

# Riadenie zásob

Vladimír Šurka

## Aj u vás predstavujú zásoby najväčšiu investíciu?

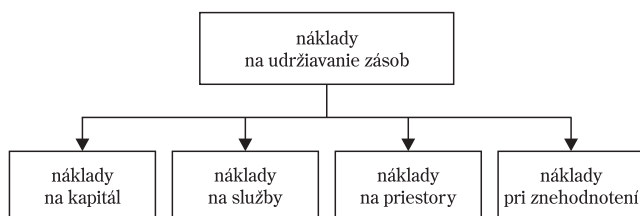
Pre množstvo výrobných, distribučných i maloobchodných firiem predstavujú zásoby najväčšiu investíciu do majetku. V prípade výroby to môže byť i viac ako 20 %, u obchodných spoločností dokonca viac ako 50 % majetku. Zákazníci dnes očakávajú vysokú dostupnosť výrobkov. V mnohých podnikoch to viedlo k automatickému zvyšovaniu hladiny zásob. Udržiavanie nadmerných zásob však predstavuje pre podnik veľkú záťaž. Podnik často nedisponuje rôznymi nákladmi spojenými s udržiavaním zásob alebo nedostatočne podchytil všetky ich zložky. O možnostiach, ako sa s týmto problémom vysporiadať, bude reč v tomto článku.

Peniaze investované do zásob musia súťažiť s ostatnými príležitosťami na investovanie, ktoré má podnik k dispozícii.

Manažment musí mať dôkladné informácie o nákladoch na udržiavanie zásob, aby sa mohol kvalifikovane rozhodnúť o logistickom systéme, rozmiestnení skladov, o úrovni zákazníckeho servisu, hladine zásob, spôsobe prepravy a veľkosti výrobných dávok. Rozhodnutie objednávať materiál v malých dávkach môže síce viesť k zníženiu nákladov v skladových zásobách, ale na druhej strane to môže viesť k zvýšeniu obstarávacích nákladov a nákladov na prepravu.

**Cieľ logistiky:** minimalizovať celkové náklady pri dosiahnutí trhovoceloakceptovateľných služieb.

Celkové náklady = náklady na prepravu + skladovacie náklady + množstevné náklady + náklady na udržiavanie zásob + náklady na administratívu a informačný systém.



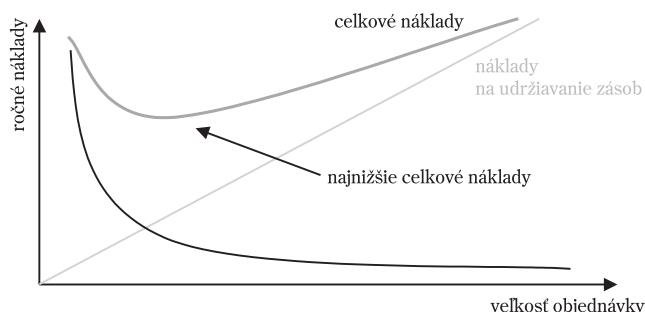
Obr.1

Náklady na udržiavanie zásob najviac súvisia s výškou zásob na sklade. Pozostávajú z množstva nákladových položiek a len ich presné členenie a znalosť pomôžu pri optimalizácii celého zásobovacieho reťazca. Pomoc pri ukladaní a vyhodnocovaní týchto dát je úlohou informačného systému.

### Náklady na kapitál

Predstavme si fiktívnu firmu A s nedostatkom vlastného kapitálu a vysokou cenou peňazí. Bude snažiť udržiavať nízku hladinu zásob, pretože je pre ňu výhodnejšie peniaze investovať do iných nákladov, napr. marketingu alebo častejšieho prestavovania výrobných liniek, ktoré jej môžu priniesť rýchlejšiu návratnosť investície. Vo všeobecnosti pre podnik platí, že pri určitej kombinácii obrátkovosti zásob dochádza k stavu s minimálnymi nákladmi na logistiku.

Firma B s dostatkom vlastného kapitálu za svoje peniaze v banke dostane menej než je požadovaná miera návratnosti investície. Voľný kapitál môže použiť na skvalitnenie zákazníckeho servisu. Ak sú však obidva podniky riadené kvalitne, je väčší predpoklad, že si firma B bude udržiavať vyššiu hladinu zásob.



Obr.2

### Náklady na služby

Ako najčastejší príklad nákladov na služby môžeme uviesť poisťné. Jeho hodnota je zvyčajne priamo úmerná hodnote zásob. Do nákladov nesmieme zabudnúť zahrnúť aj cenu peňazí, ktoré sme na poisťné vynaložili.

### Náklady na priestory

Môžeme rozdeliť do 4 všeobecných druhov:

- sklady v rámci závodu,
- verejné sklady,
- vlastné podnikové sklady,
- prenajaté sklady.

### Náklady pri znehodnotení

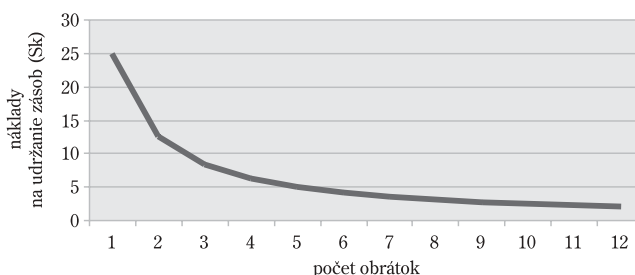
Vzniknú pri poškodení, krádeži, strate alebo zastaraní zásob.

### Obrátkovosť zásob a vplyv na udržiavanie zásob

Jednou z ciest znižovania nákladov je zvyšovanie obrátkovosti zásob. Predpokladajme, že obchodník kupuje položku za 100 Sk a predáva za 140 Sk. Ak má ročné náklady na udržanie zásob 25 %, mesačne je to 2,08 %. Pri jednej obrátke ročne sú náklady 25 Sk, pri dvoch 12,5 Sk, pri piatich 5 Sk. Pri stanovení cieľov v obrátke zásob je potrebné veľmi dobre zvážiť, aký dopad bude mať obrátkovosť na iné logistické náklady a porovnať ho s predpokladanými úsporami. Je potrebné preveriť, či náklady na prepravu, skladovanie a administratívu neprevýšia požadované úspory a či možné predĺženie vybavovania zákazníckych objednávok nespôsobí pokles predaja.

Nesprávne riadenie zásob najčastejšie sprievádzajú tieto javy:

- množstvo ležiakov na sklade,
- zvyšujúci sa počet nevybavených objednávok,
- veľký rozdiel v obrátkovosti pri rovnakých položkách v rôznych distribučných skladoch,



Obr.3 Porovnanie počtu obrátok s nákladmi na udržanie zásob

- rastúci počet nevybavených objednávok a zároveň rastúce náklady na zásoby,
- zhoršujúce sa vzťahy so zákazníkmi a nárast nevybavených objednávok.

Spôsob znižovania hladiny zásob

- analýza dodacích dôb a celkového času doplnenia zásob,
- použitie analýzy ABC pri plánovaní objednávaní,
- analýza množstevných zliav a veľkosti objednávacích dávok,
- zavedenie automatizovaného systému tvorby objednávok na doplnenie skladu,
- preskúmanie položiek s nízkou obrátkou,
- vytvorenie predajného plánu a prognóz predaja s následnou nadväznosťou na plán objednávaní,
- zavedenie hodnotenia dodávateľov,
- zdieľanie on-line informácií o skladových zásobách s dodávateľmi a odberateľmi a snaha vytvoriť automatizovaný dodávateľský reťazec.

### **Informačné systémy a podpora logistických operácií**

Nedostatok informácií je najčastejšou príčinou zlej analýzy nákladov a plánovania zásob. Základným cieľom riadenia zásob je nájsť optimálny stav medzi nákladmi na udržiavanie zásob a rýchlosťou vybavovania zákazníckych objednávok. Tento základný cieľ vyžaduje neustále dôkladné plánovanie, a to je možné len pri dostupnosti aktuálnych informácií v podnikovom informačnom systéme.

Pomocou integrovaného a automatizovaného systému na vybavovanie objednávok, ktorý využíva údaje o zákazníckych požiadavkách, sa porovnávajú objednávky s plánom výroby a predajnými

prognózami. Určitými opatreniami je pritom možné skrátiť dobu vybavenia objednávky a urýchliť tok informácií medzi jednotlivými oddeleniami. Ak zo strany zákazníkov nepôsobí tlak na znižovanie dodacích lehôt, môžeme ušetrený čas využiť pri plánovaní zásob. Podnik môže týmto spôsobom znížiť poistné zásoby a dosiahnuť výrazné úspory.

Informačný systém prináša navyše aj výhodu, že znižuje možnosť vzniku chýb, nepresných údajov a časových sklzov pri práci s dátami.

Ak máme k dispozícii presné informácie o objednávkach, vieme podstatne lepšie riadiť stav zásob a výrobu. Predajné oddelenie podniku môže plniť zákaznícke požiadavky bez tlaku na zvyšovanie skladových zásob. Je schopné zrýchliť proces vystavenia faktúry, fakturuje sa skôr a znižuje sa aj množstvo nezrovnalostí vo faktúrach. Zníženie stavu zásob a rýchlejšia fakturácia má priamy vplyv na zlepšenie toku peňazí (cash-flow).

Ku skvalitneniu riadenia zásob dochádza v podmienkach, kde je dobrá dostupnosť aktuálnych informácií a kde nechýba čas a spôsob využiť tieto informácie pri plánovaní zásob.

**ORACLE®**

**Oracle Slovensko**

**Vladimír Šurka**  
**Application Sales Consultant**  
**Plynárska 1**  
**821 09 Bratislava**  
**Tel: 02/58 22 33 19**  
**e-mail: vladimir.surka@oracle.com**

7

