezidua - analýza odchylek hodnot od očekávaných hodnot podle proložené rovnice regrese
- Sezónní analýza - analýza sezónního průběhu časové řady doplněnou o grafický výstup
- Srovnávací analýza - modul umožňující porovnávat hodnoty prodejů (spotřeby) mezi jednotlivými úrovněmi podniku v čase
- ABC analýza (o té již byla řeč výše)
- ABC analýza podle množství (prodáných kusů apod.)
- ABC analýza podle korunové hodnoty
- ABC analýza podle krycího příspěvku nebo velikosti marže pro distribuční společnosti
- Trendová analýza
- Určení potenciálu růstu jednotlivých výrobků, značek, produktových kategorií, prodejních teritorií
- Určení stability spotřeby podle variačního koeficientu, který vyjadřuje procentní zastoupení směrodatné odchylky na hodnotě průměrné poptávky
- Pojistná zásoba - hrubý odhad výše pojistné zásoby podle zvolené míry spolehlivosti
- Strukturní analýza - podrobná analýza výkonnosti jednotlivých položek tj. konečných produktů, analyzovat je možné podle obrátkovosti nebo podle počtu období s poptávkou ku celkovému počtu sledovaných období
- Obrátkovost - analýza obrátkovosti jednotlivých položek
- Korelační matice - detailně analyzuje podobnost v poptávce (spotřebě) jednotlivých výrobků, identifikuje shluky produktů s podobným průběhem poptávky

Společnost Logio nabízí také softwarový produkt, který by měl pomoci při předpovědi neboli prognóze poptávky. Opět zde uvedu několik informací o této aplikaci, která může podniku výrazně pomoci při řízení zásob. V dalším textu jsou nastíněny základní principy této aplikace a uvedeny statistické analýzy, které software používá.

Forecast Wizard - systém pro podporu předpovědi poptávky

Aplikace je nástavbou rozšiřující Inventory Wizard o expertní systém, který sám vybere nejvhodnější metodu předpovědi, která nejlépe vystihuje povahu podnikových dat. Systém je vhodný pro predikci prodejů, nákupu, spotřeby. Forecast Wizard je produkt silně zaměřený na konečné výsledky, které je možné využít v podnikové praxi, umožňuje určit budoucí spotřebu a poptávku. Mezi základní přínosy patří snížení chyby predikce poptávky, prováděné pouze empiricky. Forecast Wizard je vhodné použít v prostředí supply chains (dodavatelských řetězců). Do konečných předpovědí se může zapojit několik článků (distributoři, maloobchodníci, dodavatelé apod.). Tyto články pak mohou inteligentně sdílet společné prognózy a tím lépe a efektivněji plánovat budoucí materiálové toky. Forecast Wizard kromě všech modulů Inventory Wizard obsahuje navíc následující moduly:⁷⁷

- Sledování poptávky na úrovni týdnů - detailní analýzy poptávky (spotřeby) v jednotlivých týdnech, identifikace průběhu poptávky v průměrném týdnu, procentuální rozložení do jednotlivých týdnů v měsíci, automatické rozčlenění poptávky do intervalů podle četnosti spotřeby, grafické výstupy
- Sledování poptávky na úrovni dnů - detailní analýzy poptávky (spotřeby) v jednotlivých dnech, identifikace průběhu poptávky připadající na jednotlivé dny v týdnu, procentuální rozložení do jednotlivých dnů v týdnu, automatické rozčlenění poptávky do intervalů podle četnosti spotřeby, grafické výstupy
- Kvantifikace vlivu svátků - detailní odhad vlivu svátků na úroveň poptávky
- Analýza úrovně řízení zásob - umožňuje porovnávat aktuální množství zásob na skladě s hodnotou budoucí poptávky
- Regresní model
- Konstantní model
- Klouzavý průměr

⁷⁷ „Forecast Wizard“, www.logio.cz/software/forecast-wizard/. Autor neznámý.

- Jednoduché exponenciální vyrovnání
- Holtova metoda
- Wintersova metoda
- Expertní výběr - pomáhá uživateli vybrat nejvhodnější metodu dle charakteru časové řady, cílem je minimalizace chyby předpovědi
- Controlling - speciální modul pro analýzu úspěšnosti jednotlivých předpovědí
- Optimalizační modul - modul, který optimalizuje chybu předpovědi pro metodu klouzavých průměrů, jednoduché exponenciální vyrovnání, Holtovu a Wintersovu metodu
- Vyhodnocení výsledků předpovědi - modul sledující provedení potřebných předpovědí pro vybrané položky

Planning Wizard - podpora operativního plánování a řízení nákupu

Aplikace je nástavbou, která využívá moduly a výstupy Inventory Wizard a Forecast Wizard pro podporu operativního plánování a řízení nákupu. Na základě predikce poptávky a dalších vstupních údajů generuje řídicí parametry potřebné pro nastavení a průběžnou aktualizaci objednávkových režimů (dispozičních běhů) podnikových ERP systémů. Planning Wizard obsahuje kromě všech modulů Inventory Wizard a Forecast Wizard následující moduly:⁷⁸

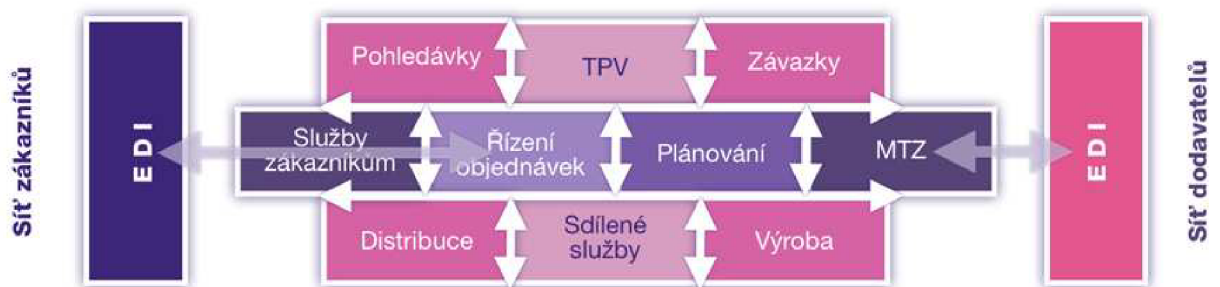
- Výpočet EOQ (Economic Order Quantity) - vypočítá optimální objednávací množství
- Výpočet pojistných zásob - využití několika odlišných metod pro přesný výpočet úrovně pojistných zásob (metody založené na analýze údajů o minulé spotřebě, metody založené na analýze chyb předpovědi poptávky, metody stanovení velikosti pojistné zásoby pro položky s nestacionárním charakterem potřeby)
- Výpočet signálních úrovní zásob (ROP, ReOrder Point) - na základě informace o termínu vyřízení objednávky systém dopočítá optimální úroveň zásob při kterých je vhodné objednat
- Redistribuce - sleduje položku na ostatních skladech a v případě výrazných přebytků nebo nedostatků navrhuje redistribuci mezi sklady

⁷⁸ „Planning Wizard“, www.logio.cz/software/planning-wizard/. Autor neznámý.

Společnost Minerva je významným dodavatelem podnikových řešení zaměřených na výrobní a distribuční společnosti. Pomáhá jim zvýšit výkonnost, produktivitu a zlepšit kontrolu. Hlavním nástrojem k dosažení těchto cílů je implementace podnikového informačního systému QAD Enterprise Applications včetně služeb a produktů, které zdokonalují další oblasti podniku. Společnost Minerva na svých stránkách vysvětluje fungování EDI systému na následujícím obrázku. Toto řešení je z oblasti SCM - odběratelsko – dodavatelských vztahů.⁷⁹

Tento obrázek ukazuje, jak může fungovat EDI (elektronická výměna dat) ve výrobním podniku a že je možné, aby byl podnik propojený jak s dodavateli, tak se zákazníky. Podobný model by mohl být použit i pro společnost Glamour, a.s. Zásadním předpokladem pro využívání systému EDI jsou dobré vztahy se zákazníky a dodavateli a důvěra mezi nimi.

Schéma 15: Zobrazení principu EDI podle společnosti Minerva



Zdroj: www.minerva-is.eu/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=24&Itemid=28

Možná by bylo dobré vůbec zvážit obecně zavedení více automatizace do podniku. Např. systém SAP, který pak komplexně zachycuje všechny oblasti podniku a může být také propojen se zákazníky. Je pravda, že SAP je obvykle aplikován do velkých společností (pravděpodobně pro jeho cenu), ovšem ohledem na tendenci podniku se rozrůstat, bych nějaký podobný systém nebo přímo SAP velmi doporučovala. Podnik existuje již řadu let, prosperuje a má dobré předpoklady být i nadále ziskovým. Proto si myslím, že zavedení nějakého celopodnikového systému by bylo s ohledem na budoucnost jistě výhodné, i když v současnosti nákladné.

⁷⁹ „Dodavatelský řetězec/SCM. Internet zasahuje do podnikového prostředí“, www.minerva-is.eu/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=24&Itemid=28. Autor neznámý.

ZÁVĚR

Současné podnikové řízení je managementem změn. Chceme-li dosáhnout pozitivní změny, zvýšit konkurenční schopnost podniku na trhu, je zapotřebí uplatnit procesní přístup. Procesní přístup se nezaměřuje na výsledky, ale na příčiny. Předpokládá, že příčinou negativních výsledků podniku (na výstupu) jsou nesprávně probíhající procesy uvnitř podniku. Kritickými mohou být také procesy na rozhraní mezi podnikem a trhem. Hraniční procesy, které silně ovlivňují konkurenční schopnost podniku, představuje nákup a prodej. Ve velké míře to platí u obchodních podniků, které na nákupu a prodeji zboží, založili svoji existenci. Úspěch obchodních podniků je přitom patrný právě v dnešní době, kdy dosahují tržní dominanci nad podniky průmyslovými. Uplatnění procesního přístupu je v současné době zvláště typické v podnikatelské sféře, kde nákup i prodej bezesporu patří ke strategickým činnostem podniku.⁸⁰

Tento a spousta jiných článků, které bylo možné nalézt v časopisech a především na internetu, zdůrazňují nutnost procesního řízení podniku. V úvodu práce jsem si stanovila dvě hypotézy. První hypotézu jsem vyhodnotila jako pravdivou na základě modelu CMM a zkoumání podniku. Myslím si, že podnik není řízen procesně a ani zatím k tomuto způsobu řízení nesměřuje. Domnívám se, že by však postupně měl dospět k závěru, že určitá formalizace procesů a vůbec jejich pospání a stanovení odpovědných osob za tyto procesy, bude nutná. Nemyslím si, že by tento fakt mohl ohrozit chod celého podniku, ale je jisté, že by bylo dosaženo větší efektivity práce zaměstnanců.

Je pochopitelné, že ne každý management je zastáncem různých předpisů, mapování procesů a jiných formálních záležitostí, kterými se až možná nadměrně zabývají velké nadnárodní společnosti, ale s rostoucím podnikem by k alespoň základním formalitám dojít mělo. Například by měla být popsána náplň práce jednotlivých pracovních míst, odpovědnosti a pravomoci pracovníků apod.

Pokud jde o druhou hypotézu, tu zcela vyvrátit ani potvrdit nemohu. Nemyslím si, že k nadzásobám dochází v důsledku nedostatečné analýzy poptávky. Nadzásoby vznikly především v minulých letech, kdy se řízením zásob podnik dostatečně nezabýval.

V současné době podnik věnuje zásobám velkou pozornost a snaží se o jejich optimalizaci, ovšem v rámci svých možností a ty by dle mého názoru byly daleko lepší, kdyby podnik

⁸⁰ Lukoszová X. „Logistika 2/2008, str. 29

zavedl nějaký celopodnikový systém jako je SAP nebo si nechal na „míru ušít“ nějaký software, který nabízí celá řada poradenských společností.

Za zvážení by také stálo zaměstnání pracovníka logistiky. Jeden člověk s tímto zaměřením by v podniku zcela jistě měl dostatek práce a brand managerům by zbylo více času na rozvoj jejich značek a marketingové strategie.

Závěrem bych chtěla říci, že se domnívám, že společnost Glamour, a.s. funguje dobře a její management je schopný, ale zavedením určitých inovací by získala práce těchto lidí na větší efektivitě a podnik by byl flexibilnější, což by s ohledem na konkurenci na trhu jistě bylo žádoucí.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

CMM - Capability Maturity Model

EDI – elektronická výměna dat

EOQ – Economic Order Quantity

ERP – Enterprise Resource Planning

EW matice – Economic Wizard matice

GM – Glamour, a.s.

PP – Prestige Products Česká republika s.r.o.

PPC – Pocket PC

SCM – Supply Chain Management

SMI - Slow Moving Inventory

VIS – vnitřní informační systém

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf 1: Postupným zlepšováním k radikální změně

Graf 2: Zobrazení principu ABC analýzy

Graf 3: Optimální stupeň dodavatelské pohotovosti

Graf 4: Vývoj tržeb z prodeje zboží a zisku v letech 2003 – 2006

Graf 5: Podíl zásob na celkových aktivech v letech 2003 - 2006

Graf 6: Poměrové ukazatele v letech 2003 – 2006

Graf 7: Poměrové ukazatele v letech 2003 – 2006

Graf 8: Struktura zásob

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka 1: Zobrazení kombinace ABC a XYZ analýzy

Tabulka 2: Vztah mezi dodavatelskou pohotovostí a faktorem jistoty

Tabulka 3: Vývoj tržeb z prodeje zboží a zisku v letech 2003 - 2006

Tabulka 4: Podíl zásob na celkových aktivech v letech 2003 - 2006

SEZNAM POUŽITÝCH SCHÉMAT

Schéma 1: Standardizovaný model procesu

Schéma 2: Příklady vstupů a výstupů procesu a činností

Schéma 3: Mortonův model komponent organizace

Schéma 4: Statická organizace založená na funkčním uspořádání

Schéma 5: Vzájemné souvislosti a definice reengineeringu

Schéma 6: Enterprise Model podle McKinsey and Company

Schéma 7: Analýza podnikového procesu

Schéma 8: Model CMM – stupně vyspělosti a jejich charakteristika

Schéma 9: Optimalizace procesů hlavního oboru činnosti

Schéma 10: Hlavní pilíře logistiky jako vědy

Schéma 11: Pohyb zásob v dodávkovém řetězci

Schéma 12: Organizační struktura firmy Glamour, a.s.

Schéma 13 : Proces řízení zásob v podniku

Schéma 14: Zobrazení principu ABC analýzy podle společnosti Logio

Schéma 15: Zobrazení principu EDI podle společnosti Minerva

Seznam použité literatury

Monografie

1. ŘEPA, V. *Podnikové procesy. Procesní řízení a modelování*. 2.vydání Praha: Grada, 2007. 288 stran, ISBN 978-80-247-2252-8.
2. TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1.vydání Praha: Professional Publishing, 2003. 312 stran, ISBN: 80-86419-35-5.
3. KRYŠPÍN, L. *Ekonomika procesně řízených organizací*. 1. vydání Praha: Vysoká škola ekonomická, 2005. ISBN: 80-245-0965-2.
4. ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1.vydání Praha: Grada, 2007. 293 stran, ISBN: 978-80-247-1679-4.
5. HAMMER, M., CHAMPY, J. *Reengineering. Radikální proměna firmy. Manifest revoluce v podnikání*. 3.vydání Praha: Management Press, 2000. 212 stran, ISBN: 80-7261-028-7.
6. SCHMELZER, H., J., SESSELMANN, W. *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis: Produktivität steigern – Wert erhöhen Kunden zufrieden stellen*. 4.vydání München: Hanser Verlag, 2004. 466 stran, ISBN: 3-446-22876-4.
7. HIRZEL, M., KÜHN, F. *Prozessmanagement in der Praxis*. 1.vydání Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Tablet / GWV Fachverlage GmbH, 2005. 256 stran, ISBN: 3-409-14265-7.
8. BRÄKLING, E., OIDTMAN, K. *Kundenorientiertes Prozessmanagement: So funktioniert ein erfolgreiches Unternehmen*. 12. Band Renningen: Expert Verlag, 2006. 207 stran, ISBN 3-8169-2528-6.
9. GAITANIDES, M. *Prozeßoragnisation: Entwicklung, Ansätze und Programme prozeßorientierter Organisationsgestaltung*. 1.vydání München : Franz Valen Verlag, 1983. 258 stran, ISBN: 3-8006-0991-6.
10. BERNORDIER, E., STIX, V. *Grundzüge der Modellierung*. 2.vydání Wien: WUV, 2006. 137 stran, ISBN: 3-85114-931-9.
11. THOBEN, W. *Wissenbasierte Bedrohung - und Risikoanalyse Workflow – basierter Anwendungssysteme*. 1.vydání Stuttgart : B. G. Teubner, 2000. 330 stran, ISBN: 3-519-00319-8.
12. HAMMER, M. *Das prozessorientierte Unternehmen*. Frankfurt, Main: Campus Verlag, 1997. 318 stran, ISBN: 3-593-35659-7.
13. DRAHOTSKÝ, I., ŘEZNÍČEK, B. *Logistika. Procesy a jejich řízení*. 1.vydání Brno: Computer Press, 2003. 334 stran, ISBN: 80-7226-521-0

14. STEHLÍK, A. *Logistika. Strategický faktor manažerského úspěchu*. Brno: Contrast, 2002. 231 stran, ISBN: 80-238-8332-1
15. ŠTŮSEK, J. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. 1. vydání Praha: C. H. Beck, 2007. 227 stran, ISBN: 978-80-7179-534-6
16. SCHULTE, CH. *Logistika*. 1. vydání Praha: Victoria Publishing, a.s., 1994. 301 stran, ISBN: 80-85605-87-2
17. VANĚČEK, D. *Logistika*. 2. vydání České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, 1998. 216 stran, ISBN: 80-7040-323-3
18. LAMBERT, D., STOCK, J. R., ELLRAM, L. *Logistika*. 2. vydání Praha: Computer Press, 2000. 589 stran, ISBN: 80-7226-221-1
19. PTÁČEK, S. *Logistika*. 1. vydání Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 1998. 98 stran, ISBN: 80-7078-550-0
20. KUMMER, S. *Logistikmanagement I und II*. 1. vydání Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG, 2007. 461 stran, ISBN: 3-7910-9214-6
21. SOMMERER, G. *Unternehmenslogistik. Ausgewählte Instrumentarien zur Planung und Organisation logistischer Prozesse* München: Carl Hanser Verlag, 1998. 173 stran, ISBN: 3446193707
22. JENNY, V. *Unternehmenslogistik. Mehr wissen – neseč entscheiden*. 1. vydání Altstätten: Tobler Verlag, 2002. 263 stran, ISBN: 3-85612-133-1
23. FIALA, J., MINISTR, J. *Průvodce analýzou a modelováním procesů*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2003. 110 stran, ISBN: 20-248-0500-6.
24. SUCHÁNEK, P. *Finanční management. Distanční studijní opora*. 1. vydání Brno: Masarykova univerzita, 2007. 127 stran, ISBN: 978-80-210-4277-3
25. NOVOTNÝ, J. *Nauka o podniku I*. 1. vydání Brno: Masarykova univerzita, 2004. 208 stran, ISBN: 80-210-3090-9
26. KNUT, A. *Planung und Betrieb von Logistiknetzwerken. Unternehmensübergreifendes Supply Chain Management*. 2. vydání Berlin : Springer - Verlag, 2005. 349 stran, ISBN: 3-540-22998-8

Internetové zdroje

1. SPOLEČNOST LOGIA, „Řízení a optimalizace zásob“. Dostupné na World Wide Web: <http://www.logio.cz/rizeni-zasob/>
2. ŘEPA, V., „Průzkum stavu procesního řízení v ČR“. 2005, Dostupné na World Wide Web: http://bpr.panrepa.org/Pruzkum_2005_presentace_cz.pdf
3. MÜLLER, M., „Business Process Management. Jak se mění vnímání procesů a tím i procesní modely.“ 2007, Dostupné na World Wide Web: <http://www.systemonline.cz/business-intelligence/business-process-management-1-cast.htm>
4. SPOLEČNOST ECONOMIC WIZARD v.o.s., „EW matice. Optimalizace a řízení zásob“, Dostupné na World Wide Web: <http://www.ewizard.cz/ew-matice-rizeni-zasob.html>
5. SPOLEČNOST LOGIO s.r.o., „Inventory Wizard. Systém pro optimalizaci zásob, Dostupné na World Wide Web: <http://www.logio.cz/software/inventory-wizard/>
6. SPOLEČNOST LOGIO s.r.o., „Forecast Wizard. Systém pro podporu předpovědi poptávky, Dostupné na World Wide Web: <http://www.logio.cz/software/forecast-wizard/>
7. SPOLEČNOST LOGIO s.r.o., „Planning Wizard. Podpora operativního plánování a řízení nákupu, Dostupné na World Wide Web: <http://www.logio.cz/software/planning-wizard/>
8. SPOLEČNOST MINERVA ČESKÁ REPUBLIKA, a.s., „Dodavatelský řetězec/SCM. Internet zasahuje do podnikového prostředí, Dostupné na World Wide Web: www.minerva-is.eu/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=24&Itemid=28

Periodika

1. *Logistika* č. 2/2008. Brno : *Economia*, 2008. Vychází měsíčně. ISSN: 1211-0957