

3

Kontrola zásob

Skladování představuje kapitál, vázaný v podnikání a jako takový je předmětem finančních kontrol. Samozřejmě z čistě finančního hlediska jsou zásoby aktivem, jelikož jsou schopny vytvářet příjmy a tržby v podnikání. Sledování kontroly zásob je tudíž prováděno z následujících důvodů:

- Ověření vázané hodnoty
- Určení nákladů na skladování
- Odpověď na nesoulad
- Zjištění ztráty nebo podvodu
- Ukázat, kde se dějí chyby, aby mohly být napraveny
- Je součástí systému řízení kontroly

NEPŘESNOST ZÁSOB

Zásoby tedy musí být kontrolovány a pečlivé sledování by mělo být prováděno u fyzických zásob na skladě. Jestliže záznamy zásob nejsou přesné, může to mít následující důsledky:

- Neočekávané vyčerpání zásob; například: obvykle k němu dochází, je-li zapotřebí uspokojit nějakou důležitou objednávku!
- Neoficiální hromadění zásob; například: „veverčí“ zásoby vnitřních uživatelů.

- Nadbytečné skladování; například: přílišné objednávání, když skutečné zásoby nejsou pro uživatele viditelné.
- Neoficiální evidence zásob; například: prostřednictvím neúčinného systému evidence.
- Nakupování přímo; například: když uživatelé nevěří evidenci prodejen.
- Nákupčí jsou znechuceni; například: když musí pátrat po zboží, které je podle dokladů přítomno, ale není možné je nalézt.
- Objednávky nejsou uspokojovány.

Příčiny nepřesnosti zásob mohou být různé a je jich hodně. Následují některé možné důvody, proč tomu tak je:

- Chyby ve vstupních datech; například: z důvodu chybného zadání do počítače nebo zaznamenání chybných položek.
- Nesprávná evidence; například: nesprávné určení výrobku.
- Provozní prodlevy v administrativě; například: prodlevy při vstupu do systému příjmů nebo expedice nebo vnitřní škody / odpisy.
- Ztráta dokladů; například: výdej bez dokladů, tj. bez evidování.
- Nesoulad mezi současným a doklady; například: neevidované manko.
- Chybná identifikace příjmových dokladů; například: u odlišného souboru faktur od dodavatelů.
- Bezchybná identifikace vráceného zboží; například: chybné přidělení původnímu odběrateli.
- Špatné srovnávací procedury, týkající se kontroly zásob; tomuto tématu se ještě budeme krátce věnovat.
- Chybné umístění; například: zboží, objevené na určitém místě, není to, které tam má správně být, ale přitom je evidováno jako správně umístěné.
- Krádež, například: provedená zaměstnancem nebo někým, kdo se do firmy vloupal zvenku, nebo kombinací obou.
- Špatné balení / etiketování; například: špatná identifikace.

Aby se snížil počet nepřesností, je třeba vytvářet atmosféru vysokých nároků, například stanovením jasného cíle, že přijatelná bude pouze naprostá přesnost. Také proškolení může být užitečné, neboť poskytuje nejen znalosti o výrobcích a postupech, ale i širší přehled o podniku a o dopadech toho, když něco uděláme špatně. Sledování provozu je často cenné tím, že měří přesnost v rámci jednotlivých sekcí či oddělení a pak tyto údaje zveřejňuje a poskytuje odezvu pro případná zlepšení.

Nepřesnosti lze snížit také omezením přístupu ke zboží a materiálům a rovněž sledováním systémů, prošetřováním a odstraňováním chyb. Například kontrolou sledovacích postupů, překódováním a analyzováním chyb, vyšetřováním, poskytováním zpětné vazby a opravováním chyb. Automatizace a s ní spojené čárové kódování / zaznamenávání / automatická identifikace se často velice oceňuje při snižování nepřesností v zásobách za předpokladu, že celkové označení výrobku je správné.

NEPŘETRŽITÉ NEBO PERIODICKÉ SLEDOVÁNÍ ZÁSOB

Existují dvě základní metody sledování zásob: metody nepřetržitého nebo neustálého sledování a metody pravidelného (periodického) sledování.

Nepřetržitě sledování zásob

Používá se v rozsáhlejších provozech a zahrnuje nepřetržitou kontrolu v průběhu roku. Pracovní zatížení je tedy rovnoměrněji rozmístěno, například každá položka je kontrolována alespoň jednou ročně. Kontrola může být ruční nebo automatizovaná, přičemž její rozvržení je tajné a sčítání či kontrola je rozdělena na části.

K rozdělení lze použít ABC analýzu, kde se používá následující princip:

- A položky: rychloobrátkové položky nebo položky o vyšší hodnotě jsou sčítány častěji, s dolní tolerancí chyby 1 %.
- B položky: položky se středním obratem nebo o střední hodnotě jsou sčítány méně často, s dolní úrovní tolerance 2 až 5 %.
- C položky: pomaloobrátkové položky nebo položky o nízké hodnotě jsou sčítány ještě méně často, s dolní úrovní tolerance 5 až 10 %.

Například:

- | | |
|---|------------------------|
| • A položky: 2000 položek sčítaných 6x ročně | = 12 000 sčítání |
| • B položky: 3000 položek sčítaných 3x ročně | = 9 000 sčítání |
| • C položky: 4000 položek sčítaných 2x ročně | = 8 000 sčítání |
| • D položky (bez obratu): 500 položek, sčítaných jednou ročně | = 500 sčítání |
| Celkem | = 29 500 sčítání ročně |

Pokud je tedy ročně k dispozici 230 dní, pak je třeba provést 128 sčítání za den. Lze to dobře skloubit s obvyklou praxí kontrolorů zásob, kteří běžně provádějí 100 až 130 sčítání denně.

Nepřetržitě sledování zásob dělá z kontroly trvale nepřerušenou činnost a umožňuje ostatnímu prodejnímu či skladovému provozu pokračovat jako obvykle. Nepodléhá zastavení provozu, což se často stává v případě pravidelného (periodického) sledování zásob.

Pravidelné sledování zásob

Týká se menších podniků a obvykle znamená období zastavení provozu. To znamená, že je tu nějaká známá doba kontroly zásob, proto jakékoli nesrovnalosti mohou být skryty, dokud neproběhne kontrola. Navíc ji často provádějí neškolení lidé, protože „je potřeba mít to co nejrychleji z krku“; proto se u pravidelné kontroly zásob častěji vyskytují chyby.

Namátková kontrola

Může být použita zároveň s výše zmíněnými metodami. Jejím hlavním rysem je, že se provádí bez oznámení předem. Nikdo neví, kdy to bude. Namátkové kontroly také mohou být prováděny jen u určitých položek anebo z bezpečnostních důvodů. Nejlepší a ideální moment pro její provedení je ve chvíli, kdy je podle systému na skladě nulová zásoba. Znamená to, že kontrola bude provedena s nízkými náklady a zároveň s vysokou přesností a jelikož sečtení nulových nákladů zabere minimální čas, ve výpočtech by neměly být chyby. Alternativním řešením je sčítání v objednacím termínu, které přináší podobné početní výhody.

KONTROLA ZÁSOB

Níže jsou uvedeny některé otázky, týkající se kontroly zásob.

Uživatelé a odběratelé

- Jaký je pohyb hladin zásob ve vztahu k prodeji?
- Jaká jsou kontrolní hlášení ohledně zákaznického servisu a hladin zásob?
- Máme nějaké přebytečné zásoby nebo zásoby s pomalým obrátem?
- Vyprodáme vždy všechny položky? Pokud ano, tak z jakého důvodu?
- Je dostupnost našich konečných výrobků snížena rezervacemi zásob pro odběratele?

Prognózování

- Je v návrzích nových výrobků zahrnut průzkum využití dodatečných zásob a jejich vlivu na peněžní tok?
- Provádíme prognózy peněžního toku?
- Jsou prognózy prodeje prováděny pečlivě?
- Využíváme plně informace z minulých poptávek?

Dodavatelé

- Jsou naše úvěrové podmínky slučitelné s platebními podmínkami našich dodavatelů?
- Brzdí nás často naši dodavatelé? A pokud ano, proč?
- Mohou nám naši dodavatelé pomoci, např. zásobování ze strany dodavatelů, řízení zásob prodejny?
- Jsme schopni mít zásoby polotovárů, které mohou být upraveny k prodeji a tudíž snížit hladinu konečných zásob?

Metody

- Mají cíle, které si vytyčujeme ohledně hladiny zásob, smysl?
- Je naše evidence zásob přesná?
- Je náš systém přítěží, nebo pomoci?
- Počítače pracují pro nás, nebo proti nám?
- Investujeme do praktických školení personálu?
- Používáme pomocné techniky typu EOQ, exponenciální vyrovnání prognóz prodeje apod.?

Povinnosti

- Kdo je zodpovědný za urovnávání konfliktních záležitostí, týkajících se zásob, zákaznického servisu, výroby či nákupu?
- Provádí vrchní vedení našeho skladu pravidelné kontroly?
- Je úroveň naší administrativy vysoká vždy, nebo jen v případě VIP návštěv?
- Prozkoumali jsme dostatečně možnosti snížení různorodosti?
- Máme postupy pro oznamování výjimek?

Přijímání nových výrobků / položek na sklad

Pro fungování podniku je až příliš snadné přidávat do katalogu společnosti nové výrobky a může to vést k rozrůstání objemu surovin a hotových výrobků. Takže předtím, než se pustíme do něčeho, co povede k nárůstu pestrosti výrobků, je třeba si zodpovědět následující otázky (převzato z *Stock Control*, IPS, 1991, kopírováno se souhlasem CIPS):

- Skutečně tuto položku potřebujeme?
- Potřebujeme ji právě teď?
- Jaký to bude mít vliv na peněžní tok?
- Máme prostor pro její uskladnění?
- Můžeme přijmout značkovou položku?
- Potřebujeme tolik velikostí, barev a tvarů?
- Nemohli bychom místo přidání nahradit starý výrobek novým?
- Pokud jej nahradíme, jaký to bude mít vliv na současné zásoby a suroviny?
- Můžeme použít vícejazyčné popisy?
- Můžeme skladovat polotovary a pak je přizpůsobovat potřebám našich odběratelů až po zadání objednávky?
- Jak dlouho trvá fáze vývoje takového výrobku? Nezmeškáme trh?
- Nezmění nebo nesníží tato nová položka poptávku po některém z našich současných výrobků?
- Není tu problém se skladovou životností?
- Stojíme při prognózách takřkajíc nohama na zemi?
- Může být tato nová položka dodávána v množstvích, které potřebujeme?
- Je v souladu s našimi dlouhodobými plány?
- Jsme schopni jí přizpůsobit naše současné strojové vybavení?
- Ví o tom všechna oddělení naší společnosti?
- Prošla tato položka bezpečnostními zkouškami?
- Jaké hypotézy byly stanoveny? A byly testovány?
- Je možné ji získat z jiného odvětví nebo od konkurence?
- Může tato úprava nahradit dvě nebo více našich stávajících úprav?
- Můžeme zároveň zužitkovat naše stávající suroviny nebo součástky?

BEZPEČNOST A PŘEDCHÁZENÍ ZTRÁTÁM

Většina lidí v rámci tohoto tématu uvažuje jen o potřebě zabránit vniknutím zvnějšku: takzvaným krádežím zvenčí. I když je taková prevence bezpochyby nutná, v rámci skladové bezpečnosti se musíme více soustředit na fakt, že většina krádeží se uskutečňuje uvnitř společnosti – a často je provádějí „důvěryhodní“ zaměstnanci. Může být těžké to přijmout a bezpochyby to může být ta nejnejpříjemnější stránka podnikání, nicméně vnitřní krádeže jsou nejskrytější a přitom nejběžnější formou krádeží. Důkazy pro to jsou zřejmé, dokonce někteří experti na bezpečnost se domnívají, že tu lze použít pravidlo 80/20, kdy 80 % krádeží pochází z vnitřních zdrojů a 20 % z vnějších zdrojů.

Navzdory tomuto zjištění se odhaduje, že zhruba 80 % preventivních opatření je zaměřeno na potlačování krádeží zvenčí.

Aktuální údaje a míry krádeží jsou vždy obtížně zjistitelné. Nicméně některé údaje poskytuje Evropský maloobchodní sektor rychloobrátkového zboží, kde jejich takzvaný problém „ztrát“ (který zahrnuje krádeže / ztrátu zásob a škody) čítá jen v Evropě nějakých 18 bilionů eur. Pokud by se tento problém odstranil, pak by se čistý zisk navýšil o 1,7 %.

Pro ilustraci rozsahu tohoto problému jiným způsobem, pomocí průměrného počtu krádeží, se experti na bezpečnost domnívají, že krádeže se dějí v intervalu šesti měsíců a účastní se jich pět lidí. Vláda také uvádí, že přibližně dvě třetiny zaměstnanců u svých zaměstnavatelů kradou (*zdroj: www.burtonsecurity.com*).

Na závěr je možné poznamenat, že tyto vnitřní krádeže jsou odhadem 10krát častější než veškerá vnější pouliční kriminalita (která zahrnuje mnohem víc než jen vykrádání skladů zvenčí).

Některá znamení, signalizující potíže, na něž je třeba dát si ve skladu pozor

- Změněné údaje v objednávkové dokumentaci
- Chybějící dokumenty
- Chybějící potvrzující razítka
- Pokles zaměstnaneckých nákupů
- Nesrovnalosti v evidenci a kontrolách zásob
- Neobvyklé označení balíků
- Nepatrné poškrábání výrobku
- Polootevřený výrobek je viditelný

- Výrobek naskládán tak, aby zablokoval výhledovou cestu uzavřeným bezpečnostním kamerovým systémům (CCTV)
- Chybějící šroubky u okenních mříží
- Nouzový východ má zámek ucpaný lepenkou
- Sklony personálu k přílišnému utrácení
- Kontroloři a vychystávači (operátoři) mají pauzu vždy ve stejnou dobu
- Výrobek nalezený v kontejneru na odpad
- Zaměstnanci organizace, zabezpečující vývoz odpadu, jsou k určitým lidem velmi přátelští
- Zaměstnanci chodí často během pracovní doby pro něco do auta
- Příliš časté přestávky na kouření
- Výrobek není na správném místě
- Vychystávací lístky jsou nalezeny v kontejneru na odpad
- Výrobek není při nakládce zkontrolován podle hlavních dokumentů
- Řidiči si sami nakládají svá auta
- Personál si žije nad poměry
- Příjmové doklady nejsou dvakrát překontrolovány pověřenou osobou
- Personál poskytovatele úklidových služeb má kontakty s firemním personálem
- Byli spatřeni lidé, potulující se po areálu bez povolení, aniž by je někdo zastavil a zeptal se na důvod jejich přítomnosti

Zaměstnanci často vytvářejí živnou půdu pro možnost krádeží; ti, kteří jsou přistiženi, jsou jen zřídka soudně stíháni – jak se zdá, děje se tak kvůli obavám ze špatné reklamy a z toho, že nebude možné krádež dokázat, což může poukazovat na neschopnost zajištění správných postupů okamžitého propuštění. Okamžité propuštění je podle pracovního zákoníku Spojeného království možné pouze v případech prokázané krádeže.

Příkladem trvalého neúspěchu ve zjišťování a prevenci proti krádežím je fakt, že během předvánočních měsíců čtyřnásobně vzrůstají krádeže alkoholu, a přesto se tato statistika rok co rok opakuje.

Vedení se tedy až příliš snadno spokojí s falešným pocitem bezpečí a myslí si, že „u nás se nic takového nikdy nestane, protože moji lidé by nikdy nekradli“. Bohužel realita tento tak pochopitelný pohled nepotvrzuje a přehlížení oné negativní stránky lidské povahy může být osudné. Nicméně k chycení lidí jsou potřeba lidi. A dojde k němu pouze v případě, že vedení a ostatní lidé na to budou připraveni, ale na druhé straně zloděj zrovna tak.

Někteří zaměstnanci vidí krádež jako prostředek k získání neformálních odměn, neboť spolu se zbožím jsou obvykle kradeny peníze i čas. Příkladem krádeže času a peněz je

situace, kdy zaměstnanec, který je zdrav a v pořádku, si zajistí, aby každoročně plně vyčerpал nárok na placenou nemocenskou; je to něco jako prázdninová odměna.

Zboží, pravidelně kradené ze skladů a obchodů, zahrnuje „obyčejné“ položky, například balicí a dřevěné palety. Více než 100 milionů liber ročně je jeden z odhadů hodnoty „ztracených“ dřevěných palet. Nejsou obecně ani zaznamenány nebo vnímány jako ukradené, ztráta je někdy z velké části způsobena nedostatečnými systémy kontroly.

V podnikání je mnoho sfér, které není možné ovlivnit, například inflaci nebo tržní podmínky, ale vnitřní bezpečnost skladu může být téměř vždy kontrolována lépe.

Je třeba, aby vedení pochopilo, že jakýkoli potenciální zloděj (zevnitř i zvnějšku) musí mít znalosti o výrobku, přístupu k němu, příležitosti, době a trhu, na němž jej může prodat. Je zřejmé, že vlastní zaměstnanec je v těchto bodech dobře informován, nicméně existuje několik způsobů, jak vnitropodnikovým krádežím zamezit. Jejich výčet je následující:

- Nainstalujte bezpečnostní systémy a provádějte vnitřní kontroly všech lidí, kteří vstupují do areálu nebo jej opouštějí, včetně všech stupňů vedení a každého návštěvníka, včetně odběratelů a dodavatelů.
- Nainstalujte dobré osvětlení a odstraňte slepá místa.
- Při výkonu pracovních činností monitorujte pohyb pracovníků v prostorách skladu a pokud možno zajistěte automatickou kontrolu při každé změně činnosti.
- Při výběru a nábore zaměstnanců testujte jejich bezúhonnost a mějte na paměti, že někteří lidé hledají zaměstnání jen proto, aby měli příležitost krást; pak změni zaměstnání dříve, než jsou přistiženi.
- Provádějte prověrky osobních spisů tak důkladně, jak to je umožněno v rámci zákonem stanovených požadavků.
- Kontrolujte a upřesňujte dostupnost informací pro zaměstnance a omezte přístup k nim tam, kde je to opodstatněné.
- Provádějte namátkové kontroly.
- Zaveďte prověřovací záznamy se systémem přesných a pravidelných hlášení.
- Zdůrazňujte důležitost poctivosti, čestnosti a rovněž cenu a důsledky přistižení při krádeži.
- Vyzdvihujte v podniku úlohu čestnosti.
- Poradte nepokojným zaměstnancům, aby podnik opustili.
- Vylepšujte pracovní prostředí, snažte se odstranit nespokojenost a vytvářejte pouto mezi zaměstnanci a podnikem (řízení personálu bude podrobně rozvedeno v kapitole 10).

Co se týče prevence proti krádežím zvnějšku, může vám pomoci následující:

- Rozmístíte poplašná zařízení tak, aby byly zajištěny všechny dveře a východy.
- Rozmístíte fólie na okna, infračervenou směrovou síť, detektory pohybu, CCTV.
- Zajistíte, aby alarmy byly napojeny na stanici bezpečnostní služby či policie.
- Provádějte bezpečnostní hlídky, vně i uvnitř areálu.
- Vybudujte bezpečné obvodové oplocení vyšší než 7 stop (2,2 m)
- Uvažujte o instalaci osvětlení plotu z vnější strany.
- Instalujte moderní kontrolní systém přístupu osob (karta / heslo atd.).

OCHRANA INFORMACÍ

Je třeba zabezpečit nejen výrobky, ale i informace. Oddělení průmyslu a obchodu Spojeného království uveřejnilo následující soupis, aby upoutalo pozornost na tento vzrůstající problém – nejdůležitější aspekt veškerého podnikání 21. století:

- Má vaše organizace informační bezpečnostní politiku?
- Je vašemu personálu přidělena nějaká konkrétní odpovědnost, týkající se bezpečnosti, např. uzavírání budovy, přidělování hesla?
- Jsou konkrétní personální opatření, jako je školení uživatelů nebo začlenění bezpečnosti do jejich popisu práce, přijímána s ohledem na bezpečnost?
- Víte, jaká jsou hlavní aktiva vaší organizace? Máte jejich seznam a patří sem i informace?
- Podniká vaše organizace kroky k tomu, aby zabránila neoprávněnému přístupu do vašeho areálu?
- Provádíte provozní kontroly a postupy pro zabezpečení informací, např. zálohování dat, antivirový software, firewalls?
- Kontrolujete přístup k informacím pomocí efektivního používání uživatelských identifikačních kódů a hesel např. zajištěním, aby uživatelé nesdíleli hesla nebo si je nepsali do zápisníků?
- Podnikli jste kroky k zajištění, aby požadavky na bezpečnost byly formulovány a začleněny do vývoje systému nebo uspokojeny prostřednictvím baleného softwaru?
- Máte nějaké plány kontinuity podnikání?
- Zajišťujete dodržování všech požadavků či závazků, daných zákonem, např. licencí, autorských práv, ochrany dat?

TEORIE V PRAXI 3.1: TOVÁRNA NA VÝROBU JOGURTŮ A BEZPEČNOST

Následuje krátká instruktáž bezpečnostnímu expertovi, prováděná firmou na výrobu jogurtů, která má v Londýně skladový areál o rozloze 4500 m² v blízkosti železniční trati. Bydlení v této oblasti je nákladné. Po obvodu areálu je řetězový plot a přístup dovnitř je pouze jedním vchodem. Parkování uvnitř areálu je povoleno, protože v přilehlé oblasti povoleno není. Vchodem projede denně 100 aut. Zboží je baleno do krabic a smrštitelných fólií a ukládáno na europalety.

Místní malá nezávislá firma v sousedství zajišťuje bezpečnostní ochranu. Pracuje se 24 hodin denně. Uvnitř areálu je nainstalován CCTV systém a dvě kamery sledují prostor vně areálu. Monitor je umístěn v kanceláři provozního ředitele. Všechny pohyby nákladů z firmy a do firmy jsou sledovány.

Během určité doby se tu udály drobné krádeže. Během října a listopadu jejich počet vzrostl a ve skladu bylo možné spatřit větší množství vyhozených krabic na jogurty. Požadavky velkých supermarketů na krátké dodávky rovněž vzrostly.

Úkoly

1. Rozeberte problém z hlediska bezpečnosti.
2. Popište, jak byste zasáhli.

TÉMATA K PROCVIČENÍ

Pro společnost, která se věnuje řízení zásob, může být užitečné zajistit, aby veškerý zainteresovaný personál měl obecné povědomí o tom, co to obnáší:

- Role zásob
 - Proč skladovat
 - Náklady na skladování a proměnlivé faktory služeb
 - Kolik objednat a kdy
- Klasifikace výrobků
 - Proměnné poptávky a dodávky
 - ABC analýza, která ukáže, kam soustředit omezené zdroje

- Způsoby manipulace s určitými skupinami výrobků a jejich třídění za účelem efektivity provozu
- Pomocné kontrolní seznamy pro analýzu

- Kódování výrobků
 - Různé metody
 - Pochopení všeho, co to obnáší
 - Pomocné kontrolní seznamy při rozhodování o nejlepším postupu

- Evidence zásob
 - Oddělení pravomocí
 - Právní otázky
 - Jak dochází k nepřesnostem

- Kontrola zásob
 - Postavení a odpovědnosti
 - Požadavky
 - Popisy práce
 - Úrovně pravomocí
 - Tolerance a schvalování
 - Program
 - Možnosti
 - Usmiřování / neshody

- Bezpečnost a ztráty
 - Krádeže uvnitř společnosti
 - Krádeže zvenčí
 - Preventivní opatření