


Náklady spojené se zásobami v podniku

Lenka Krejčí

Bakalářská práce
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lenka KREJČÍ**
Osobní číslo: **L09957**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Náklady spojené se zásobami v podniku**

Zásady pro vypracování:

1. Teoretické pojednání k zadané problematice.
2. Analýza nákladů spojených se zásobami v daném podniku. Vymezení problematických oblastí.
3. Návrh opatření pro zlepšení podniku v problematických oblastech.
4. Zhodnocení naplnění cíle a přínosu práce.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] DRAHOTSKÝ, Ivo a ŘEZNÍČEK, Bohumil. Logistika: Procesy a jejich řízení. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-521-0.

[2] EMMETT, Stuart. Řízení zásob. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1828.

[3] SIXTA, Josef a MAČÁT, Václav. Logistika: Teorie a praxe. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0573-3.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.

Ústav ekonomie

Datum zadání bakalářské práce:

15. prosince 2011

Termín odevzdání bakalářské práce:

11. května 2012

V Uherském Hradišti dne 23. února 2012



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Bakalářská práce „Náklady spojené se zásobami v podniku“ se v teoretické části zabývá problematikou nákladů, jejich klasifikací a členěním. Dále je zde popsána problematika skladování zaměřená na funkce, význam skladování a na sklady samotné. V praktické části je představena firma Antonín Jelínek a oblast jejího podnikání. Hlavní podstata je zaměřena na náklady spojené se zásobami a řešení problematických oblastí nákladů. V závěru jsou navržena možná doporučení pro snížení nákladů.

Klíčová slova: skladování, náklady, zásoby, doprava, cena

ABSTRACT

The bachelor thesis „Costs associated with stocks in company“ deals with the issue of costs, their classification and division in the theoretical part. Next there is described the issue of storage, focused on functions, the meaning of storage and stores. In the practical part there is introduced the firm Antonín Jelínek and the areas of its business. The main substance is concentrated on the costs of stock and the dealing with problematic part of costs. In the end there is suggested an advice for the reduction of costs.

Keywords: storage, costs, stock, transport, price

Poděkování

Ráda bych poděkovala Ing. et Ing. Jiřímu Konečnému, Ph.D. za cenné připomínky, rady a konzultace při vytváření bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat firmě Antonín Jelínek za spolupráci, poskytnutí informací a podkladů potřebných k vypracování bakalářské práce.


Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 11. 5. 2012.....


.....
podpis studenta/ky

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 NÁKLADY	11
1.1 KLASIFIKACE NÁKLADŮ.....	11
1.2 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ.....	11
1.2.1 Náklady podle účetnictví.....	11
1.2.2 Náklady podle vztahu k objemu výroby.....	12
1.3 LOGISTICKÉ NÁKLADY	12
1.3.1 Převážné náklady.....	13
1.3.2 Skladovací náklady.....	14
1.3.3 Náklady na udržování zásob.....	14
1.3.4 Náklady z rizika znehodnocení	14
2 SKLADOVÁNÍ	16
2.1 FUNKCE SKLADOVÁNÍ	17
2.2 VÝZNAM SKLADOVÁNÍ	18
2.3 VELIKOST SKLADU.....	19
2.4 CHYBY PŘI SKLADOVÁNÍ	20
2.5 MANIPULAČNÍ A PŘEPRAVNÍ JEDNOTKY	20
3 ZÁSoby A ŘÍZENÍ ZÁSOb	24
3.1 DRUHY ZÁSOb	26
3.2 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ NA ZÁSObY.....	28
II PRAKTICKÁ ČÁST	31
4 FIRMA ANTONÍN JELÍNEK	32
4.1 HISTORIE	32
4.2 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	32
4.2.1 Zaměstnanci	33
4.2.2 Výroba a výrobky	34
4.2.3 Specifikace geografických oblastí podnikání.....	37
4.2.4 Konkurence	37
4.2.5 Klíčoví dodavatelé.....	38
5 SKLADOVÁNÍ FIRMY ANTONÍN JELÍNEK	39
5.1 SKLADY.....	39
5.2 VÝROBNY.....	40
5.3 BALENÍ, EXPEDICE.....	41
6 ANALÝZA NÁKLADŮ SPOJENÝCH SE ZÁSObAMI	42

6.1	ANALÝZA NÁKLADŮ.....	42
6.1.1	Náklady za rok 2010.....	42
6.1.2	Náklady za rok 2011.....	44
6.1.3	Shrnutí nákladů	45
7	ŘEŠENÍ.....	46
7.1	NÁVRH ŘEŠENÍ NA SNÍŽENÍ NÁKLADŮ NA NÁKUP MATERIÁLU	46
7.2	ZMĚNA VYBRANÝCH DODAVATELŮ	48
7.3	NÁVRH ŘEŠENÍ NA SNÍŽENÍ NÁKLADŮ NA DOPRAVU	48
	ZÁVĚR	51
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	52
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	54
	SEZNAM OBRÁZKŮ	55
	SEZNAM TABULEK.....	56
	SEZNAM PŘÍLOH.....	57

ÚVOD

V podnikání je důležité vytvářet a maximalizovat zisk. Jedním z předpokladů maximalizace zisku je snižování nákladů.

Bakalářská práce je zaměřena na problematiku nákladů spojených se zásobami v podniku. Teoretická část bakalářské práce se věnuje především nákladům. Podrobněji je popsána klasifikace nákladů, členění nákladů a dále jsou definovány logistické náklady. Další oblast se zaměřuje na skladování, sklady, manipulační a přepravní jednotky. Poslední část je věnována zásobám, jejím druhům a členění nákladů na zásoby.

Cílem bakalářské práce je nalézt a vymezit problematické oblasti nákladů spojených se zásobami v daném podniku, zhodnotit možnosti snížení nákladů a navrhnout opatření pro jejich minimalizaci.

V praktické části je představena firma Antonín Jelínek, její historie, zaměstnanci, výroba a výrobky, konkurence a klíčoví dodavatelé. Další část se zaměřuje na sklady, výroby, balení a expedici. Je proveden přehled nákladů spojených se zásobami za rok 2010 a 2011. Na základě rozboru nákladů jsou vymezeny problematické oblasti s vysokými náklady a provedena možná doporučení, návrhy řešení na zlepšení vedoucí ke snížení nákladů.

V závěru bakalářské práce jsou shrnuty veškeré poznatky čerpané ze zjištěných informací ve firmě a následně uvedeny výsledky řešení snižování nákladů. Minimalizace podnikových nákladů je důležitou prioritou každé firmy. Dřív než začne firma snižovat své náklady, měly by být zhodnoceny i všechny důležité faktory týkající se kvality, protože snižovat náklady na úkor kvality by mohlo být pro firmu nebezpečné například v podobě ztráty svých zákazníků.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 NÁKLADY

Náklady podniku představují peněžní vyjádření spotřebovaných výrobních faktorů (činitelů, zdrojů), tedy vstupů do výroby. Charakteristickým jevem je jejich účelnost. Vztahují se ke konkrétním výrobkům nebo službám. Jsou adresné (např. nářadí) a neadresné (např. energie). Náklady jsou jedním z nejdůležitějších ukazatelů hospodárnosti.

1.1 Klasifikace nákladů

Klasifikace nákladů se uplatňuje pro hodnocení úrovně nákladových položek, dále celkových nákladů podniku a také pro odhalování rezerv jejich snížení. Náklady se mohou rozčlenit na: [13]

- a) *třídění ve výkazu zisků a ztrát – provozní náklady, finanční náklady a mimořádné náklady (podle oblasti činnosti),*
- b) *podle nákladových druhů (druhové členění),*
- c) *účelové třídění nákladů,*
 - *podle místa a vzniku odpovědnosti (tj. podle vnitropodnikových útvarů),*
 - *podle položek kalkulačního vzorce (kalkulační či výkonové členění),*
- d) *podle závislosti na změnách objemu výkonů (kapacitní členění).“ [13]*

1.2 Členění nákladů

Náklady můžeme členit podle účetnictví (druhové) a podle vztahu k objemu výroby.

1.2.1 Náklady podle účetnictví

- a) Provozní

Provozní náklady souvisejí s hlavní činností firmy, tyto položky jsou svým rozsahem převládající. Dělí se na interní (vnitřní) a externí (vnější). Do provozních nákladů řadíme spotřebu materiálu, mzdové náklady, odpisy, náklady na energii.

b) Finanční

Finanční náklady souvisejí s vypůjčením nebo půjčením peněz (placené a přijaté úroky) a operacemi s obchodováním s cennými papíry a kurzové rozdíly. Do finančních nákladů řadíme úroky z úvěrů, pojistné budov, platby za vedení účtu.

c) Mimořádné

Mimořádné náklady se týkají mimořádných událostí, které se vyskytují nahodile. Mimořádné náklady tvoří: škody, náklady na změnu metody, opravy chybně zaúčtovaných položek, pokud jde o významné položky.

1.2.2 Náklady podle vztahu k objemu výroby

a) Fixní náklady

Nemění se v závislosti na objemu výroby, resp. mění se skokem při změnách výrobní kapacity nebo při rozsáhlé změně výrobního programu. Patří sem např.: odpisy, mzdy THP (technicko-hospodářský pracovník), nájemné, leasingové splátky, úroky z půjček atd.

b) Variabilní náklady

Mění se v závislosti na objemu výroby. Patří sem např.: spotřeba jednicového materiálu, spotřeba technologické energie, mzdy výrobních dělníků. Mění se buď:

- stejně rychle → proporcionální náklady (např. spotřeba jednicového materiálu);
- rychleji → nadproporcionální (progresivní) náklady (např. mzdy za přesčasovou práci);
- pomaleji → podproporcionální (degresivní) náklady (např. náklady na opravy a udržování strojního zařízení).

1.3 Logistické náklady

Logistickými náklady je určen objem a struktura logistického procesu, také jeho stav a vývoj. Logistické náklady mohou mít následující členění:

- *„Náklady spojené se zákaznickým servisem.*

Náklady ze ztráty prodejní příležitosti, náklady na vyřizování objednávek, zajištění náhradních dílů a servisu, náklady spojené s vrácením zboží.

➤ *Přepravní náklady.*

Jsou ovlivněny objemem přepravy, hmotností dodávky, přepravní vzdáleností, místem původu a určení, druhem přepravy atd.

➤ *Skladovací náklady.*

Veškeré náklady spojené se změnou počtu nebo umístění skladů.

➤ *Náklady na vyřizování objednávek a informatiku.*

Náklady na vyřizování objednávek, logistickou komunikaci a prognózování poptávk.

➤ *Množstevní náklady.*

Náklady spojené se změnami množství; přípravné náklady, náklady ze ztráty kapacity, náklady na manipulaci s materiálem, cenové rozdíly, náklady na objednávky.

➤ *Náklady na udržování zásob.*

Především náklady, které se mění s objemem zásob; kapitálové náklady, náklady spojené se službami, náklady na skladování zásob, náklady rizika.“ [6]

1.3.1 Přepravní náklady

Důležitou logistickou činností je vlastní přesun materiálů a zboží z místa vzniku do místa spotřeby. Přeprava se skládá z výběru způsobu přepravy (např. nákladní automobilové, letecké, potrubní, železniční, atd.), z výběru přepravní trasy, ze zajištění odpovídající právním normám a v neposlední řadě také z výběru dopravce. Doprava je často největší samostatnou nákladovou položkou.

Do přepravních nákladů patří aktivity spojené s přepravou zboží. Náklady se mění v závislosti na objemu dodávky, hmotnosti dodávky, přepravní vzdálenosti, místu původu a místu určení. Významným činitelem je i zvolený druh přepravy. [9]

1.3.2 Skladovací náklady

„Skladování se významně podílí na tvorbě užitné hodnoty prostřednictvím času a místa. Skladování umožňuje, aby bylo zboží vyrobeno a uchováno pro pozdější spotřebu. Je vhodné zboží skladovat poblíž místa následné spotřeby nebo místa další přepravy.

Skladovací náklady vznikají v procesu skladování a uskladnění zboží a ve své podstatě jsou ovlivněny výběrem místa výrobních kapacit a skladů podniku, Zahrnují všechny náklady, které vznikají v návaznosti na změnu počtu nebo změnu umístění skladů.

Určení lokalit pro výrobní kapacity a sklady podniku jsou zásadní strategická rozhodnutí, která ovlivní nejen náklady na dopravu surovin směrem dovnitř a náklady na přepravu hotových výrobků směrem ven, ale rovněž úroveň zákaznického servisu a rychlost odezvy. Faktory, které je zde nutno brát v úvahu, zahrnují např. rozmístění zákazníků, dodavatelů, dostupnost dopravních služeb, dostupnost kvalifikovaných pracovníků s přijatelnou platovou hladinou, možnost spolupráce s úřady apod.“ [9]

1.3.3 Náklady na udržování zásob

Prioritně by se měly udržovat takové zásoby, aby bylo dosaženo vysoké úrovně zákaznického servisu při minimálních nákladech. Do nákladů na udržování zásob se řadí náklady na kapitál vázaný v zásobách, skladovací náklady, náklady na pořízení zásob a náklady na likvidaci zastaralého zboží. [9]

1.3.4 Náklady z rizika znehodnocení

Každý podnik má různé náklady znehodnocení zásob, obvykle se sem však řadí náklady na: [9]

- *„morální opotřebení,*
- *poškození,*
- *krádeže a ztráty,*
- *přemísťování zásob.“ [9]*

Náklady morálního opotřebení jsou náklady na materiál (zboží). Podnik se ho musí zbavit se ztrátou, protože už nemůže být prodejní za normální cenu. V podstatě jde o náklady držení produktů na skladě po dobu delší, než odpovídá jejich užitečnosti. Náklady morálního opotřebení jsou dány rozdílem mezi původními náklady produktu a jeho zachráněnou hodnotou nebo mezi původní prodejní cenou a sníženou prodejní cenou v případě, že cena klesne, aby se docílilo vyprodání tohoto produktu.

Náklady, vznikající poškozením zboží během přepravy, by měly být posuzovány jako náklady na pohyb zboží, protože budou přetrvávat bez ohledu na objem zásob. Poškození, které lze přisoudit manipulaci se zbožím ve veřejném skladu, se obvykle účtuje provozovateli skladu za předpokladu, že přesáhne specifikovanou maximální částku. Hodnota poškození se často vykazuje jako čistý výnos po reklamacích.

Náklady krádeží a ztrát znamenají pro management velmi závažný problém. Mnohé instituce jsou dokonce i přesvědčeny o tom, že krádeže zboží jsou vážnějším problémem než zpronevěra hotových finančních prostředků. Krádeže jsou totiž mnohem častější, týkají se mnohem více zaměstnanců a je velmi obtížné je kontrolovat. Ztráty mohou vzejít také ze špatného vedení záznamů nebo z vyexpedování nesprávných výrobků. Z tohoto hlediska bude někdy management považovat za vhodnější přiřadit tyto náklady ke skladovacím nákladům, nikoliv k nákladům na udržení zásob.

Náklady na přemístování zásob vznikají v případě, pokud se zboží z jednoho skladovacího místa převáží do jiného skladovacího místa, aby se předešlo zastarání výrobku. Například výrobek, jdoucí dobře na odbyt v jedné geografické oblasti, se nemusí dobře prodávat v jiné oblasti. Převozem zboží do místa, kde se prodá, se podnik vyhne nákladům zastarání zásob, ale vzniknou mu dodatečné přepravní náklady. Přesuny zboží, jejichž cílem je ochrana proti zastarání nebo nutnému snížení ceny výrobku, jsou výsledkem nadměrných zásob, a jejich náklady by proto měly být zahrnuty do nákladů na udržení zásob. [9]

2 SKLADOVÁNÍ

Skladování je cílevědomá činnost, která spočívá v uložení materiálu či zboží na určené místo, které musí být vhodně zvolené, upravené a také vybavené, a to za účelem uchování užitečných hodnot materiálů, výrobků, zboží, atd. na potřebnou dobu, k vyrovnání časového rozdílu mezi výrobou a spotřebou. Skladový provoz musí splňovat požadavky na ochranu proti povětrnostním a klimatickým vlivům, poškození a odcizení, umožnění správné a rychlé manipulace, uskladňování a vyskladňování. Pracovní úkony ve skladě se člení na: [1]

„Příjmové úkony:

- *vykládka z dopravních prostředků,*
- *přejímka (identifikace, kontrola hmotnosti, množství, jakosti),*
- *úprava pro skladování, tvorba manipulačních nebo skladovacích jednotek,*
- *přeprava k místu uložení,*
- *uskladnění.*

Výdejové úkony:

- *vyskladňování z místa uložení,*
- *přeprava do místa výdeje, příprava k výdeji,*
- *kompletace zásilky,*
- *kontrola,*
- *balení a tvorba expedičních jednotek,*
- *výdej a nakládka.*

Řešení technologie skladového provozu je obtížnější a náročnější čím je více sortimentních položek, čím více se tyto položky liší vlastnostmi, nároky na uskladnění, hmotností, objemem, fyzikálními a tvarovými vlastnostmi, frekvencí výdejů.“ [1]

Skladování je jednou z nejvýznamnějších součástí logistického systému. Skladování zahrnuje spojovací článek mezi výrobcí a zákazníky. Sklady umožňují překlenout prostor a čas. [9]

2.1 Funkce skladování

Funkce skladování se mohou rozlišovat celkem tři, a to činnosti týkající se přesunu zboží (produktů), dále jejich uskladnění a funkce přenosu informací. [9]

➤ *„Přesun produktů:*

- *příjem zboží – vyložení, vybalení, aktualizace záznamů, kontrola stavu zboží, překontrolování průvodní dokumentace;*
- *transfer či ukládání zboží – přesun produktů do skladu, uskladnění a jiné přesuny;*
- *kompletace zboží podle objednávky – přeskupování produktů podle požadavků zákazníka;*
- *překládka zboží (cross-docking) – z místa příjmu do místa expedice, vynechání uskladnění;*
- *expedice zboží – zabalení a přesun zásilek do dopravního prostředku, kontrola zboží podle objednávek, úpravy skladových záznamů.“ [9]*

➤ Uskladnění produktů:

- *přechodné uskladnění – uskladnění důležité pro doplňování základních zásob;*
- *časově omezené uskladnění – jedná se o zásoby nadměrných (narázníkové zásoby), příčiny jejich držení:*
 - *sezónní poptávka,*
 - *kolísavá poptávka,*
 - *úprava výrobků spekulativní nákupy,*
 - *zvláštní podmínky obchodu.*

➤ Přenos informací:

- *u přenosu informací se jedná o stavy zásob, stavy zboží v pohybu, umístění zásob, vstupních a výstupních dodávek, zákazníky, personál a využití skladových prostor. [9]*

Do motivů skladování se pak zejména řadí:

- vyrovnávací funkce při vzájemně odlišném materiálovém toku a materiálové potřebě z hlediska jejich kvantity nebo ve vztahu k časovému rozložení (např. nejmenší množství odběru nebo kontingentování na straně zásobování, různé kapacitní profily v jednotlivých provozních úsecích);
- zabezpečovací funkce vycházející z neočekávaných rizik během výrobního procesu a kolísání potřeb na odbytových trzích a časových posunů dodávek na zásobovacích trzích;
- kompletační funkce pro vytváření sortimentu v obchodě nebo pro vytváření sortimentních druhů podle potřeb individuálních provozů v průmyslových podnicích, jelikož materiály disponibilní na trhu neodpovídají obvykle konkrétním výrobně-technickým požadavkům;
- spekuláční funkce vycházející z očekávaných cenových zvýšení na zásobovacích a odbytových trzích;
- zušlechťovací funkce zaměřená na jakostní změny uskladněných druhů sortimentu (např. stárnutí, kvašení, zrání, sušení). Jedná se zde o tzv. produktivní sklady, protože se hovoří o skladování spojené s výrobním procesem. [5]

2.2 Význam skladování

Skladování obsahuje především uskladnění produktů (uskladněné produkty jsou vlastně zásoby), a to v průběhu všech fází logistického procesu. Podnik potřebuje uskladnit zásoby, které se rozdělují na dva typy zásob: [9]

- *„suroviny, součástky a díly (fáze zásobování – fáze vstupu materiálu do podniku)*
- *hotové výrobky (fáze distribuce – fáze na straně výstupu materiálu z podniku).*“ [9]

Většinou má podnik kromě těchto typů zásob ještě zásoby zboží ve výrobě a zásoby materiálů určených k likvidaci nebo recyklaci. Tyto zásoby se sledují a jsou jen malým podílem z celkových zásob. [9]

Skladů se stále více využívá jako průtokových bodů, nikoliv míst „úschovy“. V některých případech se dokonce funkce úschovy produktu úplně obcházejí (např. plánované dodávky přímo k zákazníkům), protože podniky ve zvýšené míře zásoby nahrazují informacemi, nakupují v menších množstvích a využívají sklady jako konsolidační body, aby získaly lepší přepravní sazby a navýšily úroveň servisu. [9]

2.3 Velikost skladu

„Velikost skladu se definuje buď podle skladové plochy, nebo podle skladového prostoru. Skladový prostor však lze posuzovat různě vzhledem k tomu, že zboží lze skladovat také vertikálně. Mezi velikostí a počtem skladů platí nepřímá úměrnost: s rostoucím počtem skladů se průměrná velikost zmenšuje a naopak.“ [2]

Velikost skladu záleží na mnoha faktorech. Důležité je určit měřítko velikosti skladu. Velikost skladu se definuje podle velikosti skladové plochy nebo objemu skladového prostoru.

Pro stanovení velikosti skladu jsou určující faktory jako: [9]

- *„úroveň zákaznického servisu;*
- *velikost trhu, který bude sklad obsluhovat;*
- *počet skladovaných produktů;*
- *velikosti skladovaných produktů;*
- *používaný systém manipulace s materiálem (velikost uliček, apod.);*
- *typ použitého skladu (regály, police, apod.);*
- *pohyb zboží ve skladu;*
- *celková doba výroby produktu;*
- *velikost kancelářských prostor v rámci skladu.“ [9]*

Požadavky na skladovací prostor rostou se zvyšující se úrovní zákaznického servisu a to proto, aby bylo zaopatřeno uskladnění většího množství zásob. Také pokud se bude

zvyšovat velikost či počet trhů, které jsou obsluhovány, bude potřeba dalšího skladovacího prostoru, nebo při větších rozměrech výrobků, při manuální manipulaci s materiálem, při kolísavé či nepředvídatelné poptávce, atd.

Při stanovení velikosti skladu má velký vliv také poptávka. Při nepředvídatelné poptávce by měl podnik udržovat větší zásoby. Z toho však vyplývá, že by bylo potřeba i většího skladu.

Dalším faktorem, ovlivňujícím velikost skladu, jsou přímé dodávky k zákazníkům. [9]

2.4 Chyby při skladování

K dosažení efektivity je třeba odstranit chyby vyskytující se u přesunu a uskladnění produktů nebo přenosu informací ve skladu.

Chyby se projevují v různých formách. [9]

- „*Přebytečná nebo nadměrná manipulace.*
- *Nízké využití skladové plochy a prostoru.*
- *Nadměrné náklady na údržbu a výpadky kvůli zastaralým zařízením.*
- *Zastaralé způsoby příjmu a expedice zboží.*
- *Zastaralé způsoby počítačového zpracování rutinních transakcí.“ [9]*

Konkurenční povaha trhu vyžaduje stále přesnější a preciznější systémy manipulace, uskladnění a vyhledávání zboží, a stejně tak i vylepšené systémy balení a expedice zboží. Pro provoz skladu je velmi důležitá především optimální kombinace manuálního a automatizovaného manipulačního systému. [9]

2.5 Manipulační a přepravní jednotky

Pro různé typy materiálů jsou typické různé způsoby skladování, a to podle množství, tvaru, hmotnosti, objemu a skupenství a také různá zařízení na skladování a mechanizační prostředky pro manipulaci. [5]

Zboží, materiál nebo suroviny skladuje především v manipulačních jednotkách. Může jít o kusový materiál (uložený na paletách, v přepravkách, bednách apod.), kapaliny (v láhvích, sudech, nádržích apod.), sypký materiál (v sáčkách, vacích, pytlích apod.) nebo plynný materiál (v tlakových láhvích, nádržích apod.). [5]

Manipulační jednotky jsou:

- *„přepravní svazky,*
- *jednotky přepravního balení,*
- *ložené přepravní plošiny,*
- *ložené přepravky,*
- *ložené ukládací bedny,*
- *ložené kluzné podložky,*
- *paletové jednotky.“* [5]

Manipulační jednotky musí být dobře přizpůsobeny, protože při manipulaci, přepravě a skladování nesmí být ohrožena bezpečnost osob, také musí odpovídat mechanizované nebo ruční manipulaci, jejich hmotnost a rozměry musí odpovídat předurčenému druhu skladování a přepravě a též musí splňovat ochranu loženého materiálu. Pro manipulační jednotky je odpovídající, aby poskytovaly možnost stohování. [5]

„Mezi nejpoužívanější přepravní prostředky náleží:

- *ukládací bedny a přepravky,*
- *palety*
- *roltejnery*
- *přepravníky,*
- *kontejnery,*
- *výměnné nástavby.“* [2]

Ukládací bedny a přepravky

Jsou zhotovené z plastů, hliníkového nebo ocelového plechu. Slouží jako ukládací bedny a jsou základní manipulační jednotkou pro skladování materiálu a mezioperační manipulaci. Jde o vratný materiál, je uzpůsobený pro více použití. [2]

Palety

Palety jsou různě využívány skoro v celém logistickém řetězci.

„Nejčastěji používané jsou Europalety o nosnosti 1000 kg s možností stohování 4 vrstev. Rozměry palety jsou normalizované 800 x 1200 mm. Přibližná hmotnost je 30 kg.“ [2]

„Typy palet:

- *prostá paleta;*
- *sloupková paleta;*
- *ohradová paleta;*
- *sinus – vozík.*

Výhody palet:

- *rychlé ložení;*
- *odstranění překládky;*
- *možnost stohování;*
- *aktivní větrání;*
- *úspora skladovacího místa;*
- *snížení poškození při manipulaci;*
- *zvýšení bezpečnosti a hygieny práce;*
- *úspora provozních nákladů.“ [6]*

Roltejnery

Roltejnery se podobají paletám, jsou opatřené pro snadnější manipulaci. Jsou využitelné tam, kde není možné použít palety.

Rozlišují se roltejnery:

- drátěné,
- plnostěnné,
- mřížkové,
- speciální. [2]

Přepravníky

Přepravníky jsou využitelné pro přepravu kapalných, kašovitých nebo sypkých materiálů. Jejich používání je často omezeno na určité operace. [2]

Kontejnery

Pro kontejnery je typická jejich trvanlivá nádoba. Ta dokáže obsáhnout různé zboží, a to od kapalného, přes sypké, až po tuhé. Kontejnery mohou být také dočasně používány jako skladovací prostředky. Kontejnery se rozdělují podle hrubé hmotnosti a ložného objemu. [2]

Výměnné nástavby

Výměnné nástavby se přepravují pomocí silničních nákladních vozidel. Mohou představovat přepravní prostředek s úplně nebo částečně uzavřeným prostorem pro přemísťování materiálů. [2]

3 ZÁSoby A ŘÍZENÍ ZÁSOb

„Materiál a suroviny se po vstupu do podniku stávají zásobami. Jejich další využití ve výrobním procesu pak znamená postupnou přeměnu přes nedokončenou výrobu po hotové výrobky a následnou transformaci ve finanční prostředky ve sféře oběhu. Vzhledem k tomu, že materiál neustále mění svou podobu, považuje ho účetnictví za součást oběžného majetku.“ [10]

Zásoba je funkčním zbožím, které se nachází v určitém místě materiálového toku. Její základní funkcí je rozpojení přísunu a odsunu zboží (rozpojení nabídky a poptávky), aby došlo k zachycení případných vzájemných rozdílů v rychlosti proudění těchto dvou toků. Kromě této základní funkce zásob rozlišujeme ještě následující dvě funkce: [5]

- *služba strategickým zájmům (tj. udržování zásoby jako pojistky proti nepředvídatelným pohromám jako je zemětřesení, války, embargo);*
- *využití jako prostředku spekulace (tj. vytvoření zásoby v očekávání, že se v budoucnu ceny zvýší).“ [5]*

Zásobování patří do jedné z nejdůležitějších podnikových činností. Je důležité pro zajištění hmotných i nehmotných výrobních činitelů, které jsou třeba pro činnost podniku. Z hlediska podniku mají zásoby pozitivní i negativní význam. [6]

„Negativní spočívá v tom, že váží kapitál, spotřebovávají práci a prostředky a nesou s sebou riziko znehodnocení, nepoužitelnosti, a nebo neprodejnosti. Na druhou stranu však zásoby řeší časový, místní, kapacitní a sortimentní nesoulad mezi výrobou a spotřebou, zajišťují plynulost výrobního procesu a kryjí různé nepředvídané výkyvy. Tato poslední jmenovaná výhoda je však zároveň i nevýhodou. Díky krytí různých výkyvů a jiných problémů se totiž neprojevuje nutnost jejich řešení.“ [6]

Účelem je v každém případě minimalizovat časy, kdy jsou zásoby v nečinnosti. Zároveň je vhodné vyloučit všechny procesy, při kterých sice zásoby v nečinnosti nejsou, ale nezvyšují při nich svou hodnotu. [6]

Zásoby představují velkou a nákladnou investici. Jejich kvalitním řízením lze dosáhnout zlepšení cash-flow, či návratnosti investic. Předmětem řízení jsou prakticky všechny suroviny, polotovary a výrobky, které procházejí podnikem.“ [6]

Řízení zásob je možno popsat jako sestavu řídicích činností (analýza, rozhodování, kontrola, hodnocení). Jejich smyslem je objevit a zajistit výši zásob jednotlivých materiálových druhů, aby byl vykonán plynulý průběh výrobního procesu, a to při optimální vázanosti kapitálu, spotřebě dodatečné práce a přijatelném stupni rizika. Stupeň řízení zásob pak ovlivňují především následující faktory: [12]

- *„vnější:*
 - *nákupní marketing;*
 - *doprava;*
 - *umístění podniku;*
 - *pružnost dodavatelů;*
- *vnitřní:*
 - *technická příprava výroby;*
 - *úroveň logistických procesů;*
 - *charakter výrobního procesu;*
 - *rozsah sortimentu;*
 - *charakter spotřeby (trend);*
 - *úroveň řízení a zainteresovanost.“ [12]*

U zásob se definuje několik složek, a to:

- materiál (výrobní zásoby), které představují zásoby surovin, základního a pomocného materiálu, nakupovaných polotovarů, paliva, obalů a náhradního materiálu, jde o veškerý materiál od pořízení do jeho předání do výrobního procesu;

- nedokončená výroba a polotovary vlastní výroby vyrobené v předcházejících fázích procesu a dodávané ostatním výrobním jednotkám v rámci podniku; polotovary se mohou při přerušení výrobního procesu individuálně skladovat a dopravovat pro další zpracování uvnitř podniku; nedokončená výroba zahrnuje rozpracovanou výrobu, což je nehotová produkce, která se vyskytuje ve výrobním zařízení během výrobního cyklu;
- hotové výrobky na skladě tvoří produkce převzatá a schválená technickou kontrolou a doposud neodeslaná k odběratelům. [10]

Dnešní doba dává přednost snižování zásob. Pro podnik znamenají jisté negativum, protože váží kapitál, spotřebovávají práci a prostředky (zásoby se musí skladovat, což přináší značné náklady na energii, údržbu a opravy skladovacích prostor, dále mzdové náklady, atd.). Kapitál investovaný do zásob pak může chybět na financování technického rozvoje či může ohrozit platební schopnost podniku.

3.1 Druhy zásob

Velmi důležité jsou hodnoty stavu minimálních a maximálních zásob. Významným faktorem pro řízení zásob je hodnota průměrné (optimální) zásoby a dále z funkčního hlediska pak zásoba běžná, pojistná, technická a sezónní.

Běžnou (obratovou) zásobou se rozumí ta část zásob, která pokrývá potřeby (požadavky na výdej) v období mezi dvěma dodávkami. V průběhu dodacího cyklu kolísá její stav mezi úrovní (hladinou) minimální zásoby (resp. pojistné) a stavem zásoby po dodávce na úrovni maximální zásoby. Důležitou hodnotou je průměrná běžná zásoba, která se v podmínkách plynulé rovnoměrné spotřeby rovná polovině průměrné dodávky.

Pojistná zásoba představuje tu část zásob, která kryje odchylky od plánované (průměrné) spotřeby, délky dodávkového cyklu a výše dodávky, jestliže překlenou hladinu minimální

zásoby. (V některých výrobních, popř. dílčích výrobních procesech, se minimální a pojistná zásoba rovnají.) V normálních podmínkách se pohybuje kolem relativně stálé výše.

Technickou zásobou je myšlena ta část surovin, materiálu a výrobků, která má pokrýt potřebu při důležitých technologických úpravách materiálu (např. při zrání odlitků, při vysychání dřeva apod.), popř. zajistit standardní jakost suroviny po celou výrobní dávku. Velikost této zásoby je tedy dána hlavně technickými parametry technologického procesu. [5]

„Sezónní zásobu tvoří takové množství materiálů a výrobků, které umožňuje krýt spotřebu, pokud

- *probíhá rovnoměrně po celý rok, ale zásoba se může doplňovat jen během určitého kratšího období (sezóny), pokud je;*
- *spotřeba sezónní (popř. jednorázová), ale zásoby je nutno vytvářet postupně po delší dobu, anebo kdy je;*
- *sezónním předzásobením nezbytné zajistit sezónní spotřebu.“ [5]*

Vyrovnávací zásoba je třeba k vyrovnávání větších výkyvů na straně vstupu nebo výstupu. Příkladem může být sezónní spotřeba výrobku koncentrovaná např. do období vánoc, kterou by podnik nebyl schopen v tomto období z důvodu omezené výrobní kapacity uspokojit. V určitém případě začne podnik plánovitě zásobu výrobku již od poloviny roku s domněnkou, že takto vytvořená zásoba se v inkriminovaném období prodá.

U zásoby dopravní se jedná o zásobu materiálu či polotovarů související s dopravou („zboží na cestě“).

Zásoba rozpracované výroby pokrývá materiály a polotovary, které se nachází ve výrobě včetně vyrovnávacích zásob mezi jednotlivými pracovišti nebo zásob v meziskladech.

Technologickou zásobu zahrnují materiály, vyžadující před dalším zpracováním nějakou dobu skladovat. Ze strany výrobce bývá proces ukončen, ale výrobek není schopen uspokojovat poptávku zákazníka, protože před použitím potřebuje ještě nějakou dobu skladování (zrání sýrů, výroba sektu, vysoušení dřeva, atd.).

Strategická zásoba je vytvářena z důvodu zabezpečení výrobního procesu pro případy, které souvisejí s přírodními katastrofami nebo jinými, omezujícími dodávkami surovin (embargo).

Spekulativní zásoby vznikají za účelem navýšení zisku při nákupu za nízké ceny a prodejem v době, kdy ceny vzrostou. S výhodou se tyto zásoby používají i pro vlastní výrobu, kdy do ceny výrobku zakalkulujeme aktuální (tj. vyšší cenu) dříve nakoupeného materiálu nebo polotovaru. [2]

3.2 Členění nákladů na zásoby

Náklady, které jsou spjaté s využitím zásob, se mohou členit na:

- *„náklady na objednávku, dodávku a přejímku jsou tvořeny náklady na:*
 - *přípravu a umístění objednávky, predikci, průzkum a volbu dodavatele, přípravu a dojednání dodávky, komunikaci s dodavatelem před vyřízením objednávky;*
 - *dopravu – je to ta část nákladů, která je konstantní na jednu dodávku bez ohledu na její velikost;*
 - *přejímku, kvalitativní a kvantitativní kontrolu, informační zpracování příjmu, uskladnění a zavedení do evidence;*
 - *aktivity při likvidaci a úhradě faktur.*
- *Náklady na udržování, skladování a správu zásob tvoří:*
 - *náklady vázanosti prostředků v zásobách;*
 - *náklady na skladování a správu zásob;*

- náklady rizika.
- *Náklady nedostatku – vznikají při deficitu. Jde o náklady:*
 - přímo v nákupu;
 - ve výrobě a v provozech;
 - při prodeji. “ [7]

Dále se rozlišuje několik základních úrovní zásob. Jedná se především o:

- maximální zásobu;
- minimální zásobu;
- objednací zásobu;
- okamžitou zásobu;
- průměrnou zásobu.

„Maximální zásoba představuje nejvyšší stav zásob, kterého je dosaženo v okamžiku nové dodávky (doplnění zásoby).

Minimální zásoba představuje stav zásob v okamžiku před novou dodávkou (doplnění zásoby), pokud byla vyčerpána běžná zásoba. Je dána výší relativně stálé složky zásob nebo jejich součtem (např. zásoby pojistné, technické, havarijní apod.).

Objednací zásoba (označovaná též jako bod objednávky) představuje takovou výši zásoby, při níž je nezbytné zajistit novou dodávku tak, aby došla nejpozději v okamžiku, kdy skutečná zásoba dosáhne úrovně minimální (pojistné) zásoby. Zahrnuje tedy všechny relativně stálé složky zásoby (pojistnou, technickou, havarijní) a část běžné zásoby. Je to taková část běžné zásoby, která uspokojí potřebu do příchodu nové dodávky (doplnění zásoby).“ [5]

Okamžitá zásoba bývá vyjádřena jako fyzická nebo dispoziční zásoba. Fyzická zásoba představuje velikost skutečné zásoby ve skladu k určitému časovému okamžiku. Dispozič-

ní zásoba se rovná fyzické zásobě, která je zmenšená o velikost uplatněných, ale ještě nesplněných požadavků na výdej a zvětšené o velikost už odeslaných, ale doposud nevyřízených objednávek na doplnění zásoby. [7]

Průměrná zásoba je významná pro sledování a analýzu vázanosti prostředků v zásobách (prostřednictvím ukazatelů rychlosti obratu). Ideálně představuje aritmetický průměr maximální a minimální zásoby, také označovaný jako normativ výrobních zásob. Ve skutečnosti je ovšem určení průměrné výrobní zásoby závislé na způsobu dodávky a způsobu odběru, jejichž reálný průběh způsobuje poněkud obtížnější určení této hodnoty. [10]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 FIRMA ANTONÍN JELÍNEK

V následujícím textu bude popsána historie firmy Antonín Jelínek, v čem firma podniká, co vyrábí, dále bude popsána konkurence a klíčoví dodavatelé firmy.

4.1 Historie

Firma byla založena v roce 1999. Zabývá se výrobou studené kuchyně. Zakladatelem je pan Antonín Jelínek. Pan Antonín Jelínek řídí celou firmu. Zaměstnanci jsou v jeho přímém podřízení. Při založení firmy byli zaměstnáni tři zaměstnanci, do konce roku 1999 se jejich počet zvýšil na sedm. Nyní má v přímém podřízení kolem patnácti zaměstnanců.

Firma Antonín Jelínek nejprve sídlila v Prostějově. V srpnu v roce 2000 však firma získala budovu v Určicích, a to formou dražby. V přízemí této budovy je provozován obchod s potravinami a jiným zbožím. V prvním patře budovy se vystřídaly obchody s různým sortimentem zboží, avšak nikdy jejich provoz dlouho nevydržel. Proto se firma rozhodla budovu zakoupit a zřídit v prvním patře Lahůdky z Hané. Zde plánovali další provoz firmy. V letech 2000-2001 proběhla rekonstrukce budovy a od 1.3.2001 se firma definitivně přestěhovala do budovy v Určicích.

Koupí budovy v Určicích si firma pořídila vlastní prostory, rozšířila tím prostory výroby studené kuchyně a vhodné podmínky pro vytvoření prostor pro výrobu teplé kuchyně. Firma plánuje i rozšíření nových tras rozvozu. Dalším podnikatelským záměrem je získání vlastních prodejen v Prostějově a okolí.

4.2 Předmět podnikání

Firma Antonín Jelínek je moravská společnost zabývající se výrobou a prodejem výrobků ze studené a teplé kuchyně. Na přání zákazníků je schopen zajistit veškeré občerstvení na jakoukoliv oslavu nebo raut. Po vzájemné dohodě je schopen výrobky i dovést na místo určení.

Cílem firmy je co nejvíce spokojených zákazníků. Firma by se chtěla stát pro všechny současné i budoucí odběratele zárukou perfektních služeb na vysoké úrovni. Snaží se vyhovět

všem zákazníkům, jak v sortimentu zakázky, tak i místem a časem dodání. Firma se snaží stále nacházet nové odběratele.

4.2.1 Zaměstnanci

Firma Antonín Jelínek zaměstnává kolem 12 až 15 zaměstnanců. Jejich počet je v každém měsíci trochu odlišný. Ve firmě je zaměstnán vedoucí výroby, kuchaři, pomocní kuchaři, pomocní pracovníci a řidiči pro rozvoz výroby.

Všichni zaměstnanci musí mít platný zdravotní průkaz, jehož kopie je založena u majitele firmy. Před vznikem pracovního poměru se musí zaměstnanci podrobit lékařské prohlídce.

Pracovní doba zaměstnanců je od 3h ráno do 11:30. Tato pracovní doba ale není stálá. Pokud je více objednávek zákazníků, pracovní doba zaměstnanců se tím úměrně zvýší.

Jednou za týden je sanitární den, kdy se provádí kompletní podrobný úklid, veškerá dezinfekce, apod. Tuto činnost provádí všichni kuchaři, pomocní kuchaři a pomocní pracovníci. Firma nezaměstnává pracovníka jen na úklidové práce.

Ve firmě funguje i odpolední směna, kde pracují pouze dva zaměstnanci, kteří mají za úkol vážit a rozdělovat tak vyrobené saláty apod. do kelímků. Připravují tak výrobky na ranní expedici.

Do expedice zboží jsou zapojeni i řidiči. Podle dodacích listů si vychystávají jednotlivé výrobky podle toho, do jakých prodejen, ke kterým zákazníkům zrovna pojedou.

První řidič vyjíždí před pátou hodinou ranní. V šest hodin jsou již pryč všichni řidiči. Před desátou hodinou ranní vyjíždí řidiči pak ještě na tzv. druhé kolo. To se realizuje v případě individuální potřeby firmy či zákazníka.

Přes víkend nezůstávají ve firmě žádné výrobky, vše je odvezeno k odběratelům. Firma si velmi zakládá na čerstvosti svých výrobků. Výroba začíná zase v neděli večer. Zaměstnanci chodí na osmou hodinu večerní, aby ráno mohly být výrobky opět rozvezeny k odběratelům.

4.2.2 Výroba a výrobky

Sortiment výrobků a služeb je poměrně pestrý. Nabídka studené výroby obsahuje saláty, pomazánky, obložené chlebičky, chuťovky, Míša tvarohový, bulky a bagety, aspikové výrobky, vejce na bramborovém salátu, obložené mísy a talíře v různých velikostech i složení.

Saláty a pomazánky se dodávají balené ve 100 g, 130 g, 500 g nebo na rozvažování po 1 kg a více. Ostatní výroba se expeduje jako jednoporcové balení. Vše je označené etiketou obsahující název výrobní firmy, název výrobku, složení výrobku, trvanlivost, podmínky uchování. Datum výrobku je označen na obalu výrobku.

Saláty a pomazánky mají trvanlivost 5 dnů, používá se stabilizátor na čistě přírodní bázi. Kusová výroba, tedy obložené chlebičky, chuťovky, bulky a bagety mají dobu spotřeby 1 den. Ostatní aspikové výrobky mají trvanlivost 2 dny.

Nabídka teplé výroby obsahuje houskové knedlíky, plněné knedlíky, vaření, smažené pokrmy z ryb, drůbeže a vepřového masa. Výrobky z masa mají dobu spotřeby 2 dny, knedlíky mají trvanlivost 5 dnů.

Firma Antonín Jelínek zahrnuje i činnost teplé kuchyně. Sem patří výrobky jako sekané pečeně, tlačanky, jetrniceové prejty, sádlo, dršťkové polévky, kynuté knedlíky a knedlíky s různými ovocnými náplněmi.

Výrobky firmy jsou chutné a poměrně dost žádané. Svědčí o tom i některá ocenění. Například výrobek Míša tvarohový se stal v roce 2009 výrobkem roku Olomouckého kraje. V roce 2010 se výrobkem roku stala tlačanka. A v roce 2011 se výrobkem roku staly knedle.

Sortiment výrobků je opravdu široký, proto se nelze zabývat všemi výrobky. V následující tabulce proto bude uveden pouze přehled nejprodávanějších výrobků firmy za rok 2011.

Tab. 1. Přehled nejprodávanějších výrobků
r. 2011 [17]

Výrobky	Prodané množství
Chlebiček šunkový	140 536 ks
Knedle 700g	66 505 ks
Míša čoko 150g	59 663 ks
Pařížský salát 130g	44 514 ks
Obložené vejce	39 818 ks
Družstevní salát 130g	19 104 ks
Vlašský salát 130g	15 727 ks
Topinkový salát 100g	8 416 ks
Pařížský salát 1kg	8 924 kg
Topinkový salát 1kg	3 032 kg
Bramborový salát 1kg	2 590,5 kg
Tlačenka	2 172 kg
Vlašský salát 1kg	1 568 kg

Z tabulky je zřejmé, že nejprodávanějším výrobkem v počtu kusů je šunkový chlebiček. Dále knedle, které dokonce v tomto roce získaly i ocenění výrobek roku. Další místa nejprodávanějších výrobků obsazuje Míša čoko, pařížský salát, atd.

Co se týče výrobků prodávaných na kilogramy, první příčku v tomto roce obsazuje bezkonkurenčně pařížský salát.

Jak již bylo uvedeno, firma se zabývá především výrobou lahůdek. Jedním z nejprodávanějších výrobků firmy je pařížský salát. Následující tabulka zobrazuje počet prodaných kusů balení po 130 g pařížského salátu i množství kilogramů prodaného pařížského salátu. Po porovnání jsou uvedeny hodnoty prodaných výrobků v letech 2010 a 2011.

Tab. 2. Přehled prodaného pařížského salátu za roky 2010 a 2011 [17]

	Rok 2010		Rok 2011	
leden	Paříž 130 g	3 822 ks	Paříž 130 g	3 486 ks
	Paříž 1 kg	588 kg	Paříž 1 kg	672 kg
únor	Paříž 130 g	3 794 ks	Paříž 130 g	3 440 ks
	Paříž 1 kg	645 kg	Paříž 1 kg	689 kg
březen	Paříž 130 g	4 490 ks	Paříž 130 g	3 966 ks
	Paříž 1 kg	771 kg	Paříž 1 kg	827 kg
duben	Paříž 130 g	4 036 ks	Paříž 130 g	3 517 ks
	Paříž 1 kg	802 kg	Paříž 1 kg	865,5 kg
květen	Paříž 130 g	4 226 ks	Paříž 130 g	4 122 ks
	Paříž 1 kg	691 kg	Paříž 1 kg	690 kg
červen	Paříž 130 g	4 098 ks	Paříž 130 g	3 769 ks
	Paříž 1 kg	662 kg	Paříž 1 kg	680,5 kg
červenec	Paříž 130 g	3 255 ks	Paříž 130 g	3 172 ks
	Paříž 1 kg	426 kg	Paříž 1 kg	533 kg
srpen	Paříž 130 g	3 769 ks	Paříž 130 g	3 725 ks
	Paříž 1 kg	564 kg	Paříž 1 kg	604 kg
září	Paříž 130 g	3 821 ks	Paříž 130 g	3 772 ks
	Paříž 1 kg	704,5 kg	Paříž 1 kg	618 kg
říjen	Paříž 130 g	3 728 ks	Paříž 130 g	3 951 ks
	Paříž 1 kg	698 kg	Paříž 1 kg	641 kg
listopad	Paříž 130 g	4 037 ks	Paříž 130 g	4 149 ks
	Paříž 1 kg	751,5 kg	Paříž 1 kg	782 kg
prosinec	Paříž 130 g	3 023 ks	Paříž 130 g	3 445 ks
	Paříž 1 kg	1 393,5 kg	Paříž 1 kg	1 496 kg

Z tabulky vyplývá, že množství prodaného pařížského salátu se v jednotlivých měsících mění. Příčinou mohou být rozličné důvody. Vliv na prodej mohou mít roční období, kdy v zimních měsících se prodá pařížského salátu více než v letních měsících, například

z důvodu, že se lidé obávají rychlejšího kažení výrobku, apod. Další vliv na prodej mají svátky jako Vánoce a Velikonoce. Z tabulky je zřejmé, že nejvíce pařížského salátu se prodá právě v prosinci a dále pak v dubnu. Prodej v prosinci je oproti jiným měsícům téměř dvojnásobný.

4.2.3 Specifikace geografických oblastí podnikání

Firma Antonín Jelínek dodává své výrobky do kantýn, restaurací a obchodů v okrese Prostějov a také i v okolních okresech jako Vyškov a Olomouc. Zde ale jeho působnost nekončí, protože dodává výrobky i do Makra, a to do Olomouce, Brna a Ostravy. Dodávají do kantýn v areálech podniků jako Železářny Vybíral obchodní s.r.o., Galeko, Agrostav, Minerva. Dále pak do kantýn ve školách jako například Švehlova střední škola, Základní škola Sídliště svobody. Dále do obchodů jako je například Makovec a.s., Haná, prodejna pečiva paní Makovcové a potraviny paní Marešové. Firma má i mnoho dalších drobných odběratelů. Firma spolupracuje i s velkoobchodem Adam.

Firma Antonín Jelínek zásobuje i svůj obchod v Určicích a kantýny, které má v pronájmu. V současné době má v pronájmu kantýny v Prostějově, a to v podniku FTL, v Železárnách s.r.o. a ve firmě Hopi. Dále ještě zásobuje občerstvení na Svatoplukově ulici v Prostějově.

4.2.4 Konkurence

V Prostějově je největší konkurent DEISI, který má prodejnu ale bez rozvozu výrobků. Ostatní konkurence není v místě, do Prostějova dováží. Mezi konkurenci patří Blanzek spol. s.r.o., což je firma zabývající se právě výrobou lahůdek a polotovarů a vakuovým balením uzenin a sýrů, dále Zemen spol. s.r.o., Jesenec spol. s.r.o., Apetito a.s. a Rudolf Vágner.

Blanzek spol. s.r.o. dodává hlavně do prodejen PENAMU. Zemen spol. s.r.o. dodává do supermarketů. Jesenec spol. s.r.o. má menší kapacitu výroby, dodává jen ve směru Konic. Apetito a.s. dodává jen obložené bagety, a to hlavně do prodejny Družba. Vágner dodává obložené bagety do některých kantýn v Prostějově.

Hodnocení výrobků firmy Antonín Jelínek ve srovnání s konkurencí

Nejprve byla výroba firmy v Prostějově, přestěhováním do Určic se situace nijak nezhoršila. Určice se nachází asi 5 km od Prostějova, zůstává tak krátká doba rozvozu. Firma dodává stále čerstvé výrobky. Výroba je prováděna v ranních hodinách, tím má firma výhodu před konkurencí. Také má rychlé reagování na požadavky odběratelů. V pracovních dnech dodává firma častěji podle potřeby odběratelů. Do výrobků používá stabilizátory na přírodní bázi.

Konkurenční ceny a nabídky

Cenová hladina je poměrně stabilní. Hlavním kritériem odběratelů je kvalita, zatímco v supermarketech jde především o trvanlivost.

Strategie konkurence, její přednosti a slabiny

Konkurence nabízí výrobky s dlouhou trvanlivostí, což je příznivé pro odběratele ale musí používat chemické konzervační prostředky, čím mění chuť výrobku. Nevýhodou dovozu je nepružnost reakce na požadavky odběratelů. Slabinou konkurence je výroba den předem a delší dovozní trasa.

4.2.5 Klíčoví dodavatelé

Firma Antonín Jelínek má nepřeborné množství dodavatelů. Největším dodavatelem je Makovec a.s., který dodává uzeninu. Má výrobu ve Smržicích, což je blízko sídla firmy v Určicích a může tak kdykoliv bezproblémově dovést potřebný materiál. Dalším velkým dodavatelem je Rudolf Vágner, který dodává pečivo v ranních hodinách a nabízí možnost vrácení nespotřebovaného zboží. Firma Avian – M.Z., s.r.o. dodává majonézu.

Dodavatelé přiváží zboží přímo do firmy Antonín Jelínek a firmě tak odpadá starost o dovozkou zboží. Nemusí najímat další řidiče, kteří by tak představovali další náklady firmy.

5 SKLADOVÁNÍ FIRMY ANTONÍN JELÍNEK

Skladové prostory firmy se nachází v prvním patře budovy v Určicích. Stejně tak i celá výrobní firma. V přízemí je prodejna potravin s úsekem prodeje čerstvého masa a uzenin, chladicí box a bourárna masa. Budova má novou střechu, její rekonstrukce proběhla na přelomu roku 2011 – 2012. Vzhledem k tomu, že se jedná o prostory, kde se pracuje s potravinami, je třeba v těchto prostorách dbát zvýšených hygienických podmínek. Například povinností osob vstupujících do těchto míst je nutné prokázat se platným zdravotním průkazem, mít oblečen bílý plášť a pokrývku hlavy. Zaměstnanci pracující přímo ve výrobě musí mít kompletně bílé oblečení podle hygienických předpisů. Před vstupem do provozu je návštěva proškolená o bezpečnosti a dodržování hygienických pravidel. Toto proškolení zajistí pracovník vedení, který návštěvu po provozu doprovází.

5.1 Sklady

Skklady firmy jsou poměrně specifické a to proto, že jedná o potraviny. Zásoby na skladech nemohou ležet příliš dlouho, protože podléhají určité době trvanlivosti. Potraviny vyžadují různé druhy skladování. Na každý výrobek jsou stanoveny určité normy, které je třeba při skladování dodržet. Firma disponuje skladem surovin, skladem hotových výrobků, chladicími boxy a speciálními sklady například pro uskladnění vajec.

Skład surovin zabírá plochu o rozměrech 42 m². Je vybaven regály a pracovním stolem se stolní vahou. Ve skladě surovin se skladují potraviny v originálním uzavřeném balení podle skupin a jsou označeny dobou použitelnosti a trvanlivosti. Jsou evidovány s uvedenou adresou dodavatele, pod správným číslem podnikové normy. Do výroby vstupují pouze suroviny absolutně nezávadné. Skladují se zde například různé druhy koření. Dále je zde zboží uloženo na paletách. A to například oleje, octy, apod. V místnosti jsou umístěny i chladicí skříně, sloužící například pro uschování zeleniny.

Skład materiálu zabírá plochu o rozměrech 28 m². Je vybaven regály a pracovním stolem. Skladují se zde prázdné obaly a víčka na výrobky.

Chladicí box zabírá plochu o rozměrech 10 m². Chladicí box hotových výrobků je vybaven regály, na kterých jsou výrobky umístěny. Je rozdělen na dvě části – na část pro uskladnění hotových výrobků a na část pro uschování různých potřebných surovin pro výrobu.

Speciální sklad je pro vejce. Zabírá plochu o rozměrech 10 m². Vejce musí být podle předpisů uchovávána v samostatné místnosti od ostatních surovin.

5.2 Výrobní

Firma Antonín Jelínek disponuje výrobnou studené kuchyně, výrobnou teplé kuchyně a výrobnou knedlí.

Výrobní studené kuchyně zabírá plochu 72 m². Je vybavena pracovními stoly, stolem s dřezem a chladicími boxy pro uložení surovin potřebných k výrobě. Nachází se zde i potřebné stolní váhy, robot a umyvadlo. Stoly jsou umístěny podél stěn a dva velké pracovní stoly uprostřed místnosti, aby byli dobře přístupné. Vše musí být samozřejmě v nerez. Ve výrobě je neustále udržována teplota do 12°C.

Výrobní teplé kuchyně zabírá plochu 36 m². Je opět vybavena pracovními stoly podél stěn i uprostřed místnosti, stolem s dřezem a klasickou lednicí. Nezbytnou součástí vybavení je i kotel, sporák, fritéza a stoličky, dále pak mikrovlnná trouba, konvice, robot.

Výrobní knedlí zabírá plochu 49 m². Je vybavena pracovními stoly kolem jedné stěny a uprostřed místnosti. K dispozici je zde i míchačka těsta, několik stolních vah, pánve a pojízdné regály.

Firma využívá systému HACCP, který provádí analýzy nebezpečí a charakteristiky rizika konkrétní výroby, stanovuje kritické a kontrolní body v používané technologii, určuje sledované znaky, četnost a způsob jejich kontroly, vypracovává diagramy výrobních procesů a popisů výrobků nebo jejich skupin, je-li to nutné, atd.

5.3 Balení, expedice

Místnost pro balení zaujímá plochu 42 m². V místnosti musí být udržována teplota do 12°C. Balírna je vybavena pracovními stoly podél zdi i uprostřed místnosti a též nezbytnými manipulačními vozíky. Nachází se zde speciální stroj na dávkování salátů, pomazánek apod. do kelímků. V místnosti je umístěna i váha, která slouží pro kontrolu správnosti váhy jednotlivých výrobků.

Místnost pro expedici zaujímá plochu o 36 m². Nachází se zde pracovní stoly a regály pro hotové výrobky. Dále je zde umístěna můstková váha, přepravky. V místnosti musí být stále udržována teplota maximálně do 12°C.

6 ANALÝZA NÁKLADŮ SPOJENÝCH SE ZÁSOBAMI

Náklady jsou pro firmu velmi podstatnou záležitostí. Ovlivňují celkové tržby firmy. Je tedy důležité objevit, kde firma vynakládá přílišné náklady a následně se je snažit minimalizovat.

6.1 Analýza nákladů

V následujících tabulkách bude uveden přehled nákladů v letech 2010 a 2011 firmy Antonín Jelínek. Údaje jsou čerpané z interních zdrojů firmy.

6.1.1 Náklady za rok 2010

V tabulce 3 jsou vyobrazeny jednotlivé nákladové položky a vynaložené částky za rok 2010.

Tab. 3. Náklady za rok 2010 [17]

Nákladová položka	Kč
materiál	7 023 809,-
opravy	30 285,-
plyn	105 840,-
elektřina	108 348,-
topení	58 809,-
pojištění	18 804,-
zaměstnanci	1 802 847,-
doprava	364 279,-
Celkem	9 513 021,-



Obr. 1. Náklady za rok 2010

Na obrázku 1 je graficky znázorněna struktura finančních prostředků vynakládaných za rok 2010. Hodnoty u tabulky a obrázku jsou totožné.

Z grafu jednoznačně vyplývá, že nejvyšší peněžní prostředky jsou vynakládány na nákup materiálu, mzdy zaměstnanců a na dopravu. Nad těmito položkami je třeba se zamyslet, zda by se jejich výše dala nějakým způsobem snížit. Firma se zabývá výrobou, proto je nejvyšší položka nákladů za materiál. Výrobu provádí zaměstnanci. Firma má vlastní dopravu, své výrobky rozváží, proto další větší položkou nákladů jsou právě náklady na dopravu. Opravy a pojištění představují pro firmu nízké náklady, není třeba je dále rozebírat.

6.1.2 Náklady za rok 2011

V tabulce 4 jsou vyobrazeny jednotlivé nákladové položky a vynaložené částky za rok 2011.

Tab. 4. Náklady za rok 2011 [17]

Nákladová položka	Kč
materiál	7 935 126,-
opravy	18 400,-
plyn	156 020,-
elektrina	132 127,-
topení	52 853,-
pojištění	18 804,-
zaměstnanci	1 989 555,-
doprava	416 717,-
Celkem	10 719 602,-



Obr. 2. Náklady za rok 2011

Na obrázku 2 je graficky znázorněna struktura finančních prostředků vynakládaných za rok 2011. Hodnoty u tabulky a obrázku jsou totožné.

Z grafu vyplývá, že největší finanční částky jsou vkládány do materiálu. Tato položka zaujímá zhruba 74 % celkových nákladů. Další výdaje jsou opět za mzdy zaměstnanců a za dopravu.

6.1.3 Shrnutí nákladů

Z uvedeného přehledu vyplývá, že největší finanční položky v obou letech jsou vynakládány za materiál, mzdy zaměstnanců a dopravu. Náklady na materiál se zvýšily o 911 317 Kč. Náklady na mzdy zaměstnanců se zvýšily o 186 708 Kč. A náklady na dopravu se zvýšily o 52 438 Kč.

7 ŘEŠENÍ

Z analýzy nákladů vyplynulo, že vysoké náklady spočívají v nákupu materiálu, mzdách zaměstnanců a dopravě. Následující kapitola bude zaměřena na náklady vložené do nákupu materiálu a do dopravy.

7.1 Návrh řešení na snížení nákladů na nákup materiálu

Náklady materiálu se dají snížit nalezením vhodného dodavatele, který nabídne firmě co nejnižší ceny za odběr materiálu. Dodavatel by měl být také schopen přivést zboží až do firmy, aby firma nemusela vynakládat další náklady na přepravu. Většina dodavatelů ale zajišťuje dopravu do firmy.

Firma má mnoho dodavatelů, proto bude řešená problematika zaměřena pouze na zboží, které firma odebírá ve větším množství. V následující tabulce bude uveden přehled stávajících dodavatelů firmy Antonín Jelínek a jeho možných potenciálních dodavatelů. Údaje byly čerpány z interních zdrojů firmy a z nabídek katalogů dodavatelů pro firmu.

Tab. 5. Porovnání cen dodavatelů

Zboží	Stávající dodavatelé	Kč	Potenciální dodavatelé	Kč
veka	Rudolf Vágner	17,40	Rašnerova pekárna	13,90
mléko	Makro	10,65	Tatra mléko s.r.o.	9,60
tvaroh	Choceňská mlékárna s.r.o.	47,41	Laktos a.s.	39,90
majonéza	Avian – M.Z.s.r.o.	37,-	Boneco a.s.	40,80
jogurt bílý	Choceňská mlékárna s.r.o.	33,48	Alimpex	31,-
salám junior	Makovec a.s.	33,-	Beskydské uzeniny a.s.	40,80
brambory	Melka Miroslav	5,-	Ovocentrum V+V s.r.o.	5,70
vejce	Drůbežárna Holešov	3,80	Selská vejce s.r.o.	4,50

V tabulce jsou uvedeny ceny zboží čerpané z ceníku firem za měsíc březen 2012.

U několika zboží potenciálních dodavatelů byla nalezena nižší cena. Jedná se o veku, mléko, tvaroh a jogurt bílý.

Firma Antonín Jelínek odebírá veku od Rudolfa Vágnera za 17,40 Kč. U dodavatele Rašnerova pekárna je cena vecky 13,90 Kč, což je o 3,50 Kč méně. Za veku by firma mohla ušetřit, ovšem v tomto případě za cenu horší kvality. Rudolf Vágner vyrábí kvalitní velké vecky, které jsou firmou Antonín Jelínek osvědčené. Pro firmu by tedy nebylo vhodné měnit dodavatele vecky, byť by byla cena levnější, ovšem za horší kvalitu.

Mléko firma odebírá z Makra za 10,65 Kč. Nižší cena byla nalezena u dodavatele Tatra mléko s.r.o., a to o 1,05 Kč. Zde by bylo možné zauvažovat o změně dodavatele.

Tvaroh dodává do firmy Choceňská mlékárna s.r.o. za 47,41 Kč. Dodavatel Laktos a.s. nabízí tvaroh za 39,90 Kč, to je o 7,51 Kč méně. V tomto případě by bylo velmi příznačné zamyslet se nad výměnou dodavatele tvarohu.

Majonézu do firmy dodává Avian – M.Z.s.r.o za 37 Kč. Avian M.Z.s.r.o. je velkým a dobrým dodavatelem firmy. Firma Antonín Jelínek s tímto dodavatelem spolupracuje dlouhodobě. U jiných dodavatelů nebyly lepší ceny objeveny.

Jogurt bílý je opět odebírán od Choceňské mlékárny s.r.o., a to za cenu 33,48 Kč. Ovšem u dodavatele Alimpex je jeho cena 31 Kč, což je o 2,48 Kč méně. O změně dodavatele by bylo vhodné popřemýšlet.

Salám Junior je odebírán od dodavatele Makovec a.s. za 33 Kč. Makovec a.s. je velkým, dobrým a spolehlivým dodavatelem firmy Antonín Jelínek. Změnou dodavatele určitě není třeba se zaobírat. U jiných dodavatelů ani nebyla nalezena nižší cena.

Brambory dodává Melka Miroslav, který sídlí v Dětkovicích, nedaleko Určic. Pozitivní je blízkost dodavatele, v případě potřeby je schopen okamžitě zajistit rychlé dodání brambor. I jeho ceny jsou v porovnání s ostatními dodavateli příznivé.

Vejce dováží Drůbežárna Holešov. Do března dodávala vejce za 4,20 Kč. Od dubna cena klesla na 3,80 Kč. V zimních měsících 2012 velmi vzrostly ceny vajec, proto i firma Antonín Jelínek byla nucena zdražit některé své výrobky.

7.2 Změna vybraných dodavatelů

Podle průzkumu cen vybraného zboží je třeba se zamyslet nad výměnou dodavatele mléka, tvarohu a jogurtu bílého. U tohoto zboží by bylo potřeba snížit náklady, a to právě přechodem firmy k jinému dodavateli, který nabízí levnější ceny zboží.

Tab. 6. Přehled nákladů při stávajících a navržených dodavatelích

Zboží	Množství zboží za měsíc	Nynější měsíční náklady	Náklady při změně dodavatele
mléko	2 982 ks	31 758,30 Kč	28 627,20 Kč
tvaroh	1 370 kg	64 951,70 Kč	54 663 Kč
jogurt bílý	60 kg	2 008,80 Kč	1 860 Kč

Z tabulky vyplývá, kolik firma měsíčně zaplatí za mléko, tvaroh a jogurt bílý při průměrném množství odebíraného zboží za měsíc. Při navržené změně dodavatele by firma ušetřila měsíčně za mléko 3 131,10 Kč, za tvaroh 10 288,70 Kč a za jogurt bílý 148,80 Kč. Celkem by za měsíc za tyto tři suroviny ušetřila 13 568,60 Kč.

Ceny zboží se na trhu neustále mění. Nelze proto jednoznačně určit, kolik by firma výměnou dodavatelů ročně ušetřila finančních prostředků za nákup materiálu. Firma si s dodavatelem může stanovit určitou cenu dodávaného zboží, pokud ovšem dojde ke zdražení, dodavatel ještě nějakou dobu ponechá smlouvené ceny, pak ale i on musí zdražit, což se dále projeví na výsledné ceně našich výrobků.

7.3 Návrh řešení na snížení nákladů na dopravu

Firma Antonín Jelínek zprostředkovává vlastní dopravu, své výrobky rozváží až ke svým odběratelům. Vlastní čtyři automobily Fiat Ducato pro rozvoz svých výrobků. Vozidla mají chlazený přepravní prostor tak, aby nedošlo k narušení či znehodnocení výrobků. Vozidla

mají dobře viditelnou žlutou barvu a jsou nápadně potištěna logy a názvem firmy Antonín Jelínek. Představují tedy výraznou reklamu, což může být pro firmu velmi přínosným faktem. Firma zaměstnává čtyři řidiče. Všechny automobily jsou denně využívány. Každý řidič rozváží výrobky firmy po jiné trase. Jeden řidič jezdí pouze v rámci Prostějova, druhý jezdí směr Olomouc, Šternberk a Ostrava, třetí směr Brno a čtvrtý okolí Prostějova.

Automobily jezdí na naftu, kterou odebírají u různých čerpacích stanic. Cena nafty se pohybuje kolem 36,90 Kč za litr. Zjištěná průměrná spotřeba automobilů je 9 l/ 100 km. V následujících tabulkách bude uveden přehled jednotlivých řidičů, kolik ujedou průměrně kilometrů za týden a kolik tedy firmu stojí týdenní náklady za naftu.

Tab. 7 Přehled týdenních nákladů za naftu při ceně 36,90 Kč/ l

Řidič	Km za týden	Spotřeba nafty v Kč
A	392 km	1 301,83 Kč
B	940 km	3 121,74 Kč
C	854 km	2 836,13 Kč
D	1 190 km	3 951,99 Kč
Celkem		11 211,69 Kč

Z tabulky vyplývá, že průměrné týdenní náklady za naftu všech automobilů činí 11 211,69 Kč. Za měsíc by tak firmu nafta stála 44 846,76 Kč.

Ceny nafty se neustále mění, jejich cena roste. Pro firmu by bylo možným řešením uzavření smlouvy na odběr nafty za pevnou cenu za 1 l například u firmy FTL – First Transport Lines, a.s. Pokud by se podařilo uzavřít smlouvu k odběru nafty za 35 Kč za 1 l, firma by tím značně ušetřila.

Tab. 8. Přehled týdenních nákladů za naftu při ceně 35 Kč/ l

Řidič	Km za týden	Spotřeba nafty v Kč
A	392 km	1 234,80 Kč
B	940 km	2 961 Kč
C	854 km	2 690,10 Kč
D	1 190 km	3 748,50 Kč
Celkem		10 634,40 Kč

Při uzavření smlouvy odběru nafty za 35 Kč za 1 l by průměrné týdenní náklady za naftu všech automobilů činily 10 634,40 Kč. Za měsíc by to bylo 42 537,60 Kč. Firma by tak měsíčně ušetřila 577,29 Kč. Naftový provoz a spotřeba je úspornější oproti benzínovému provozu a spotřebě, proto není pro firmu aktuální, zvažovat investice do benzínových automobilů.

Dále bylo pomýšleno i na alternativu, že by si firma Antonín Jelínek pronajala externího poskytovatele přepravy. Ze zjištěných informací se doprava externích přepraveců pohybuje okolo 3 000 Kč na trase Prostějov – Ostrava, počítaná tam i zpět. Firmy zabývající se externí dopravou jsou například Partner car s.r.o., Ostrava – Poruba; Petr Novák – Autodoprava, Loučná nad Desnou a Tomáš Polách, Štítý. Všechny tyto firmy nabízejí autodopravu s chlazením. Rizikem je ovšem nespolehlivost těchto firem. Dalším velkým negativem je fakt, že externí poskytovatelé dopravy nemají automobily potažené logem a názvem firmy Antonín Jelínek, nenesou reklamu firmy Antonín Jelínek. I právě tím, že si firma rozváží své výrobky sama, dělá si reklamu pro své další potenciální odběratele. Možnost pronájmu externího poskytovatele dopravy je možno, pro vysoké náklady a nulovou reklamu, vyloučit.

ZÁVĚR

Bakalářská práce byla zaměřena na problematiku nákladů spojených se zásobami v dané firmě. Cílem bylo nalézt a vymezit problematické oblasti nákladů spojených se zásobami ve firmě Antonín Jelínek, zhodnotit možnosti snížení nákladů a navrhnout opatření pro zlepšení.

V praktické části byl proveden rozbor nákladů za roky 2010 a 2011. Při tomto rozboru nákladů bylo zjištěno, že firma vynakládá vysoké finanční prostředky především v oblasti nákupu materiálu a v dopravě. Některé suroviny odebírá za zbytečně vysokou cenu. Bylo by vhodné, aby znovu přehodnotila volbu svých dodavatelů. Jen při zaměření se na určité suroviny a návrhu změny některých dodavatelů by firma měsíčně za suroviny ušetřila 13 568,60 Kč. A to pouze při změně dodavatelů u tří surovin.

Dále firma vydává vysoké náklady do dopravy, a to především za pohonné hmoty. Za naftu měsíčně utratí v průměru 11 211,69 Kč. Odebírá ji u různých čerpacích stanic. Doporučením, vedoucím ke snížení těchto nákladů, by bylo uzavření smlouvy s firmou FTL – First Transport Lines, a.s., která by přistoupila na nižší cenu při pravidelném odběru nafty. Firma by tak za pohonné hmoty ušetřila 577,29 Kč měsíčně.

V oblasti dopravy byla dále zvážena možnost pronajmutí externího poskytovatele dopravy. Po analýze a zhodnocení této alternativy bylo zjištěno, že je pro firmu příliš nákladná a má i další negativa v podobě nulové reklamy firmy.

V bakalářské práci byly vymezeny problematické oblasti nákladů spojených se zásobami ve firmě a zhodnoceny možnosti jejich snížení. Cíl práce, stanovený v úvodu, byl splněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BOBÁK, Roman. *Základy logistiky*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, 1999. ISBN 80-214-1428-6.
- [2] ČUJAN, Zdeněk a Zdeněk MÁLEK. *Výrobní a obchodní logistika*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN 978-80-7318-730-9.
- [3] DRAHOTSKÝ, Ivo a Bohumil ŘEZNÍČEK. *Logistika: Procesy a jejich řízení*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-521-0.
- [4] EMMETT, Stuart. *Řízení zásob*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1828.
- [5] HÁDEK, Ladislav. *Nákup a zásobování*. Ostrava: Vysoká škola podnikání, a.s. v Ostravě, 2006.
- [6] HÝBLOVÁ, Petra. *Logistika pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. ISBN 80-7194-914-0.
- [7] MÁLEK, Zdeněk a Zdeněk ČUJAN. *Základy logistiky*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN 978-80-7318-729-3.
- [8] PRECLÍK, Vratislav. *Průmyslová logistika*. Praha: Nakladatelství ČVUT, 2006. ISBN 80-01-03449-6.
- [9] SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. *Logistika: Teorie a praxe*. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0573-3.
- [10] SOUKUPOVÁ, Věra a Dana STRACHOTOVÁ. *Podniková ekonomika*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2005.
- [11] STEHLÍK, Antonín a Josef KAPOUN. *Logistika pro manažery*. Praha: Ekopress, 2008. ISBN 978-80-86929-37-8.
- [12] TOMEK, Gustav a Věra Vávrová. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1479-0.
- [13] ZÁMEČNÍK, Roman; Zuzana TUČKOVÁ a Ludmila HROMKOVÁ. *Podniková ekonomika II*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. ISBN 978-80-7318-624-1.

- [14] Antonín Jelínek – studená a teplá kuchyně [online]. [cit. 17.11.2011]. Dostupné z: <http://www.volny.cz/lahudkyzhane/>
- [15] HACCP systém na míru [online]. [cit. 3.12.2011]. Dostupné z: www.haccp-system.cz
- [16] Informační logistický portál [online]. [cit. 3.12.2011]. Dostupné z: www.euolog.cz
- [17] Interní zdroje firmy Antonín Jelínek

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

HACCP	analýza nebezpečí a kritické kontrolní body (z angl. Hazard Analysis Critical Control Point)
apod.	a podobně
např.	například
resp.	respektive
atd.	a tak dále
spol.	společnost
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
a.s.	akciová společnost
kg	kilogram
g	gram
km	kilometr
mm	milimetr
l	litr
ks	kus
Kč	česká koruna

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Náklady za rok 2010</i>	43
<i>Obr. 2. Náklady za rok 2011</i>	44

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Přehled nejprodávanějších výrobků r. 2011</i>	35
<i>Tab. 2. Přehled prodaného pařížského salátu za roky 2010 a 2011</i>	36
<i>Tab. 3. Náklady za rok 2010</i>	42
<i>Tab. 4. Náklady za rok 2011</i>	44
<i>Tab. 5. Porovnání cen dodavatelů</i>	46
<i>Tab. 6. Přehled nákladů při stávajících a navržených dodavatelích</i>	48
<i>Tab. 7. Přehled týdenních nákladů za naftu při ceně 36,90 Kč/l</i>	49
<i>Tab. 8. Přehled týdenních nákladů za naftu při ceně 35 Kč/l</i>	50

SEZNAM PŘÍLOH

- PI Seznam výrobků firmy Antonín Jelínek
- PII Fotografie automobilů firmy Antonín Jelínek

PŘÍLOHA P I: SEZNAM VÝROBKŮ FIRMY ANTONÍN JELÍNEK

Pomazánky			
Název výrobků	Hmotnost	Cena	Trvanlivost
	g	bez DPH	dny
Pomazánka pažitková	130	13,21	7
Pomazánka sardinková	130	17,91	7
Pomazánka česneková	130	11,64	7
Šlehaná niva	100	17,39	7
Pomazánka pálivec	130	12,12	7
Pomazánka budapešť	130	13,21	7
Pomazánka tvarůžková	100	17,10	7
Pomazánka škvarková	130	15,34	7
Pomazánka topinková	100	14,54	7
Pomazánka aLa krab	130	14,04	7
Miša tvarohový čoko	150	12,12	10
Miša tvarohový ovocný	100	8,44	10
Pomazánka pálivec	500	51,08	5
Pomazánka budapešťská	500	43,37	5
Pomazánka česneková	500	43,37	5
Pomazánka sardinková	500	64,75	5
Pomazánka budapešťská	1000	80,49	5
Pomazánka pažitková	1000	82,56	5
Pomazánka česneková	1000	77,41	5
Pomazánka sardinková	1000	117,58	5
Pomazánka pálivec	1000	85,65	5
Pomazánka topinková	1000	90,43	5
Šlehaná niva	1000	142,75	5
Pomazánka aLa krab	1000	83,83	5

Saláty volně vážené			
Název výrobků	Hmotnost	Cena	Trvanlivost
	g	bez DPH	dny
Salát bramborový	1000	56,81	5
Salát pařížský	1000	90,27	5
Salát vlašský	1000	73,79	5
Salát vajíčkový	1000	77,96	5
Salát vajíčkový	500	45,96	5
Salát družstevní	1000	77,41	5
Salát družstevní	500	42,29	5
Salát rybí	1000	84,62	5
Salát rybí	500	49,06	5
Salát sýrový s jogurtem	1000	74,25	5
Salát sýrový s jogurtem	500	43,96	5
Salát feferonový	1000	88,22	5

Salát feferonový	500	48,00	5
Salát cheef	1000	122,20	5
Salát šopský	1000	78,84	5
Salát šopský	500	43,74	5

Saláty volně vážené a balené			
Název výrobků	Hmotnost	Cena	Trvanlivost
	g	bez DPH	dny
Salát pařížský	130	15,27	7
Salát vlašský	130	13,15	7
Salát vajíčkový	130	13,20	7
Salát družstevní	130	13,18	7
Salát rybí	130	13,70	7
Salát neapolský	130	15,27	7
Salát holandský	130	14,23	7
Salát šopský	130	13,83	7
Salát křenový	130	12,12	7
Salát feferonový	130	15,27	7
Salát zelný	130	10,56	7
Salát sýrový s jogurtem	130	14,60	7
Salát orient	130	11,36	7
Salát tuňákový	130	17,39	7
Salát zeleninový s uzeninou	130	13,12	7
Salát hermelínový s jogur-	130	13,96	7
Salát rajčatový s jogurtem	130	11,58	7
Salát berlínský	130	12,65	7
Salát cheef	130	18,44	7
Salát bretaňský	130	14,76	7
Salát pařížský	500	49,59	5
Salát vlašský	500	43,88	5
Salát bramborový	500	30,82	5
Salát neapolský	500	48,00	5
Salát holandský	1000	77,96	5
Salát holandský	500	48,00	5
Salát orient	1000	67,10	5
Salát tuňákový	1000	113,92	5
Salát tuňákový	500	62,36	5
Salát zeleninový s uzeninou	1000	73,79	5
Salát zeleninový s uzeninou	500	48,00	5
Salát hermelínový s jogur-	1000	87,03	5
Salát hermelínový s jogur-	500	48,00	5
Salát bretaňský	1000	89,25	5
Salát rajčatový s jogurtem	1000	67,62	5
Salát rajčatový s jogurtem	500	39,21	5
Obložené vejce	125	11,73	5
Myslivecké vejce	125	13,97	5
Selské vejce	125	13,97	5

Obložené chlebíčky, jednohubky, talíře			
Název výrobků	Hmotnost	Cena	Trvanlivost
	g	bez DPH	dny
Chlebíček šunka, vejce	75	11,07	1
Chlebíček se šunkou	67	9,50	1
Chlebíček speciál	75	11,60	1
Chlebíček se šunkou a sý-	75	11,60	1
Chlebíček s anglickou	70	8,98	1
Chlebíček pálivec	60	8,45	1
Chlebíček s nivou	55	8,45	1
Chlebíček se salámem	71	9,75	1
Chlebíček vajíčkový	70	8,98	1
Chlebíček s debrecínkou	74	11,60	1
Chlebíček šunka a máslo	60	10,88	1
Chlebíček se sýrem	67	10,12	1
Chuťovka s poličanem	21	7,35	1
Chuťovka se sýrem	21	6,78	1
Chuťovka s nivou	18	6,78	1
Chuťovka se šunkou	19	7,35	1
Mísa obložená 800g zá-	195	200,00	1
Mísa obložená 800g speciál	195	240,00	1
Mísa obložená 1000g zá-	195	250,00	1
Mísa obložená 1000g spe-	195	300,00	1
Talíř obložený 200g	195	50,00	1

Obložené bulky, bagety			
Název výrobků	Hmotnost	Cena	Trvanlivost
	g	bez DPH	dny
Rohlík obložený	75	8,05	4
Bageta racio	140	11,05	4
Bageta selská	180	13,56	4
Bulka sezam	160	14,06	4
Bageta s uzeným masem	180	16,05	4
Bageta obložená sýrová	160	14,06	4
Bageta sýrová	180	14,55	4
Pletýnka obložená	160	14,55	4
Chléb s vaj. omeletou	180	11,06	4
Bageta Maxi	180	18,06	4
Bageta mls kuřecí	180	16,56	4
Bageta s kuřecím masem	170	12,05	4
Bageta s debrecínkou	160	9,56	4
Bageta šunková	160	11,55	4
Kuřecí tortila	230	90,15	4
Chléb s řízkem	250	78,15	4

Aspikové výrobky			
Název výrobků	Hmotnost	Cena	Trvanlivost
	g	bez DPH	dny
Šunkový závit	130	17,39	4
Rybí očka v aspiku	130	12,56	4
Aspiková miska	130	10,03	4
Aspiková bábovička bal.	140	12,12	4
Prostějovský řez	1000	94,70	2
Vaječná tlacinka	1000	82,09	2
Aspikový dort (kruh)	1800	158,95	2
Aspikový dort (tvar srdce)	1000	117,10	2

Výrobky teplé kuchyně			
Název výrobků	Hmotnost	Cena	Trvanlivost
	g	bez DPH	dny
Sekaná pečeně lahůdková	1000	92,50	7
Tlacenka lahůdková	1000	97,86	10
Jetřnicový prejt	1000	66,18	10
Sádlo domácí	500	32,64	60
Dršťková polévka	500	25,50	10
Knedlík kynutý	700	14,89	4
Knendlík s ovocnou náplní	380	19,89	4

PII: FOTOGRAFIE AUTOMOBILŮ FIRMY ANTONÍN JELÍNEK

