

Problematika řízení zásob společnosti XY s.r.o.

Zuzana Neumanová

Bakalářská práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Zuzana NEUMANOVÁ
Osobní číslo: M110354
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Finanční řízení podniku
Forma studia: kombinovaná

Téma práce: Problematika řízení zásob společnosti XY s.r.o.

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte informační zdroje týkající se problematiky řízení zásob.
- Na základě získaných poznatků zpracujte přehled teoretických východisek týkajících se problematiky řízení zásob.

II. Praktická část

- Na základě teoretických poznatků proveďte analýzu řízení zásob společnosti XY s.r.o.
- Na základě zjištěných skutečností navrhněte a zdůvodněte společnosti XY možná zlepšení v oblasti řízení zásob.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

EMMETT, Stuart. Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, vi, 298 s. ISBN 978-80-251-1828-3.

Inventory management. Management study guide [online]. 2013 [cit. 2014-02-28].

Dostupné z: <http://managementstudyguide.com/inventory-management.htm>

PETŘÍK, Tomáš. Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi.

Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-1046-3.

SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 1. vydání. Praha:

Grada Publishing, 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.

VALACH, Josef a kolektiv. Finanční řízení podniku. Vydání II. Praha: Ekopress, s.r.o., 2001. ISBN 80-86119-21-1.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Jana Ambrožová

Externí

Datum zadání bakalářské práce:

16. června 2014

Termín odevzdání bakalářské práce:

22. srpna 2014

Ve Zlíně dne 20. června 2014

Mgr. Pavel Hýl
děkanka



Bc. Ing. Šárka Vránová, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

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 právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;

bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;

na mou 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 právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;

podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

podle § 60⁴ odst. 2 a 3 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);


pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
odevzaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

22.8. 2014



⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce Problematika řízení zásob společnosti XY s.r.o. se zabývá problematikou řízení hotových výrobků a polotovarů ve výše uvedené společnosti.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části: teoretickou a praktickou část. Teoretická část je obecně zaměřena na problematiku řízení zásob, kde jsou vysvětleny základní pojmy z oblasti řízení zásob.

Praktická část se zabývá již samotným řízením zásob ve společnosti XY s.r.o., kde je podrobně znázorněn proces řízení hotových výrobků a polotovarů společnosti XY s.r.o. a následně je provedena analýza vývoje prodeje.

Klíčová slova: řízení zásob, společnost XY s.r.o, hotové výrobky, polotovary, analýza prodeje, analýza ABC

ABSTRACT

The Bachelor thesis Problems of Inventory Management in company XY Ltd. deals with problems of managing of finished products and semi-finished products in company mentioned above.

The Bachelor work is divided into two parts: theoretical and practical parts. Theoretical part is generally focused on problems of inventory management where the basic terms of inventory managing are explained.

Practical part deals with inventory management as such in company XY Ltd. where the process of managing finished and semi-finished products in company is explained in detail and the following analyses of sales turnover is done.

Keywords: inventory management, company XY Ltd., finished products, semi-finished products, analyses of sales turnover, analyses ABC

Touto cestou bych ráda poděkovala paní Ing. Janě Ambrožové, která byla vedoucí mé bakalářské práce, za praktické rady a připomínky. Dále bych chtěla poděkovat společnosti XY s.r.o., kde jsem dostala přístup ke všem informacím potřebným k vypracování mé bakalářské práce a dále za ochotu všech pracovníků této společnosti, kteří mi vždy ochotně poskytli potřebné informace či odbornou radu.

„Když všichni mluví o nemožnostech, hledej možnosti“

Tomáš Baťa

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 OBĚŽNÝ MAJETEK	13
1.1 CHARAKTERISTIKA OBĚŽNÉHO MAJETKU	13
1.2 STRUKTURA OBĚŽNÉHO MAJETKU	14
1.2.1 Základní členění oběžného majetku	14
1.2.1.1 Zásoby	15
1.2.1.2 Dlouhodobé pohledávky	15
1.2.1.3 Krátkodobé pohledávky	15
1.2.1.4 Krátkodobý finanční majetek	15
1.3 POTŘEBA OBĚŽNÉHO MAJETKU V PODNIKU	15
2 ŘÍZENÍ ZÁSOB	18
2.1 TEORIE ŘÍZENÍ ZÁSOB	18
2.2 ČLENĚNÍ ZÁSOB	19
2.3 OPTIMALIZACE ZÁSOB	20
2.3.1 Průběh čerpání zásob	21
2.3.1.1 Dělení podle charakteru čerpání zásob	21
2.3.1.2 Dělení podle časového průběhu čerpání zásob	22
2.4 URČENÍ VÝŠE POJISTNÉ ZÁSOBY	22
2.5 METODY ŘÍZENÍ ZÁSOB	22
2.5.1 FIFO	23
2.5.2 LIFO	23
2.5.3 JIT	23
2.5.4 ABC	23
2.5.5 Make or buy	24
2.6 VÝBĚR DRUHU DOPRAVY	24
2.6.1 Druhy dopravy:	24
2.6.2 Metody výběru dopravy	25
2.6.2.1 Intuitivní metoda	25
2.6.2.2 Metoda zaměřená na minimalizaci distribučních kanálů	25
2.6.2.3 Exaktní metoda	25
2.7 ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK	26
II PRAKTICKÁ ČÁST	29
3 PROFILSPOLEČNOSTI XY S.R.O.	30
3.1 VIZE A MISE SPOLEČNOSTI XY S.R.O.	30
3.1.1 VIZE	30
3.1.2 MISE	30
3.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI	30
3.2.1 Popis fraktálu společnosti XY s.r.o.	31
4 SOFTWARE POUŽÍVANÉ VE SPOLEČNOSTI	33
4.1 SAP	33
4.1.1 Rozdělení modulů a přehled základních transakcí	33

4.2	SATIAMO.....	34
4.3	EVITA.....	35
5	PROCES ŘÍZENÍ ZÁSOB	36
5.1	POPIS PROCESU ŘÍZENÍ HOTOVÝCH VÝROBKŮ A POLOTOVARŮ VE SPOLEČNOSTI XY S.R.O.	36
5.2	ZALOŽENÍ SAP ČÍSLA	36
5.3	FORECAST	37
5.4	OBJEDNÁVKA	38
	5.4.1 Rámcová objednávka	38
	5.4.2 Odvolávka.....	38
	5.4.3 Závazná objednávka.....	38
	5.4.4 Náležitosti objednávek	38
	5.4.5 Proces příjmu a zpracování objednávky.....	39
5.5	VÝROBA.....	39
	5.5.1 Proces plánování interní výroby	39
	5.5.2 Proces plánování externí výroby.....	40
5.6	SKLADOVÁNÍ A EXPEDICE HOTOVÝCH VÝROBKŮ A POLOTOVARŮ	40
	5.6.1 Výrobní sklad.....	40
	5.6.2 Řízený sklad.....	41
	5.6.3 Skladování	41
5.7	EXPEDICE.....	41
	5.7.1 Proces expedice.....	42
5.8	FAKTURACE A ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK PO SPLATNOSTI.....	42
	5.8.1 Fakturace	42
	5.8.2 Druhy fakturace společnosti XY s.r.o.	43
	5.8.3 Pohledávky po splatnosti.....	43
	5.8.4 Proces řízení pohledávek po splatnosti	43
6	SEGMENTACE TRHU	44
6.1	LEISURE	44
6.2	OFFICE	44
6.3	HOME AND GARDEN	45
6.4	AUTOMOTIVE AND COMMERCIAL VEHICLES	45
6.5	PACKAGING AND LOGISTIC	46
6.6	OSTATNÍ SKUPINY ZÁKAZNÍKŮ	46
	6.6.1 Odpady	46
	6.6.2 Ostatní.....	46
7	ANALÝZA VÝVOJE PRODEJE	47
7.1	VÝVOJ PRODEJE 2011	47
7.2	VÝVOJ PRODEJE 2012	48
7.3	VÝVOJ PRODEJE 2013	49
7.4	PODÍL JEDNOTLIVÝCH SEGMENTŮ NA CELKOVÝCH TRŽBÁCH.....	50
8	ANALÝZA ABC.....	51
	ZÁVĚR	53
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	55

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	56
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	57
SEZNAM TABULEK	58
SEZNAM PŘÍLOH	59

ÚVOD

Problematika řízení zásob představuje velmi široký pojem. Pod tímto pojmem můžeme chápat jak řízení nakupovaných zásob, tak zásoby vlastní výroby. Obě výše uvedené varianty mají svá vlastní specifika a každá z nich se dívá na zásoby jiným pohledem (nákup x prodej).

Řízení zásob patří mezi jednu z nejdůležitějších činností podniku. Velmi úzce souvisí s hospodářským výsledkem podniku. Díky efektivnímu řízení zásob, může podnik docílit lepšího výsledku hospodaření. V případě nesystematického řízení může dojít v podniku k velkým finančním ztrátám (například při nadbytečných či nepoužitelných zásobách, které mohou vázat velké finanční zdroje).

Hlavním cílem mé bakalářské práce je provést analýzu prodeje hotových výrobků a polotovarů. Jedná se o analýzu výsledků prodeje v letech 2011 – 2013 a dále procesu řízení hotových výrobků a polotovarů. Dalším cílem bakalářské práce je návrh zlepšení na základě zjištěných poznatků z výše uvedených analýz společnosti XY s.r.o.

Teoretická část se budu zabývat obecnou terminologií řízení zásob, kde budou vysvětleny základní pojmy jako charakteristika a struktura oběžného majetku. Dále bude v teoretické části věnována kapitola řízení zásob, kde již bude vysvětlena základní definice řízení zásob, struktura a optimalizace zásob, metody řízení zásob a v neposlední řadě výběr druhu dopravy a řízení pohledávek.

Praktická část se bude zabývat již samotným řízením zásob společnosti XY s.r.o. V první kapitole se budu věnovat popisu společnosti a její organizační struktuře. Poté se již zaměřím na řízení zásob, kde bude popsán současný proces řízení hotových výrobků a polotovarů (příjem objednávky, výroba, skladování, fakturace, řízení pohledávek). V závěrečných kapitolách praktické části se budu věnovat popisu segmentace trhu hotových výrobků a polotovarů a dále analýze vývoje prodeje v letech 2011 – 2013 a analýze ABC za rok 2013.

Na základě zjištěných poznatků budou společnosti XY s.r.o. navrhnuty možné návrhy zlepšení, které v případě aplikace budou v budoucnu společnosti přispívat k lepším výsledkům hospodaření.

Závěrem budou v bakalářské práci zmíněny veškeré informační zdroje, které sloužily k vypracování teoretické a praktické části.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 OBĚŽNÝ MAJETEK

Oběžný majetek je součástí majetku každého podniku. Hraje velmi důležitou roli v každém podniku bez ohledu na jeho velikost, organizačně právní formu, druh podnikání a to z důvodu jeho pestrého umístění kapitálu v podniku. Výše uvedené okolnosti však ovlivňují výši, strukturu a další stránky oběžného majetku. (Valach, 1999, s. 118)

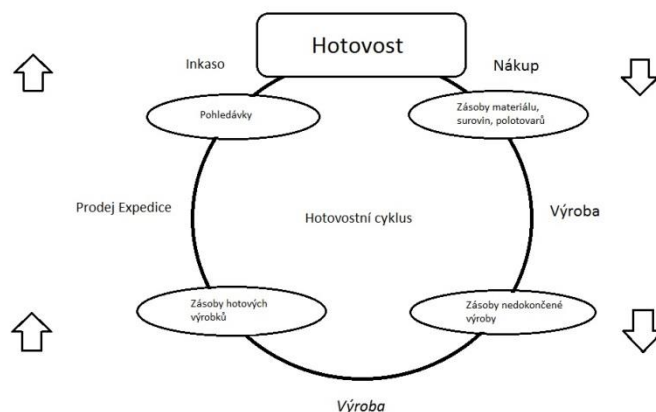
1.1 Charakteristika oběžného majetku

Charakteristika oběžného majetku není tak jednoduchá, jak se na první pohled zdá. Je to z důvodu terminologických, tak obsahových. (Valach, 1999, s. 118)

Obsahová charakteristika oběžného majetku je různá. Tyto odlišnosti následně vyplývají ze samotného charakteru majetku, jeho rozmanitosti a četnosti jeho funkcí.

(Valach, 1999, s. 118)

Z hlediska časového se oběžný majetek podniku v tržní ekonomice vymezuje prioritně jako majetek, který má jako hlavní charakteristiku krátkou dobu použití. Tato doba bývá zpravidla do jednoho roku. Doba použití vymezuje pojem použití peněz na opatření nepeněžních složek oběžného majetku do doby jejich zpětného návratu do peněžní formy viz. Obrázek č. 1. (Valach, 1999, s. 118)



Zdroj: Hrdý, Krechovská, 2013, s. 171

Obrázek 1. Koloběh oběžného majetku

V praxi existují odchylky chování oběžného majetku a to zejména v době jeho použití. Do oběžného majetku podniky zahrnují i majetek, jehož individuální doba oběhu je delší než jeden rok. Tato situace nastává v případech, kde výrobní cyklus je delší než jeden rok,

například pohledávky mohou mít delší než roční splatnost. K prodloužení doby oběhu může také nastat v případě, když je v podniku špatné hospodaření se zásobami. Například neúčelný nákup zásob na delší než roční období nebo v důsledku vnějších vlivů. Časové vymezení oběžného majetku je proto třeba chápat relativně. (Valach, 1999, s. 119)

Dále může být oběžný majetek charakterizován z hlediska funkčního. Každý majetek v podniku má jasně danou funkci. Funkční stránka oběžného majetku vyplývá z charakteru oběžného majetku a jeho složek, ekonomické situaci v daném podniku a i z vnějších podmínek hospodaření. Funkce oběžného majetku jsou následující:

- zabezpečení hladkého dodržení koloběhu majetku a kapitálu konkrétního podniku a následnou úspěšnou činnost v podniku;
- platební schopnost podniku;
- rezervní funkce, kde oběžný majetek hraje důležitou roli při krytí nejrůznějších rizik podniku (například při nedodávkách strategických surovin);
- záruční funkce, kde oběžný majetek slouží jako záruka závazků daného podniku;
- vnější funkce vytváření finančních vztahů směrem ke svému okolí: zákazníkům, zaměstnancům, dodavatelům, státní správě a dalším. (Valach, 1999, s. 119)

Posledním hlediskem, které vymezuje oběžný majetek je normativní vymezení a to s dopadem na účetnictví, daňovou problematiku v daném státě a vlastní finanční řízení podniků. (Hrdý, Krechovská, 2013, s. 172)

1.2 Struktura oběžného majetku

Struktura oběžného majetku se dá definovat jako složení a skladba oběžného majetku. Strukturu oběžného majetku můžeme také posuzovat na základě jeho formy vázanosti, jeho časového charakteru, stupně likvidnosti, a v neposlední řadě podle místa a funkce v koloběhu kapitálu podniku. (Valach, 1999, s. 120), (Hrdý, Krechovská, 2013, s. 173)

1.2.1 Základní členění oběžného majetku

Členění oběžného majetku je podle Hrdého a Krchovské (2013, s. 173) následující:

- „zásoby,
- dlouhodobé pohledávky,
- krátkodobé pohledávky,
- krátkodobý finanční majetek“.

1.2.1.1 Zásoby

1. Materiál (na skladě, na cestě)
2. Nedokončená výroba a polotovary vlastní výroby
3. Výrobky (vlastní výroby)
4. Zvířata (stav, příchovky)
5. Zboží (nakoupené, převzaté, na cestě)
6. Zálohy poskytnuté na zásoby (Valach, 1999, s. 121)

1.2.1.2 Dlouhodobé pohledávky

Představují pohledávky s dobou splatnosti delší než jeden rok.

1. Pohledávky z obchodního styku
2. Pohledávky ke společníkům
3. Pohledávky v podnicích s rozhodujícím a podstatným vlivem
4. Sociální zabezpečení
5. Daňové pohledávky a dotace
6. Ostatní pohledávky (Valach, 1999, s. 121)

1.2.1.3 Krátkodobé pohledávky

Představují pohledávky s dobou splatnosti do jednoho roku přehled stejný jako u dlouhodobých pohledávek v kapitole 1.2.1.2.

1.2.1.4 Krátkodobý finanční majetek

1. Peníze (hotovost, šeky, ceniny, peníze na cestě)
2. Bankovní účty
3. Krátkodobý finanční majetek (majetkové cenné papíry doba použití do jednoho roku. (Valach, 1999, s. 121)

1.3 Potřeba oběžného majetku v podniku

Celková potřeba oběžného majetku vyjadřuje výši oběžného majetku v podniku, která je potřebná k pokrytí všech výkonů v podniku. Tato potřeba může být nazývána i jako kapitálová potřeba a to z důvodu, že současně určuje i výši finančních zdrojů potřebných pro krytí pasiv a kapitálu v podniku. (Valach, 1999, s. 122)

Každý podnik by měl mít snahu o co nejefektivnější řízení podniku. Efektivní řízení podniku může být docíleno díky aktivnímu řízení pracovního kapitálu a to redukcí provozních nákladů na řízení oběžného majetku, které následně zlepšuje jeho likviditu. (Hrdý, Krechovská, 2013, s. 175)

Celková výše potřeby oběžného majetku je nutná zjistit z důvodu zajištění podnikatelské činnosti podniku a výši finančních zdrojů pro jeho krytí. (Hrdý, Krechovská, 2013, s. 175)

Určení výše celkové potřeby oběžného majetku v podniku lze určit těmito způsoby:

- „*doba obratu oběžného majetku – čím je tato doba delší, tím vyšší je potřeba oběžného majetku a naopak;*
- *průměrná denní výše výkonů podniku - čím jsou výkony vyšší, tím vyšší je celková potřeba oběžného majetku a naopak“.* (Hrdý, Krechovská, 2013, s. 175)

Vzoreček pro výpočet celkové potřeby oběžného majetku v podniku je:

$$OM = DO_{OM} \times V_{pd}$$

Zdroj: Hrdý, Krechovská, 2013, s. 175

Rovnice 1. Výpočet celkové potřeby majetku

Kde:

„*OM celková potřeba oběžného majetku v Kč,*

DO_{OM} doba obratu oběžného majetku ve dnech,

V_{pd} Průměrné denní výkony tržby v Kč“ (Hrdý, Krechovská, 2013, s. 175)

Celková potřeba oběžná majetku v podniku dále znázorňuje, jakou výši finančních zdrojů potřebuje daný podnik k pokrytí oběžného majetku. Tento jev můžeme pojmenovat jako kapitálová potřeba pro krytí oběžného majetku v podniku. (Hrdý, Krechovská, 2013, s. 176)

Vzoreček pro výpočet kapitálové potřeby oběžného majetku:

$$KP_{OM} = DP_{OM} \times DV_{OM}$$

Zdroj: Hrdý, Krechovská, 2013, s. 176

Rovnice 2. Výpočet kapitálové potřeby

Kde:

„ KP_{OM} průměrná kapitálová potřeba oběžného majetku v Kč,

D_{OM} průměrná denní potřeba oběžného majetku v Kč,

DV_{OM} průměrná doba vázanosti oběžného majetku ve dnech“

(Hrdý, Krechovská, 2013, s. 175)

2 ŘÍZENÍ ZÁSOb

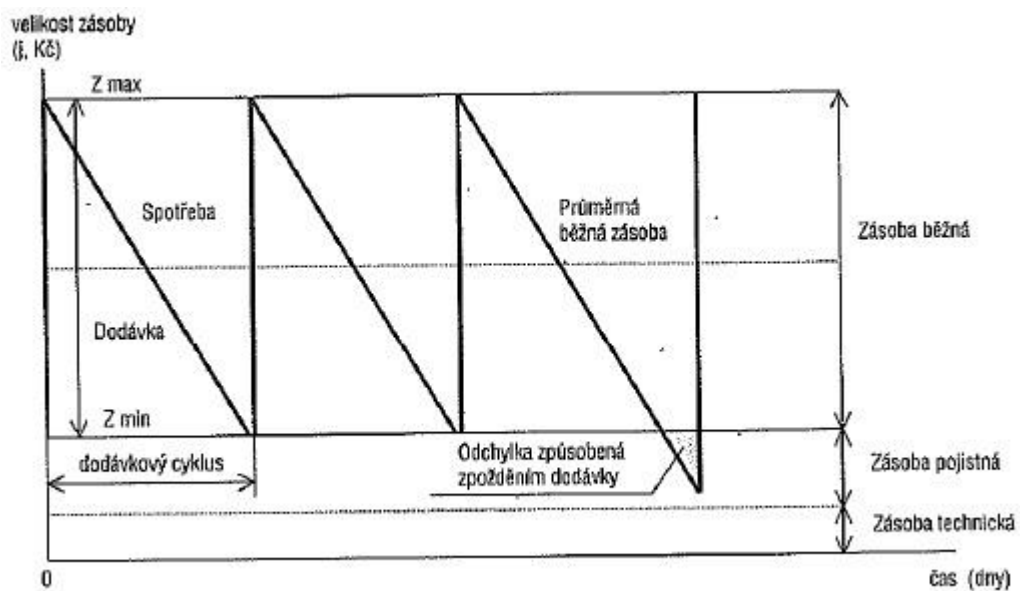
Řízení zásob je velmi důležitá funkce, která určuje zdraví dodavatelského řetězce, jakož i dopady na finanční zdraví v rozvaze. Každá organizace se neustále snaží udržovat optimální zásoby, aby bylo možné splnit jeho požadavky a vyhnout se nad či pod zásobě v podniku, které mohou mít vliv na finanční výsledky.

(Management study guide, 2013)

2.1 Teorie řízení zásob

Řízení zásob můžeme rozdělit na strategické a operativní řízení zásob. Přičemž strategické řízení zásob se věnuje zejména oblasti rozhodování o výši a struktuře finančních prostředků potřebných ke krytí zásob v podniku. Na druhou stranu operativní řízení zásob se zabývá operativními záležitostmi, které se soustřeďují na zajištění potřebných zásob a to v optimální výši a struktuře. (Lukoszová, 2004, s. 71)

Při operativním řízení zásob podniky využívají jako základní nástroj tzv. pilový diagram, který zobrazuje schéma pohybu výrobních zásob. (Lukoszová, 2004, s. 71)



Zdroj: Lukoszová, 2004, s. 72

Obrázek 2. Pilový diagram

Řízení zásob představuje širokou škálu činností:

- *„Evidence zásob*
- *Analýza zásob*
- *Kontrola zásob*
- *Vlastní regulace“* (Lukoszová, 2004, s. 71)

Evidence zásob patří mezi jednu z nejdůležitějších činností v oblasti řízení zásob. Jedná se o sledování pohybu konkrétních zásob v podniku. Převážně jde o sledování fyzického stavu zásob na skladě a jejich hodnotovou složku. (Lukoszová, 2004, s. 72)

Analýza zásob je jedním z instrumentů sloužící podniku k vyhodnocení strukturních, kvantitativních, kvalitativních, hmotných i hodnotových změn stavů zásob.

(Lukoszová, 2004, s. 71)

S analýzou zásob je úzce spojena kontrola zásob. Jejím hlavním cílem je zjištění stupně hospodaření se zásobami, jakož i stupně dodržování určitých regulí a nařízení vedoucích subjektů v podniku a to pro jejich redukci a využívání. Součástí kontroly zásob je i kontrola nadbytečných, nepotřebných a nepoužitelných zásob v podniku a následné zajištění likvidace těchto zásob. (Lukoszová, 2004, s. 72)

Vlastní regulací v podniku se rozumí řízení zásob v užším pojetí, což znamená pravidelnou kontrolu zásob, vyhodnocení stavu zásob a jejich pohyb. V případě zjištění nedostatku oproti nastaveným regulím či nařízením vedoucích subjektů v podniku je důležité zajistit nápravná opatření, která povedou k odstranění nedostatků v podniku v budoucnu.

2.2 Členění zásob

K úspěšnému řízení zásob je nezbytné určit vhodné rozčlenění zásob, které je rozděleno na základě funkčních vlastností zásob. Toto rozdělení je následující:

- *„běžnou zásobu, jejíž vznik a pohyb je dán tím, že její pořízení se uskutečňuje ve větších jednorázových dávkách, zatímco čerpání je uskutečňováno v častějších a menších dávkách;*
- *pojistnou zásobu, která má tlumit náhodné výkyvy jednak na straně vstupu a jednak na straně výstupu;*
- *zásobu pro předzásobení, která má vyrovnávat předpokládané větší výkyvy na vstupu;*

- zásobu strategickou, která má zajistit přežití podniku při nepředvídatelných událostech;
- zásobu spekulativní, která se utváří za účelem dosažení mimořádného zisku vhodným nákupem“. (Tomek, Hofman, 1999, s. 193)

Dalším rozdělení zásob, které je nezbytné v podniku sledovat je následující:

- okamžitá zásoba, která je následně rozdělena na faktickou fyzickou zásobu a dispoziční zásobu;
 - faktická fyzická zásoba představuje faktický fyzický stav zásob ve skladu;
 - dispoziční zásoba představuje zásobu podniku poníženou o již uplatněné požadavky podniku (výdejky, příjemky, vnitropodnikové objednávky);
- průměrná zásoba je zásoba, která hraje velmi důležitou roli pro kontrolu a analýzu vázanosti prostředků v zásobách. (Tomek, Hofman, 1999, s. 193)

2.3 Optimalizace zásob

Optimalizací zásob můžeme chápat jako optimalizační přístup, který využívá matematicko-statistické základny teorie zásob. Podniky v praxi využívají tzv. model EOQ (economic order quantity model) a dále model ELS (economic lot size), který podniky aplikují v případě, že jde o vyráběné zboží. (Tomek, Hofman, 1999, s. 195)

Při aplikaci optimalizačních metod musí brát podniky na vědomí skutečnost základních principů a to minimalizace celkových nákladů na pořízení a udržování zásob, kdy je nutné myslet na vykrytí jak běžných potřeb podniku, tak nečekaných situací v podniku, jak uvádí Tomek, Hofman (1999, s. 195)

S optimalizací zásob jsou úzce spjaty náklady spojené s tvorbou a využíváním zásob. Tyto náklady vznikají v souvislosti s tvorbou, doplňováním, skladováním a udržováním zásob v podniku. (Tomek, Hofman, 1999, s. 196)

Druhy nákladů:

- Náklady na objednávku, dodávku a příjemku, které představují náklady spojené s činnostmi jako zajištění a udržování optimální výše zásob v podniku. Mezi tyto činnosti patří například vystavení objednávky, zajištění dopravy konkrétní zásoby, následně příjem této zásoby na sklad, vstupní kontrola a další.
(Tomek, Hofman, 1999, s. 196)

- Náklady na udržování, skladování, a správu zásob, které jsou zaměřeny zejména na samotné náklady spojené se zásobováním. Tyto náklady mohou být následující:
 - náklady vázanosti prostředků v zásobách jsou spojeny s poskytnutými úvěry na pořízené zásoby a s následnými úroky, které vyplívají z těchto úvěrů;
 - náklady na skladování a správu zásob, které počítají s činnostmi v podniku vznikající při řízení skladů, jedná se například o náklady za nájem, energie, opravy, vybavení skladu, logistické softwary potřebné pro evidenci zásob v podniku a mnoho dalších;
 - náklady z rizika jsou spojeny se zásobami, které v podniku představují určité riziko z důvodu jejich nepoužitelnosti. Tyto náklady se počítají pomocí procenta z hodnoty průměrné zásoby. (Tomek, Hofman, 1999, s. 196)
- Náklady nedostatku jsou takové náklady, které vynikají za předpokladu, když v podniku nastane situace vyšší potřeby zásoby, než je aktuálně skladem. Tyto náklady mohou nastat v těchto případech:
 - přímo v nákupu, kde můžou vzniknout například vícenáklady za expres dodávku;
 - ve výrobě a v provozech, kde se mohou rozhodnout pro náhradní výrobu, se kterou nebylo v minulosti počítáno;
 - při prodeji, kde může nastat situace, kdy odběratel náhle navýší požadavky a podnik z důvodů dobrých vztahů či image firmy se snaží vyhovět odběrateli vsťíc. Tímto mohou vzniknout náklady spojené s extra výrobou, vícenáklady za extra dopravu a mnoho dalších. (Tomek, Hofman, 1999, s. 196)

2.3.1 Průběh čerpání zásob

Každý podnik má snahu zajistit co nejefektivnější optimalizaci zásob a optimální výši dodávek. K tomuto kroku je potřeba, aby podniky brali na vědomí budoucí vývoj čerpání zásob (průběh spotřeby, poptávky, nabídky). Čerpání zásob se dělí podle charakteru čerpání zásob a podle časového průběhu čerpání zásob. (Tomek, Hofman, 1999, s. 196)

2.3.1.1 Dělení podle charakteru čerpání zásob

- nezávislá spotřeba, může být predikována ze strany podniku zcela výjimečně (zvýšení požadavků zákazníka, neplánované opravy, živelné pohromy a další);

- závislá spotřeba lze určit předem a to na základě zaplánovaných aktivit podniku (plánovaná výroba, plánované objednávky). (Tomek, Hofman, 1999, s. 196-197)

2.3.1.2 Dělení podle časového průběhu čerpání zásob

- rovnoměrná spotřeba, se opakuje trvale, i když v některých obdobích může dojít ke kolísání, ale i přesto se dá na základě této spotřeby vypočítat optimální výše zásoby a to díky průměrné roční spotřebě materiálů a výroků;
- nárazová spotřeba probíhá výhradně ve skupinové výrobě. Pro řízení zásob je nezbytné znát velikost výrobní dávky a její periodicitu. (Tomek, Hofman, 1999, s. 197)

2.4 Určení výše pojistné zásoby

Pojistná zásoba v podniku se nastavuje z důvodu vykrytí neočekávané spotřeby jak v podniku, tak směrem ke vnějšímu okolí (zvýšení požadavků ze strany zákazníka). (Tomek, Hofman, 1999, s. 197)

Vzoreček pro výpočet procenta optimální jistoty je následující:

$$J = \frac{N_n}{Nn + N_s}$$

Zdroj: Tomek, Hofman, 1999, s. 200

Rovnice 3. Výpočet procenta optimální jistoty

Kde:

„ Nn *náklady nedostatku na jednici zásoby a den*

Ns *náklady na skladování a udržování jednice zásob a den*

J *procento optimální jistoty“ (Tomek, Hofman, 1999, s. 200)*

2.5 Metody řízení zásob

Metody řízení zásob patří mezi strategické rozhodování podniku. Každá z metod je vhodná pro jiný druh materiálů či jiný druh výroby. Metody řízení zásob jsou následující:

- FIFO
- LIFO
- JIT
- ABC

- Make or buy

2.5.1 FIFO

Metoda FIFO znamená v překladu first in, first out, což v praxi představuje, že první přijatá položka na sklad je ze skladu vyskladněna jako první. Při oceňování skladových položek v účetnictví se oceňují skladové položky v ceně prvního nákupu, což znamená, že konkrétní zásoba je na skladě evidována v posledních cenách. (

2.5.2 LIFO

Metoda LIFO je opačným příkladem metody FIFO. V překladu znamená last in, first out, což v praxi znamená, že jako první je ze skladu vyskladněna poslední přijatá položka.

2.5.3 JIT

Metoda JIT neboli Just in Time se řadí mezi moderní metody řízení zásob a to se zaměřením na pružný výrobní systém, zásobování materiálu a v neposlední řadě výrobně dopravní integrace. (Pražská, Jindra, 1997, s. 617).

Metoda JIT se nejvíce používá v USA a v západní Evropě od začátku 80. let. V současné době se stává velkým hitem a to z důvodu racionalizace výrobních procesů. Hlavní myšlenkou metody JIT je: „*dodávku potřebného zboží v přesný potřebný čas na potřebné místo*“ jak uvádí Pražská, Jindra (1997, s. 617)

2.5.4 ABC

Další metodou moderního řízení zásob je metoda ABC, může být také nazývána Paretova metoda. Tato metoda poukazuje na to, že je vhodné rozdělení ve všech krocích nákupního procesu: při dlouhodobém řízení nákupu, při plánování budoucí spotřeby, při doplňování zásob a jejich vlastním řízení. (Tomek, Hofman, s. 209)

Hlavním kritériem při aplikaci metody ABC je rozčlenění materiálových druhů na tři (ABC) či čtyři (ABCD) skupiny.

Kde:

„*A. 5 až 15% druhů představuje 60 až 80% podíl na celkové hodnotě spotřeby*

B. 15 až 25% druhů představuje 15% až 25% podíl.

C. 60 až 80% druhů představuje 5 až 15% podíl“. (Tomek, Hofman 1999, s. 209)

2.5.5 Make or buy

Metoda Make or buy představuje strategické rozhodování o místě výroby zásob. Podnik může využít vlastní výroby či externí výroby u dodavatele. Výroba u dodavatele nastává v případě, když samotný podnik není schopen zajistit vlastní výrobu zásob a to z mnoha důvodů. Před samotným rozhodnutím zda jít cestou externí výroby je nutné, aby podnik zvážil všechny kritéria, které například jsou: celkové náklady na pořízení požadovaného množství položky, kvalita položky, celkový objem spotřeby položky, logistické výkony a další. (Gros, Grosová, s. 175)

2.6 Výběr druhu dopravy

V současné době většina podniků má obchodní partnery (odběratelé, dodavatelé a další) téměř z celého světa. Na tuto skutečnost navazuje i problematika výběru druhu vhodné dopravy. (Gros, Grosová, 2006, s. 161)

2.6.1 Druhy dopravy:

Při rozhodování výběru správné dopravy pro konkrétní dodávku můžeme vybírat celkem ze sedmi možných druhů:

- *„silniční,*
- *železniční,*
- *říční,*
- *námořní,*
- *potrubní,*
- *letecká,*
- *kombinovaná“.* (Gros, Grosová, 2006, s. 161)

Každá z výše uvedených druhů dopravy má své specifika, která jsou charakterizována na základě šesti kritérii:

- rychlost, celková doba s jakou daná doprava překoná požadovanou vzdálenost;
- bezpečnost, jedná se zejména o sjednané dodací podmínky;
- frekvence, přepravních výkonů;
- dosažitelnost, limity, omezení, které jsou nastaveny v daném regionu;
- univerzálnost, možné typy dopravy, které souvisejí s přepravovaným zbožím;
- náklady spojené s přepravou zboží. (Gros, Grosová, 2006, s. 161)

2.6.2 Metody výběru dopravy

V případě, že se daný podnik chystá objednat a následně koupit službu dopravy je nezbytné, aby zvolil správnou metodiku výběru. Výběr vhodného druhu dopravy je vhodný zejména v případech, objednávání dopravy pro velké přepravované množství a to z důvodu, že náklady na tuto dopravu představují velkou část pořizovacích nákladů.

(Gros, Grosová, 2006, s. 167)

Metody výběru dopravy můžeme rozdělit do níže uvedených skupin:

- „*intuitivní metody*,
- *metody opírající se o minimalizaci distribučních kanálů*,
- *exaktní metody*“ (Gros, Grosová, 2006, s. 167)

2.6.2.1 Intuitivní metoda

Intuitivní metoda představuje rozhodování výběru dopravy na základě rychlé reakce rozhodovatele. Mezi pozitivní stránky této metody patří rychlost rozhodnutí a nízké náklady na rozhodování. Bohužel, však v této metodě není počítáno s přesnými náklady na dopravu, jsou brány v úvahu pouze v omezené míře a to bez jakékoliv konkrétní kalkulace. (Gros, Grosová, 2006, s. 168)

2.6.2.2 Metoda zaměřená na minimalizaci distribučních kanálů

Metoda zaměřená na minimalizaci distribučních nákladů je velmi náročná na čas a vstupní informace. Oproti intuitivní metodě je v této metodě hlavním kritériem celkové náklady na pořízení dopravy. Nezbytné pro získání všech potřebných informací o nákladech je komunikace se všemi stranami zainteresovanými v tomto koloběhu (dodavatel, odběratel, přepravce). (Gros, Grosová, 2006, s. 169)

2.6.2.3 Exaktní metoda

Poslední metodou výběru dopravy je exaktní metoda, která využívá pro správný výběr dopravy software. Tato metoda je velmi nákladná a z důvodu pořízení softwaru, který spadá do strategického rozhodování podniku. (Gros, Grosová, 2006, s. 169)

2.7 Řízení pohledávek

Pohledávky můžeme jinak nazvat jako nárok podniku na příjem určité finančního obnosu či věcného plnění vůči druhým stranám jako jsou například zákazníci, státní správa, dodavatele a další. Výše uvedené subjekty bývají v obchodním vztahu nazývány jako dlužníci na druhé stranu podniku, které očekávají příjem určitého obnosu jsou nazývány v tomto obchodním vztahu jako věřitelé. Pohledávky představují určitou formu úvěru. A mohou vznikat z mnoha důvodů. (Valach, 1999, s. 135)

Důvody vzniku pohledávek:

- Z obchodních důvodů, kde pohledávky vznikají na základě uzavření smlouvy mezi dodavatele a odběratelem o dodání zboží a platba za tuto dodávku je hrazena až s časovým odstupem. (Valach, 1999, s. 135)
- Z ostatních důvodů, kde pohledávky mohou vznikat například z nároku na vrácení přeplatku daní, z poskytnutých půjček zaměstnancům či jiným subjektům a mnoho dalších. (Valach, 1999, s. 135)

Pohledávky jsou velmi různorodé a jejich členění může být různé. Členění pohledávek může být například na základě subjektů (platicí, neplaticí), dále na základě místa dlužníka (zahraniční, tuzemské), podle času (krátkodobé, dlouhodobé), na základě splatnosti pohledávky (splatná, po splatnosti) a mnoho dalších členění, záleží pouze jen na rozhodnutí daného podniku a jeho potřebách. (Valach, 1999, s. 135)

Před poskytnutím obchodního úvěru je nezbytné, aby budoucí věřitel provedl analýzu důvěryhodnosti odběratele, na základě které zjistí, zda je daný odběratel schopen splatit poskytnutý úvěr. (Hrdý, Krechovská, 2013, s. 181)

Vzoreček pro výpočet současné hodnoty zisku z prodeje na úvěr:

$$SHZ = \frac{p \times (INK - NAK)}{(l + i)} - (l - p) \times NAK$$

Zdroj: Hrdý, Krechovská, 2013, s. 181

Rovnice 4. Výpočet současné hodnoty zisku z prodeje na úvěr

Kde:

„SHZ *současná hodnoty zisku z prodeje*

p *pravděpodobnosti placení*

INK *inkaso*

NAK *náklady na pohledávku*

i *úroková míra za období splatnosti“ (Hrdý, Krechovská, 2013, s. 181)*

Poskytnutí obchodního úvěru by měl podnik uzavřít pouze v případě, kdy SHZ hodnota je kladná. Bohužel, v praxi je skutečnost úplně jiná a to z důvodu, že podniky nejsou schopny stanovit přesně výše uvedené hodnoty. Rozhodnutí o poskytnutí obchodního úvěru mohou podniky provést na základě získaných zkušeností se stávajícím odběratelem. (Hrdý, Krechovská, 2013, s. 182)

Dalším krokem, který musí obě strany uskutečnit je vyjasnění obchodních podmínek obchodního úvěru, za kterých bude odběrateli poskytnut. Jedná se o podmínky jako doba splatnosti, způsob úhrady a další. Nezbytnou částí tohoto kroku je rozhodnutí podniku o způsobu financování poskytnutých úvěrů do doby jejich splacení.

(Hrdý, Krechovská, 2013, s. 182)

Jedním z dalších kroků řízení pohledávek je vymáhání pohledávek po splatnosti. Tento krok nastane pouze v případě, když odběratel neuhradí obchodní úvěr v domluveném termínu splatnosti. Pro snížení rizika neuhrazení pohledávky může podnik využít několik nástrojů. Jedním z těchto nástrojů je zajištění pohledávek formou zástavního práva či ručení. Mezi další nástroje patří dále dokumentární akreditivy, dokumentární inkaso, avalované směnky a další. V účetnictví hraje významnou roli pro starší pohledávky po lhůtě splatnosti odpisy pohledávek a tvorba zákonných opravných položek, jak uvádí Hrdý, Krechovská (2013, s. 184)

II PRAKTICKÁ ČÁST

3 PROFILSPOLEČNOSTI XY S.R.O.

Společnost XY s.r.o. je výrobní společnost, která se zabývá výrobou plastových technických dílů. Výrobní technologie jsou zaměřeny na vstřikování, vyfukování, tvarování a povrchové úpravy z plastů. Společnost XY s.r.o. je partnerem ve všech oblastech outsourcingu týkajících se plastů, zejména v oblasti montáží a logistiky.

Společnost sídlí ve Zlínském kraji a je dceřinou společností rakouského rodinného holdingu se sídlem v rakouském Kremsmünsteru. Celkový počet zaměstnanců v rámci holdingu je 8 204 zaměstnanců z toho je 210 kmenových zaměstnanců společnosti XY s.r.o.

Společnost vznikla jako samostatná právní jednotka 11. listopadu roku 2010. Základní kapitál společnosti činí 200.000 Kč. Před rokem 2010 byla společnost XY s.r.o. součástí jiné divize rakouského holdingu, která na českém trhu působí již od roku 1987. Jedním z důvodů osamostatnění byl nárůst požadavků ze strany zákazníků a s tím související další okolnosti.

3.1 Vize a mise společnosti XY s.r.o.

3.1.1 VIZE

Společnost XY s.r.o. je lídr v oblasti outsourcingu a komplexního řešení.

YOUR BEST SOURCING SOLUTION

3.1.2 MISE

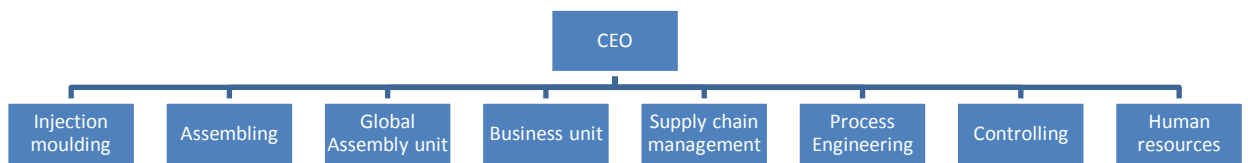
Společnost XY s.r.o. je stabilní rodinná firma, jejímž cílem je rozvíjet se spolu s partnery, sdílet společné hodnoty a nabízet netradiční řešení, která nás dovedou k úspěchu.

To vše je podpořeno týmem odborníků, kteří jsou připraveni čelit novým výzvám, jež jsou pro nás motivací.

MYSLETE S NÁMI NETRADIČNĚ

3.2 Organizační struktura společnosti

Společnost XY s.r.o. má fraktálovou organizační strukturu viz. Obrázek 3. Každý fraktál je zodpovědný jednateli společnosti za chod a výsledky svého fraktálu.



Obrázek 3. Organizační struktura společnosti XY s.r.o.

3.2.1 Popis fraktálu společnosti XY s.r.o.

- **CEO** – Jednatel společnosti je zodpovědný za chod celé firmy, zejména za plnění výsledku, které musí dále reportovat rakouskému holdingu. Dále se podílí se na strategickém plánování v rámci celého holdingu a následnou implementaci ve společnosti XY s.r.o.
- **Injection moulding** – dále jen IM, je fraktál, který je zodpovědný za chod výroby na vstříkovně. Společnost vlastní celkem 37 vstříkolisů značky Engel, Kraus a Maffei.
- **Assembling**- dále jen ASS, je fraktál, který zodpovídá za chod výroby na montážích.
- **Global assembly unit** – dále jen GASS, je fraktál, který zodpovídá za obchodní a technickou stránku projektů, které jsou orientovány pouze na dva zákazníky Xerox a Flextronix.
- **Business unit** – dále jen BU, je fraktál, který zodpovídá za obchodní a technickou stránku projektů a to u všech ostatních zákazníků společnosti XY s.r.o.
- **Supply chain management** – dále jen SCHM, je fraktál, který zodpovídá za vedení logistiky a nákupu společnosti XY s.r.o.
- **Process engineering** – dále jen PI, je fraktál, který zodpovídá za chod procesního inženýrství a kvality společnosti XY s.r.o. Společnost je držitelem certifikátu ISO 9001 a certifikátu ISO 14001.
- **Controlling** – je fraktál, který je zodpovědný za kontrolu finanční stránky společnosti XY s.r.o. Spolupracuje s ostatními divizemi v rámci holdingu a zpracovává pro něj finanční reporty.
- **Human resources** – dále jen HR, je fraktál, který je zodpovědný za řízení lidských zdrojů ve společnosti XY s.r.o. Společnost XY s.r.o. má celkem 365

zaměstnanců z toho je 110 agenturních pracovníků a 255 kmenových zaměstnanců. Agenturní pracovníci jsou najímání především na dělnické práce.

4 SOFTWARE POUŽÍVANÉ VE SPOLEČNOSTI

K usnadnění procesu řízení zásob jsou ve společnosti využívány jak externí, tak interní softwary. Tyto systémy slouží k evidenci a zpracování dat týkajících se všech podnikových zásob a napomáhají k jejich efektivnímu řízení. Dále umožňují vedení společnosti analyzovat jednotlivé procesy v podniku.

Jsou to následující tři systémy:

- SAP
- SATIAMO
- EVITA

4.1 SAP

System SAP je rozdělen do jednotlivých modulů, kdy za každý modul je určený klíčový uživatel, který se zabývá rozvojem daného modulu. Klíčový uživatel je dále zodpovědný za pravidelné školení všech ostatních uživatelů SAP. Centrální středisko pro SAP je v Rakousku. Toto středisko nastavuje systém SAP a řeší otázky a problematiku systému v celém holdingu. V každé divizi je určen zástupce pro komunikaci s Rakouskem (IT koordinátor SAP).

4.1.1 Rozdělení modulů a přehled základních transakcí

Jednotlivé moduly jsou v systému SAP rozděleny na: prodej, nákup, logistika, výroba, kvalita.

- **Prodej (SD)** - tento modul je zaměřený zejména na prodej výrobků k zákazníkovi.

Přehled transakcí:

- XDO1 – tato transakce je určena pro zakládání nového zákazníka.
- VD51 – tato transakce je určena pro založení infozáznamu k určitému výrobku (infozáznam = číslo výrobku zákazníka, které uvádí zákazník v objednávce).
- VK11 – tato transakce je zaměřena na zakládání ceníku.
- VA41 a VAO1 – tato transakce slouží k zakládání nových přijatých objednávek nebo při vystavování opravného daňového dokladu či vrubopisu.
- MD61 – tato transakce slouží k zakládání výhledů od zákazníka.

- VFO4 – tato transakce slouží k zpracování zásoby faktur.
- **Nákup (MM)** - tento modul je zaměřený zejména na nákupní činnost společnosti XY s.r.o.

Přehled transakcí:

- XK01 - tato transakce slouží k založení dodavatele.
- ME21N – tato transakce slouží k založení nové objednávky.
- **Kvalita (QM)** - tento modul slouží zejména pro zakládání reklamací do systému (zákaznické, dodavatelské, interní).

Přehled transakcí:

- QMO1 – tato transakce slouží pro založení reklamací.
- **Logistika (WM)** - tento modul slouží zejména pro logistické transakce.

Přehled transakcí:

- MMBE – přehled zásob, který je rozdělen dle jednotlivých skladů v podniku.
- LXO3 – stav zásob na skladě, kde uvidím datum načtení výroby do systému.
- MB51 – tok materiálových dokladů jako jsou příjmy, vyskladnění a odpisy materiálu.
- VL10H – transakce zobrazuje fraktálu SCHM položky k expedici.
- **Výroba (PP)** – tento modul slouží zejména pro výrobní fraktály.

Přehled transakcí:

- MM01 – tato transakce slouží k založení materiálu (hotový výrobek, polotovary, materiál, nakupované díly).
- CO01 - tato transakce slouží k založení výrobní zakázky.
- CS01 – tato transakce slouží založení kusovníku k danému výrobku.

4.2 SATIAMO

Satiamo je zkratka čtyř anglických slovíček saves time and money. Satiamo je interní software, který slouží k objednávání dopravy. Tento software je používán v rámci celého holdingu. Fraktál SCHM má tak možnost sledovat nabídky od různých dopravců a následně vybrat nejlepší nabídku za dopravu.

Mimo systém Satiamo společnost XY s.r.o. objednává dopravu napřímo přes webové portály přepravních společností jako jsou PPL, DHL, Top trans a další.

4.3 EVITA

EVITA je interní systém, který slouží k příjmu, evidenci a zaúčtování faktur všech neskladových položek. Například přijaté faktury za dopravu, služby, dlouhodobý majetek a další. Faktury za všechny skladové položky se evidují a účtují v interním systému SAP viz. kapitola 4.1.

5 PROCES ŘÍZENÍ ZÁSOB

5.1 Popis procesu řízení hotových výrobků a polotovarů ve společnosti XY s.r.o.

Před nájedem sériové výroby je nutné vložit do systému SAP všechna potřebná data. Každému materiálu ve společnosti je přiděleno jedinečné sedmimístné sapové číslo. Toto číslo slouží k evidenci a celému procesu řízení zásob hotových výrobků a polotovarů ve společnosti XY s.r.o. viz. Obrázek 4. Pod tímto číslem pak hotový výrobek prochází všemi procesy společnosti (např. evidence objednávek, výroba, expedice a další)



Obrázek 4. Proces řízení zásob společnosti XY s.r.o.

5.2 Založení SAP čísla

Materiály se stejnými vlastnostmi jsou shrnovány do skupin a následně přiřazeny materiálovému druhu. Přiřazení musí být provedeno při zakládání a ukládání sapového čísla.

Jednotlivým materiálovým druhům jsou přiřazeny určité číselné okruhy. Odpovídající materiálové číslo je při ukládání kmenového záznamu automaticky zadáno systémem viz. Tabulka č. 2.

Číselný okruh	Označení	Poznámka
1nnnnnn	Hotové výrobky	Materiály vyráběné u nás popřípadě v jiné divizi holdingu. Jedná se o materiály, které jsou zušlechťené.
2nnnnnn	Polotovary	Vlastní vyráběné materiály, které se budou dále používat nebo upravovat. Tyto materiály nejsou zušlechťené
3nnnnnn	Poskytnuté materiál	Materiály, které jsou poskytovány zákazníkem zdarma.
4nnnnnn	Nakupovaný materiál	Nakupované materiály (granulát, masterbatch, nakupované díly, atd.).
5nnnnnn	Různé výkony	Ostatní (odpady, služby, atd.).
6nnnnnn	Obchodní zboží	Materiály pro přeprodej v nezměněné podobě.
8nnnnnn	Obalový materiál	Kartony, palety, pytle atd..

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 1. Číselné okruhy

5.3 Forecast

Forecast je ve společnosti XY s.r.o. brán jako předběžný výhled prodeje u konkrétního výrobku a konkrétního zákazníka. Tento forecast je poskytován ze strany zákazníka a je zasílán na určitá časová období. Nejméně však na tři měsíce dopředu. U větších zákazníků jako jsou Xerox, Lego, Tyco jsou forecasty zasílány dokonce až na 52. týdnů dopředu. Forecasty jsou většinou aktualizovány na týdenní nebo měsíční bázi, záleží na domluvě mezi zákazníkem a společností. Všechny forecasty jsou vloženy do systému SAP a na základě jejich evidence v systému může fraktál SCHM zajistit nákup strategických materiálů (granuláty, masterbatche a další) a dále vyjednávat ceny. Forecasty slouží také pro výrobní fraktály IM a ASS, které mohou na základě těchto dat předběžně plánovat výrobu a jejich kapacity. U některých zákazníků se plánuje výroba pouze na základě forecastů. Většinou je to na základě přání zákazníka.

Za evidenci forecastů jsou zodpovědné obchodní fraktály jako jsou GASS a BU. Před nájedem sériové výroby je nutné, aby obchodní manažer z daného fraktálu zajistil od

zákazníka pravidelné zasílání forecastů a evidenci dále přebírá obchodní asistentka, která je se zákazníkem v denní komunikaci.

5.4 Objednávka

Dalším krokem v procesu řízení zásob hotových výrobků a polotovarů je zajištění objednávky od zákazníka. V případě, že není se zákazníkem domluveno jinak například při výrobě na forecasty. Objednávka je nezbytná k zaplánování výroby, následné výrobě a expedici k zákazníkovi.

Společnost vede všechny přijaté objednávky v systému SAP a jejich rozdělení je následující:

- Rámcová objednávka
- Odvolávka
- Závazná objednávka

5.4.1 Rámcová objednávka

Rámcová objednávka je objednávka, která je zaslána ze strany zákazníka na delší časový úsek a většího objednáciho množství. Jedná se například o objednávky na půlroční odběrová množství. Na tuto objednávku zákazník následně zasílá jednotlivé odvolávky.

5.4.2 Odvolávka

Odvolávka je zasílána ze strany zákazníky pouze v případě, kdy zákazník předem zaslal rámcovou objednávku. V odvolávce je přesně specifikováno jaké množství si zákazník přeje dodat a v jakém termínu.

5.4.3 Závazná objednávka

Závazná objednávka je zasílána nezávisle na jakoukoliv jinou rámcovou objednávkou. Termín dodání uvedený v tomto typu objednávky je závazný.

5.4.4 Náležitosti objednávek

Všechny výše uvedené typy objednávek musí mít tyto náležitosti:

- Číslo objednávky
- Dodací podmínky
- Platební podmínky

- Popis výrobku a zákaznické číslo
- Objednané množství
- Termín dodání
- Cena za měrnou jednotku
- Incoterms

5.4.5 Proces příjmu a zpracování objednávky

Obchodní fraktály (BU, GASS) obdrží od zákazníka objednávku viz. kapitola 5.4. Tuto objednávku následně pracovník obchodního fraktálu zadá do systému SAP. Dalším krokem pracovníka je informovat fraktály SCHM, ASS a IM o přijetí nové objednávky. Poté pracovník obchodního fraktálu čeká na potvrzení, zda je společnost XY s.r.o. schopna objednané množství vyrobit a dodat v požadovaný termín. Po obdržení potvrzení ze strany SCHM, IM a ASS pracovník obchodního fraktálu zasílá potvrzení zákazníkovi. V případě, že společnost XY s.r.o. nemůže zákazníkovi potvrdit dodací termín, je společnost povinna navrhnout termín nový a najít nejlepší možné řešení pro zákazníka. Potvrzení objednávky musí být zasláno zákazníkovi nejpozději do tří dnů od přijetí objednávky.

5.5 Výroba

Společnost XY s.r.o. rozděluje dva typy výroby:

- Interní – výroba, která probíhá ve fraktálech ASS a IM.
- Externí – výroba, která probíhá u subdodavatelů. Interním názvem ve společnosti je pro tento druh výroby Práce ve mzdě.

5.5.1 Proces plánování interní výroby

Fraktály ASS a IM předběžně zaplánují výrobu na základě přijatých objednávek od zákazníka viz. kapitola 5.4. Následně každý týden ve čtvrtek nejpozději do 14:00 plánovač vytvoří plán výroby na následující týden, kde je přesně uvedeno jaký výrobek, v jakém množství a na jakém stroji či lince se bude vyrábět.

Výrobní dávky u každého výrobku jsou nastaveny na základě paletového nebo kartonového množství záleží na domluvě se zákazníkem.

Při plánování výroby musí dále plánovač počítat, zda je u daného výrobku nastavena pojistná zásoba či ne. Pokud ano, tak vždy musí danou pojistnou zásobu držet skladem.

V případě, že je skladem nižší množství, než je domluvená pojistná zásoba, je nutné, aby výrobní fraktály množství dorovnali na sklad.

5.5.2 Proces plánování externí výroby

Za externí výrobu je zodpovědný fraktál SCHM, kde jednotliví pracovníci nákupu zodpovídají za včasné dodání výrobku od subdodavatele. Pracovník nákupu objednává výrobky na základě přijaté objednávky od zákazníka viz. kapitola 4.5 nebo na základě požadavků od výroby. Pracovník nákupu je povinen objednávat přes systém SAP, kde vytváří a následně eviduje objednávky vystavené subdodavateli. Na tyto objednávky jsou následně přijímány dané výrobky na řízený sklad společnosti XY s.r.o. V případě, že společnost XY s.r.o. poskytuje subdodavateli například materiál, kartonáž a jiné položky potřebné k výrobě, je nutné, aby pracovník nákupu informoval vedoucího skladu o vychystání materiálu a dále kancelář logistiky, která zajistí dopravu tohoto materiálu k subdodavateli.

5.6 Skladování a expedice hotových výrobků a polotovarů

Všechny skladové položky ve společnost XY s.r.o. jsou zaznamenávány v systému SAP, kde příjem každého výrobku či polotovaru probíhá načtením přes BEP stanice, které jsou umístěny v každém výrobním skladu. Na základě získaného 18-ti místného ojedinelého identifikačního kódu, pomocí kterého, lze snadno sledovat pohyby těchto položek (příjem, vyskladnění, přeskladnění nebo blokace ze strany kvality).

Společnost XY s.r.o. rozlišuje tyto typy skladu:

- Výrobní sklad
- Řízený sklad

5.6.1 Výrobní sklad

Výrobní sklad složí k evidenci materiálů ve výrobních fraktálech IM a ASS. Na výrobním skladě jsou evidovány položky, které jsou spotřebovávány ke konkrétním výrobním zakázkám. Společnost využívá celkem čtyř výrobních skladů s označením:

- 1251 – výrobní sklad IM
- 1252 – výrobní sklad ASS
- 1259 – centrální výrobní sklad (obalový a pomocný materiál)
- 1258 – externí výrobní sklad

5.6.2 Řízený sklad

Na řízeném skladu jsou vedeny všechny ostatní skladové položky mimo jiné i hotové výrobky a polotovary.

5.6.3 Skladování

Hotové výrobky a polotovary, je nutné skladovat ve vyhovujících podmínkách. Sklady by měly být čisté, suché a prostorově vyhovující danému výrobku.

Hotové výrobky a polotovary jsou baleny do balení, které jsou schváleny ze strany zákazníky. Typ balení a další specifikace například počet ks v kartonu, počet ks na paletě a další jsou blíže uvedené v balících listech na základě, kterých se řídí všechny zodpovědné fraktály.

Hotové výrobky a polotovary bývají baleny zejména v papírových kartonech. Některé výrobky jsou baleny do speciálních plastových boxů. Tyto boxy bývají většinou vratným obalem, což znamená, že jsou buď ve vlastnictví společnosti XY s.r.o. nebo jsou poskytovány ze strany zákazníka zdarma. Vratné obaly jsou evidovány v systému SAP, kde je přesně vidět jaké množství se nachází ve společnosti XY s.r.o. a jaké množství je aktuálně u zákazníka či dodavatele.

Společnost XY s.r.o. skladuje hotové výrobky a polotovary metodou FIFO. Jedná se o expediční FIFO, kdy před samotnou expedicí si skladníci vytisknou ze systému SAP sjetinu expedovaných položek, kde vidí potřebné údaje k vychystání (první jde ze skladu nejstarší vyrobená paleta). Metoda FIFO se ve společnosti nepoužívá pro každého zákazníka, ale pouze u vybraných zákazníků. Využívání metody FIFO společnosti XY s.r.o. se využívá například z důvodů změny designu, obalového materiálu zákazníka. Nevýhodou FIFO je pracnost vyhledání a zabírání velké skladovací plochy. V této společnosti se využívá pouze ručního řízení, což je hlavní příčinou nedodržování této metody u dalších zákazníků.

5.7 Expedice

Fraktál SCHM každý týden ve čtvrtek v 15:00 hodin obdrží od obchodních fraktálů GASS a BU plán nakládek na další týden. Na základě tohoto plánu pracovníci fraktálu SCHM mohou zahájit proces expedice k zákazníkovi. Doprava na konkrétní nakládku je objednávana vždy den předem a to nejpozději do 12:00 hodin. Je nezbytné, aby všechny

hotové výrobky či polotovary, které budou následující den expedovány, byly skladem nejméně 24 hodin předem.

5.7.1 Proces expedice

V transakci VL10H jsou uvolněné zakázky z BU a GASS a při příjezdu auta na nakládku fraktál SCHM vytiskne expediční příkaz, se kterým jde řidič do konkrétního skladu. Skladník tento dokument převezme a načte všechny skladové položky přes systém SAP a fyzicky může samotná nakládku proběhnout až po tomto úkonu. Po naložení se řidič vrátí do kanceláře expedice, kde pracovník SCHM vytvoří dodací listy a následně předá řidiči. Dodací listy se vystavují ve třech kopiích, kde 2 kopie zůstávají řidiči a třetí kopii si ponechá oddělení SCHM jako doklad o převzetí zásilky. Dalším krokem k dokončení expedice je přiložení atestů či plomby (také uvedené v CMR - mezinárodní nákladní list) nebo dalších dokladů na přání zákazníka. Některé dodací listy oddělení SCHM elektronicky odesílá napřímo zákazníkovi nebo pracovníkům BU. Pokud se jedná o zásilku do zahraničí, tak pracovník SCHM vypíše a potvrdí CMR (mezinárodní nákladní list), pokud jede zásilka mimo EU, tak řidič je povinný navštívit celní oddělení společnosti XY s.r.o., kde mu pracovník tohoto oddělení vystaví potřebnou dokumentaci.

5.8 Fakturace a řízení pohledávek po splatnosti

5.8.1 Fakturace

Společnost XY s.r.o. vystavuje faktury ve dvou měnách Kč a Eur. Zvolená fakturační měna záleží na domluvě se zákazníkem. Na základě zvolené měny se následně vybere správný bankovní účet, na který bude zákazník platbu hradit. Společnost XY s.r.o. vede bankovní účty celkem u čtyř následujících bank:

- Komerční banka, a.s. Zlín, Tř.T.Bati 152, 761 20 Zlín
- Česká spořitelna a.s. CBC Zlín, Zarámí 4463, 761 65 Zlín
- Československá obchodní banka, a.s. RCB Olomouc, Jeremenkova 42, 772 00 Olomouc
- RBS (The royal bank of Scotland), Jungmannova 745/24, P.O. Box 773, 111 21 Praha 1

5.8.2 Druhy fakturace společnosti XY s.r.o.

- Faktura – vystavuje se v případě fakturace všech skladových položek. Například při prodeji výrobků zákazníkovi nebo při prodeji odpadů či nadbytečného materiálu.
- Opravný daňový doklad – vystavuje se v případě uznané reklamace nebo při nedodávkách výrobků.
- Vrubopis – vystavuje se v případě fakturace neskladových položek. Například různé vícenáklady za dopravu, třídění materiálu a další.

Za fakturaci je vždy zodpovědná obchodní asistentka, která nastavuje ceny v systému SAP a vystavuje konkrétní fakturu zákazníkovi. Ceny poskytuje obchodní asistence obchodní manažer, který je zodpovědný za aktuální ceníky.

5.8.3 Pohledávky po splatnosti

Společnost XY s.r.o. se snaží nastavovat se zákazníky platební podmínky na co nejkratší dobu splatnosti. Na druhou stranu u dodavatelů jde společnost opačnou cestou a to nastavení co nejdelší doby splatnosti.

Společnost nejčastěji využívá tyto platební podmínky:

- během 14 dnů bez srážky – využívá se zejména při jednorázové fakturaci například fakturace odpadů, odprodej nadbytečného materiálu
- během 30 dnů bez srážek – nastaveno u většiny zákazníků
- během 60 dnů bez srážek – tato podmínka se využívá nejčastěji při fakturaci v rámci holdingu, výjimečně je nastaveno u zákazníků jako Reckitt, Mocca a Xerox
- na konci měsíce + 45 dní – tato podmínka je nastavena pouze u zákazníka Lego

5.8.4 Proces řízení pohledávek po splatnosti

Vždy každý týden v pondělí pracovník fraktálu controllingu zpracuje sjetinu pohledávek po splatnosti za předchozí týden. Tato sjetina se vystavuje vždy k poslednímu dni v daném týdnu. Tato sjetina je následně zaslána na pracovníky obchodních fraktálů, kteří jsou následně zodpovědní za urgenci pohledávek po splatnosti. Dále se ve společnosti s těmito daty příliš neworkuje a není jasně stanovený proces upomínkování pohledávek po splatnosti.

6 SEGMENTACE TRHU

Pro analýzu vývoje prodeje ve společnosti XY s.r.o. je nezbytné definovat hlavní segmenty trhu hotových výrobků a polotovarů.

Společnost XY s.r.o. má trh rozdělen do pěti základních segmentů:

- **Leisure**
- **Office**
- **Home and garden**
- **Automotive and commercial vehicles**
- **Packaging and logistics**

6.1 Leisure

Segment leisure je zaměřen na výrobky pro volný čas (zákazník Lego). Hlavním produktem společnosti XY s.r.o. jsou plastové obalové materiály. Další skupinou produktů jsou polotovary (lodě, podvozky) a poslední skupina jsou hotové výrobky (solničky a pepřenky). Společnost XY s.r.o. dodává tyto produkty do destinací jako Niergyhaza (Ma), Kladno (CZ), Monterrey (MEX), Jirny (CZ), Billund (DEN) viz. přehled Tabulka č. 2.

Leisure	
1.	LEGO Production s.r.o.
2.	LEGO Manufacturing Kft.
3.	LEGO System A/S
4.	LEGO Operaciones de Mexico, S.A. de

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 2. Přehled zákazníků segment Leisure

6.2 Office

Segment Office je zaměřen na kompletní montáže pro mezinárodní společnost Xerox. Jedná se zejména o montáž tonerů. V současné době společnost XY s.r.o. dodává výrobky do Evropy, Ameriky a na indický trh přehled viz. Tabulka č. 3.

Office	
1.	Xerox corporation
2.	Xerox Venray AP Dep.
3.	Flextronics International Kft
4.	Flextronics International. Europe B.

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 3. Přehled zákazníků segment Office

6.3 Home and garden

Portfolio segmentu home and garden obsahuje širokou škálu produktů: elektrické nářadí, vrtačky, bourací kladiva, pily, požární čidla, vodní kartuše, díly pro sporáky, výrobky pro domácnost, kotle, masky, svařovací atd. Hlavními zákazníky v tomto segmentu jsou Hilti, Tyco, Makita Dolmar, Mora (Gorenje), CoorsTek, Ikea, DZD Dražice, 3M. Tito zákazníci se nacházejí převážně v Evropě přehled viz. Tabulka č. 4.

Home and garden			
1.	CoorsTek Advanced Materials Turnov	6.	3M POLAND SP. Z O.O.
2.	Tyco Fire & Integrated Solutions s.	7.	IKEA of Sweden AB
3.	Mora Moravia, s.r.o.	8.	Družstevní závody Dražice
4.	Procter&Gamble-Rakona plant s.r.o.	9.	DOLMAR GmbH
5.	Hilti Aktiengesellschaft	10.	Reckitt Benckiser Tatabánya Kft

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4. Přehled zákazníků segment Home and garden

6.4 Automotive and commercial vehicles

Segment automotive je zaměřen na automobilový průmysl. Mezi stávající produkty patří například díly trupu, shifter systémy, vzduchové filtry, uzamykací systémy, interiéry díly. Mezi hlavní zákazníky patří Dura, Greiner Perfoam, Mann Hummel, Brano, Grupo Antolin, Trevés, HP Pelzer, CAB auto přehled viz. Tabulka č. 4. Bohužel, společnost XY s.r.o. dodává výše uvedené produkty nepřímou cestou do automobilek a to přes výše uvedené zákazníky. Je to z důvodu, že společnost XY s.r.o. nevlastní certifikaci ISO/TS 16949, která je nezbytná pro přímé dodávky do automobilek. Tato certifikace zaručuje zvláštní požadavky na používání ISO 9001 v organizacích, zajišťujících sériovou výrobu a výrobu náhradních dílů v automobilovém průmyslu.

Automotive			
1.	Holz - Wastl	6.	Mann Hummel
2.	Dura Automotive Systems CZ, s.r.o.	7.	Boellhoff GmbH
3.	Greiner Perfoam s.r.o.	8.	BRANO a.s.
4.	Grupo Antolin Bratislava s.r.o.	9.	CAB Automotive Ltd
5.	HP Pelzer Holding GmbH		

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5. Přehled zákazníků segment Automotive

6.5 Packaging and logistic

Stávající produkty segmentu packaging and logistic jsou díly pro osvěžovače vzduchu, obalů pro potravinářský průmysl, atd Mezi zákazníky patří společnosti jako Delfort Group, Mocca, Reckitt Benckiser. Zákazníci se nacházejí v Evropě viz. přehled Tabulka č. 6.

Packaging and logistic			
1.	OP Papírna	3.	Mocca
2.	Reckitt Benckiser		

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 6. Přehled zákazníků segment Packaging and logistic

6.6 Ostatní skupiny zákazníků

Společnost XY s.r.o. má také zákazníky, které nelze zařadit do výše uvedených segmentů. Jejich rozdělení je následující:

- Odpady
- Ostatní

6.6.1 Odpady

Jedná se o zákazníky, kteří od společnosti XY s.r.o. vykupují odpadový materiál. Jedná se například o plastové výseky z výroby, papír, špatné palety a mnoho dalších.

6.6.2 Ostatní

Do této skupiny spadají všichni ostatní zákazníci, které nelze zařadit do žádné jiné skupiny. Jedná se například o odprodej nadbytečného materiálu nebo výrobu pro jinou divizi v holdingu.

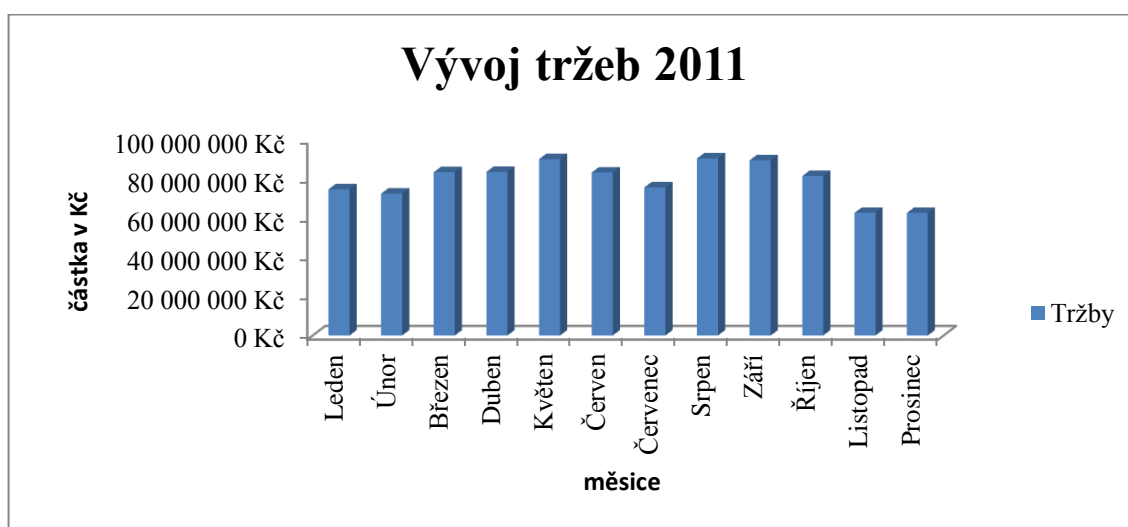
7 ANALÝZA VÝVOJE PRODEJE

7.1 Vývoj prodeje 2011

V roce 2011 dosáhly celkové tržby výši 949 226 053 Kč. Průměrná výše tržeb v roce 2011 byla 78 812 999,22 Kč. Nejvyšší tržby byly v měsíci srpnu, kde celková výše tržeb byla 90 376 900,07 Kč. Oproti průměrné výši tržeb za rok 2011 byly tržby v měsíci srpnu vyšší o 14,67%. Na druhou stranu nejnižší tržby byli v měsíci prosinci, kde celková výše tržeb byla 59 144 327,57 Kč. Oproti průměrné výši tržeb za rok 2011 byly tržby v měsíci prosinci nižší o 24,95%.

Jednotlivé výše tržeb byly v roce 2011 následující: leden 74 636 350,01 Kč, únor 72 434 260,43 Kč, březen 83 359 869,16 Kč, duben 83 506 443,53 Kč, květen 90 037 393,53 Kč, červen 83 205 498,67 Kč, červenec 75 595 274,74 Kč, srpen 90 376 900,07 Kč, září 89 444 965,94 Kč, říjen 81 400 318,02 Kč, listopad 62 614 388,98 Kč, prosinec 59 144 327,57 Kč viz. Obrázek č. 5.

Celkové výrobní náklady společnosti XY s.r.o. za rok 2011 činily celkem 742 262 220,23 Kč. Porovnáním celkových tržeb a celkových výrobních nákladů za rok 2011 je DB za rok 2011 21,52%. DB ve společnosti XY s.r.o. představuje tzv. krycí příspěvek, který vyjadřuje rozdíl mezi tržbami, které vypočítáme za daný produkt (kusy * cena) a přímými náklady na výrobu tohoto produktu. Následně tento výsledek říká, kolik daný výrobek přispívá na chod firmy poté, co pokryl své náklady. Obecně platí: čím vyšší, tím lepší.



Zdroj: vlastní zpracování

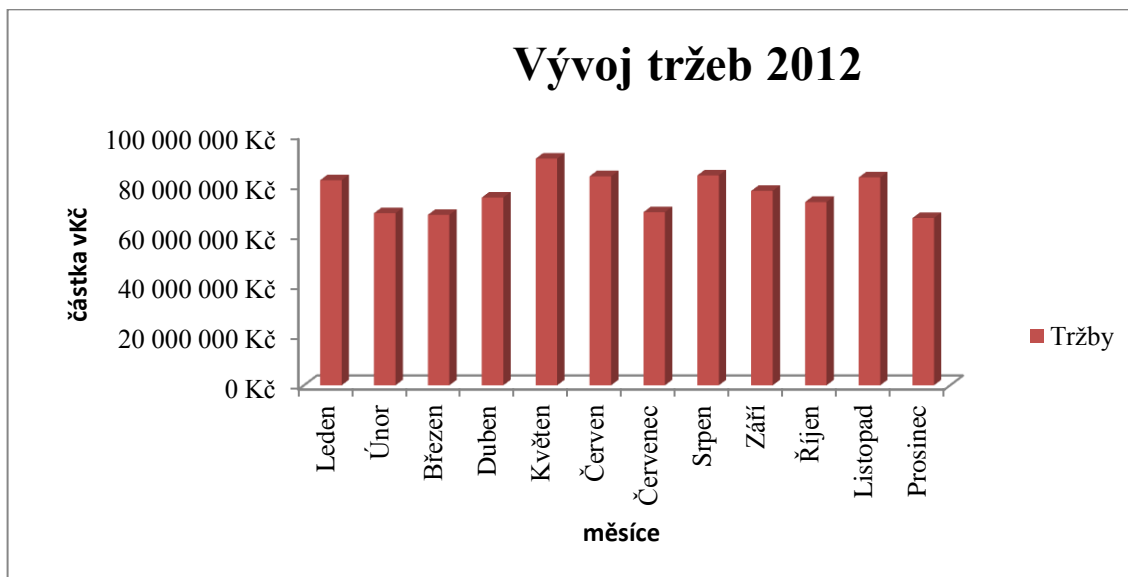
Obrázek 5. Vývoj tržeb 2011

7.2 Vývoj prodeje 2012

V roce 2012 dosáhly celkové tržby výši 921 471 945,30 CZK. Průměrná výše tržeb v roce 2012 byla 76 789 328,78 Kč. Nejvyšší tržby byly v měsíci srpnu, kde celková výše tržeb byla 83 855 294,83 Kč. Oproti průměrné výši tržeb za rok 2012 byly tržby v měsíci srpnu vyšší o 12%. Na druhou stranu nejnižší tržby byly v měsíci prosinci, kde celková výše tržeb byla 66 807 870,97 Kč. Oproti průměrné výši tržeb za rok 2012 byly tržby v měsíci prosinci nižší o 12,99%.

Jednotlivé výše tržeb byly v roce 2012 následující: leden 81 934 448,78 Kč, únor 68 747 377,95 Kč, březen 68 092 661,52 Kč, duben 75 011 068,28 Kč, květen 90 532 314,95 Kč, červen 83 480 784,05 Kč, červenec 69 139 371,52 Kč, srpen 83 855 294,83 Kč, září 77 648 789,68 Kč, říjen 73 200 149,04 Kč, listopad 83 021 813,73 Kč, prosinec 66 807 870,97 Kč viz. Obrázek č. 6.

Celkové výrobní náklady společnosti XY s.r.o. za rok 2011 činily celkem 741 705 148,55 Kč. Porovnáním celkových tržeb a celkových výrobních nákladů za rok 2012 je DB za rok 2012 19,49%.



Zdroj: vlastní zpracování

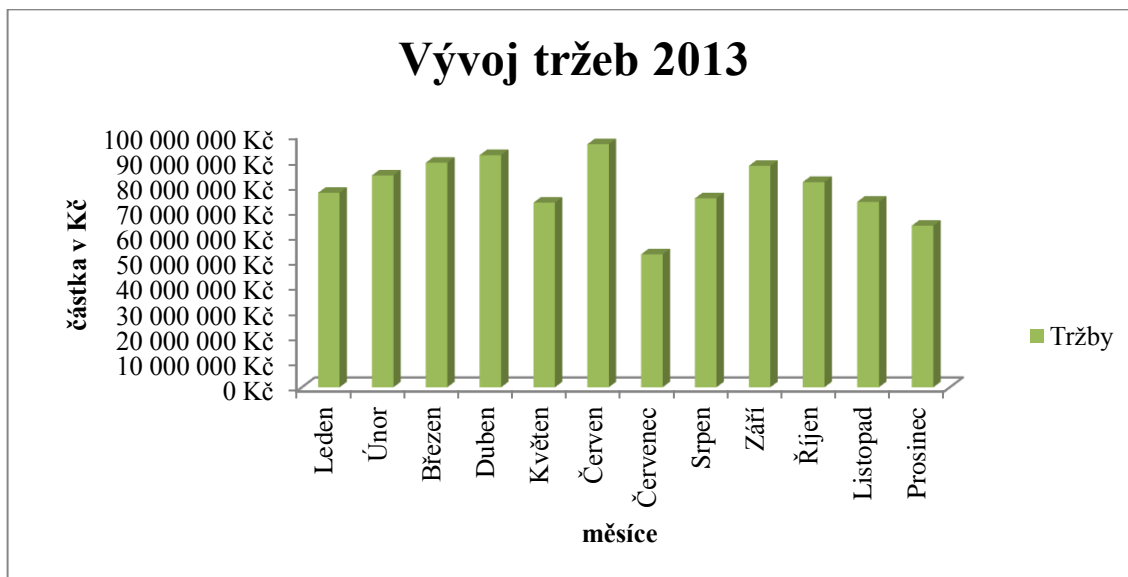
Obrázek 6. Vývoj tržeb 2012

7.3 Vývoj prodeje 2013

V roce 2013 dosáhly celkové tržby výši 944 999 823,45 Kč. Průměrná výše tržeb v roce 2013 byla 78 749 985,29 Kč. Nejvyšší tržby byly v měsíci červnu, kde celkové tržby byly 96 297 098,79 Kč. Oproti průměrné výši tržeb za rok 2013 byly tržby v měsíci červnu vyšší o celých 22,28%. Na druhou stranu nejnižší tržby byli v měsíci červenci, kde celková výše tržeb byla 52 579 573,29 Kč. Oproti průměrné výši tržeb za rok 2013 byly tržby v měsíci prosinci nižší o 33,23%.

Jednotlivé výše tržeb byly v roce 2013 následující: leden 76 999 153,24 Kč, únor 83 921 884,20 Kč, březen 88 973 594,06 Kč, duben 91 965 545,57 Kč, květen 73 103 675,19 Kč, červen 96 297 098,79 Kč, červenec 52 579 573,29 Kč, srpen 74 815 198,24 Kč, září 87 724 723,71 Kč, říjen 81 272 215,97 Kč, listopad 73 436 721,18 Kč, prosinec 63 910 440,01 Kč viz.Obrázek 7.

Celkové výrobní náklady společnosti XY s.r.o. za rok 2013 činily celkem 700 750 231,87 Kč. Porovnáním celkových tržeb a celkových výrobních nákladů za rok 2013 je DB za rok 2013 25,85%.



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 7. Vývoj tržeb 2013

7.4 Podíl jednotlivých segmentů na celkových tržbách

Za rok 2011 až 2013 byly průměrné tržby ve výši 938 565 940,57 Kč. Jedná se o vážený aritmetický průměr, který byl spočítán na základě součtu celkových tržeb v letech 2011-2013.

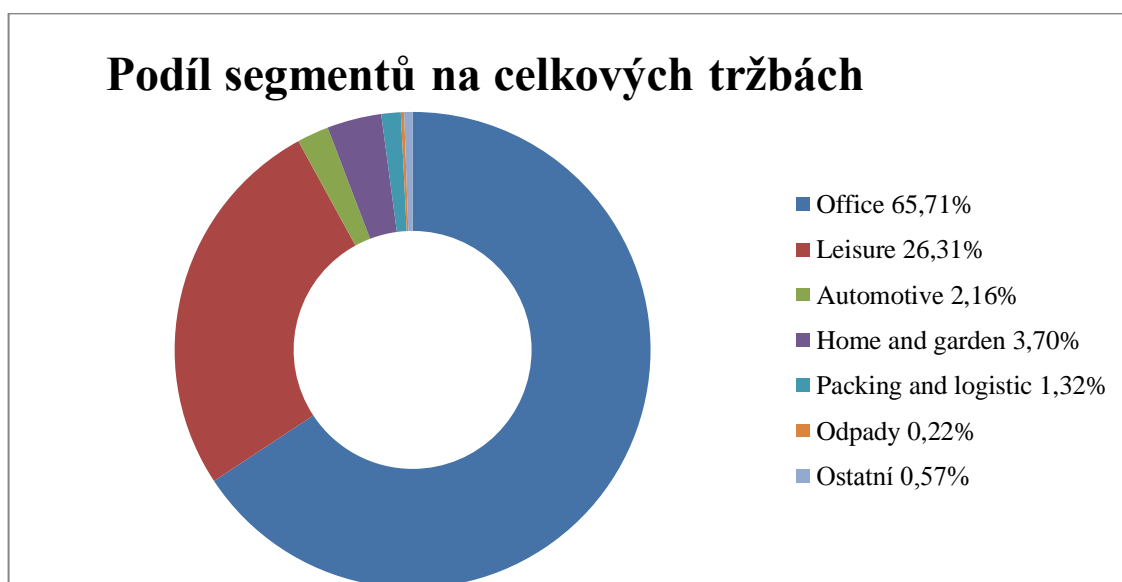
Nejvyšší podíl na celkových tržbách zastupuje segment office, který z celkového počtu představuje 65,71%. V peněžním vyjádření celkem 616 760 538,08 Kč.

Na druhém místě se umístil segment leisure, který se na celkovém počtu podílí celkem 26,31%. V peněžním vyjádření celkem 246 915 430,49 Kč.

Třetí příčku obsadil segment home and garden, který se na celkových tržbách podílí pouze 3,70% což je v peněžním vyjádření celkem 34 726 632,84 Kč.

Jako další v pořadí je segment automotive and vehicles s celkovým podílem 2,16% a 20 279 588,52 Kč.

Na posledních příčkách podílů na celkových tržbách za rok 2011 – 2013 se umístil segment packing and logistic s 1,32% (12 427 949,94 Kč) a nakonec skupiny ostatní s 0,57% (5 345 600,10 Kč) a odpady s 0,22% (2 110 200,58 Kč) viz. Obrázek 8.



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 8. Podíl segmentů na celkových tržbách 2011 – 2013

8 ANALÝZA ABC

Společnost XY s.r.o. se v současné době nezabývá rozdělením hotových výrobků a polotovarů pomocí metody ABC. Neumožňuje jí to současná verze systému SAP, kde prozatím není možno tuto analýzu provést. Sap systém umožňuje pouze pohled na konkrétní položku či konkrétního zákazníka. Společnost XY s.r.o. se do budoucna chystá implementovat tuto analýzu do systému SAP, ale jednou z podmínek je, aby všechna data byla v systému řádně vyplněna vše a byla stále udržována aktuální, což je hlavním problémem společnosti.

Pomocí analýzy ABC byly hotové výrobky a polotovary rozděleny na základě počtu prodaných ks za rok 2013 celkem do tří skupin A, B, C.

- **Skupina A** představuje podle počtu prodaných kusů nejprodávanější výrobky. Obsahuje celkem 57 položek a celkový počet prodaných ks za rok 2013 je 79 709 768 ks. V procentuálním vyjádření tato skupina zastupuje podíl na celkovém počtu prodaných kusů za rok 2013 80%.
- **Skupina B** představuje podle počtu prodaných kusů druhou nejprodávanější skupinu výrobků, kde celkový počet položek v této skupině je 121. Celkový počet prodaných ks za rok 2013 je 14 928 752 ks. V procentuálním vyjádření tato skupina zastupuje podíl na celkovém počtu prodaných kusů za rok 2013 pouze 15%.
- **Skupina C** představuje podle počtu prodaných kusů třetí nejprodávanější skupinu výrobků, kde celkový počet položek v této skupině je 277, což je největší počet ze všech již výše vedených skupin. Celkový počet prodaných ks za rok 2013 je 4 711 732 ks. Na druhou stranu oproti celkovému počtu položek v této skupině zastupuje v procentuálním vyjádření tato skupina pouze podíl 5% na celkovém množství prodaných kusů za rok 2013.

Skupina	Celkem položek ve skupině	Prodaných ks celkem	Podíl na celkových prodaných kusech v %
A	57	79 709 768	80
B	121	14 928 752	15
C	277	4 711 732	5
Celkem	455	99 350 252	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 7. Přehled výsledků analýzy ABC

Analýza ABC potvrdila, že platí obecné Paretovo pravidlo, což v praxi znamená, že nejvyšší počet prodaných kusů představuje skupina s nejnižším počtem položek. Tuto skupinu představuje skupina A. Další skupinou je vzápětí skupina B, která se podílí celkem 15% na celkovém počtu prodaných kusů a jako poslední je skupina C, která má zastoupení pouze 5% z celkového počtu prodaných kusů za rok 2013.

Dalším výsledkem analýzy ABC je podíl na celkových tržbách za rok 2013. Nejvyšší podíl na celkových tržbách má skupina B s 49,72%, jako další se umístila skupina A s 28,68% a na posledním místě je skupina C s 22,04% viz. Tabulka 8.

SKUPINA	Podíl na tržbách v %	Podíl na tržbách v Kč
A	28,68	263 368 962 Kč
B	49,72	456 559 457 Kč
C	22,04	202 372 552 Kč
Celkem	100,45	922 300 971 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 8. Analýza ABC podíl na celkových tržbách 2013

ZÁVĚR

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo provést analýzu prodeje hotových výrobků a polotovarů v letech 2011 – 2013. Dalším cílem mé bakalářské práce bylo vytvořit návrh zlepšení na základě zjištěných poznatků.

V teoretické části jsem se zabývala shrnutím základní terminologie z oblasti řízení zásob. Tato část následně sloužila jako teoretický podklad pro vytvoření praktické části bakalářské práce.

V praktické části jsem se již konkrétně zabývala samotným řízením zásob hotových výrobků a polotovarů společnosti XY s.r.o. V první řadě jsem uvedla základní obchodní informace o společnosti XY s.r.o. a popsala její organizační strukturu. Hlavní součástí praktické části představoval již samotný popis současného stavu procesu řízení zásob a hotových výrobků a poté analýza vývoje prodeje a analýza ABC.

Provedené analýzy upozornily na nedostatky v procesu řízení zásob hotových výrobků a polotovarů ve společnosti a následně při provedení analýzy vývoje prodeje a analýzy ABC byla zjištěna hlavní rizika společnosti v oblasti prodeje hotových výrobků a polotovarů.

Hlavním zjištěným nedostatkem v procesu řízení zásob bylo špatné řízení expediční metody FIFO, kde při ručním vedení této metody může lehce dojít k záměně nejstarší palety. Z toho důvodu navrhuji společnosti XY s.r.o. investici do zavedení automatického řízení expediční metody FIFO. Tato implementace představuje pro společnost investici ve výši celkem 2 000 000 Kč bez DPH. Jedná se o zasíťování všech skladových prostor společnosti bezkontaktními BEP stanicemi, systémem SAP a bezdrátovým připojením k internetu. Celkem společnost potřebuje šest BEP stanic, kdy jedna BEP stanice stojí 60 000 Kč bez DPH (celkem 360 000 Kč bez DPH). Zasíťování systémem SAP a bezdrátové připojení k internetu představuje zbylou částku, která činí 1 640 000 Kč.

Dalším nedostatkem v procesu řízení zásob bylo zjištěno při řízení pohledávek, kde v současné době ve společnosti neexistuje žádná směrnice pro upomínkování pohledávek po splatnosti. Návrhem tohoto nedostatku je vytvořit směrnici, kde bude přesně uvedeno, kdo zodpovídá za urgenci těchto pohledávek a jak má probíhat proces upomínkování.

Posledním rizikem, které bylo zjištěno při provedení analýzy vývoje prodeje je zjištění kritických segmentů trhu společnosti, kterými jsou segment office s průměrným podílem na tržbách 65,71% (zákazník Xerox) a dále segment leisure s průměrným podílem na

tržbách 26,31% (zákazník Lego). Tyto segmenty nejsou pro společnost kritické jen svým vysokým podílem na tržbách, ale i proto, že oba tyto segmenty zastupují pouze dva zákazníci Xerox a Lego. Z toho důvodu navrhuji společnosti XY s.r.o. zaměřit se na akvizici nových projektů v segmentu automotive a home and garden. Pro získání nových zákazníků z oblasti automotive by společnosti pomohlo získat certifikaci ISO/TS 16949. Počáteční investice do certifikace představuje prozatím částku 200 000 Kč bez DPH. Tato částka se hradí za získání certifikátu, poté musí společnost vždy každé tři roky projít recertifikací, která stojí polovinu výše uvedené ceny.

Věřím, že výše uvedené návrhy bude brát společnost na vědomí a budou v budoucnu pro společnost přínosem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ, 2006. *Tajemství moderního nákupu*. Praha: VŠCHT, ISBN 80-7080-598-6.
2. HRDÝ, Milan a Michaela KRCHOVSKÁ, 2013. *Podnikové finance v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwers ČR, ISBN 978-80-7478-011-0.
3. Inventory Management. In: *Management Study Guide* [online]. © 2013 [cit. 2014-08-22]. Dostupné z: <http://www.managementstudyguide.com/inventory-management.htm>
4. LUKOSZOVÁ, Xenie, 2013. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer press, a.s., ISBN 80-251-0174-6.
5. Management Mania. In: *FIFO* [online]. © 2011-2013 [cit. 2014-08-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/first-in-first-out>
6. TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN, 1999. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management press, ISBN 80-85943-73-5.
7. VALACH, Josef a KOLEKTIV. *Finanční řízení podniku*. Praha 4: EKOPRESS, s.r.o., 1999. ISBN 80-861-19-21-1.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ASS	Assembling fraktál
BU	Business unit fraktál
CEO	Jednatel společnosti
CO	Controlling fraktál
Eur	Euro měna
FIFO	Metoda řízení zásob first in first out
GASS	Global assembling unit fraktál
HR	Humoun resources fraktál
IM	Injection moulding fraktál
JIT	Metoda řízení zásob just-in-time
Kč	Koruna česká
LIFO	Metoda řízení zásob last in first out
MM	Sap modul nákup
např.	Například
PI	Process engineering fraktál
PP	Sap modul výroba
QM	Sap modul kvalita
SD	Sap modul prodej
SCHM	Supply chain management fraktál
WM	Sap modul logistika

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1. Koloběh oběžného majetku.....	13
Obrázek 2. Pilový diagram	18
Obrázek 3. Organizační struktura společnosti XY s.r.o.	31
Obrázek 4. Proces řízení zásob společnosti XY s.r.o.	36
Obrázek 5. Vývoj tržeb 2011	47
Obrázek 6. Vývoj tržeb 2012	48
Obrázek 7. Vývoj tržeb 2013	49
Obrázek 8. Podíl segmentů na celkových tržbách 2011 – 2013	50

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1. Číselné okruhy	37
Tabulka 2. Přehled zákazníků segment Leisure	44
Tabulka 3. Přehled zákazníků segment Office	45
Tabulka 4. Přehled zákazníků segment Home and garden	45
Tabulka 5. Přehled zákazníků segment Automotive	46
Tabulka 6. Přehled zákazníků segment Packaging and logistic	46
Tabulka 7. Přehled výsledků analýzy ABC	52
Tabulka 8. Analýza ABC podíl na celkových tržbách 2013	52

SEZNAM PŘÍLOH

P I Ukázka výrobků společnosti XY s.r.o.

PŘÍLOHA P I: UKÁZKA VÝROBKŮ SPOLEČNOSTI XY S.R.O.



