

Obchodní akademie Tomáše Bati a Vyšší odborná škola ekonomická Zlín
studijní obor: Účetnictví a finanční řízení

Analýza zásob firmy KAMARo

ABSTRAKT

Tato absolventská práce se zabývá analýzou zásob firmy KAMARo, zabývající se velkoobchodním a maloobchodním prodejem hraček. Analýza je konkrétně zaměřena na zásoby s motivem Krtečka.

V teoretické části absolventské práce je uvedeno v krátkosti vymezení zásob, členění a způsoby oceňování zásob. Dále pak členění řízení zásob, metody řízení zásob, kam řadíme metodu ABC a Just-in-time. V další části je charakterizována horizontální a vertikální analýza a ukazatele obratovosti, kterými jsou obrátka a doba obratu zásob.

V praktické části je analyzováno pouze zboží s motivem Krtečka. Nejprve je uvedena charakteristika firmy KAMARo, dále pak horizontální a vertikální analýza, vývoj zásob v roce 2013, metody řízení zásob a ukazatele obratovosti. V posledním úseku praktické části je uvedeno doporučení pro firmu, vyplývající z provedené analýzy zásob s motivem Krtečka.

Klíčová slova: řízení zásob, analýza vývoje zásob, metody řízení zásob, horizontální a vertikální analýza, ukazatele obratovosti

ABSTRACT

This thesis analyzes the company's inventories KAMARo engaged in the wholesale and retail sale of toys. The analysis is especially focused on stocks with theme of the Little Mole.

In the theoretical part of a thesis is appointed in the brief definition of inventory, classification and methods of inventory valuation. Then, the breakdown of inventory management, inventory management method where you like ABC method and Just-in-time. The next section is characterized by horizontal and vertical analysis and indicators of turns, which include turnover and inventory turnover.

In the practical part the only goods with a motive of the Little Mole. First, it is characteristic of the company KAMARo, then horizontal and vertical analysis, development of reserves in 2013, inventory control methods and indicators turns. In the last section of practical part suggestion for the company resulting from the analysis of stocks with the motive of the Little Mole.

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

Tímto bych chtěla poděkovat všem, kteří se podíleli na vzniku této absolventské práce. Především pak Ing. Bc. Šárce Vránové, za odborné konzultace, cenné rady a podněty a za její ochotu a čas, který mi věnovala. Zároveň bych chtěla poděkovat mému garantovi, Martinovi Klinkovskému, vlastníkovi firmy a zároveň řediteli, za poskytnutí informací a užitečné připomínky k praktické části této absolventské práci.

Prohlašuji, že jsem absolventskou práci „Analýza zásob firmy KAMARo“ vypracoval(a) samostatně pod vedením Ing. Bc. Šárky Vránové.

K práci jsem použil(a) literatury a pramenů, které jsou uvedeny v seznamu.

Ve Zlíně, dne 12.5.2013

.....

podpis

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 ZÁSoby	10
1.1 VYMEZENÍ ZÁSOb	10
1.2 ČLENĚNÍ ZÁSOb	11
1.3 ZPŮSOBY OCEŇOVÁNÍ ZÁSOb	11
1.3.1 Oceňování při pořízení	11
1.3.2 Oceňování při vyskladnění	11
2 ŘÍZENÍ ZÁSOb	13
2.1 ČLENĚNÍ ŘÍZENÍ ZÁSOb	13
2.1.1 Řízení výrobních zásob	14
2.1.2 Řízení nedokončené výroby	14
2.1.3 Řízení hotových výrobků a zboží.....	14
2.2 METODY ŘÍZENÍ ZÁSOb.....	14
2.2.1 Metoda ABC.....	14
2.2.1.1 Struktura analýzy ABC	15
2.2.2 Metoda Just-in-time.....	16
2.3 PŘÍZNAKY ŠPATNÉHO ŘÍZENÍ ZÁSOb	16
3 FINANČNÍ ANALÝZA	17
3.1 HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA.....	17
3.2 VERTIKÁLNÍ ANALÝZA	17
3.2.1 Vertikální rozbor rozvahy	17
3.2.2 Rozbor výkazu zisků a ztrát	18
3.3 UKAZATELE OBRATOVOSTI.....	18
3.3.1 Obrátka zásob	18
3.3.2 Doba obratu zásob	19
II PRAKTICKÁ ČÁST	20
4 CHARAKTERISTIKA FIRMY	21
4.1 HISTORIE FIRMY	21
4.2 ZBOŽÍ	21
4.3 DODAVATELÉ	23
4.4 ÚČETNÍ A OBJEDNÁVKOVÝ SYSTÉM	23
4.4.1 Ekonom	23
4.4.2 OrdisManager.....	23
5 HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA	24
5.1 MEZIROČNÍ ROZDÍLY V ZÁSObÁCH	25
5.2 MEZIROČNÍ PROCENTUÁLNÍ ZMĚNY ZÁSOb.....	25
5.2.1 Meziroční rozdíly v zásobách s motivem Krtečka (maloobchod).....	26
5.2.2 Meziroční procentuální změny zásob s motivem Krtečka (maloobchod).....	26

5.2.3	Meziroční rozdíly v zásobách s motivem Krtečka (velkoobchod).....	26
5.2.4	Meziroční procentuální změny zásob s motivem Krtečka (velkoobchod).....	26
5.3	PŘÍČINY ZVÝŠENÍ NEBO SNÍŽENÍ ZÁSOB	27
6	VERTIKÁLNÍ ANALÝZA	28
6.1	VERTIKÁLNÍ ANALÝZA V ROCE 2010	28
6.1.1	Podíl zásob na celkových aktivech.....	28
6.1.2	Podíl zásob na celkovém oběžném majetku.....	28
6.2	VERTIKÁLNÍ ANALÝZA V ROCE 2011	29
6.2.1	Podíl zásob na celkových aktivech.....	29
6.2.2	Podíl zásob na celkovém oběžném majetku.....	29
6.3	VERTIKÁLNÍ ANALÝZA V ROCE 2012	29
6.3.1	Podíl zásob na celkových aktivech.....	29
6.3.2	Podíl zásob na celkovém oběžném majetku.....	29
6.3.3	Podíl zásob s motivem Krtečka na celkových zásobách	29
6.3.3.1	Zásoby v maloobchodě.....	29
6.3.3.2	Zásoby ve velkoobchodě	30
6.4	VERTIKÁLNÍ ANALÝZA V ROCE 2013	30
6.4.1	Podíl zásob na celkových aktivech.....	30
6.4.2	Podíl zásob na celkovém oběžném majetku.....	30
6.4.3	Podíl zásob s motivem Krtečka na celkových zásobách	30
6.4.3.1	Zásoby v maloobchodě.....	30
6.4.3.2	Zásoby ve velkoobchodě	30
6.5	ZHODNOCENÍ.....	31
7	VÝVOJ ZÁSOB S MOTIVEM KRTEČKA V ROCE 2013	34
8	ŘÍZENÍ ZÁSOB	37
8.1	METODA ABC U ZÁSOB S MOTIVEM KRTEČKA.....	37
8.1.1	Analýza ABC dle podílu na tržbách (maloobchodní ceny).....	38
8.1.2	Analýza ABC dle podílu na tržbách (velkoobchodní ceny).....	39
8.1.3	Srovnání.....	40
9	UKAZATELE OBRATOVOSTI.....	41
9.1	POHYBY VYBRANÝCH PRODUKTŮ V ROCE 2012 ZA VELKOOBCHODNÍ CENY.....	41
9.2	POHYBY VYBRANÝCH ZÁSOB SKUPINY A V ROCE 2013 ZA VELKOOBCHODNÍ CENY	42
9.3	UKAZATELE OBRATOVOSTI V ROCE 2012 A 2013 ZA VELKOOBCHODNÍ CENY.....	42
9.4	ZHODNOCENÍ.....	45
10	NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO PODNIK.....	46
	ZÁVĚR	48
	RESUMÉ	50
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	52
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	54
	SEZNAM OBRÁZKŮ	55

SEZNAM TABULEK.....	56
SEZNAM GRAFŮ	57
SEZNAM PŘÍLOH.....	58

ÚVOD

Každý podnik se nějakým způsobem setkává se zásobami. Proto je v podniku důležité řízení zásob, aby nedocházelo k přebytečnému množství zásob na skladě, které se nestíhají prodávat. Může se to zdát jednoduché, ale mnohdy může nastat problém jenom ve zvolení špatné metody řízení zásob. Zásoby vážou velké množství finančních prostředků, a proto špatně zvolená metoda může mít množství negativních vlivů na podnik. Pokud má podnik velké množství zásob, které se neprodávají a firmě tak leží na skladě, vážou velké množství finančních prostředků, které by firma mohla využít efektivněji.

Tato absolventská práce je rozdělena do dvou částí, a to do části teoretické a části praktické.

V teoretické části je v krátkosti uvedeno vymezení zásob, členění zásob na zásoby nakupované a vlastní výroby, druhy zásob, účtování zásob způsobem A a B, způsoby oceňování zásob při pořízení a při vyskladnění a inventarizační rozdíly. V dalším úseku teoretické části je charakterizováno řízení zásob, členění řízení zásob na řízení výrobních zásob, nedokončené výroby, hotových výrobků a zboží a hlavní příznaky špatného řízení zásob. Dále pak finanční analýza, kde je zahrnuta horizontální a vertikální analýza a ukazatelé obratovosti.

V praktické části absolventské práce je představena firma KAMARo a její historie, organizační struktura, cílová skupina, zboží, dodavatelé a odběratelé, účetní a objednávkový systém firmy a webová stránka a její e-shop. V této části jsou analyzovány pouze zásoby s motivem nejoblíbenější české postavičky Krtečka, a proto je zde uvedena horizontální a vertikální analýza a vývoj těchto zásob v roce 2013, rozdělení zásob s motivem Krtečka dle metody ABC a ukazatele obratovosti zásob s motivem Krtečka. V závěru této práce jsou uvedeny návrhy a doporučení pro firmu, vyplývající z provedených analýz.

Primárním cílem této práce je navrhnout zlepšení již zmiňovaných zásob s motivem Krtečka, případně odhalit nedostatky v této oblasti a navrhnout opatření. Dalšími cíli je provedení horizontální a vertikální analýzy na vybrané zásoby s motivem Krtečka, dále pak rozdělení zásob s motivem Krtečka dle metody ABC, analyzovat vývoj zásob s motivem Krtečka v roce 2013 a provedení ukazatelů obratovosti na zásoby s motivem Krtečka.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁSoby

1.1 Vymezení zásob

Zásobami rozumíme aktiva držená za účelem prodeje v běžném podnikání, ve výrobním procesu, nebo suroviny a materiál spotřebovávaný ve výrobním procesu. (Dvořáková, 2008, s. 161)

V mnoha výrobních, velkoobchodních a maloobchodních firmách zásoby představují největší investici do jmění. Mohou představovat i více než 20 % celkového jmění výrobců a více než 50 % celkového jmění u obchodních firem. Protože za posledních 20 let podniky výrazně rozšířily svůj sortiment, zákazníci dnes očekávají vysokou úroveň dostupnosti výrobků. (Lambert, 2000, s. 148)

Negativním vlivem zásob je skutečnost, že váží kapitál, spotřebovávají další práci a prostředky a nesou s sebou riziko znehodnocení, nepoužitelnosti či neprodejnosti. (Horáková, 1998, s. 67)

Do zásob lze zahrnout:

1. **materiál do okamžiku spotřeby**, jímž se rozumí suroviny, pomocné látky, látky potřebné k zajištění provozu účetní jednotky, náhradní díly a obaly a obalové materiály,
2. **nedokončená výroba** obsahující produkty, které již prošly jedním nebo několika výrobními stupni a již nejsou materiálem, ale ani hotovým výrobkem,
3. **polotovary vlastní výroby**, které ještě neprošly všemi výrobními stupni a budou dokončeny do hotových výrobků v dalším výrobním procesu,
4. **výrobky**, jimiž se rozumí předmět vlastní výroby určené k prodeji nebo ke spotřebě uvnitř podniku,
5. **zvířata**, kam spadají zejména mladá chovná zvířata, zvířata ve výkrmu, dále pak kožešinová zvířata, ryby, včelstva, hejna slepic, kachen, krůt, perliček, hus na výkrm, psi, služební koně a zvířata v zoologických zahradách,
6. **zboží na skladě** obsahující movité věci nabyté za účelem prodeje. (Svobodová, 2005, s. 90-91)

1.2 Členění zásob

Zásoby lze členit podle více kritérií, ale v práci je charakterizováno pouze hlavní členění, na zásoby nakupované a zásoby vyrobené.

Zásobami nakupovanými lze rozumět zboží, půdu a jiný majetek pořízený od dodavatelů a držený za účelem prodeje, nebo materiál čekající na skladě ke spotřebě v provozním procesu. (Kovanicová, 2002, s. 152)

Do **zásob vyrobených** vlastní hospodářskou činností, tj. hotových výrobků a rozpracovanou výrobu, lze začlenit např. náklady vynaložené na služby, které podnik dosud nedokončil (nedokončená výroba), nebo které již dokončil, ale ještě nedosáhl výnosů s nimi souvisejících. (Kovanicová, 2002, s. 152)

1.3 Způsoby oceňování zásob

1.3.1 Oceňování při pořízení

Zásoby **vytvořené vlastní činností** oceňujeme vlastními náklady. Těmi jsou přímé náklady zvýšené o náklady s výrobou související, čímž jsou nepřímé náklady. Do přímých nákladů řadíme přímý materiál a přímé mzdy včetně sociálního a zdravotního pojištění. Do nepřímých nákladů lze zahrnout náklady na odpisy, spotřebu energie, opravy a mzdové náklady na řízení nebo obsluhu výroby (např. údržbaři, mistři). (Louša, 2003, s. 14-15)

Zásoby **získané bezúplatně** (např. darem) jsou oceňovány reprodukční cenou, což je cena, kterou bychom zaplatili, kdybychom získaný předmět kupovali ve stavu, v jakém se nachází v době získání. Tato cena se zvyšuje o další náklady potřebné na pořízení, včetně dopravy nebo montáže. Do této ceny ale nelze zahrnout darovací daň. (Louša, 2003, s. 15)

Zásoby **nakupované** oceňujeme pořizovací cenou, tj. cenou pořízení včetně vedlejších nákladů souvisejících s pořízením, jako je např. doprava, provize, skladné nebo pojistné při dopravě. (Louša, 2003, s. 21)

1.3.2 Oceňování při vyskladnění

Při vyskladnění zásob jsou tři nejpoužívanější metody založené na principu historických nákladů, a to metoda FIFO, LIFO a vážený aritmetický průměr. (Kovanicová, 2002, s. 158)

U metody **FIFO**, jinak řečeno „první do skladu, první ze skladu“, je konkrétní položka zásob vydávána za cenu, která se váže k nejstarší, dosud nevyskladněné dodávce.

(Louša, 2003, s. 17) Metoda FIFO vede k tomu, že ocenění stavu zásob na skladě se přibližuje k vyšší tržní hodnotě, ale náklady na prodané zboží jsou ve výsledovce vykázány v nižší hodnotě, což vede k lepšímu výsledku hospodaření. (Kovanicová, 2002, s. 161)

Opačnou metodou je metoda **LIFO**, což znamená „poslední do skladu, první ze skladu“, u které se dosáhne ocenění nákladů cenami přibližujícími se cenám v rozvaze zásoby, oceňované tímto způsobem. Dle Louši (2003, s. 17) se u nás tato metoda nepoužívá. V době růstu cen vede k nižší hrubé marži a tím ke správnějšímu výsledku hospodaření, ale na úkor přesnějšího ocenění zůstatku zásob, který je v rozvaze podhodnocen. (Kovanicová, 2002, s. 161)

Nejpoužívanější metodou je metoda **váženého aritmetického průměru**, kdy je vypočítán vážený aritmetický průměr ze zásob určité položky na skladě. Všechna vyskladnění této položky následující po posledním příjmu jsou oceňována takto vypočtenou cenou až do jejího úplného vyskladnění nebo do nového nákupu. (Louša, 2003, s. 18)

2 ŘÍZENÍ ZÁSOb

Dle Vránové (2008a, s. 12) řízení zásob znamená „činnost podniku, jejímž cílem je zabezpečení optimálního množství zásob v odpovídající struktuře, kvalitě, čase i místě při vynaložení minimálních nákladů k zajištění plynulého chodu výroby a prodeje“.

Dle Vránové (2008a, s. 12) se při řízení zásob finanční oddělení snaží, aby byly zásoby co nejnižší, protože vážou finanční prostředky a vyvolávají skladovací náklady. Naopak oddělení zásobování, výroby a odbytu chce co nejvyšší zásoby, kvůli zajištění plynulého chodu výroby a velmi rychlému uspokojení požadavků zákazníků. Dle Horákové (1998, s. 70) je proto nutné zajistit optimální výši zásob, což znamená hledání a nalezení optimálního vztahu mezi tím, jak zásoba plní svou funkci, a tím, jak vysoké náklady je třeba vynaložit na její pořizování a držení.

Řízení zásob se zaměřuje především na ovlivňování objemu zásob, které závisí na oboru podnikání, objemu výkonů, organizaci zásobování a kvalitě zásob. Také se zaměřuje na ovlivňování struktury zásob a míry využívání zásob. (Vránová, 2008a, s. 12)

Podniky sestavují výrobní programy na základě odhadů tzv. **nezávislé poptávky**, jinak řečeno poptávky zákazníků po určitém výrobku. Čím je tato poptávka odhadnuta přesněji, tím nižší zásoby musí podnik udržovat. (Vránová, 2008a, s. 12-13)

Cílem řízení zásob je jejich udržování na takové úrovni a v takovém množství, aby byla zabezpečena pravidelná a nepřerušovaná výroba, pohotovost a úplnost dodávek odběratelům, přičemž celkové náklady s tím spojené by měly být co nejnižší. (Horáková, 1998, s. 69)

Řízení zásob obsahuje, mimo jejich existenci, vývoj a péči o strukturu zásob, o jejich uchovávání a využití, efektivní hospodaření a využití všech dostupných rezerv. (Horáková, 1998, s. 69)

2.1 Členění řízení zásob

Členění řízení zásob lze rozdělit do 3 skupin, a to řízení výrobních zásob, neboli materiálu a surovin nezbytných k výrobě, řízení nedokončené výroby a řízení hotových výrobků a zboží.

2.1.1 Řízení výrobních zásob

Výrobní zásoby lze chápat jako zásoby od vstupu materiálu do podniku až po jeho předání do výroby. (Vránová, 2008a, s. 13)

Příjem zásob probíhá v předem dohodnutých dodávkových cyklech, výdej do spotřeby je postupný. (Vránová, 2008a, s. 13)

2.1.2 Řízení nedokončené výroby

Nedokončenou výrobou rozumíme majetek od předání materiálu do výroby, během celého výrobního procesu až po předání na sklad hotových výrobků. (Vránová, 2008a, s. 15)

Zásoby nedokončené výroby jsou nejméně likvidní. (Vránová, 2008a, s. 15)

2.1.3 Řízení hotových výrobků a zboží

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

Zboží lze charakterizovat jako nakupovanou zásobu, kterou podnik nakupuje za účelem dalšího prodeje v nezměněném stavu. (Testy z účetnictví, 2006)

2.2 Metody řízení zásob

Řízení zásob lze zdokonalit uplatněním několika metod, v této práci jsou rozebrány pouze 2 nejznámější metody, a to metoda ABC a metoda Just-in-time.

2.2.1 Metoda ABC

Metoda ABC vychází z Paretova principu, kdy 20 % zákazníků zajišťuje 80 % odbytu. (Lambert, 2000, s. 170)

Podstatou této analýzy je fakt, že mnohdy malé množství z celkového objemu zásob může tvořit významnou a rozhodující hodnotu. Z pohledu zásob při této metodě je běžné, že 75-80 % jejich hodnoty je tvořeno relativně malým objemem položek (druhů skladovaných zásob). (Petřík, 2005, s. 94)

Prvním krokem této analýzy je seřazení produktů podle hodnoty jejich prodeje nebo podle jejich příspěvku k zisku podniku. Dalším krokem je zkoumání rozdílů mezi položkami

s vysokým a nízkým objemem prodeje, které mohou naznačit vhodnou politiku řízení zásob. (Lambert, 2000, s. 170)

Při skladování položek s nízkým objemem prodeje v několika logistických centrech je nezbytné celkovou (celostátní) poptávku po těchto produktech vydělit počtem lokalit. V každé z těchto lokalit je nutno udržovat určitou pojistnou zásobu tohoto produktu. Pokud by se ale podnik rozhodl skladovat položky s pomalým obratem do centrálního skladovacího zařízení, došlo by ke zvýšení nákladů na přepravu, které ale mohou být převýšeny úsporami v nákladech na udržování zásob a menšími ztrátami z nedostatečných zásob. (Lambert, 2000, s. 170-171)

Při rozdělení položek do jednotlivých kategorií pro účely řízení zásob je nejvhodnější vycházet z roční hodnoty spotřeby (výdeje, prodeje) jednotlivých skladových položek. Méně vhodnější je vycházet z průměrné zásoby položek, protože skutečná výše zásoby některých položek v minulém období se může z různých příčin značně lišit od přiměřené (žádoucí) zásoby. Závěry analýzy by proto mohly být nesprávné. (Horáková, 1998, s. 193)

Podkladem pro analýzu ABC je tisková sestava. Skladové položky jsou v této sestavě seřazeny sestupně podle hodnoty spotřeby v analyzovaném období. (Horáková, 1998, s. 193)

Analyzované období by mělo zahrnovat 12 nebo 24 měsíců, jinak vzniká nebezpečí zkreslení výsledků analýzy sezónními vlivy na potřebu. Může začínat kterýmkoli měsícem, ale důležité je, aby každý kalendářní měsíc byl v analyzovaném období obsažen ve stejném množství. (Horáková, 1998, s. 193)

Tato analýza je vhodná pouze do tří let, pak dochází ke změnám ve výrobním programu i ve velikosti poptávky na trhu a zjištěné údaje z dalších let ztrácí vypovídací schopnost. (Horáková, 1998, s. 193)

2.2.1.1 *Struktura analýzy ABC*

Největší, každodenní pozornost se věnuje položkám **kategorie A**, které se sledují průběžně (Horáková, 1998, s. 197). Do skupiny A lze zahrnout nejdůležitější, vysokoobrátkové položky s velkým objemem a malým počtem řádků (Emmett, 2008, s. 39).

Položky **kategorie B** se sledují méně často a intenzivně, jak ve skupině A (Horáková, 1998, s. 197). Do skupiny B spadají středně důležité položky se střední obrátkovostí, které mají střední objem i počet řádků (Emmett, 2008, s. 39).

Položky **kategorie C** se obvykle rozdělí do podkategorií, pro které se používají jednotné skupinové časové normy zásob (Horáková, 1998, s. 197). Do skupiny C zahrnujeme málo důležité, nízkoobrátkové položky s malým objemem a hodně řádky (Emmett, 2008, s. 39).

2.2.2 Metoda Just-in-time

Metoda Just-in-time je „výrobní strategie, která výrazně snižuje výrobní náklady a zlepšuje kvalitu prostřednictvím eliminace ztrát a efektivnějšího využití zdrojů podniku“. (Lambert, 2000, s. 196)

System Just-in-time propojuje nákup, výrobu a logistiku a zlepšuje vzájemné postavení mezi kupujícím a dodavatelem (Lambert, 2000, s. 196, 202). Primárním cílem tohoto systému je minimalizovat zásoby, zlepšit kvalitu výrobků, maximalizovat efektivnost výroby a poskytovat optimální úroveň zákaznického servisu. (Lambert, 2000, s. 196)

Hlavní myšlenkou této metody je eliminace všech ztrát. Ideální ekonomické objednávkové množství se rovná jedné jednotce, pojistné zásoby se považují za nepotřebné a jakékoliv zásoby na skladě by se měly vyloučit. (Lambert, 2000, s. 197)

2.3 Příznaky špatného řízení zásob

Špatné řízení zásob bývá doprovázeno rostoucím počtem nevyřízených objednávek, rostoucími investicemi vázanými v zásobách, vysokým kolísáním zákazníků, zvyšujícím se počtem zrušených objednávek, pravidelně se opakujícím nedostatkem skladovacího prostoru, velkými rozdíly v obrátce hlavních skladových položek mezi jednotlivými distribučními centry a zhoršujícími se vztahy s odběrateli s velkým množstvím zastaralých položek. (Lambert, 2000, s. 169)

Hodnotu hladiny zásob v podniku lze snížit pomocí vícestupňového plánování zásob, např. analýzou ABC, dále pak analýzou celkové doby doplňování zásob, analýzou dodacích dob vedoucích ke změně dopravců, vyloučením položek s nízkou obrátkou, analýzou velikosti balení a systému slev, přezkoumáním procedury vrácení zboží, podporou substituce produktů, zavedením formalizovaného systému objednávek na doplňování zboží, hodnocením míry plnění dodávek podle jednotlivých skladových položek, rozšířením přehledu o zásobách a reorganizací metod používaných při řízení zásob. (Lambert, 2000, s. 169)

3 FINANČNÍ ANALÝZA

3.1 Horizontální analýza

Údaje z účetních výkazů lze srovnávat časově, nebo prostorově.

Časové srovnání poskytuje dynamický pohled na vývoj ve firmě, zachycuje vývoj hodnot ukazatelů v čase a směr vývoje.

Prostorové srovnání je pouze doplňkem časového srovnání, neboť jde o porovnání různých podniků. Srovnávané podniky by měly mít podobný charakter činnosti, měly by být podobně velké a popř. by měly mít stejnou právní formu. (Vránová, 2008b, s. 24)

Tento rozbor může být zpracováván meziročně, kdy jsou srovnávána dvě po sobě jdoucí období, nebo za několik účetních období. (Scholleová, 2008, s. 152)

3.2 Vertikální analýza

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

Protože je vertikální rozbor vyjádřen v procentech, lze jej využít také pro srovnání s firmami v rámci stejného oboru podnikání. (Růčková, 2007, s. 85)

Při výpočtu se postupuje tak, že jednotlivé položky daného účetního období rozvahy se vztahují k celkové bilanční sumě. (Růčková, 2007, s. 85)

3.2.1 Vertikální rozbor rozvahy

U vertikálního rozboru rozvahy se provádí analýza aktiv a analýza pasiv.

U **analýzy aktiv** se zjišťuje podíl dlouhodobého majetku, oběžného majetku a časového rozlišení na celkových aktivech. Pokud chceme podrobnější analýzu, provádí se ještě podíl jednotlivých složek DM na celkovém DM nebo podíl jednotlivých složek OM na celkovém OM. Tímto způsobem lze analyzovat také zásoby, pohledávky nebo krátkodobý finanční majetek. (Vránová, 2008b, s. 26)

U **analýzy pasiv** se provádí obdobný postup, ale zjišťuje se podíl vlastního kapitálu, cizích zdrojů a časového rozlišení na celkových pasivech. V podrobnější analýze se zjišťuje podíl jednotlivých složek VK na celkovém VK nebo podíl jednotlivých složek CZ na celkových

CZ. Tímto způsobem se mohou analyzovat také rezervy, závazky a bankovní úvěry a výpomoci. (Vránová, 2008b, s. 26)

3.2.2 Rozbor výkazu zisků a ztrát

U vertikálního rozboru výkazu zisků a ztrát zjišťujeme jeho podíl na provozním, finančním a mimořádném hospodářském výsledku. Pokud je potřeba provést podrobnější analýzu, zjišťujeme podíl jednotlivých výnosových a nákladových položek a podrobněji se lze zaměřit na objemově nejvýznamnější položky. (Vránová, 2008b, s. 27)

3.3 Ukazatele obratovosti

Ukazatele obratovosti jsou tzv. mezivýkazové ukazatele, což znamená, že podklady pro výpočet najdeme v několika účetních výkazech. Pomocí těchto ukazatelů se provádí analýza tržeb. Do těchto výpočtů dosazujeme součet tržeb za prodej zboží a tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. (Vránová, 2008b, s. 41)

Ukazatele obratovosti mají dvě formy, obrátku zásob a dobu obratu zásob, které lze počítat nejenom za rok, kdy při výpočtech dosazujeme 365 dnů a celoroční tržby, ale také za pololetí (180 dnů a tržby za půl roku), čtvrtletí (90 dnů a tržby za čtvrt roku), měsíc (30 dnů a tržby za měsíc). (Vránová, 2008b, s. 42)

3.3.1 Obrátka zásob

Obrátku zásob lze také nazvat jako obratovost, nebo rychlost obratu. (Vránová, 2008b, s. 41)

Vzorec pro výpočet obrátky zásob vypadá dle Vránové (2008b, s. 43) následovně:

$$\text{obrátka zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{Ø zásoby}} \quad (1)$$

Tento ukazatel vyjadřuje, kolikrát se za příslušné období daná položka přemění v ostatní formy oběžného majetku až po prodej hotových výrobků a opětovný nákup zásob. (Vránová, 2008b, s. 43)

Při výpočtu obrátky zásob je výsledek vyjádřen v procentech.

Pokud ale již máme vypočítaný ukazatel doby obratu, ukazatel obrátky lze vypočítat dle Vránové (2008b, s. 42) takto:

$$\text{obrátka zásob} = \frac{\text{počet dnů v období}}{\text{doba obratu}} \quad (2)$$

Vyšší obrátka zásob naznačuje, že zásoby prochází podnikem rychle a nejsou udržovány na skladě dlouhou dobu, tudíž vyjadřují pozitivní trend. (Lambert, 2000, s. 121)

Management podniku často očekává, že obrátka zásob se bude každým rokem zvyšovat. Pokud je ale podnik neefektivní a má příliš mnoho zásob, zvýšení obratu zásob povede ke zvýšení rentability. Pokud tato opatření nebudou doprovázena změnami, povede neustálé zrychlování obratu zásob k poklesu hladiny zásob pod optimální úroveň. (Lambert, 2000, s. 166)

3.3.2 Doba obratu zásob

Pomocí ukazatele doby obratu zásob lze vypočítat počet dnů, za který se položka jednou obrátí (Vránová, 2008b, s. 41).

Vzorec pro výpočet doby obratu zásoby dle Vránové (2008b, s. 43) vypadá následovně:

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{Ø zásoby}}{\text{Ø tržby za 1 den}} \quad (3)$$

Ukazatel doby obratu zásob je názornější a v praxi používanější než ukazatel obrátky zásob, protože výsledek je vyjádřen ve dnech. (Vránová, 2008b, s. 41)

Pokud ale již máme vypočítaný ukazatel obrátky, ukazatel doby obratu lze vypočítat dle Vránové (2008b, s. 42) takto:

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

„Obecně platí, že čím vyšší je obrátka zásob a kratší doba obratu, tím lépe. Podnik však musí udržovat takovou výši zásob, aby byl schopen zajistit plynulou výrobu a uspokojování zákazníků“ (Vránová, 2008b, s. 43). Při této poučce se musí však pamatovat také na optimální velikost zásob (Růčková, 2007, s. 60).

II PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA FIRMY

Firma je vedena fyzickou osobou, provozující velkoobchodní, maloobchodní a internetový prodej, tzv. e-shop. (interní zdroj)

V současné době zaujímá významné postavení mezi prodejci hraček v České republice a patří k největším velkoobchodním prodejcům hraček ve Zlíně. Firma může nabídnout zákazníkům všech věkových kategorií nízké ceny, kvalitní zboží a profesionální přístup pracovníků. (interní zdroj)

Firma provozuje svoji činnost v pronajatých prostorách. K majetku firmy ale patří 3 automobily pro obchodní zástupce. (interní zdroj)

Dříve byl ve firmě zaveden účetní systém MRP, nyní pracuje s programem Ekonom. Do roku 2006 firma vedla pouze daňovou evidenci, ale roku 2007 přešla na účetnictví. (interní zdroj)

4.1 Historie firmy

Firma KAMARo vznikla roku 1992 a začala obchodovat pouze s několika druhy plyšových a plastových hraček. V tomto roce firma neměla ani provozovnu, ani sklad, šlo pouze o rozvoz zboží. Od roku 1994 měla své sídlo v Otrokovicích, kde byla vzorkovna, kancelář a také sklady. Po povodních v roce 1997 se firma přestěhovala do nového sídla ve Zlíně, na ulici Kvítkové, kde má provozovnu dodnes. Od tohoto roku také rozšířila svůj velkoobchod o maloobchod. Výhodou tohoto místa je její strategická poloha ve středu města. V roce 2007 byla otevřena druhá prodejna v areálu, specializující se na značkové zboží. Roku 2009 se firma rozhodla založit internetový obchod přes vlastní webové stránky www.blaznidohracek.cz. (interní zdroj)

4.2 Zboží

Firma obchoduje převážně s hračkami a dalším doplňkovým zbožím pro děti v celkovém množství asi 85 000 ks a hodnotě necelých 5 mil. Kč. Roční obrat firmy je 10 – 12 mil. Kč. (interní zdroj)

Ve značkové prodejně je umístěno především zboží známé z televize. Můžeme zde ale najít také produkty vhodné pro zákazníky upřednostňující kvalitu a značku zboží, jako je např. LEGO. (interní zdroj)



Zdroj: Hračky KAMARo Zlín, 2009

Obr. 1 Značková prodejna

Ve skladové prodejně jsou umístěny levnější hračky vhodné pro zákazníky, kteří preferují nižší cenu a široký výběr. Také jsou zde zařazeny hračky na písek nebo odrážedla. (interní zdroj)



Zdroj: (Hračky KAMARo Zlín, 2009)

Obr. 2 Prodejní sklad

Mezi nejprodávanější položky v jarním období patří hračky na písek od firmy WADER, jako jsou různé lopatičky, kyblíky a kolečka, nebo odrážedla různých velikostí a barev. V letním období jsou to hračky do vody, jako jsou vodní pistole a nafukovací míče, lehátka, kruhy nebo rukávky od firmy BESTWAY a INTEX. V zimním období pak sáně, boby nebo lopaty na sníh. (interní zdroj)

Pro starší chlapce tu jsou RC auta nebo autodráhy a pro děvčata panenky nebo malé uklízečské mopy, vysavače nebo kuchyňky. (interní zdroj)

4.3 Dodavatelé

Mezi hlavní dodavatele firmy KAMARo můžeme zahrnout:

- Mikro Trading a.s.– dovozce specializující se na dovoz zahraničního zboží, zejména z Číny,
- Rappa s.r.o. – dovozce specializující se na dovoz zahraničního zboží,
- MADe, spol. s.r.o. – dovozce specializující se na dovoz zahraničního zboží. (interní zdroj)

4.4 Účetní a objednávkový systém

4.4.1 Ekonom

Ekonom je jeden z nejstabilnějších a nejrychlejších účetních a evidenčních systémů. Obsahem je např. daňová evidence, podvojný účetnictví, fakturace, mzdy, maloobchod, sklady, majetek a kniha jízd. (BlahaSoft, [2007])

Lze jej provozovat jak na individuálním počítači, tak v počítačové síti, a můžeme v něm účtovat neomezený počet firem. (BlahaSoft, [2007])

4.4.2 OrdisManager

OrdisManager je program, ve kterém se nastaví propojení se skladovým softwarem firmy, a prostřednictvím kterého řídíme fungování ostatních modulů (Ordis E-shop, Ordis Klient, Ordis Dealer). (Ordis e-shop, [2007])

Ordis E-shop je zákazníkovi dostupný odkudkoli. Na E-shop je napojen obchodník, který manuálně vkládá informace o cenách, skladovaných zásobách a manuálně zpracovává i objednávky.(Ordis e-shop, [2007])

Dalšími komponenty je Ordis Klient a Ordis Dealer. Prostřednictvím Ordis Klient, který je pohodlnější a rychlejší než E-shop (zákazník má Ordis Klient nainstalovaný ve svém počítači), si zákazník objedná zboží a poté obchodník přijede se svým notebookem, kde má Ordis Dealer, a vytvoří u zákazníka objednávku. (Ordis e-shop, [2007])

5 HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA

Horizontální analýza je zaměřena pouze na zásoby, protože firma KAMARo se zabývá pouze nákupem a prodejem zásob. Podkladem pro tuto analýzu je rozvaha jednotlivých let, převzatá z účetnictví firmy.

Tato analýza je provedena dvěma způsoby, a to výpočet meziročních rozdílů v zásobách a výpočet jejich procentuálních změn. Konkrétně je tato analýza provedena v roce 2010-2013 na celkových zásobách a v roce 2012 a 2013 ještě na zásobách s motivem Krtečka, dále rozděleno na velkoobchod a maloobchod.

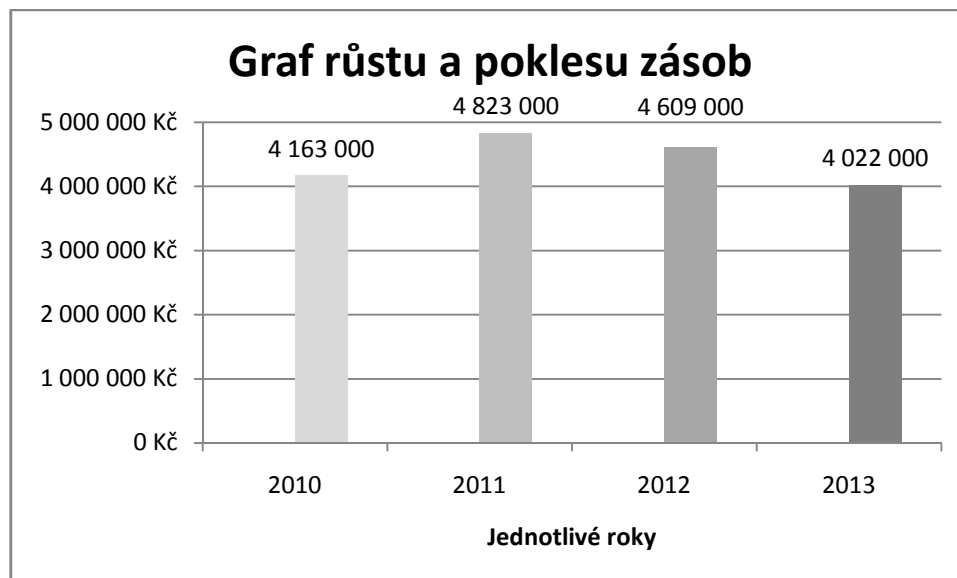
V tabulce jsou znázorněny vypočtené hodnoty na konci účetního období. Z tabulky lze vyčíst, že zásoby se pohybují vždy kolem 4 mil. Kč. Jsou zde sice mírné nárůsty a poklesy, ale to je přirozené, nemá to žádné speciální odůvodnění.

Rok	Zásoby v Kč
2010	4 163 000
2011	4 823 000
2012	4 609 000
2013	4 022 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 1 Znázornění růstu a poklesu zásob

Předchozí tabulka je pro lepší znázornění přenesena do grafu, kde lze lépe vidět nárůst a pokles celkových zásob firmy KAMARo. Z grafu lze vyčíst, že nejvyšší zásoby měla firma v roce 2011, naopak nejnižší v roce 2013.



Zdroj: Vlastní zpracování interních dat

Graf 1 Růst a pokles zásob v jednotlivých letech

5.1 Meziroční rozdíly v zásobách

Prvním krokem horizontální analýzy je výpočet meziročních rozdílů v zásobách. Při tomto výpočtu jsou vždy odečítány dvě po sobě jdoucí období. Pro výpočet je užit následující postup:

$$\text{běžné období} - \text{minulé období} = \text{částka v Kč}$$

$$r. 2013 - r. 2012 = 4\,022\,000 - 4\,609\,000 = -587\,000 \text{ Kč}$$

Celkové zásoby v letech 2013-2012 klesly o 586 tis. Kč.

$$r. 2012 - r. 2011 = 4\,609\,000 - 4\,823\,000 = -214\,000 \text{ Kč}$$

Celkové zásoby v letech 2012-2011 klesly o 214 tis. Kč.

$$r. 2011 - r. 2010 = 4\,823\,000 - 4\,163\,000 = 660\,000 \text{ Kč}$$

Celkové zásoby v letech 2011 – 2010 vzrostly o 660 tis Kč.

5.2 Meziroční procentuální změny zásob

Druhým krokem této analýzy je výpočet meziročních procentuálních změn zásob. Tento výpočet vyjadřuje předchozí výpočty v procentuálním vyjádření.

K výpočtu meziročních procentuálních změn zásob s motivem Krtečka je použit následující postup:

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

$$\left(\frac{r. 2013}{r. 2012} - 1 \right) * 100 = \left(\frac{4\,022\,000}{4\,609\,000} - 1 \right) * 100 = -12,74 \%$$

Celkové zásoby v letech 2013-2012 klesly o 587 tis. Kč, což je o 12,74 %.

$$\left(\frac{r. 2012}{r. 2011} - 1 \right) * 100 = \left(\frac{4\,609\,000}{4\,823\,000} - 1 \right) * 100 = -4,44 \%$$

Celkové zásoby v letech 2012-2011 klesly o 214 tis. Kč, což je o 4,44 %.

$$\left(\frac{r. 2011}{r. 2010} - 1 \right) * 100 = \left(\frac{4\,823\,000}{4\,163\,000} - 1 \right) * 100 = 15,85 \%$$

Celkové zásoby v letech 2011-2010 vzrostly o 660 tis. Kč, což je o 15,85 %.

5.2.1 Meziroční rozdíly v zásobách s motivem Krtečka (maloobchod)

$$r. 2013 - r. 2012 = 32\,568,61 - 22\,969,92 = 9\,598,69 \text{ Kč}$$

Zásoby v maloobchodě s motivem Krtečka v letech 2013-2012 vzrostly o 9 598,69 Kč.

5.2.2 Meziroční procentuální změny zásob s motivem Krtečka (maloobchod)

$$\left(\frac{r. 2013}{r. 2012} - 1 \right) * 100 = \left(\frac{32\,568,61}{22\,969,92} - 1 \right) * 100 = 41,79 \%$$

Zásoby v maloobchodě s motivem Krtečka v letech 2013-2012 vzrostly o 9 598,69 Kč, což je o 41,79 %.

5.2.3 Meziroční rozdíly v zásobách s motivem Krtečka (velkoobchod)

$$r. 2013 - r. 2012 = 176\,084,21 - 198\,811,68 = -22\,727,47 \text{ Kč}$$

Zásoby ve velkoobchodě s motivem Krtečka v letech 2013-2012 klesly o 22 727,47 Kč.

5.2.4 Meziroční procentuální změny zásob s motivem Krtečka (velkoobchod)

$$\left(\frac{r. 2013}{r. 2012} - 1 \right) * 100 = \left(\frac{176\,084,21}{198\,811,68} - 1 \right) * 100 = -11,43 \%$$

Zásoby ve velkoobchodě s motivem Krtečka v letech 2013-2012 klesly o 22 727,47 Kč, což je o 11,43 %.

5.3 Příčiny zvýšení nebo snížení zásob

Příčinou změn jak celkových zásob, tak i zásob s motivem Krtečka může být několik. Mezi hlavní příčinou poklesu zásob lze považovat menší příjmy rodin z důvodu ekonomické krize, a tak nenakupují v takovém množství, jako v jiných letech.

Další příčinou poklesu zásob může být zdražení zboží dodavatelů a pohonných hmot. Firma KAMARo na tyto změny musí brát ohled, aby jejich prodej přinášel dostatečné zisky na úhradu nájmu a mezd pracovníků.

Naopak příčinou růstu zásob může být např. předzásobení z důvodu zvýšení sazby DPH mezi lety 2012 a 2013. Tento krok je pro firmu výhodný, protože nakoupí zásoby za nižší DPH a následně prodává za nižší ceny. Má větší odbyt, jak ostatní prodejny prodávající tyto zásoby, které již prodávají zboží za vyšší ceny z důvodu zvýšení DPH.

Z této analýzy lze vyčíst, že i když měla firma v roce 2013 nejnižší celkové zásoby, v maloobchodě firmy KAMARo se zásoby s motivem Krtečka zvýšily.

6 VERTIKÁLNÍ ANALÝZA

Vertikální analýza je zaměřena na porovnání podílu zásob na celkových aktivech, na celkovém oběžném majetku a následně na porovnání podílu zásob s motivem Krtečka na celkových zásobách. Podkladem pro tuto analýzu je rozvaha jednotlivých let.

Výpočty pro tuto analýzu jsou provedeny v letech 2010-2013. V letech 2010 a 2011 je provedeno pouze porovnání celkových zásob na celkových aktivech a na celkovém oběžném majetku. V letech 2012 a 2013 je k těmto výpočtům přiřazen ještě výpočet podílu zásob s motivem Krtečka na celkových zásobách, rozdělen na maloobchod a velkoobchod.

V letech 2010 a 2011 tento výpočet není uveden, protože vyhledání potřebných informací je časově velmi náročné, tudíž byly pro porovnání vyhledány pouze informace ve dvou po sobě jdoucích aktuálních letech.

Podkladem pro vertikální analýzu a zjištění celkového stavu v maloobchodě je tabulka uvedená v příloze P I a celkového stavu ve velkoobchodě je tabulka z přílohy P II. Informace v těchto tabulkách byly vyhledány v účetním programu Ekonom.

6.1 Vertikální analýza v roce 2010

6.1.1 Podíl zásob na celkových aktivech

$$\frac{\text{zásoby}}{\text{celková A}} * 100 = \frac{4\,163\,000}{12\,887\,000} * 100 = 32,30 \%$$

V roce 2010 se celkové zásoby na celkových aktivech podílely 32,30 %.

6.1.2 Podíl zásob na celkovém oběžném majetku

$$\frac{\text{zásoby}}{\text{celkový OM}} * 100 = \frac{4\,163\,000}{12\,167\,000} * 100 = 34,22 \%$$

V roce 2010 se celkové zásoby na celkovém oběžném majetku podílely 34,22 %.

6.2 Vertikální analýza v roce 2011

6.2.1 Podíl zásob na celkových aktivech

$$\frac{\text{zásoby}}{\text{celková A}} * 100 = \frac{4\,823\,000}{12\,795\,000} * 100 = 37,69 \%$$

V roce 2011 se celkové zásoby na celkových aktivech podílely 37,69 %, což je o 5,39 % víc jak v roce 2010.

6.2.2 Podíl zásob na celkovém oběžném majetku

$$\frac{\text{zásoby}}{\text{celkový OM}} * 100 = \frac{4\,823\,000}{11\,722\,000} * 100 = 41,14 \%$$

V roce 2011 se celkové zásoby na celkovém oběžném majetku podílely 41,14 %, což je o 6,92 % víc jak v roce 2010.

6.3 Vertikální analýza v roce 2012

6.3.1 Podíl zásob na celkových aktivech

$$\frac{\text{zásoby}}{\text{celková A}} * 100 = \frac{4\,609\,000}{12\,414\,000} * 100 = 37,13 \%$$

V roce 2012 se celkové zásoby na celkových aktivech podílely 37,13 %, což je o 0,56 % méně než v roce 2011.

6.3.2 Podíl zásob na celkovém oběžném majetku

$$\frac{\text{zásoby}}{\text{celkový OM}} * 100 = \frac{4\,609\,000}{11\,341\,000} * 100 = 40,64 \%$$

V roce 2012 se celkové zásoby na celkové oběžné majetku podílely 40,64 %, což je o 0,5 % méně než v roce 2011.

6.3.3 Podíl zásob s motivem Krtečka na celkových zásobách

6.3.3.1 Zásoby v maloobchodě

$$\frac{\text{zásoby s motivem Krtečka}}{\text{celkové zásoby}} * 100 = \frac{22\,969,92}{4\,609\,000} * 100 = 0,49 \%$$

V roce 2012 se zásoby v maloobchodě s motivem Krtečka podílely na celkových zásobách 0,49 %.

6.3.3.2 Zásoby ve velkoobchodě

$$\frac{\text{zásoby s motivem Krtečka}}{\text{celkové zásoby}} * 100 = \frac{198\,811,68}{4\,609\,000} * 100 = 4,31 \%$$

V roce 2012 se zásoby ve velkoobchodě s motivem Krtečka podílely na celkových zásobách 4,31 %.

6.4 Vertikální analýza v roce 2013

6.4.1 Podíl zásob na celkových aktivech

$$\frac{\text{zásoby}}{\text{celková A}} * 100 = \frac{4\,022\,000}{11\,616\,000} * 100 = 34,62 \%$$

V roce 2013 se celkové zásoby na celkových aktivech podílely 34,62 %, což je o 2,51 % méně než v roce 2012.

6.4.2 Podíl zásob na celkovém oběžném majetku

$$\frac{\text{zásoby}}{\text{celkový OM}} * 100 = \frac{4\,022\,000}{10\,052\,000} * 100 = 40,01 \%$$

V roce 2013 se celkové zásoby na celkovém oběžném majetku podílely 40,01 %, což je o 0,63 % méně než v roce 2012.

6.4.3 Podíl zásob s motivem Krtečka na celkových zásobách

6.4.3.1 Zásoby v maloobchodě

$$\frac{\text{zásoby s motivem Krtečka}}{\text{celkové zásoby}} * 100 = \frac{32\,568,61}{4\,022\,000} * 100 = 0,81 \%$$

V roce 2013 se zásoby v maloobchodě s motivem Krtečka podílely na celkových zásobách 0,81 %, což je 0,32 % více než v roce 2012.

6.4.3.2 Zásoby ve velkoobchodě

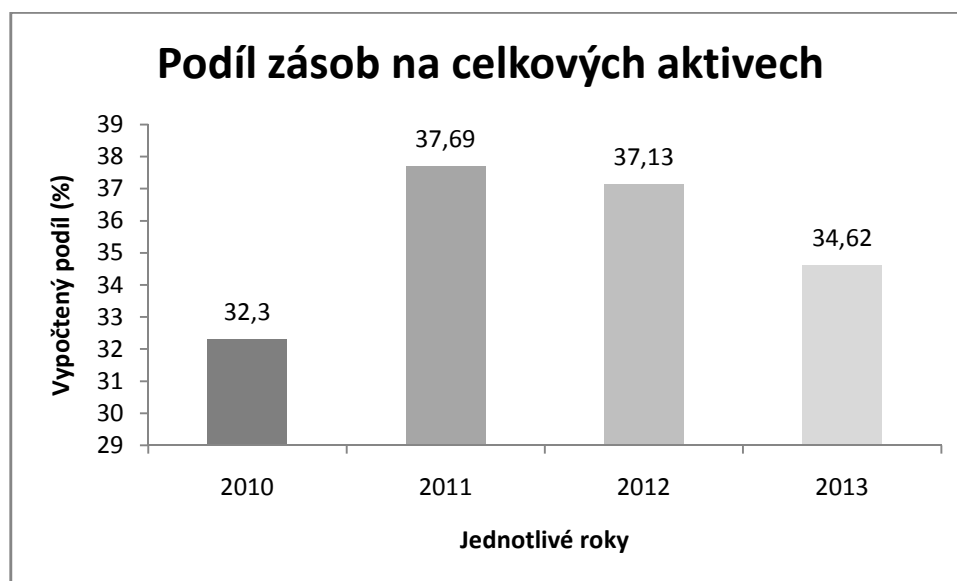
$$\frac{\text{zásoby s motivem Krtečka}}{\text{celkové zásoby}} * 100 = \frac{176\,084,21}{4\,022\,000} * 100 = 4,37 \%$$

V roce 2013 se zásoby ve velkoobchodě s motivem Krtečka podílely na celkových zásobách 4,37 %, což je o 0,06 % více než v roce 2012.

6.5 Zhodnocení

Pro znázornění jsou níže uvedeny grafy podílu zásob na celkových aktivech, na celkovém oběžném majetku a podílu zásob s motivem Krtečka na celkových zásobách.

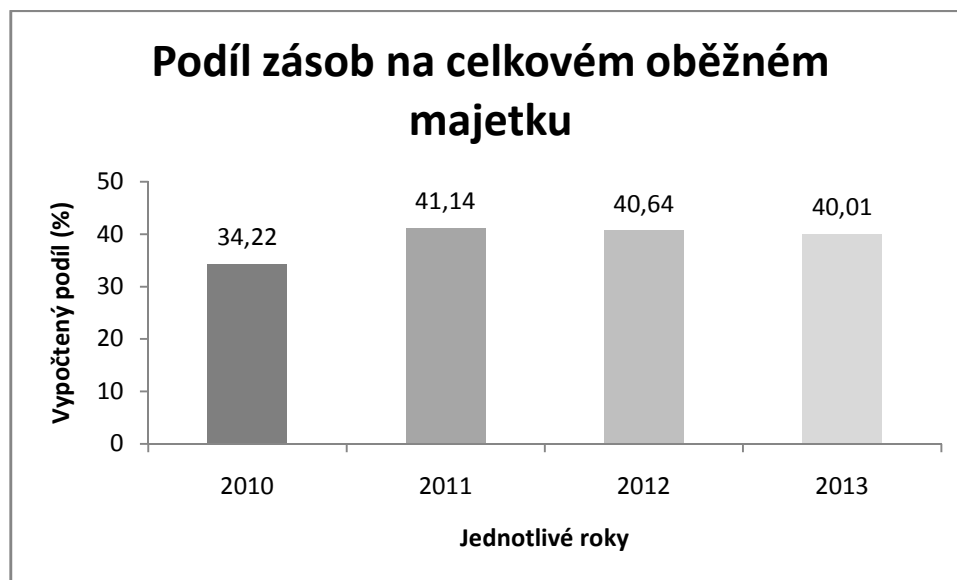
V následujícím grafu lze vidět, že v roce 2010 celkové zásoby firmy KAMARo tvořily nejnižší podíl na celkových aktivech. Naopak nejvyšší podíl zásob byl v roce 2011. Tento vývoj se ale začal postupně snižovat.



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 2 Graf podílu zásob na celkových aktivech

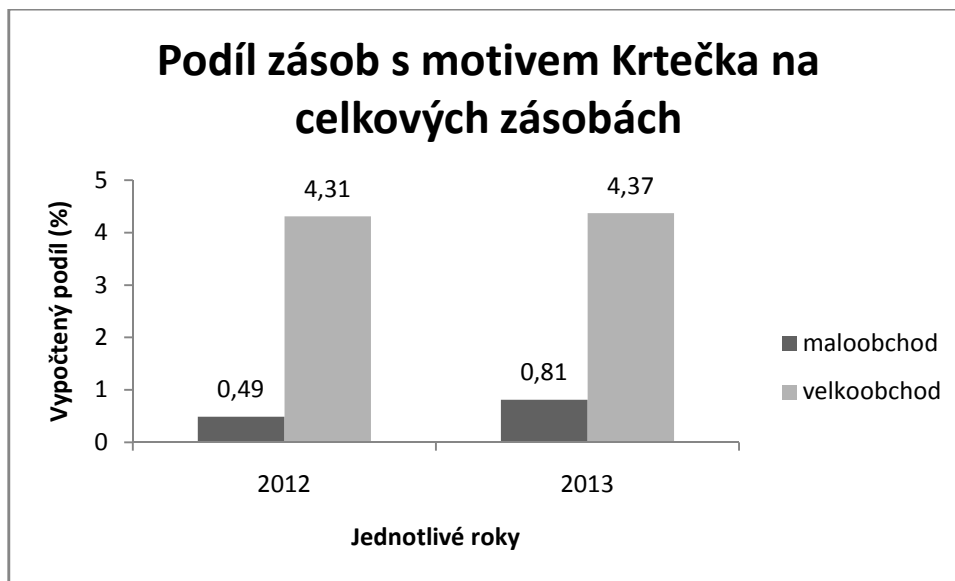
Z níže uvedeného grafu lze vyčíst, že v roce 2010 zásoby tvořily nejmenší podíl na celkovém oběžném majetku. Naopak nejvyšší podíl zásob byl v roce 2011. Tento vývoj je stejný jako v předchozím grafu podílu zásob na celkových aktivech, tudíž se začal postupně snižovat.



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3 Graf podílu zásob na celkovém oběžném majetku

V tomto grafu lze vidět podíl zásob pouze s motivem Krtečka na celkových zásobách, rozdělený ještě na maloobchod a velkoobchod. V roce 2012 byl tento podíl v maloobchodě nižší než v roce 2013. Stejný vývoj byl i ve velkoobchodě, kdy se tyto zásoby zvýšily. Ve velkoobchodě je vyšší podíl jak v maloobchodě, protože je zde velké množství prodávaných zásob. Oproti maloobchodě je v roce 2012 rozdíl 3,82 % a v roce 2013 je to 3,56 %.



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4 Graf podílu zásob s motivem Krtečka na celkových zásobách, rozdělený na maloobchod a velkoobchod

Zvýšení zásob s motivem oblíbené české postavičky Krtečka v roce 2013 bylo nejspíš způsobeno předzásobením firmy z důvodu zvýšení DPH v letech 2012-2013. Firma tudíž nakoupila tyto zásoby se sazbou DPH 20 %, a mohla je prodávat za nižší ceny, než konkurenční firmy.

7 VÝVOJ ZÁSOb S MOTIVEM KRTEČKA V ROCE 2013

Kdo by neznal Krtečka a jeho příběhy? Jak pracně sháněl kalhotky, zachraňoval zvadlé květinčky v záhonu, dováděl na karnevalu, cestoval po zahraničí nebo se stal fotografem nebo chemikem. (Kртеček: Celosvětový fenomén s českými kořeny, 2014)

Tuto nezapomenutelnou, roztomilou a ve světě oblíbenou postavičku ztvárnil Zdeněk Miler roku 1954 údajně poté, co zakopl o krtinu. V roce 1956 se promítal i první film, hračky s tímto motivem se ale objevily až roku 1985. Postava Krtka téměř nemluví, říká jen málo slov, spíše citoslovcí, jako jsou hele, jé, ach jo..., které namluvily Milerovy dcery. Výjimkou je ale první díl, Jak Krtěk ke kalhotkám přišel, který je namluvený. (Kртеček: Celosvětový fenomén s českými kořeny, 2014)



Zdroj: Kртеček: Celosvětový fenomén s českými kořeny, 2014

Obr. 3 Krtek a jeho kamarádi

Analýza vývoje zásob s motivem Krtečka v roce 2013 je realizována pouze za rok 2013 a je provedena za maloobchod a velkoobchod dohromady, protože sklad zásob je pouze jeden, a je jedno, jestli si zboží koupí maloobchodník, nebo velkoobchodník.

V tabulce jsou uvedeny příjmy a výdaje zásob s motivem Krtečka. Tyto údaje jsou v množstevních jednotkách. Informace jsou vyhledány v programu Ekonom a následně je vše ručně počítáno. Pro znázornění je následně vytvořen graf zachycující příjmy a výdaje v jednotlivých měsících.

Z tabulky lze vyčíst příjmy, výdaje a jejich rozdíl, vypočítaný odpočtem výdejů od příjmů. Z toho vyplývá, že největší výdej v roce 2013 byl v měsíci květnu. Tento vývoj lze zdůvodnit tím, že si děti právě začínají hrát na pískovišti a potřebují různé lopatičky a kyblíky. Velkoobchod tento vývoj ovlivní tím, že firmy nakupují zásoby na letní sezónu, jako jsou bazény a různé nafukovací hračky. Naopak nejnižší výdej byl v měsíci listopadu, kdy lidé nejspíš šetřili své finanční prostředky na období Vánoc, protože jak vyplývá z tabulky, v měsíci prosinci se výdej rapidně zvýšil.

Vývoj zásob s motivem Krtečka v roce 2013			
Měsíce	Příjem (ks)	Výdej (ks)	Rozdíl (ks)
Leden	116,00	266,00	-150,00
Únor	137,00	268,00	-131,00
Březen	862,00	168,00	694,00
Duben	978,00	214,00	764,00
Květen	808,00	485,00	323,00
Červen	115,00	407,00	-292,00
Červenec	910,00	123,00	787,00
Srpen	381,00	249,00	132,00
Září	836,00	91,00	745,00
Říjen	889,00	77,00	812,00
Listopad	964,00	71,00	893,00
Prosinec	277,00	303,00	-26,00

Zdroj: Vlastní zpracování interních dat

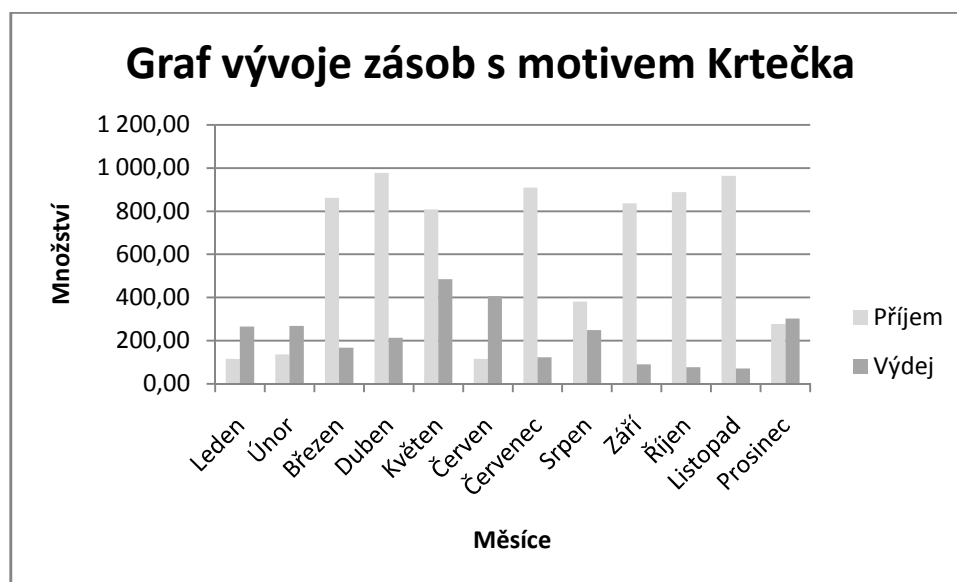
Tab. 2 Vývoj zásob s motivem Krtečka v roce

2013

Začátek roku 2013 se jevil celkem příznivě, v lednu a v únoru byl zaznamenán průměrný stav prodaných zásob s motivem Krtečka, v březnu však prodej klesl. V dubnu byl opět zaznamenán růst prodaných zásob. V červenci prodej těchto zásoby ovšem výrazně klesl.

Tento pokles byl znovu navýšen v srpnu, ale následně zásoby opět klesly. Tento úbytek prodaných zásob byl nejhlubší za celý rok 2013. Tento jev byl nejspíš způsobem tím, že rodiny jezdí v těchto měsících na dovolené, nebo taky tím, že školáci v září nastupují do školy, kde potřebují spoustu věcí, a tak na zboží s motivem Krtečka rodičům nezbyly finanční prostředky, jelikož toto zboží patří k těm dražším. V prosinci ovšem zásoby zase stouply. Zvýšení bylo nejspíš způsobeno tím, že lidé nakupují více hraček na období Vánoc.

Z následujícího grafu je názorně vidět, že firma má zbytečné zásoby s motivem Krtečka na skladě. To lze vidět nejvíce na měsíci březnu, dubnu, květnu, červenci, září, říjnu a listopadu. V druhé polovině roku by nákup takového množství zásob mohl být zdůvodněn tím, že firma nakupuje větší zásoby na zimní období, kdy budou lidé nakupovat více hraček pro své děti a vnoučky k Vánocům.



Zdroj: Vlastní zpracování interních dat

Graf 5 Graf vývoje zásob s motivem Krtečka v roce 2013

Pokud má podnik hodně zásob na skladě, znamená to, že je neefektivní a zvýšení těchto zásob povede ke zvýšení rentability, nebo-li výnosnosti podniku. Bylo by mnohem vhodnější, kdyby firma snížila tyto zásoby a ušetřené finanční prostředky by následně vložila efektivnějším způsobem, např. na nákup nového sortimentu zásob nebo nových regálů.

8 ŘÍZENÍ ZÁSOb

Existuje řada metod pro řízení zásob, ale v praxi nelze použít v každém podniku každou metodu. V této práci jsou teoreticky rozebrány pouze dvě nejznámější metody, kterými jsou Metoda ABC a Just-in-time. V praxi může ale firma KAMARo analyzovat zásoby pouze prostřednictvím metody ABC. Metodu Just-in-time nelze použít, protože propojuje nákup, výrobu a logistiku a vylučuje jakékoli zásoby na skladě. Firma KAMARo není výrobním podnikem, pouze provozuje velkoobchodní a maloobchodní prodej.

8.1 Metoda ABC u zásob s motivem Krtečka

Metoda ABC spočívá v rozdělení skladovaných položek do tří skupin na základě jejich důležitosti. Tyto skupiny znázorňují písmena A, B a C seřazené od nejdůležitějších po nejméně důležité.

V práci je tato metoda zpracována na necelých 70 položkách zásob s motivem oblíbené české postavičky Krtečka, které má firma v evidenci. Není jich mnoho, protože jejich množství se rozšířilo až po autorově smrti, roku 2011, kdy jeho vnučka zdědila autorská práva, a jejich kvantita se zvýšila i např. o nafukovací hračky do vody nebo potřeby do školy.

Podkladem pro tuto analýzu jsou skladové karty v účetním programu Ekonom, které obsahovaly tyto údaje: identifikační číslo, název materiálu, počet nakoupených a počet prodaných kusů, datum prodeje nebo příjmu zboží na sklad, nákupní cena za měrnou jednotku, velkoobchodní a maloobchodní prodejní cena.

Nejprve jsou vyhledané informace rozděleny na maloobchodní a velkoobchodní ceny, dále pak vloženy do tabulky umístěné v příloze P III pro maloobchodní a P IV pro velkoobchodní ceny. Následně je vypočítána velikost obratu v peněžním vyjádření, kdy je maloobchodní (velkoobchodní) cena vynásobena počtem prodaných kusů. Velikost obratu v procentuálním vyjádření je vypočítána jako podíl hodnoty obratu v Kč a celkové hodnoty obratu v Kč, vynásobený 100. Poté jsou jednotlivé položky seřazeny dle stoupající velikosti obratu a určen kumulovaný podíl hodnoty tržeb v procentech z celkových tržeb společnosti. Tímto rozdělením vznikne zařazení jednotlivých položek do jednotlivých skupin A, B nebo C, dle následujících parametrů: skupina A - 10 % zboží přináší 70 % tržeb, skupina B - 20 % zboží přináší 20 % tržeb a skupina C - 70 % zboží přináší 10 % tržeb.

Sledované období je od 1.1.2013 do 31.12.2013.

8.1.1 Analýza ABC dle podílu na tržbách (maloobchodní ceny)

Protože celková tabulka analýzy ABC, uvedená v příloze P III, u produktů s motivem Krtečka za maloobchodní ceny je velmi obsáhlá, je zde vytvořena menší tabulka, kde je zdůrazněn pouze procentuální podíl položek skupiny A, B a C této analýzy a jejich zisk. Následně je vytvořen graf pro lepší představení, zachycující procentuální podíl jednotlivých položek ABC analýzy.

Skupina	Počet položek	Podíl položek (%)	Zisk (Kč)
A	23	68,74	12 944,76
B	20	21,16	4 149,01
C	22	10,10	2 128,51
Celkem	65	100,00	19 222,28

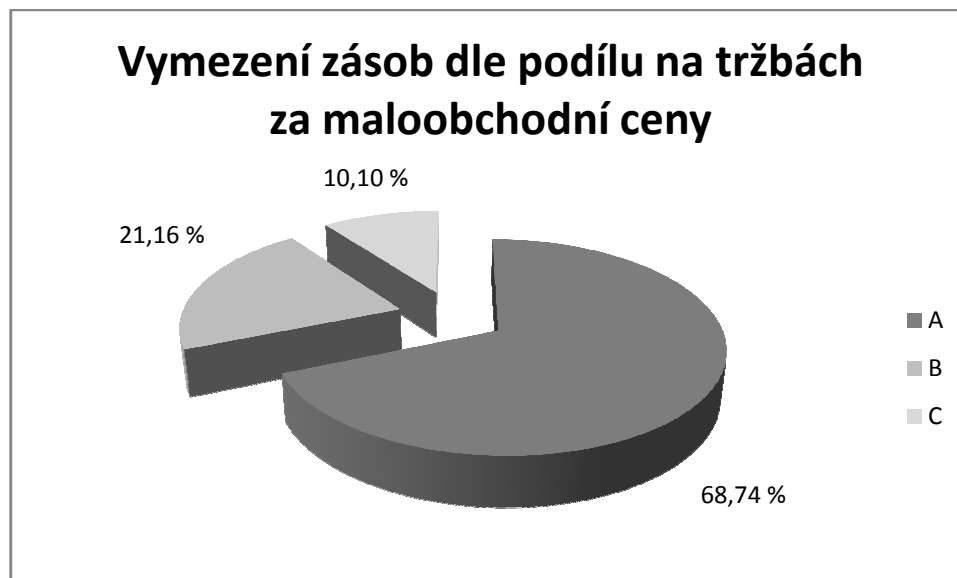
Zdroj: Vlastní zpracování interních dat

Tab. 3 Zredukovaná analýza ABC dle podílu na tržbách (maloobchodní ceny)

V teoretické části je uvedeno, že do skupiny A řadíme velmi důležité položky zásob podniku s nejvyšším podílem na tržbách. Jak z tabulky, tak i z grafu vyplývá, že v maloobchodě firmy KAMARo tato kategorie zahrnuje 23 položek s celkovým ziskem 12 944,76 Kč.

Do skupiny B zahrnujeme středně důležité položky zásob podniku. Tato kategorie obsahuje 20 položek s celkovým ziskem 4 149,01 Kč v maloobchodě KAMARo.

Skupina C obsahuje nejméně důležité položky s nejmenším podílem na tržbách. Ve firmě KAMARo je v této kategorii 22 položek se ziskem 2 128,51 Kč.



Zdroj: Vlastní zpracování interních dat

Graf 6 Vymezení zásob dle podílu na tržbách za maloobchodní ceny

8.1.2 Analýza ABC dle podílu na tržbách (velkoobchodní ceny)

Tak, jako v analýze ABC za maloobchodní ceny, je i pro tuto analýzu za velkoobchodní ceny vytvořena zmenšená tabulka, kde je zdůrazněn pouze procentuální podíl položek skupiny A, B a C této analýzy a jejich zisk. Tato tabulka je v celkovém provedení uvedena v příloze P IV. Následně je taky vytvořen graf znázorňující tuto tabulku.

Skupina	Počet položek	Podíl položek (%)	Zisk (Kč)
A	15	68,42	39 911,41
B	18	21,39	12 172,96
C	32	10,19	5 877,86
Celkem	65	100,00	57 962,23

Zdroj: Vlastní zpracování interních dat

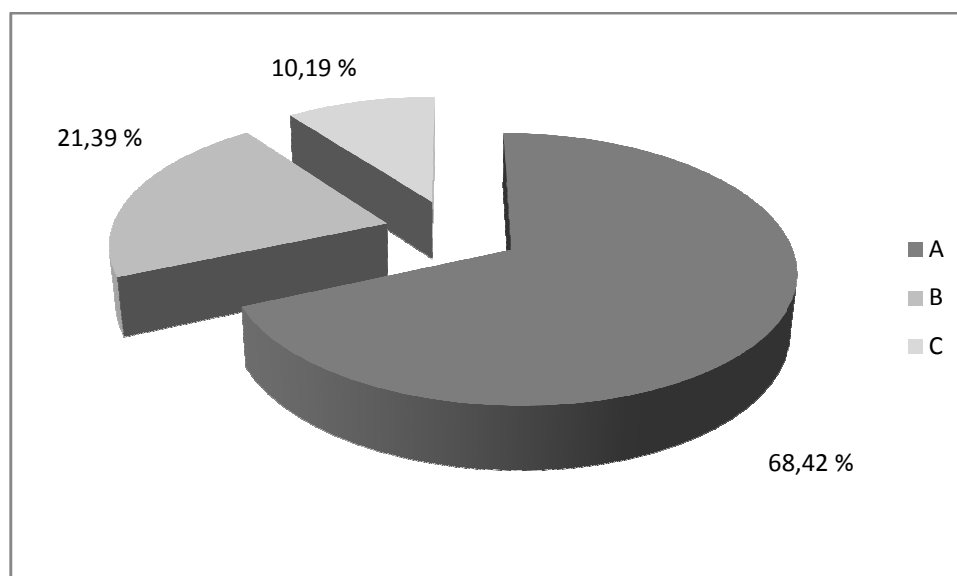
Tab. 4 Zredukovaná analýza ABC dle podílu na tržbách

(velkoobchodní ceny)

Do skupiny A řadíme velmi důležité položky zásob podniku. Ve velkoobchodě podniku KAMARo tato kategorie sice nezahrnuje nejvyšší počet položek, které ale mají nejvyšší podíl na tržbách, a to 39 911,41 Kč. Z toho vyplývá, že i malé množství objemu zásob může tvořit významnou a rozhodující hodnotu.

Do skupiny B zahrnujeme středně důležité položky zásob podniku. Tato kategorie obsahuje 18 položek s celkovým ziskem 12 172,96 Kč ve velkoobchodě KAMARo.

Skupina C obsahuje nejméně důležité položky. Ve firmě KAMARo je v této kategorii sice nejvíce položek, ale tyto položky vykazují nejmenší zisk podniku, a to 5 877,86 Kč.



Zdroj: Vlastní zpracování interních dat

Graf 7 Vymezení zásob dle podílu na tržbách za velkoobchodní ceny

8.1.3 Srovnání

U výše uvedených tabulek a grafů není sice potvrzeno Paretovo pravidlo, kdy pro skupinu A 10 % zboží přináší 70 % tržeb, pro skupinu B 20 % zboží přináší 20 % tržeb a pro skupinu C 70 % zboží přináší 10 % tržeb.

Při srovnání maloobchodu a velkoobchodu můžeme vidět, že i když má velkoobchod malé množství položek skupiny A, tak vykazuje mnohem vyšší zisky, než položky skupiny A u maloobchodu. Z toho vyplývá, že i malé množství objemu zásob může tvořit významnou a rozhodující hodnotu. Tento jev je způsoben tím, že velkoobchod prodává zboží sice za nižší ceny než maloobchod, ale v mnohem větším množství.

9 UKAZATELE OBRATOVOSTI

V podniku KAMARo bylo sice v minulosti využito výpočtů ukazatelů obratovosti, ale u jiného druhu zásob. Jelikož podnik vlastní velké množství zásob zboží, bylo vybráno pouze zboží s motivem oblíbené české kreslené postavičky Krtečka. Z těchto zásob je v roce 2013 vybráno 10 nejziskovějších zásob ze skupiny A za velkoobchodní ceny a v roce 2012 bylo vybráno pro srovnání 10 stejných položek taky za velkoobchodní ceny. Důvodem tohoto výběru pro rok 2013 je větší podíl na tržbách podniku, než u zásob za maloobchodní ceny.

Pokud by ukazatele obratovosti byly provedeny na celkových zásobách, podkladem by byla rozvaha jednotlivých let. Jelikož je ale tato analýza provedena pouze na zásobách s motivem Krtečka, podkladem jsou informace zjištěné pro analýzu ABC v roce 2013 a pro srovnání i v roce 2012 a následně je proveden výpočet průměrné zásoby, jako součet počátečního a konečného stavu vydělený dvěma.

9.1 Pohyby vybraných produktů v roce 2012 za velkoobchodní ceny

V tabulce je vybráno 10 druhů zásob zboží s motivem Krtečka za velkoobchodní ceny. Toto zboží dle analýzy ABC spadá do skupiny A, což jsou vysokoobrátkové položky s největším podílem na tržbách podniku. Tato analýza je ovšem provedena pouze v roce 2013 a následně jsou pro srovnání vybrány stejné druhy zásob zboží i v roce 2012.

Číslo	Název položky	Průměrná zásoba (ks)	Cena (Kč)	Průměrná zásoba (Kč)	Tržba (Kč)
1	Pěnová dekorace	122,50	35,00	4 287,50	1 330,00
2	Hra Pojd' si hrát Krtek	189,50	126,00	23 877,00	16 632,00
3	Kubus Krtek a ptáče	52,50	159,00	8 347,50	6 678,00
4	Polštářek pískací	1 196,50	37,00	44 270,50	70 189,00
5	Knížka rozkládací	250,50	79,00	19 789,50	4 266,00
6	Krtek mini s čepicí	3,00	148,00	444,00	296,00
7	Bublifuk s hrkavkou	954,00	8,00	7 632,00	224,00
8	Ktek s poutkem	10,50	76,00	798,00	532,00
9	Deštník	130,00	92,00	11 960,00	9 200,00
10	Krtek mluvící 20 cm	29,00	332,00	9 628,00	7 968,00
Celkem		2 938,00	1 092,00	131 034,00	117 315,00

Zdroj: Vlastní zpracování interních informací

Tab. 5 Pohyby vybraných produktů v roce 2012

9.2 Pohyby vybraných zásob skupiny A v roce 2013 za velkoobchodní ceny

V níže uvedené tabulce je zboží s motivem Krtečka spadající dle analýzy ABC do skupiny A – vysokoobrátkových položek s největším podílem na tržbách. Je zde vypočítána průměrná zásoba v množstevních jednotkách, důležitá pro výpočet obrátky a doby obratu a prodejní (velkoobchodní) cena. Vynásobením těchto dvou veličin je vypočítána průměrná zásoba v peněžních jednotkách. V dalším sloupečku je uvedena tržba, která je vypočítána jako prodejní (velkoobchodní) cena vynásobená počtem prodaných kusů. V tomto výpočtu je pouze tržba za zboží, ne tržba za vlastní výrobky, protože firma není výrobním podnikem. Tento počet lze vyčíst z tabulky uvedené v příloze P IV.

Číslo	Název položky	Průměrná zásoba (ks)	Cena (Kč)	Průměrná zásoba (Kč)	Tržba (Kč)
1	Pěnová dekorace	581,50	35,00	20 352,50	31 255,00
2	Hra Pojd' si hrát Krtek	187,50	126,00	23 625,00	20 538,00
3	Kubus Krtek a ptáče	72,00	159,00	11 448,00	16 377,00
4	Polštářek písačací	1 098,00	37,00	40 626,00	10 989,00
5	Knížka rozkládací	124,50	79,00	9 835,50	10 981,00
6	Krtek mini s čepicí	37,20	148,00	5 505,60	10 656,00
7	Bublifuk s hrkavkou	735,50	8,00	5 884,00	9 888,00
8	Krtek s poutkem	278,88	79,00	22 031,52	9 401,00
9	Deštník	94,00	98,00	9 212,00	7 644,00
10	Krtek mluvící 20 cm	29,00	332,00	9 628,00	7 304,00
Celkem		3 238,08	1 101,00	158 148,12	135 033,00

Zdroj: Vlastní zpracování interních dat

Tab. 6 Pohyby vybraných zásob skupiny A v roce 2013

9.3 Ukazatele obratovosti v roce 2012 a 2013 za velkoobchodní ceny

V rámci ukazatelů obratovosti jde o výpočet obrátky zásob a doby obratu zásob. Tyto výpočty jsou uvedeny pro porovnání ve dvou po sobě jdoucích letech 2012 a 2013. Analýza je provedena, jak už bylo výše zmíněno, pro 10 vysokoobrátkových položek, určených dle provedené analýzy ABC pro rok 2013.

Obrátka (rychlost obratu, počet obrátek) zásob udává, kolikrát se za rok průměrná zásoba přemění v tržby. Pro podnik je dobré, když se obrátka zvyšuje. Tento výsledek je vypočten jako poměr tržeb a průměrného stavu zásob.

Doba obratu vyjadřuje, na kolik dnů nám v průměru zásoba vystačí. Doba obratu by měla být naopak co nejkratší. Pro výpočet tohoto ukazatele je bráno 365 dnů a bylo jej dovršeno vydělením počtu dnů sledovaného období počtem obrátek.

Informace důležité k těmto výpočtům jsou uvedeny v předchozích dvou tabulkách, *Tab. 5* pro rok 2012 a *Tab. 6* pro rok 2013.

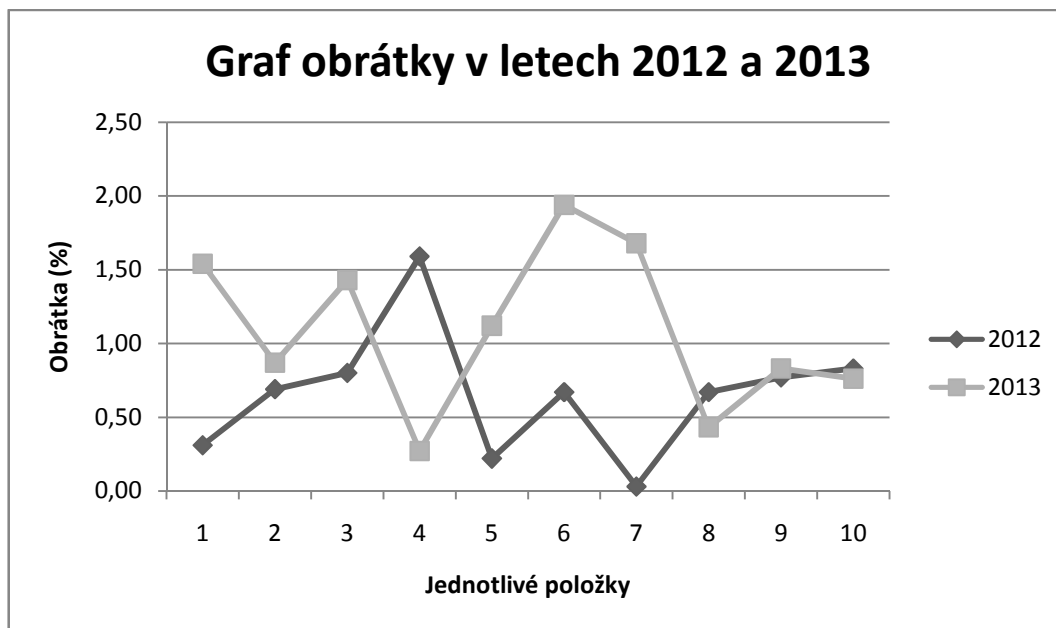
Číslo	Název produktu	2012		2013	
		Obrátka	Doba obratu	Obrátka	Doba obratu
1	Pěnová dekorace	0,31	1 177,42	1,54	237,01
2	Hra Pojd' si hrát Krtek	0,69	528,99	0,87	419,54
3	Kubus Krtek a ptáče	0,80	456,25	1,43	255,24
4	Polštářek pískací	1,59	229,56	0,27	1 351,85
5	Knížka rozkládací	0,22	1 659,09	1,12	325,89
6	Krtek mini s čepicí	0,67	544,78	1,94	188,14
7	Bublifuk s hrkavkou	0,03	12 166,67	1,68	217,26
8	Krtek s poutkem	0,67	544,78	0,43	848,84
9	Deštník	0,77	474,03	0,83	439,76
10	Krtek mluvící 20 cm	0,83	439,76	0,76	480,26

Zdroj: Vlastní zpracování interních informací

Tab. 7 Srovnání ukazatelů obratovosti v roce 2012 a 2013

Výše uvedená tabulka s výpočty obrátky v letech 2012 a 2013 je převedena do grafu, pro lepší znázornění vypočtených údajů. Světlejší barvou je rok 2013 a tmavší barvou je rok 2012.

Pro podnik je dobrý výsledek, když se obrátka zvyšuje, protože čím vyšší je ukazatel, tím rychleji dochází k obratu zásob. U Pěnové dekorace, Hry Pojd' si hrát Krtek, Kubusu Krtek a ptáče, Knížky rozkládací, Krtek mini s čepicí, Bublifuk s hrkavkou a Deštník, lze vidět nárůst těchto zásob. U ostatních třech položek je zaznamenán pokles obrátky.

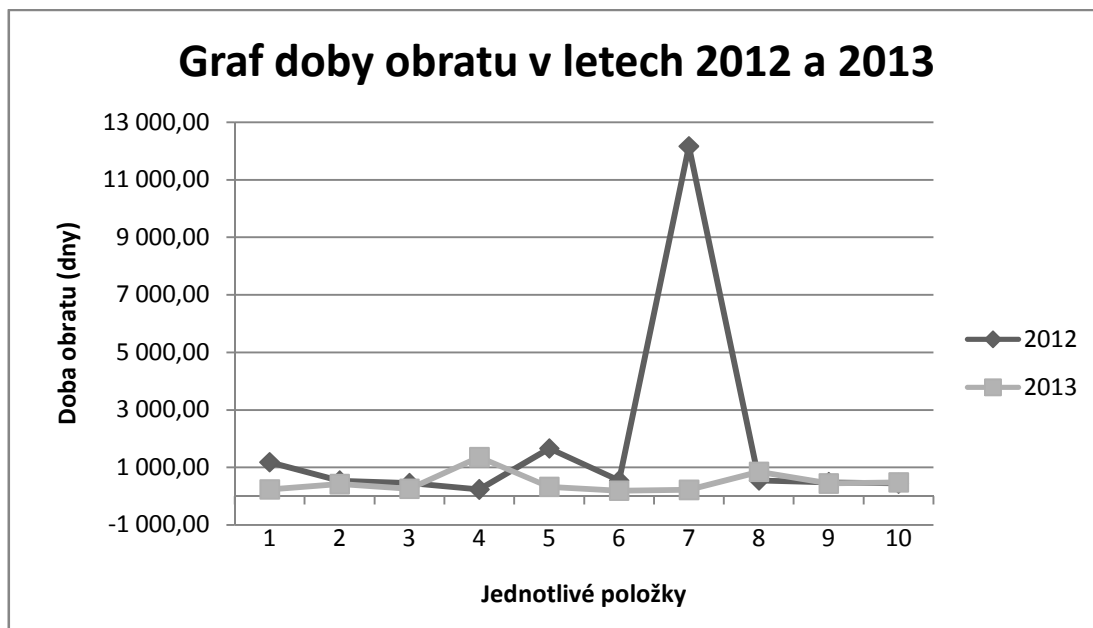


Zdroj: Vlastní zpracování interních informací

Graf 8 Graf obrátky jednotlivých položek v letech 2012 a 2013

Graf doby obrátu zahrnuje výpočty z tabulky *Tab. 7* v letech 2012 a 2013. Tmavší barvou je rok 2012, světlejší je rok 2013. Pro podnik je dobré, když se ukazatel doby obrátu snižuje, protože udává, na kolik dnů nám zásoba vydrží. Z toho vychází, že čím méně dnů nám zásoba vydrží, tím rychleji se obrací.

Z níže uvedeného grafu je patrné, že doba obrátu se u některých zásob zvyšuje a u některých snižuje. U Polštářku pískacího se doba obrátu výrazně snížila, naopak u Knížky rozkládací se výrazně zvýšila. Ovšem u Bublifuku s hrkavkou se doba obrátu snížila o 11 949,41. Tento vývoj byl nejspíš způsoben velkým množstvím zásob na skladě a firma tedy zjistila, že tato položka se moc neprodává, a tak snížila množství těchto zásob.



Zdroj: Vlastní zpracování interních informací

Graf 9 Graf doby obratu jednotlivých položek v letech 2012 a 2013

9.4 Zhodnocení

Z výše uvedených grafů je vidět, že firma je na tom s výpočtem ukazatelů obrátky a doby obratu dobře u sedmi položek z deseti. Z toho vyplývá, že u sedmi položek z deseti je nižší doba obratu, nebo-li počet dnů, na kolik nám zásoba vydrží a vyšší obrátka, jinak řečeno, jak rychle se zásoby obrátí. U ostatních položek by firma měla snížit své zásoby, aby v nich nebylo vázáno takové množství finančních prostředků.

Při zjišťování jednotlivých položek zásob pro rok 2012 na základě ABC analýzy z roku 2013 bylo předpokládáno, že v roce 2012 některé položky nebudou. Je ale vidět, že podnik ví, že se tyto položky v roce 2012 hodně prodávaly, tudíž jsou žádané, a tak je nestáhl z prodeje a distribuuje je dál.

10 NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO PODNIK

Vzhledem k tomu, že firma úspěšně působí na trhu už 20 let, bylo navrženo pouze doporučení týkající se kontroly zásob. Firma by se měla zaměřit na nejziskovější, vysokoobrátkové položky.

Na základě vypočtených hodnot Horizontální analýzy bych společnosti doporučila zaměřit se na zjištění důvodů poklesu hodnoty zásob v roce 2010 a 2013. Zejména pak zjištění konkrétních zásob, které tuto hodnotu ovlivnily. I když se celkové zásoby snižují, hodnota zásob s motivem Krtečka v maloobchodě se zvyšuje. Toto je důvod, proč by firma měla rozšířit sortiment těchto zásob o další dětské věci, jako jsou např. hrnečky, talířky nebo trička s motivem Krtečka.

Z výpočtů Horizontální analýzy je vypočtena Vertikální analýza, která zobrazuje podíl zásob na celkových aktivech, na celkovém oběžném majetku a podíl zásob s motivem Krtečka na celkových zásobách v procentuálním vyjádření. U této analýzy bych firmě doporučila, aby se zaměřila na nízké procento podílu zásob na celkových aktivech v roce 2010 a 2013 a následně zjistila důvod tohoto poklesu. V porovnání let 2012 a 2013 se ovšem podíl zásob s motivem Krtečka na celkových zásobách zvýšil. Z této analýzy tudíž vychází, tak jak z předchozí analýzy, že by firma měla pokračovat v prodeji tohoto zboží a rozšiřovat sortiment těchto zásob.

Z analýzy Vývoje zásob v roce 2013 vychází, tak jako v následujících analýzách, že podnik má hodně zásob s motivem Krtečka na skladě, které zbytečně váží finanční prostředky. Příznakem jsou velké investice vázané v zásobách. Proto bych tyto zásoby snížila a využila získané finanční prostředky efektivnějším způsobem.

U Analýzy ABC bych firmě snad jen doporučila, aby se zaměřila na vysokoobrátkové položky, spadající do skupiny A a snížila zásobu u nízkoobrátkových položek, spadajících do skupiny C. Musí být ale zabezpečeno optimální množství zásob.

Z výpočtů Ukazatelů obratovosti, provedených na zásobách s motivem Krtečka, lze vyčíst, že u sedmi položek z deseti má obrátka pozitivní vývoj, ale u třech položek má vývoj negativní. Firmě bych doporučila, aby zjistila příčiny negativního vývoje těchto hodnot. Následně by firma mohla snížit zásobu těchto položek, nebo je úplně vyřadit z prodeje. Protože v zásobách je uloženo nejvíce finančních prostředků, tímto krokem by společnost ušetřila finanční prostředky a mohla by je vložit např. do nákupu nového druhu těchto zásob nebo nových regálů do skladové prodejny.

Taky by bylo vhodné, kdyby firma provedla Analýzu ABC na všech položkách, které prodává, aby zjistila, které jsou nejprodávanější a které jsou méně prodávané. Mohla by např. zjistit, že některé položky se téměř vůbec neprodávají, a tak by je mohla stáhnout z prodeje a ušetřit tak finanční prostředky, které by mohla využít mnohem efektivněji. U této analýzy by bylo taky vhodné, kdyby firma po určité době provedla znovu výpočty, aby zjistila, zda nastaly nějaké změny vedoucí k pozitivnímu vývoji. Pokud by tyto změny vedly k negativnímu vývoji, měla by zjistit, proč se tak stalo a napravit tuto skutečnost

Dále bych firmě doporučila, aby zvážila zvětšení prostor, protože stávající budova skladu je příliš malá na takové množství zásob. I když má firma ve skladu pečlivě rozděleny regály dle typu, jako jsou např. produkty do vody nebo dřevěné hračky, zásoby jsou tam umístěny příliš natěsno a zákazníkům se hledají špatně. Pokud by firma umístila prodejnu a sklad např. do areálu Svitů, pomohlo by to zvýšit povědomí zákazníků, protože i když je umístěna ve středu města, mnoho zákazníků a této prodejně neví.

ZÁVĚR

Teoretická část této absolventské práce se zabývá zásobami a jejich vymezením, členěním zásob na zásoby nakupované a zásoby vlastní výroby, popisem způsobů oceňování zásob při pořízení a při vyskladnění. V úvodu jsou uvedeny ještě druhy zásob, účtování způsobem A a B a inventarizační rozdíly. V práci se toto ale nevyskytuje, protože by byla už hodně obsáhlá a pro analýzu zásob jsou tyto informace zbytečné. V dalším úseku teoretické části je charakterizováno řízení zásob, kde je uvedeno členění, metody řízení zásob a příznaky špatného řízení zásob. Poslední krokem teoretické části je finanční analýza, kde je zahrnuta horizontální a vertikální analýza a ukazatelé obratovosti.

V praktické části je pak představena firma KAMARo. Tato část obsahuje historii firmy od počátku jejího zrození až po stávající podobu, dále pak zboží, které firma prodává, její hlavní dodavatelé a účetní a objednávkový systém. V práci měla být ještě organizační struktura, cílová skupina, odběratelé a webová stránka firmy. Tento úsek se zde ale nenachází, protože by práce byla zbytečně obsáhlá. V dalším kroku praktické části je horizontální a vertikální analýza a vývoj zásob v roce 2013. Horizontální a vertikální analýza je provedena pro čtyři po sobě následující období. Tato analýza se týká jak všech zásob, tak i pouze zásob s motivem Krtečka. Výpočet zásob s motivem Krtečka je proveden pouze v roce 2012 a 2013, rozdělen na velkoobchod a maloobchod. Vývoj zásob s motivem Krtečka je pouze za rok 2013 a zahrnuje velkoobchod i maloobchod dohromady, protože výpočty jsou provedeny v množstevních jednotkách, a firma má pouze jeden sklad se všemi zásobami. Období pouze dvou let je pro výpočty zvoleno z důvodu, že je to nejaktuálnější období. Z hlediska časové náročnosti nebyla vybrána všechna čtyři období, protože program Ekonom neumí vytisknout pouze určité zásoby, a tak musí být vždy všechno ručně vypsáno. V posledním úseku praktické části je rozdělení vyhledaných zásob s motivem Krtečka dle metody ABC provedené za rok 2013 a rozdělené na velkoobchodní a maloobchodní ceny, a výpočet ukazatelů obratovosti. Pro řízení zásob je vybrána právě tato metoda, protože metodu Just-in-time nelze použít, neboť metoda Just-in-time propojuje nákup, výrobu a logistiku a vylučuje jakékoli zásoby na skladě.

Tento výpočet je pro porovnání proveden pouze u deseti vysokoobrátkových zásob za velkoobchodní ceny, spadajících do skupiny A, zvláště pro rok 2012 a 2013.

V závěru této práce jsou uvedeny návrhy a doporučení pro firmu. Ze všech analýz vyplývá, že podnik má u některých zásob zbytečné množství na skladě, tudíž tyto zásoby vážou

zbytečné množství finančních prostředků, které by mohla firma využít efektivněji. Z provedených výpočtů lze také vidět, že podnik opravdu nemá velké množství druhů zásob s motivem Krtečka, protože se jejich druhy začaly rozšiřovat až po roce 2011, po smrti autora Krtečka, Zdeňka Milera. Toto lze názorně vidět v tabulce přílohy P I a P II, uvedené pro rok 2012, kde jsou i položky s nulovým počtem. To je způsobeno tím, že tyto tabulky jsou provedeny na základě tabulky pro analýzu ABC, provedené za rok 2013, v příloze P III a P IV, která zahrnuje všechny položky, které podnik prodává.

Cílem práce bylo zanalyzovat zásoby s motivem Krtečka v podniku KAMARo, odhalit případné nedostatky a navrhnout řešení a opatření. K analýze těchto zásob zboží je využita metoda ABC dle podílu na tržbách. Dalšími cíli bylo provést horizontální a vertikální analýzu zásob s motivem Krtečka a vývoj těchto zásob v roce 2013. Následně pak provést výpočty ukazatelů obratovosti zásob s motivem Krtečka. Všechny tyto cíle byly splněny.

RESUMÉ

The theoretical part of this thesis deals with stocks and their definition, breakdown of stocks for stock purchased and stock of own production, a description of the evaluation of stocks at acquisition and delivery from warehouse. The introduction gives a second stock accounting method A and B and inventory differences. However, there are not included in this work because it would be too extensive and for stock analysis unnecessary. In the next section of the theoretical part is characterized by stock managing, where there is division, methods of inventory control and symptoms of poor stock management. The last step in the theoretical part is the financial analysis, which includes horizontal and vertical analysis and indicators of turns.

In the practical part the company KAMARo is introduced. This section contains the company's history since its birth, as well as products that the company sells, its main suppliers and accounting and ordering system. Organization structure there was not described because the thesis would be too complicated. The next step is the practical part of the horizontal and vertical analysis and development of stocks in 2013. Horizontal and vertical analysis is performed for four consecutive terms. This analysis applies to all inventories, and also too stocks with the only motive the Little Mole. The calculation of the inventory with the motive Little Mole is carried out only for 2012 and 2013 divided into wholesale and retail trade, stock development is only for 2013 and includes wholesale and retail together, because the calculations are made in quantity units, and the company has only one store with all the inventories. The period of only two years for calculations is chosen because it is the most recent period. The analysis of all four seasons should be made, it would take a long time because the program Economist can not print only certain stocks, and so everything must always be hand-written, which is very time-consuming. In the last section of the practical part is a division of found inventory with the motive of the Little Mole according to the method of ABC in 2013 and divided between wholesale and retail prices, and the calculation of indicators of turns. For inventory management is chosen this method, because method Just-in-time can not be used, because it connects purchase, production and logistics and excludes and any inventories on the stock.

This calculation is performed only at ten, high speed items at wholesale prices, belonging into groups A, particularly for 2012 and 2013 for comparison.

At the end of this work suggestions and recommendations for the company are presented. Of all analyzes show that the company has some unnecessary amount of in store, so these stocks bind unnecessary amount of funds. From the calculations it can also be seen that the company really does not have a big amount of stocks with the motive of the Little Mole, because the range of the goods began to expand after 2011, after the death of the author of the Little Mole, Zdenek Miler. This can be clearly seen in the table in enclosure P I and P II, which are items with zero quantity. This is caused by the fact that these tables are made on the basis of the table for the analysis of ABC in enclosure P III and P IV, which includes all items sold by the firm.

The aim of the study was to analyze stocks with the motive of the Little Mole in the company KAMARo, reveal any problems and propose solutions and measures. For the analysis of these goods inventory is used ABC method according to the share of sales. Another aim was to realize horizontal and vertical analysis of stocks with the motive of the Little Mole and development of these stocks in 2013. Last aim was to realize the calculation of the indicators of turns of stocks with the motive of the Little Mole. All of these objectives were met.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. BlahaSoft: Účetní a ekonomický software [online]. [2007] [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: http://obchod.blahasoft.cz/software/ekonom-system/#utm_source=adwords&utm_medium=cpc&utm_campaign=Ekonom
2. DVOŘÁKOVÁ, Dana. Finanční účetnictví a výkaznictví podle mezinárodních standardů IFRS. 2., dopl. a aktualiz.vyd. Brno: Computer Press, 2008, xii, 329 s. ISBN 978-80-251-1950-1.
3. EMMETT, Stuart. Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu. Vyd. 1. Brno: ComputerPress, 2008, 298 s. ISBN 978-80-251-1828-3.
4. HORÁKOVÁ, H. a J. KUBÁT. Řízení zásob: Logistické pojetí, metody, aplikace, praktické úlohy. 3.přepr.vyd. Praha: ProfessConsulting, 1998, 236 s. ISBN 80-852-3555-2.
5. HRAČKY KAMARo Zlín: jsme BLÁZNI do hraček [online]. 2009 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <http://www.blaznidohracek.cz/o-firme.php>
6. Interní zdroj
7. KOVANICOVÁ, Dana. Finanční účetnictví: světový koncept. Vyd. 3., aktualiz. Praha: Polygon, 2002, 518 s. ISBN 80-727-3062-2.
8. Krteček: Celosvětový fenomén s českými kořeny. Vitalogy: Pouze zdraví [online]. 2014 [cit. 2014-04-02]. Dostupné z: <http://www.vitalogy.cz/zivotni-styl,historie,127,krtecek-celosvtovy-fenomen-s-ceskymi-koreny.htm>
9. LAMBERT, Douglas M. Logistika: [příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží]. Vyd. 1. Praha: ComputerPress, 2000, xviii, 589 s. ISBN 80-722-6221-1.
10. LOUŠA, František. Zásoby: komplexní průvodce účtováním a oceňováním. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 168 s. ISBN 80-247-0595-8.
11. ORDIS: Unikátní objednávkový systém [online]. 2007 [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: <http://www.ordis.cz>
12. PETŘÍK, Tomáš. Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 371 s. ISBN 80-247-1046-3.
13. RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 118 s. ISBN 978-80-247-1386-1.
14. SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.

15. SVOBODOVÁ, Jaroslava. Inventarizace: praktický průvodce. 4. aktualiz. vyd. Olomouc: Anag, 2005. ISBN 80-7263-301-5.
16. Testy z účetnictví [online]. 2006, 2014 [cit. 2014-05-04]. Dostupné z: <http://www.testyzucetnictvi.cz/slovnicek-ucetnich-pojmu.php?pojem=zbozi>
17. VRÁNOVÁ, Šárka. Finance a my: Finance podniku. Zlín: Z Studio, 2008a. ISBN 978-80-7318-694-4.
18. VRÁNOVÁ, Šárka. Finanční analýza. Skripta. Zlín: Z Studio, 2008b.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

DM Dlouhodobý majetek

OM Oběžný majetek

VK Vlastní kapitál

CZ Cizí zdroje

PC Pořizovací cena

A Aktiva

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Značková prodejna	22
Obr. 2 Prodejní sklad	22
Obr. 3 Krtek a jeho kamarádi.....	34

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Znázornění růstu a poklesu zásob.....	24
Tab. 2 Vývoj zásob s motivem Krtečka v roce.....	35
Tab. 3 Zredukováná analýza ABC dle podílu na tržbách (maloobchodní ceny).....	38
Tab. 4 Zredukováná analýza ABC dle podílu na tržbách.....	39
Tab. 5 Pohyby vybraných produktů v roce 2012.....	41
Tab. 6 Pohyby vybraných zásob skupiny A v roce 2013.....	42
Tab. 7 Srovnání ukazatelů obratovosti v roce 2012 a 2013.....	43
Tab. 8 Jednotlivé položky v roce 2012 (maloobchod).....	60
Tab. 9 Jednotlivé položky v roce 2012 (velkoobchod).....	62
Tab. 10 Analýza ABC dle podílu na tržbách (maloobchodní ceny).....	64
Tab. 11 Analýza ABC dle podílu na tržbách (velkoobchodní ceny).....	66
Tab. 12 Vývoj zásob s motivem Krtečka v 1. pol. roku 2013.....	68
Tab. 13 Vývoj zásob s motivem Krtečka v 2. pol. roku 2013.....	70

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Růst a pokles zásob v jednotlivých letech.....	25
Graf 2 Graf podílu zásob na celkových aktivech.....	31
Graf 3 Graf podílu zásob na celkovém oběžném majetku.....	32
Graf 4 Graf podílu zásob s motivem Krtečka na celkových zásobách,	33
Graf 5 Graf vývoje zásob s motivem Krtečka v roce 2013	36
Graf 6 Vymezení zásob dle podílu na tržbách za maloobchodní ceny.....	39
Graf 7 Vymezení zásob dle podílu na tržbách za velkoobchodní ceny	40
Graf 8 Graf obrátky jednotlivých položek v letech 2012 a 2013.....	44
Graf 9 Graf doby obratu jednotlivých položek v letech 2012 a 2013.....	45

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Jednotlivé položky v roce 2012 (maloobchod).
- P II Jednotlivé položky v roce 2012 (velkoobchod).
- P III Analýza ABC dle podílu na tržbách (maloobchodní ceny).
- P IV Analýza ABC dle podílu na tržbách (velkoobchodní ceny).
- P V Vývoj zásob s motivem Krtečka v 1. pol. roku 2013.
- P VI Vývoj zásob s motivem Krtečka v 2. pol. roku 2013.

**PŘÍLOHA P I: JEDNOTLIVÉ POLOŽKY V ROCE 2012
(MALOOBCHOD)**

Název výrobku	Prodej (ks)	PC (Kč)	PC*prodejní cena	Maloobchodní cena (Kč)
Hopsadlo Krtek	2	116,20	232,40	157,50
Dekorace pěnová	4	27,30	109,20	45,83
Krtek maňásek	4	66,93	267,72	114,17
Kuželky	2	233,22	466,44	355,83
Míč	12	38,22	458,64	69,17
Hodiny dřevo	8	38,22	305,76	72,50
Knížka textilní	0	0,00	0,00	0,00
Míč textilní	0	0,00	0,00	0,00
Bublifik s hrkavkou	3	5,20	15,60	11,67
Domek dětský	3	323,70	971,10	498,33
Polštářek pískací	88	28,86	2 539,68	51,67
Lehátko plážové	0	0,00	0,00	0,00
Stan	6	295,92	1 775,52	319,17
Set do vany	0	0,00	0,00	0,00
Deštník	4	51,81	207,24	129,17
Kufřík	4	85,60	342,40	132,50
Set letní Krtek velký	0	0,00	0,00	0,00
Set letní Krtek malý	0	0,00	0,00	0,00
Puzzle magnetické	5	152,82	764,10	240,83
Divadlo magnetické	5	163,02	815,10	249,17
Strkadlo	8	186,42	1 491,36	286,67
Kyblík mušlička	0	0,00	0,00	0,00
Nádobíčko porcelánové	4	115,50	462,00	193,33
Čajová souprava	10	45,24	452,40	66,67
Židlička	0	0,00	0,00	0,00
Lampička na baterie	8	73,50	588,00	123,33
Metr dřevo na zeď	0	0,00	0,00	0,00
Knížka rozkládací	9	59,25	533,25	99,17
Kubus Krtek a ptáče	4	124,02	496,08	199,17
Puzzle Krtek tvary	0	0,00	0,00	0,00
Hra Pojd' si hrát Krtek	31	98,28	3 046,68	158,33
Pexeso MEMO MINI	14	20,28	283,92	35,83
Kvarteto Krtek	0	0,00	0,00	0,00
Kufr Krtek a lev malý	0	0,00	0,00	0,00
Krabice Krtek a lev střední	0	0,00	0,00	0,00
Krtek střední plyš 35 cm	4	298,80	1 195,20	480,50
Krtek střední v kalhotkách	0	0,00	0,00	0,00
Krtek malý plyšový 20 cm	1	161,28	161,28	264,17
Krtek batůžek 40 cm	1	298,80	298,80	465,00

Krtek velký plyšový 50 cm	2	437,76	875,52	730,00
Polštářek Krtek BABY	0	0,00	0,00	0,00
Krtek sedačka 70 cm	0	0,00	0,00	0,00
Krtek batoh s výšivkou	0	0,00	0,00	0,00
Krtek malý s čepicí	0	0,00	0,00	0,00
Krtek s čepicí maňásek	1	244,80	244,80	388,33
Krtek sedící střední	0	0,00	0,00	0,00
Krtek mini s čepicí 14 cm	1	104,40	104,40	174,17
Krtek + polštář sada	1	267,12	267,12	415,83
Krtek s poutkem 8 cm	2	54,72	109,44	90,83
Krtek mluvící 20 cm	1	239,04	239,04	371,67
Krtek s karabinou	4	62,64	250,56	107,50
Polštář Krtek 45x30 cm	1	136,08	136,08	221,13
Krtek přívěsek 6 cm	0	0,00	0,00	0,00
Krtek na pružině 10 cm	0	0,00	0,00	0,00
Krtek 20 cm tančící hrající	0	0,00	0,00	0,00
Pokladnička	12	38,22	458,64	61,00
Rukávky 23x15 cm	14	24,48	342,72	45,00
Míč nafukovací	7	24,96	174,72	45,00
Kruh nafukovací	4	29,64	118,56	49,17
Lehátko s průzorem	1	40,12	40,12	74,17
Bazén dětský	3	193,44	580,32	290,83
Člun dětský	3	80,00	240,00	157,50
Vesta plavací	0	0,00	0,00	0,00
Razítka Krtek	6	67,18	403,08	107,50
Knížka magnet Krtek a hudba	1	104,93	104,93	170,00
CELKEM	412,00	5 257,92	22 969,92	8 319,31

Zdroj: Vlastní zpracování interních dat

Tab. 8 Jednotlivé položky v roce 2012 (maloobchod)

**PŘÍLOHA P II: JEDNOTLIVÉ POLOŽKY V ROCE 2012
(VELKOOBCHOD)**

Název výrobku	Prodej (ks)	PC (Kč)	PC*prodejní cena	Velkoobchodní cena (Kč)
Hopsadlo Krtek	70	116,20	8 134,00	140,00
Dekorace pěnová	38	27,30	1 037,40	35,00
Krtek maňásek	146	66,93	9 771,78	99,00
Kuželky	13	233,22	3 031,86	299,00
Míč	173	38,22	6 612,06	49,00
Hodiny dřevo	24	38,22	917,28	49,00
Knížka textilní	0	0,00	0,00	0,00
Míč textilní	0	0,00	0,00	0,00
Bublifik s hrkavkou	28	5,20	145,60	8,00
Domek dětský	28	323,70	9 063,60	415,00
Polštářek pískací	1897	28,86	54 747,42	37,00
Lehátko plážové	1	313,04	313,04	448,00
Stan	69	295,92	20 418,48	264,00
Set do vany	0	0,00	0,00	0,00
Deštník	100	51,81	5 181,00	92,00
Kufřík	34	85,60	2 910,40	111,00
Set letní Krtek velký	0	0,00	0,00	0,00
Set letní Krtek malý	0	0,00	0,00	0,00
Puzzle magnetické	31	152,82	4 737,42	196,00
Divadlo magnetické	11	163,02	1 793,22	206,00
Strkadlo	12	186,42	2 237,04	239,00
Kyblík mušlička	0	0,00	0,00	0,00
Nádobičko porcelánové	24	115,50	2 772,00	138,00
Čajová souprava	7	45,24	316,68	58,00
Židlička	0	0,00	0,00	0,00
Lampička na baterie	57	73,50	4 189,50	98,00
Metr dřevo na zeď	2	108,42	216,84	139,00
Knížka rozkládací	54	59,25	3 199,50	79,00
Kubus Krtek a ptáče	42	124,02	5 208,84	159,00
Puzzle Krtek tvary	0	0,00	0,00	0,00
Hra Pojď si hrát Krtek	132	98,28	12 972,96	126,00
Pexeso MEMO MINI	51	20,28	1 034,28	26,00
Kvarteto Krtek	0	0,00	0,00	0,00
Kufr Krtek a lev malý	0	0,00	0,00	0,00
Krabice Krtek a lev střední	0	0,00	0,00	0,00
Krtek střední plyš 35 cm	4	298,80	1 195,20	415,00
Krtek střední v kalhotkách	3	370,80	1 112,40	515,00
Krtek malý plyšový 20 cm	16	161,28	2 580,48	224,00
Krtek batůžek 40 cm	7	298,80	2 091,60	415,00

Krtek velký plyšový 50 cm	3	437,76	1 313,28	608,00
Polštářek Krtek BABY	0	0,00	0,00	0,00
Krtek sedačka 70 cm	8	781,20	6 249,60	1 085,00
Krtek batoh s výšivkou	1	196,56	196,56	273,00
Krtek malý s čepicí	1	215,28	215,28	332,50
Krtek s čepicí maňásek	3	244,80	734,40	309,40
Krtek sedící střední	1	280,80	280,80	354,90
Krtek mini s čepicí 14 cm	2	104,40	208,80	145,00
Krtek + polštář sada	1	267,12	267,12	371,00
Krtek s poutkem 8 cm	7	54,72	383,04	76,00
Krtek mluvící 20 cm	24	239,04	5 736,96	332,00
Krtek s karabinou	22	62,64	1 378,08	85,00
Polštář Krtek 45x30 cm	4	136,08	544,32	189,00
Krtek přívěsek 6 cm	2	54,00	108,00	75,00
Krtek na pružině 10 cm	0	0,00	0,00	0,00
Krtek 20 cm tančící hrající	0	0,00	0,00	0,00
Pokladnička	84	38,22	3 210,48	49,00
Rukávky 23x15 cm	74	24,48	1 811,52	36,00
Míč nafukovací	36	24,96	898,56	32,00
Kruh nafukovací	48	29,64	1 422,72	38,00
Lehátko s průzorem	9	40,12	361,08	59,00
Bazén dětský	14	193,44	2 708,16	248,00
Člun dětský	12	80,00	960,00	128,00
Vesta plavací	0	0,00	0,00	0,00
Razítka Krtek	28	67,18	1 881,04	91,00
Knížka magnet Krtek a hudba	0	0,00	0,00	0,00
CELKEM	412,00	7 473,09	198 811,68	9 995,80

Zdroj: Vlastní zpracování interních dat

Tab. 9 Jednotlivé položky v roce 2012 (velkoobchod)

PŘÍLOHA P III: ANALÝZA ABC DLE PODÍLU NA TRŽBÁCH (MALOOBCHODNÍ CENY)

Název výrobku	Prodej (ks)	PC (Kč)	PC*prodléžní cena	Maloobchodní cena (Kč)	Hodnota obratu			Skupina
					v Kč	v %	kumulativní %	
Hra Pojď si hrát Krtek	36	98,28	3 538,08	158,23	5 696,28	11,00	11,00	A
Puzzle magnetické	12	154,44	1 853,28	238,33	2 859,96	5,52	16,52	A
Krtek sedačka	2	868,00	1 736,00	1 343,70	2 687,40	5,19	21,71	A
Knižka rozkládací	23	59,25	1 362,75	99,17	2 280,91	4,40	26,11	A
Krtek mluvící 20 cm	6	239,04	1 434,24	371,67	2 230,02	4,31	30,42	A
Kubus Krtek a ptáče	11	124,02	1 364,22	145,10	1 596,10	3,08	33,50	A
Krtek stan	5	205,92	1 029,60	319,17	1 595,85	3,08	36,58	A
Pokladnička	23	38,22	879,06	61,00	1 403,00	2,71	39,29	A
Pěnová dekorace	30	27,30	819,00	45,83	1 374,90	2,65	41,95	A
Lampička na baterie	10	73,50	735,00	123,33	1 233,30	2,38	44,33	A
Míč textilní	5	141,75	708,75	236,67	1 183,35	2,28	46,61	A
Razítka	11	67,18	738,98	107,50	1 182,50	2,28	48,90	A
Metr dřevo na zeď	6	108,42	650,52	195,00	1 170,00	2,26	51,15	A
Krtek v kalhotkách 35 cm	2	370,80	741,60	576,67	1 153,34	2,23	53,38	A
Lehátko plážové	2	304,20	608,40	524,16	1 048,32	2,02	55,41	A
Maňásek	12	66,93	803,16	82,50	990,00	1,91	57,32	A
Polštářek pískací	19	28,86	548,34	51,67	981,73	1,90	59,21	A
Hopsadlo	6	116,20	697,20	157,50	945,00	1,82	61,04	A
Kuřík	6	92,80	556,80	145,00	870,00	1,68	62,72	A
Krtek střední plyš 35 cm	2	298,80	597,60	418,50	837,00	1,62	64,33	A
Deštník	6	56,81	340,86	129,17	775,02	1,50	65,83	A
Míč	11	38,22	420,42	69,17	760,87	1,47	67,30	A
Divadlo magnetické	3	164,58	493,74	249,17	747,51	1,44	68,74	A
Kyblík mušlička	23	13,80	317,40	32,50	747,50	1,44	70,19	B
Set do vany	4	116,22	464,88	185,83	743,32	1,44	71,62	B
Krtek velký plyšový 50 cm	1	435,60	435,60	677,50	677,50	1,31	72,93	B
Polštářek Krtek BABY	2	215,28	430,56	332,50	665,00	1,28	74,21	B
Puzzle Krtek tvary	8	61,62	492,96	82,50	660,00	1,27	75,49	B
Hodiny dřevo	9	36,75	330,75	72,50	652,50	1,26	76,75	B
Knižka textilní	6	66,75	400,50	99,33	595,98	1,15	77,90	B
Bazén dětský	2	193,44	386,88	290,83	581,66	1,12	79,02	B
Krtek 20 cm tančící hrající	1	344,88	344,88	574,17	574,17	1,11	80,13	B
Strkadlo	2	191,10	382,20	286,67	573,34	1,11	81,24	B
Krtek malý plyšový 20 cm	2	163,44	326,88	269,17	538,34	1,04	82,28	B
Domek dětský	1	323,70	323,70	498,33	498,33	0,96	83,24	B
Krtek batůžek 40 cm	1	298,80	298,80	465,00	465,00	0,90	84,14	B
Rukávky 23x15 cm	10	28,08	280,80	45,00	450,00	0,87	85,01	B
Set letní velký	3	84,00	252,00	149,17	447,51	0,86	85,87	B
Krtek sedící střední	1	286,56	286,56	445,83	445,83	0,86	86,73	B
Židlička	2	154,44	308,88	211,70	423,40	0,82	87,55	B
Čajová souprava	5	49,50	247,50	83,00	415,00	0,80	88,35	B
Krtek s čepicí maňásek	1	249,84	249,84	406,00	406,00	0,78	89,13	B
Lehátko s průzorem	4	61,62	246,48	99,17	396,68	0,77	89,90	B
Kruh nafukovací	6	35,20	211,20	65,83	394,98	0,76	90,66	C
Pexeso MEMO MINI	11	20,28	223,08	35,83	394,13	0,76	91,42	C

Krtek malý s čepicí	1	218,16	218,16	389,75	389,75	0,75	92,18	C
Krtek + polštář sada	1	267,12	267,12	374,25	374,25	0,72	92,90	C
Bublifuk s hrkavkou	32	5,20	166,40	11,67	373,44	0,72	93,62	C
Kuželky	1	224,25	224,25	355,83	355,83	0,69	94,31	C
Kufr Krtek a lev malý	2	103,20	206,40	161,67	323,34	0,62	94,93	C
Krtek s karabinou	3	64,08	192,24	106,67	320,01	0,62	95,55	C
Krtek batoh s výšivkou	1	196,56	196,56	319,41	319,41	0,62	96,16	C
Vesta plavací	2	85,02	170,04	127,53	255,06	0,49	96,66	C
Polštář Krtek 45x30 cm	1	136,08	136,08	221,13	221,13	0,43	97,08	C
Nádobíčko porcelánové	1	115,50	115,50	193,33	193,33	0,37	97,46	C
Krtek mini s čepicí 14 cm	1	106,56	106,56	174,17	174,17	0,34	97,79	C
Krabice Krtek a lev střední	1	107,20	107,20	165,83	165,83	0,32	98,11	C
Knížka magnet	1	101,25	101,25	160,29	160,29	0,31	98,42	C
Člun dětský 100x68 cm	1	80,00	80,00	157,50	157,50	0,30	98,73	C
Krtek na pružině 10 cm	1	87,84	87,84	142,74	142,74	0,28	99,00	C
Kvarteto	3	21,06	63,18	37,50	112,50	0,22	99,22	C
Set letní malý	1	55,30	55,30	110,83	110,83	0,21	99,43	C
Míč nafukovací	2	30,42	60,84	55,00	110,00	0,21	99,65	C
Krtek s poutkem 8 cm	1	56,88	56,88	95,20	95,20	0,18	99,83	C
Krtek přívěsek 6 cm	1	56,88	56,88	87,75	87,75	0,17	100,00	C
CELKEM	412,00	9 292,98	32 568,61	14 704,62	51 790,89	100,00		

Zdroj: Vlastní zpracování interních informací

Tab. 10 Analýza ABC dle podílu na tržbách (maloobchodní ceny)

PŘÍLOHA P IV: ANALÝZA ABC DLE PODÍLU NA TRŽBÁCH (VELKOOBCHODNÍ CENY)

Název výrobku	Prodej (ks)	PC (Kč)	PC*prodejní cena	Velkoobchodní cena (Kč)	Hodnota obrátu			Skupina
					v Kč	v %	kumulativní %	
Pěnová dekorace	893	27,30	24 378,90	35,00	31 255,00	13,35	13,35	A
Hra Pojd' si hrát Krtek	163	98,28	16 019,64	126,00	20 538,00	8,78	22,13	A
Kubus Krtek a ptáče	103	124,02	12 774,06	159,00	16 377,00	7,00	29,13	A
Polštářek pískací	297	28,86	8 571,42	37,00	10 989,00	4,70	33,82	A
Knižka rozkládací	139	59,25	8 235,75	79,00	10 981,00	4,69	38,51	A
Krtek mini s čepicí 14 cm	72	106,56	7 672,32	148,00	10 656,00	4,55	43,07	A
Bublifuk s hrkavkou	1236	5,20	6 427,20	8,00	9 888,00	4,22	47,29	A
Krtek s poutkem 8 cm	119	56,88	6 768,72	79,00	9 401,00	4,02	51,31	A
Deštník	78	56,81	4 431,18	98,00	7 644,00	3,27	54,57	A
Krtek mluvící 20 cm	22	239,04	5 258,88	332,00	7 304,00	3,12	57,69	A
Metr dřevo na zeď	41	108,42	4 445,22	139,00	5 699,00	2,43	60,13	A
Hopsadlo	36	116,20	4 183,20	140,00	5 040,00	2,15	62,28	A
Krtek stan	19	205,92	3 912,48	264,00	5 016,00	2,14	64,43	A
Lampička na baterie	49	73,50	3 601,50	98,00	4 802,00	2,05	66,48	A
Puzzle magnetické	23	154,44	3 552,12	198,00	4 554,00	1,95	68,42	A
Pokladnička	86	38,22	3 286,92	49,00	4 214,00	1,80	70,22	B
Domek dětský	10	323,70	3 237,00	415,00	4 150,00	1,77	72,00	B
Krtek batůžek 40 cm	10	298,80	2 988,00	415,00	4 150,00	1,77	73,77	B
Míč	68	38,22	2 598,96	49,00	3 332,00	1,42	75,19	B
Set do vany	22	116,22	2 556,84	149,00	3 278,00	1,40	76,60	B
Razítka	35	67,18	2 351,30	91,00	3 185,00	1,36	77,96	B
Krtek malý plyšový 20 cm	14	163,44	2 288,16	227,00	3 178,00	1,36	79,31	B
Puzzle Krtek tvary	40	61,62	2 464,80	79,00	3 160,00	1,35	80,66	B
Rukávky 23x15 cm	76	28,08	2 134,08	36,00	2 736,00	1,17	81,83	B
Bazén dětský	10	193,44	1 934,40	248,00	2 480,00	1,06	82,89	B
Krtek velký plyšový 50 cm	3	435,60	1 306,80	608,00	1 824,00	0,78	83,67	B
Divadlo magnetické	11	164,58	1 810,38	209,00	2 299,00	0,98	84,65	B
Kyblík mušlička	98	13,80	1 352,40	23,00	2 254,00	0,96	85,62	B
Nádobičko porcelánové	16	115,50	1 848,00	138,00	2 208,00	0,94	86,56	B
Strkadlo	9	191,10	1 719,90	245,00	2 205,00	0,94	87,50	B
Člun dětský 100x68 cm	17	80,00	1 360,00	128,00	2 176,00	0,93	88,43	B
Maňásek	22	66,93	1 472,46	78,30	1 722,60	0,74	89,17	B
Pexeso MEMO MINI	58	20,28	1 176,24	26,00	1 508,00	0,64	89,81	B
Set letní malý	19	55,30	1 050,70	79,00	1 501,00	0,64	90,45	C
Kuželky	5	224,25	1 121,25	299,00	1 495,00	0,64	91,09	C
Kufřík	12	92,80	1 113,60	116,00	1 392,00	0,59	91,69	C
Kruh nafukovací	28	35,20	985,60	44,00	1 232,00	0,53	92,21	C
Krtek sedačka	1	868,00	868,00	1 215,00	1 215,00	0,52	92,73	C
Vesta plavací	11	85,02	935,22	109,00	1 199,00	0,51	93,25	C
Míč textilní	6	141,75	850,50	189,00	1 134,00	0,48	93,73	C
Židlička	6	154,44	926,64	181,00	1 086,00	0,46	94,19	C
Krtek 20 cm tančící hrající	2	344,88	689,76	479,00	958,00	0,41	94,60	C
Lehátko s průzorem	12	61,62	739,44	79,00	948,00	0,41	95,01	C
Polštářek Krtek BABY	3	215,28	645,84	299,00	897,00	0,38	95,39	C
Lehátko plážové	2	304,20	608,40	448,00	896,00	0,38	95,77	C

Krtek přívěšek 6 cm	11	56,88	625,68	75,00	825,00	0,35	96,13	C
Krtek s karabinou	9	64,08	576,72	89,00	801,00	0,34	96,47	C
Krabice Krtek a lev střední	5	107,20	536,00	134,00	670,00	0,29	96,76	C
Krtek malý s čepicí	2	218,16	436,32	332,50	665,00	0,28	97,04	C
Hodiny dřevo	13	36,75	477,75	49,00	637,00	0,27	97,31	C
Krtek + polštář sada	2	267,12	534,24	310,00	620,00	0,26	97,58	C
Polštář Krtek 45x30 cm	3	136,08	408,24	189,00	567,00	0,24	97,82	C
Knížka textilní	6	66,75	400,50	89,00	534,00	0,23	98,05	C
Čajová souprava	8	49,50	396,00	66,00	528,00	0,23	98,27	C
Kufr Krtek a lev malý	4	103,20	412,80	129,00	516,00	0,22	98,49	C
Set letní velký	4	84,00	336,00	120,00	480,00	0,21	98,70	C
Krtek v kalhotkách 35 cm	1	370,80	370,80	433,84	433,84	0,19	98,88	C
Krtek střední plyš 35 cm	1	298,80	298,80	415,00	415,00	0,18	99,06	C
Krtek sedící střední	1	286,56	286,56	398,00	398,00	0,17	99,23	C
Krtek na pružině 10 cm	3	87,84	263,52	122,00	366,00	0,16	99,39	C
Míč nafukovací	9	30,42	273,78	39,00	351,00	0,15	99,54	C
Krtek s čepicí maňásek	1	249,84	249,84	347,00	347,00	0,15	99,69	C
Knížka magnet	2	101,25	202,50	137,00	274,00	0,12	99,80	C
Krtek batoh s výšivkou	1	196,56	196,56	273,00	273,00	0,12	99,92	C
Kvarteto	7	21,06	147,42	27,00	189,00	0,08	100,00	C
CELKEM		412,00	176 084,21	12 464,64	234 046,44	100,00		

Zdroj: Vlastní zpracování interních informací

Tab. 11 Analýza ABC dle podílu na tržbách (velkoobchodní ceny)

**PŘÍLOHA P V: VÝVOJ ZÁSOB S MOTIVEM KRTEČKA V 1. POL.
ROKU 2013**

Název položky	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen
Hopsadlo	-2	12	-1	6	5	-1
Pěnová dekorace	-122	-62	422	-125	428	-65
Maňásek	-2	-1	-1	36	22	-1
Kuželky	3	-2	0	5	0	0
Míč	-6	-19	-15	44	-17	-5
Hodiny dřevo	-1	0	-1	-1	0	-3
Knížka textilní	0	0	0	0	0	0
Míč textilní	0	0	0	0	0	0
Bublifuk s hrkavkou	-36	-139	-120	498	-336	-190
Domek dětský	0	0	0	6	0	0
Polštářek pískací	-48	23	112	-6	-24	-13
Lehátko plážové	0	0	0	0	2	-2
Stan	0	6	-2	-3	-2	7
Set do vany	-1	0	19	-2	1	-2
Deštník	-3	-2	42	-5	28	-6
Kuřík	0	0	0	0	0	0
Set letní Krtek velký	0	0	0	19	-2	-1
Set letní Krtek malý	0	0	0	9	-6	-1
Puzzle Krtek magnetické	0	0	4	-3	-1	-1
Divadlo Krtek magnetické	0	10	-2	0	0	3
Krtek strkadlo	0	0	0	0	11	0
Kybílík mušlička Krtek	0	0	88	81	-24	-11
Nádobíčko porcelánové	0	-1	0	12	0	-2
Čajová souprava	-1	-3	-1	0	-1	0
Židlička	0	0	0	0	6	-6
Lampička na baterie	11	0	-2	4	-4	5
Metr dřevo na zeď	0	0	12	23	20	0
Knížka rozkládací	-14	3	-11	94	-25	-17
Kubus Krtek a ptáče	11	-14	42	-20	57	7
Puzzle Krtek tvary	0	0	0	13	-5	-4
Hra Pojď si hrát Krtek	-19	56	29	61	-10	-10
Pexeso MEMO MINI Krtek	8	-7	2	8	-5	37
Kvarteto Krtek	7	0	0	0	-3	0
Kufr Krtek a lev malý	0	0	0	0	0	0
Krabice Krtek a lev střední	0	0	0	0	0	0
Krtek střední plyš 35 cm	0	1	0	0	0	0
Krtek střední v kalhotkách	0	0	0	0	0	0
Krtek malý plyšový	0	-1	-2	0	6	-2
Krtek batůžek 40 cm	-1	0	5	0	0	-1
Krtek velký plyšový 50 cm	0	1	-1	1	0	0

Polštářek Krtek BABY	0	0	0	0	6	0
Krtek sedačka 70 cm	-1	1	-1	0	0	0
Krtek batoh s výšivkou	0	0	0	0	0	0
Krtek malý s čepicí	0	4	0	-1	0	0
Krtek s čepicí maňásek	0	0	0	0	0	0
Krtek sedící střední	1	0	0	0	0	2
Krtek mini s čepicí	0	1	0	-20	0	25
Krtek + polštář sada	1	0	0	0	0	0
Krtek s poutkem	6	-5	5	0	56	0
Krtek mluvící 20 cm	0	1	-1	28	4	-3
Krtek s karabinou	0	2	1	12	0	-1
Polštář Krtek 45x30 cm	-1	1	0	0	0	0
Krtek přívěsek 6 cm	6	0	0	-1	9	0
Krtek na pružině	-1	0	-1	0	0	6
Krtek tančící hrající	0	3	0	0	2	0
Pokladnička	32	0	40	-5	-10	-5
Rukávky 23x15 cm	-5	-4	-1	-8	54	-15
Míč nafukovací	0	0	0	-2	34	-9
Kruh nafukovací	-2	-2	-1	-6	24	-8
Lehátko s průzorem	0	-2	-1	-1	32	-4
Bazén dětský	0	12	-2	-2	-4	-3
Člun dětský	0	-1	18	18	-5	-9
Vesta plavací	0	0	18	0	1	-6
Razítaka Krtek	30	-3	-1	-2	-1	23
Knížka magnet	0	0	3	-1	0	0
CELKEM	-150	-131	694	764	323	-292

Zdroj: Vlastní zpracování interních informací

Tab. 12 Vývoj zásob s motivem Krtečka v 1. pol. roku 2013

**PŘÍLOHA P VI: VÝVOJ ZÁSOB S MOTIVEM KRTEČKA V 2. POL.
ROKU 2013**

Název položky	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Hopsadlo	-1	3	11	-1	-3	14
Pěnová dekorace	313	-13	41	168	54	-31
Maňásek	9	-12	11	-13	-9	-5
Kuželky	0	-2	0	-1	4	-1
Míč	59	-12	34	16	0	0
Hodiny dřevo	32	0	-1	-3	5	-5
Knížka textilní	0	14	-2	0	4	-4
Míč textilní	0	0	0	11	3	-3
Bublifuk s hrkavkou	243	-129	469	592	618	-202
Domek dětský	0	5	0	0	-1	-5
Polštářek pískací	-1	75	87	-8	-1	125
Lehátko plážové	2	0	0	0	0	0
Stan	-2	23	0	-1	-3	5
Set do vany	-2	-6	-1	-5	-1	28
Deštník	-11	56	-3	-4	-14	8
Kufřík	10	-8	8	-3	-7	18
Set letní Krtek velký	-1	0	-1	-1	7	0
Set letní Krtek malý	-2	11	0	0	0	0
Puzzle Krtek magnetické	8	-3	5	-3	-1	35
Divadlo Krtek magnetické	0	6	0	-3	5	-3
Krtek strkadlo	0	0	3	-2	0	-1
Kyblík mušlička Krtek	-12	18	-13	-1	-5	0
Nádobíčko porcelánové	-4	-4	-3	-1	23	-1
Čajová souprava	0	14	0	-1	8	-2
Židlička	0	0	0	8	0	0
Lampička na baterie	-5	50	-9	8	11	-10
Metr dřevo na zeď	-3	2	-6	5	-6	0
Knížka rozkládací	66	-18	62	0	4	19
Kubus Krtek a ptáče	-8	-6	0	0	46	-1
Puzzle Krtek tvary	39	-4	-3	-7	0	19
Hra Pojď si hrát Krtek	53	32	-16	-3	29	-3
Pexeso MEMO MINI Krtek	-7	0	-3	40	-4	0
Kvarteto Krtek	3	0	3	0	0	0
Kufr Krtek a lev malý	0	0	6	5	-4	-2
Krabice Krtek a lev střední	0	0	4	6	-3	-1
Krtek střední plyš 35 cm	0	0	1	0	2	-1
Krtek střední v kalhotkách	0	3	0	1	0	-1
Krtek malý plyšový	0	0	-4	15	2	-2
Krtek batůžek 40 cm	0	-1	0	-1	13	-3
Krtek velký plyšový 50 cm	0	-1	2	0	2	0

Polštářek Krtek BABY	-1	2	0	0	0	-2
Krtek sedačka 70 cm	5	0	0	-1	0	0
Krtek batoh s výšivkou	0	2	0	0	0	0
Krtek malý s čepicí	0	1	0	0	-1	0
Krtek s čepicí maňásek	0	1	0	2	0	-1
Krtek sedící střední	0	0	0	1	0	-2
Krtek mini s čepicí	-39	0	-13	0	46	0
Krtek + polštář sada	0	0	0	0	0	-1
Krtek s poučkem	0	24	0	-1	36	-1
Krtek mluvící 20 cm	2	-2	-2	3	4	-7
Krtek s karabinou	0	2	-2	0	0	-1
Polštář Krtek 45x30 cm	-1	2	0	-1	0	4
Krtek přívěsek 6 cm	-1	1	4	0	-2	0
Krtek na pružině	0	0	0	0	-1	0
Krtek tančící hrající	3	-1	0	-1	0	-1
Pokladnička	37	-9	-8	8	38	2
Rukávky 23x15 cm	25	-16	59	-2	-1	0
Míč nafukovací	-6	0	-1	0	-4	0
Kruh nafukovací	-1	33	0	0	0	0
Lehátko s průzorem	-2	-2	16	0	0	0
Bazén dětský	1	0	0	0	0	0
Člun dětský	-3	0	0	0	0	0
Vesta plavací	-10	0	10	0	0	0
Razítaka Krtek	0	0	0	0	0	0
Knížka magnet	0	1	0	-1	0	0
CELKEM	787	132	745	812	893	-26

Zdroj: Vlastní zpracování interních informací

Tab. 13 Vývoj zásob s motivem Krtečka v 2. pol. roku 2013