

Případová studie

Firma AB elektro byla založena v polovině 90. let třemi vlastníky a zaměřuje se na velkoobchodní a maloobchodní prodej instalačního elektromateriálu převážně pro stavební společnosti. Má sídlo ve východních Čechách a jejími zákazníky jsou z velké části stavení společnosti, které jsou situované v bližším okolí prodejen. Firma začala své aktivity v jednom pronajatém skladu. Postupně se rozrůstala a v současnosti vlastní (a ke svým prodejním aktivitám využívá) tři velkoobchodní prodejny, u kterých jsou současně sklady. Dále vlastní čtyři maloobchodní prodejny, které jsou určeny převážně pro malé podnikatele. Tyto prodejny prodávají s rabatem. Roční rabat AB elektro se pohybuje kolem jedné miliardy korun.

Vlastníci nemají vyjasněnou ani svou pozici a rovněž jim chyběla formulace cílů. Při následné analýze firmy bylo zjištěno několik faktů a zásadních nedostatků, které vedly k nepříznivé situaci, ve které se firma nacházela. Nedostatky mají vzájemnou provázanost a tím se zvyšuje jejich negativní působení. Firma je v dlouhodobé latentní až akutní krizi, kdy jakákoliv menší nepříznivá situace (další nerovnováha) může vést ke krizi nezvladatelné.

Zjištěné nedostatky:

1. Silná podkapitalizace firmy

Firma pracuje jen s 20% vlastního kapitálu. Zbývající kapitál je tvořen krátkodobými a dlouhodobými úvěry u několika bank a závazky k dodavatelům. Ke sledování cash flow používá firma přehledný informační systém, který jí umožňuje znát reálný stav na účtech, stav pohledávek a závazků. Protože výše úvěrů je dosti vysoká, úrokové náklady „pohltní“ téměř celý vyprodukovaný zisk z obchodní činnosti. Pro nedostatek hotovosti využívá firma faktoring, který je výhodnější než úvěr. Případně se firma opožděje s platbami vůči dodavatelům.

2. Zásoby

V oblasti zásob byla zjištěna řada nedostatků, které mají společnou příčinu vycházející z filozofie firmy – mít na skladě všečen sortiment, aby zákazník okamžitě dostal vše, co potřebuje, odcházel spokojen a v případě absence zboží na skladě nepřešel ke konkurentovi. Takovou podnikatelskou filozofii si nemůže dovolit žádná obchodní firma. Ve skladové evidenci je na 80 tisíc položek, z toho asi 50 tisíc bylo aktivních. Namátkovou kontrolou byly zjištěny položky, které jsou několik let bez pohybu, a také položky, u nichž se předpokládá, že se doprodají až za několik let, pokud se doprodají vůbec.

Objednávka zboží probíhá tímto způsobem: na položky jsou stanoveny normativy zásob, a pokud zásob poklesnou na úroveň normativu nebo pod ní, je vystavena objednávka. Při objednávání se nezjišťuje obrátka položky, takže se objednáva pomaluobrátkové zboží do výše normativu. Některé normativy jsou stanoveny vysoko, nejsou prováděny korektury normativu podle obrátkovosti, pracovníci nákupu nemohou z časových důvodů pro vysoké pracovní vytížení kontrolovat dosavadní průběh prodeje (obrátkovost položky) a výskyt „ležáků“ na skladě.

Průměrná obrátka zásob je přes tři měsíce. Vlastníci firmy argumentují, že by sice některé zboží nemuseli držet na skladě a zákazníkovi ho objednat a dodat po několika dnech, ale zákazník ho potřebuje ihned a nemůže čekat. Pokud ho nedostane, koupí si ho u konkurentů. Průměrná obrátka zboží je dále ovlivněna „ležáky“ na skladě. Vlastníci přiznávají, že poslední vytrídění zásob bez pohybu proběhlo pře více než pěti

lety. Rychlá analýza ukázala, že u více než 10% skladových položek nebyl za posledních více než dvou let žádný pohyb. Převážně se jedná o zbytky zásob zastaralého a většinou neprodejného zboží, které je nahrazováno modernějším, nebo výrobky, které odpovídají bezpečnostním a jiným normám.

3. *Pohledávky*

Firma dává svým největším odběratelům, kteří odebírají 40% zboží, velmi dlouhou dobu splatnosti, obvykle 90 nebo 120 dní. Dobu splatnosti nad 30 dní mají odběratelé, kteří se podílejí 70% na celkovém obratu. Navíc odběratelé tuto dobu splatnosti překračují. V obavě, aby odběratelé nepřešli ke konkurenčním podnikům, postupuje firma vůči nim velmi benevolentně a pouze je upozorňuje, že překročili lhůtu splatnosti. Pro tento účel zaměstnávají jednu pracovníci. Finanční problémy s cash flow jsou řešeny faktoringem, bankovním úvěrem a překračováním lhůty splatnosti faktur vůči dodavatelům.

4. *Zainteresovanost pracovníků*

Vlastníkům je přímo podřízeno pět manažerů. Jejich plat je fixní s občasnými mimořádnými odměnami. Chybí jakákoliv zainteresovanost těchto manažerů na hospodářských a jiných výsledcích firmy. Protože nejsou stanoveny cíle firmy, chybí zaměření jejich aktivit na dosahování firemních cílů.

Navrhňte opatření vhodná k řešení výše popsané situace v podniku AB elektro.