

Projekt optimalizace řízení zásob ve vybrané společnosti

Bc. Zlata Marková

Diplomová práce
2017

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Zlata Rožnovjáčková
Osobní číslo: M15480
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika
Forma studia: kombinovaná

Téma práce: Projekt optimalizace řízení zásob ve vybrané společnosti

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické a metodické poznatky týkající se řízení zásob.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav řízení zásob ve vybrané společnosti.
- Zhodnoťte na základě provedené analýzy současný stav.
- Zpracujte projekt optimalizace řízení zásob ve vybrané společnosti.
- Provedte zhodnocení přínosů a rizik projektu.

Závěr



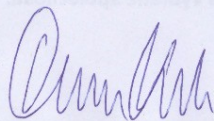
Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

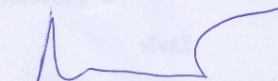
DEIS, Paul. Production and inventory management in th technological age. Lexington, KY: Paul Deis, 2012, 364s. ISBN 978-1482717143
LAMBERT, Douglas M., Lisa M. ELLRAM a James R. STOCK. Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží. Vyd. 2. Praha: Comuter Press, 2005, 589 s. Bussiness books. ISBN 80-2510-504-0.
LIBBY, Robert, Patricia A. LIBBY a Daniel G. SHORT. Solutions manual to accompany Financial accountin. 3rd. et Boston: McGraw Hill/Irwin, 2001, 678 s. ISBN 0-07-238288-0.
LOUŠA, František. Zásoby - komplexní průvodce účtováním a oceňováním. 4. vyd. Praha: Grada, 2012, 184s. ISBN 97-8802474-115-4.
LUKOSZOVÁ, Xenie. Nákup a jeho řízení. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004, Vysokoškolské učebnice. ISBN 80-25101-74-6.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. David Tuček, Ph.D.**
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
Datum zadání diplomové práce: **15. prosince 2016**
Termín odevzdání diplomové práce: **18. dubna 2017**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



Ing. Petr Novák, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/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 obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/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. 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 – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s tím, že licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/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 diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/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,

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

Ve Zlíně 7.4.2017

Jméno a příjmení: Bc. Zlata Marková

Bc. Zlata Marková

podpis diplomanta

ABSTRAKT

Předmětem diplomové práce „Optimalizace řízení zásob ve vybrané společnosti“ je analýza současného stavu zásob a jeho řízení a zpracování projektu ke zlepšení stavu řízení zásob s náradím. Teoretická část se zabývá teorií řízení zásob, které jsou použity v praktické části. V úvodu praktické části je představení společnosti MCR Technology s.r.o., následuje analytická a projektová část minulého a současného stavu hospodaření a řízení zásob. Hlavním výstupem diplomové práce je navrhnout řešení, které povede ke snížení nákladů pomocí konsignačního skladu s náradím V závěrečné části je celkové vyhodnocení získaných poznatků.

Klíčová slova: zásoby, konsignační sklad, řízení skladů, analýza, hodnocení dodavatelů

ABSTRACT

The object of this thesis "Optimization of inventory management in a company" is the analysis of stocks and the management and treatment project for the improvement of inventory management tool. The theoretical part deals with the theory of inventory management that are used in the practical part. At the beginning of the practical part is the performance of MCR Technology Ltd., followed by analytical and design part of the past and current state of management and inventory management. The main outcome of this thesis is to propose a solution that will reduce costs by using a consignment store the tool in the final part, the overall evaluation obtained rusk knowledge.

Keywords: supply, consignment stock, warehouse management, analysis, supplier evaluation

Touto cestou bych chtěla velice poděkovat panu děkanovi doc. Ing. Davidovi Tučkovi, Ph.D. za odborné vedení, ochotu a vstřícný přístup při vypracování diplomové práce. Dále velký dík patří firmě za poskytnutí interních materiálů a odborné pomoci.

Velké poděkování patří samozřejmě i mé rodině za trpělivost, toleranci a podporu nejen při psaní diplomové práce, ale také po celou dobu mého studia.

Touha stát se nepostradatelnými je pákou pokroku. Ale brzdou pokroku je naše touha zůstat nepostradatelnými T. Baťa

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 CHARAKTERISTIKA ZÁSOB	13
1.1 ZPŮSOBY ÚČTOVÁNÍ ZÁSOB	14
1.1.1 Způsob A	14
1.1.2 Způsob B	14
2 ČLENĚNÍ ZÁSOB	16
2.1 KLASIFIKACE ZÁSOB	16
2.1.1 Podle stupně zpracování.....	16
2.1.2 Podle účetních předpisů	17
2.1.3 Podle funkčního hlediska	18
2.1.4 Podle použitelnosti	19
2.1.5 Zásoby z hlediska signalizace trhu.....	19
3 OCEŇOVÁNÍ ZÁSOB	21
3.1 OCEŇOVÁNÍ ZÁSOB PŘI POŘÍZENÍ	21
3.1.1 Ocenění pořizovacími náklady.....	21
3.1.2 Ocenění vlastními náklady	21
3.1.3 Ocenění reprodukční pořizovací cenou.....	22
3.2 OCEŇOVÁNÍ ZÁSOB PŘI VYSKLADNĚNÍ	22
3.2.1 Metoda FIFO	22
3.2.2 Metoda LIFO.....	23
3.2.3 Metoda váženého aritmetického průměru	23
3.2.4 Pevné ceny	23
4 ŘÍZENÍ ZÁSOB	25
4.1 NÁKLADY NA ZÁSOPY	26
4.1.1 Objednací náklady.....	27
4.1.2 Náklady na skladování	27
4.1.3 Náklady z nedostatku zásob	28
4.2 SKLADOVÁNÍ.....	28
4.2.1 Druhy skladů	29
4.3 UKAZATELE V ŘÍZENÍ ZÁSOB	30
4.3.1 Obrat zásob.....	30
4.3.2 Doba obratu	30
4.4 METODY ŘÍZENÍ ZÁSOB	30
4.4.1 Operativní a strategické řízení zásob	30
4.4.1.1 Operativní řízení zásob	30
4.4.1.2 Strategické řízení zásob	31
4.4.2 Nástroje systému řízení	31
4.4.2.1 Systém KANBAN.....	31
4.4.2.2 Diferencované řízení zásob – metoda ABC.....	33
4.4.2.3 Metoda JIT	34
4.4.2.4 Outsourcing.....	35

4.4.2.5	Konsignační sklady.....	36
5	NÁKUP.....	39
5.1	POZICE NÁKUPU V PODNIKU A JEHO POSLÁNÍ	40
5.2	ROZHODOVÁNÍ O DODAVATELI	41
6	SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI.....	42
II	PRAKTICKÁ ČÁST	43
7	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	44
7.1	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI MCR TECHNOLOGY S.R.O.	44
7.1.1	Poskytované služby	45
7.1.1.1	OBRÁBĚNÍ	45
7.1.1.2	LAKOVÁNÍ	45
7.1.1.3	3D MĚŘENÍ	45
7.1.2	Charakteristika firmy dle zápisu v obchodním rejstříku	45
7.2	CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ.....	46
7.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	47
7.4	VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ	48
7.5	STRATEGIE FIRMY	48
7.5.1	Filozofie firmy	49
7.5.2	Dominantní trendy	51
8	INFORMAČNÍ PODPORA SPOLEČNOSTI.....	53
8.1	MODULY IS QI.....	53
8.1.1	Podpora Financí	53
8.1.2	Podpora nákupu a prodeje	53
8.1.3	Podpora skladů	54
8.1.4	Podpora majetku.....	54
8.1.5	Podpora přípravy výroby.....	55
8.2	PODPORA MANAŽERSKÉ NÁSTAVBY – QI MANAŽER	55
9	ANALÝZA HOSPODAŘENÍ FIRMY.....	57
9.1	ANALÝZA VÝNOSŮ SPOLEČNOSTI.....	57
9.2	ANALÝZA NÁKLADŮ SPOLEČNOSTI.....	58
9.3	ANALÝZA VÝSLEDKU HOSPODAŘENÍ A PŘIDANÉ HODNOTY	59
9.4	ANALÝZA ZADLUŽENOSTI	60
9.5	ANALÝZA LIKVIDITY	60
9.6	ANALÝZA RENTABILITY	61
9.7	ANALÝZA AKTIVITY	61
10	ŘÍZENÍ ZÁSOb VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	63
10.1	ZÁSObY.....	63
10.2	ŘÍZENÍ SKLADŮ	64
11	SHRnutí ANALYTICKÉ ČÁSTI	69
12	PROJEKT ZAVEDENÍ KONSIGNAČNÍHO SKLADU	70

12.1	PORTEROVA ANALÝZY PĚTI SIL	70
12.2	ZÁKLADNÍ INFORMACE O PROJEKTU	71
12.3	VÝBĚR DODAVATELE	73
12.3.1	Stanovení materiálu/služby k dodání	73
12.3.2	Zjištění možných dodavatelů	74
12.3.3	Schválený dodavatel.....	74
12.3.4	Hodnocení dodavatele	75
12.4	SMLOUVY O ZŘÍZENÍ KONSIGNAČNÍHO SKLADU.....	79
12.5	KONSIGNAČNÍ SKLADY	80
12.6	NÁKLADY SPOJENÉ S PROJEKTEM.....	81
12.7	FINANČNÍ PŘÍNOS PROJEKTU.....	82
	ZÁVĚR	85
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	86
	SEZNAM OBRÁZKŮ	90
	SEZNAM TABULEK.....	91
	SEZNAM PŘÍLOH.....	92

ÚVOD

Diplomová práce se zabývá oběžným majetkem, jeho řízením a možnou úsporou. Oběžný majetek je v každé firmě nejvíce sledovaná část aktiv. Společnost, která nevyužívá své zdroje k maximalizaci objemu a kvality produkce, nemá šanci vydržet konkurenci ve svém oboru a je určena k zániku. Globalizace posledních let vede ke stále většímu tlaku nejen na zdokonalování kvality výrobků, také na rychlou reakci při případných změnách a na úspory, které firma musí hledat ve svém vnitřním prostředí.

Téma diplomové práce bylo vybráno s ohledem na důležitost oběžného majetku v každé společnosti a s ohledem na možné úspory při zavedení konsignačního skladu včetně diverzifikace rizika.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části. Teoretická část diplomové práce bude rozdělena do pěti kapitol. V první se dovídáme o charakteristice a podstatě zásob a jejich účtování. Druhá pojednává o členění zásob a jejich klasifikaci. Oceňování zásob je zmíněno ve třetí kapitole a to ať se jedná o oceňování jak při nákupu tak při vyskladnění. Nejdelsí a to čtvrtá kapitola je věnována samotnému řízení zásob. Bude zde popsáno, jaké jsou náklady na zásoby, jak jsou druhy skladů a skladování, dále poté ukazatele řízení zásob jako jsou obrat zásob a doba obratu. Nadále se zde nachází metody řízení, mezi které řadíme operativní a taktéž strategické řízení zásob. Podstatnou částí řízení zásob jsou nástroje řízení jako je Kanban, JIT, outsourcing a konsignační sklady. Poslední kapitolou teoretické části je nákup. Nákup je zde popsán jak z postavení v podniku tak i důležitá součást a to je rozhodování o dodavateli.

Praktická analytická část bude zaměřena na představení společnosti, jejích služeb, charakteristiky odvětví a dále také charakteristiky firmy dle zápisu v obchodním rejstříku. V rámci představení společnosti nelze zapomenout na organizační strukturu či vývoj počtu zaměstnanců. Dále je důležitá jak strategie firmy, tak její informační podpora prostřednictvím modulů informačního systému. Velkou kapitolou teoretické analytické části bude samotná analýza hospodaření firmy, kde lze nalézt analýzu výnosů, nákladů a další důležitých ukazatelů hospodaření firmy. Samozřejmě je zde i analýza řízení zásob včetně řízení skladů. V projektové nejprve zhodnotíme pomocí Porterovy analýzy pěti sil vnitřní prostředí firmy a základní informace o projektu. V následující části bude zaměřena pozornost na výběr dodavatele a samotnému vytvoření konsignačního skladu. Objeví se samozřejmě i náklady a přínosy spojené s projektem zavedení konsignačního skladu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je optimalizace zásob skladu náradí (025) z pohledu celkových nákladů na skladování a dodávky.

Díličními cíli jsou:

- 1) Udělat celkovou analýzu zásob, rozdělení a skladů.
- 2) Zpracovat projekt konsignačního skladu.

Zvolené téma diplomové práce je důležité pro rozhodování firmy o oběžných aktivech, konkrétně o zásobách. Správně rozvržené množství zásob na skladech, jejich optimalizace a možná úspora, která by mohla vést k větší obratovosti či jiným investicím je téma, které přivítá každá společnost. Zavedení konsignačního skladu by umožnilo společnosti investovat ušetřené peníze do jiných zásob či projektů.

Výsledky této diplomové práce budou použity společností MCR Technology při rozhodování o zavedení konsignačního skladu, při případné realizaci projektu také o úsporách držení zásob, kdy se zásoba přelévá na dodavatele. Také může sloužit dalším firmám k rozhodování o optimalizaci zásob a jejich řízení.

V teoretické části práce bude provedena literární rešerše odborných pramenů, které se týkají zásob, jejich členění, oceňování jak při naskladnění tak při vyskladnění, řízení zásob, skladování tak i nákupu. Za pomoci abstrakce budou z odborných pramenů zpracovány základní charakteristiky týkající se dané problematiky. Metodou konkretizace se získané podstatné data a informace použijí na konkrétní firmu.

V praktické části bude použita metoda analýzy. Na základě podnikových materiálů bude provedena analýza hospodaření firmy, současného stavu zásob, jejich rozložení na dané sklady, jejich oceňování. Dále bude v práci využita metoda syntézy, kdy výsledky získané analytickým přístupem poslouží k vypracování projektu zavedení konsignačního skladu náradím. Ke zpracování práce přispěje také metoda rozhovorů, kdy budou provedeny pohovory s dodavateli. V práci bude použita také metoda srovnávání cenových nabídek.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CHARAKTERISTIKA ZÁSOb

Horáková a Kubát (1998, s. 67) definují zásoby jako bezprostřední přirozený prvek ve výrobních i distribučních organizacích. Zásobami rozumíme tu část užitných hodnot, které byly vyrobeny, ale ještě nebyly spotřebovány.

Zásoby zastupují podstatnou část majetku převážně výrobních firem, řadíme je do aktiv a to do aktiv oběžných. Investice do zásob tvoří procentuálně největší finanční zátěž podniku.

Představují pro podnik značně nákladnou investici. Zlepšení cash-flow v podniku a také návratnosti investic můžeme dosáhnout za pomoci kvalitnějšího řízení zásob. Značné množství podniků je zastáncem praktik, jako je pravidelné zbavování se zásob. Za předpokladu, že nejsou v podniku uplatňovány vhodné metody pro jejich řízení, převládá nedostatek informací o vzájemné provázanosti nákladů, poté dochází ke značnému snížení úrovně zákaznického servisu. Z toho vyplývá, že daný přístup řízení je potřeba zdokonalit. (Lambert, 2005, s. 16)

Landa (2006, s. 168) o zásobách říká: Základním charakteristickým znakem zásob je jejich krátkodobé používání v podnikové činnosti (s předpokládaným rozsahem do jednoho roku) a jeho přímé spotřebování.

Zásoby spolu s pohledávkami, krátkodobým finančním majetkem a ostatními aktivy tvoří oběžný majetek podniku (Valach a kol., 1999, s. 120).

Zásobou se dle Ter-Manuelianca rozumí „libovolný pohotový ekonomický zdroj, který není v daném časovém intervalu trvale plně využíván, jehož výše je však stanovena tak, aby zdroj z ekonomického hlediska umožňoval co nejvýhodnější krytí budoucí potřeby tohoto zdroje. (1980, s 11).

Zásoby slouží v podniku pěti účelům:

- * umožňují podniku dosáhnout efektů/úspor založených na rozsahu výroby,
- * vyrovnávají poptávku a nabídku,
- * umožňují specializaci výroby,
- * poskytují ochranu před nepředvídatelnými výkyvy v poptávce a v době cyklu objednávky,

* poskytují jakýsi tlumič, nárazník mezi kritickými spoji v rámci distribučního kanálu. (Lambert, Stock a Ellram, 2005, s. 112)

Lambert, Stock a Ellram uvádí, že pro velké množství firem představují zásoby největší jednotlivou investici do jmění, kdy mohou představovat u výrobních firem i více než 20 % celkového jmění, u obchodních i více než 50 % celkového jmění (2005, s. 148).

1.1 Způsoby účtování zásob

České účetní standardy nabízejí dva způsoby účtování zásob (způsob A a B). Účetní jednotka může účtovat o zásobách průběžně způsobem A nebo periodicky způsobem B. Může také účtovat způsobem A i způsobem B. V případě účtování podle míst uskladnění (odpovědných osob) je umožněn pouze jeden z uvedených způsobů (Účetnictví podnikatelů, 2017, s. 159).

1.1.1 Způsob A

Na sklad se navádí materiál při pořízení a na tomto účtu je spravován až do okamžiku výdeje ze skladu do spotřeby. Na účet 112 – Materiál na skladě se účtuje samotná cena materiálu navýšená o náklady spojené s pořízením této položky. Tento účet spolu s příslušnými nákladovými účty poskytuje přesný obraz aktuálního stavu materiálních zásob na skladě a velikost vynaložených vedlejších nákladů na jeho pořízení. Stejným způsobem jsou zúčtovány zásoby zboží a vlastní výroby. Tento princip, který uplatňujeme u účtu 112, platí i pro ostatní složky zásob tzn. 132 – Zboží na skladě, 121 – Nedokončená výroba, 122 – Polotovary, 123 – Výrobky a také na účtu 124 – Zvířata. (Fišerová a Fišer, 1998, s. 58)

Louša popisuje, že při způsobu A se provádí souběžné zápisy ve skladové evidenci (na skladových kartách) a v hlavní knize na účtech zásob. Skladovou evidenci musí účetní jednotka vést jak v jednotkách množství, tak i v příslušném ocenění (2005, s. 13).

Ryneš doplňuje, že se zásoby vyúčtují do provozních nákladů, nebo jako snížení nákladů prostřednictvím účtů Změna stavu zásob vlastní výroby a aktivace v okamžiku, kdy dojde ke skutečné spotřebě nebo pohybu v důsledku dokončení nebo prodeje (2016, s. 157).

1.1.2 Způsob B

Oproti způsobu A, se zde veškeré pořízení účtuje přímo do spotřeby na patřičný nákladový účet. Není zde používáno účtů „pořízení“ tj. 111 a přímo při nákupu je účtováno na účet 501 ve výši pořizovací ceny. Podmínkou je precizní vedení skladové evidence, kvůli prů-

kaznosti současného stavu jednotlivých položek zásob, kdykoliv během účetního období. Dále je také nutné provádět inventarizaci k poslednímu dni účetního období, kdy uzavíráme účetní knihy tj. 31. 12. a tento konečný stav se převádí na účet 112 – Materiál na skladě (případně jakýkoliv jiný, podle charakteru zásoby). Na začátku roku se počáteční stav z tohoto účtu převede zpět na účet 501 – Spotřeba materiálu. (Fišerová a Fišer, 1998, s. 58-59)

Pokud účetní jednotka zvolí způsob B, musí během roku také vést skladovou evidenci, ale při pořízení zásob účtuje přímo do nákladů. Na účtech zásob účtuje pouze na konci účetního období při uzavírání účetních knih (Louša, 2005, s. 13).

Ryneš uvádí, že evidovat zásoby způsobem B by měly volit takové obchodní společnosti, které mají dobře organizované skladové hospodářství a vnitropodnikové účetnictví (2016, s. 159).

Louša podotýká, že při evidování způsobem B, je během roku zkreslován hospodářský výsledek, protože náklady nejsou vykazovány v momentě spotřeby, ale hned při pořízení. Doporučuje tento způsob omezenému okruhu účetních jednotek s velmi jednoduchou činností, nebo tam, kde jsou náklady na spotřebu materiálu zanedbatelnou položkou (2005, s. 13).

2 ČLENĚNÍ ZÁSOB

Zásoby jsou tvořeny především surovinami, materiálem a polotovary. Dále se za zásoby považují rozpracované výrobky, které jsou ve výrobním procesu přemísťovány z jednoho pracoviště na druhé, hotové výrobky, které nebyly z různých důvodů předány zákazníkovi a servisní materiál.

Jelikož zásoby vážou kapitál, je zde snaha o optimalizaci jejich objemu a dosažení minimalizace finančních prostředků, nutných pro jejich pořízení a následné udržování. Zásoby je nutno řídit, udržovat jejich množství na výši, zabezpečující plynulou a nepřerušovanou výrobu, a následně úplnosti dodávek zákazníkům tak, aby náklady s tím spojené byly minimální. (Čujan, s. 36, 2008)

2.1 Klasifikace zásob

Zásoby dělíme dle různých kritérií:

- stupně zpracování,
- účetních předpisů,
- funkčního hlediska,
- použitelnosti,
- z hlediska signalizace trhu.

2.1.1 Podle stupně zpracování

V tomto rozdělení se zásoby dělí do čtyř skupin, které do značné míry závisí na předmětu podnikání daného podniku. Jedná se o:

- výrobní zásoby, do kterých patří suroviny, základní, pomocný a režijní materiál, paliva, náhradní díly, nástroje, obaly a obalové materiály,
- zásoby rozpracovaných výrobků, které obsahují polotovary vlastní výroby a nedokončené výrobky,
- zásoby hotových výrobků, kam se řadí distribuční zásoby, které jdou přímo ke spotřebiteli,
- zásoby zboží, které podnik nakoupí za účelem jejich prodeje.

2.1.2 Podle účetních předpisů

Dle Procházkové tato klasifikace člení náklady jak z hlediska výrobních procesů, tak především specifikuje jejich životnost. Členíme je do následujících skupin:

- materiál – tato kategorie zahrnuje pomocné a provozní látky, základní suroviny, obaly, náhradní díly a další materiál, jehož délka životnosti není delší než 1 rok,
- zásoby tvořené vlastní činností
 - a) polotovary vlastní výroby – produkty v této kategorii neprošly všemi etapami výrobního procesu a musí být ještě zkompletovány či dokončeny v následující výrobní fázi,
 - b) nedokončená výroba – jedná se o materiál, který už prošel alespoň jednou výrobní fází, ovšem nelze ho považovat za hotový výrobek,
 - c) hotové výrobky – jedná se o produkty vyrobené vlastní činností za účelem spotřeby či dalšího prodeje,
- zboží – tento pojem označuje veškeré movité věci, které jsou podnikem nakupovány z důvodu jejich následného prodeje. (2009, s. 36)

Aktuálně jsou zásoby dle § 9 Vyhlášky členěny na:

- materiál (suroviny, pomocné látky, provozovací látky, náhradní díly, obaly, obalové materiály, movité věci s dobou použitelnosti jeden rok a kratší, drobný hmotný majetek, o kterém se účtuje jako o zásobách, pokusná zvířata),
- nedokončená výroba a polotovary (produkty, které nejsou již materiálem, ale dosud nejsou hotovým výrobkem; produkty, které ještě neprošly celým výrobním procesem a budou dále zkompletovány do hotových výrobků),
- výrobky (jedná se o věci vyrobené podnikem a určené k prodeji nebo vlastní spotřebě),
- mladá a ostatní zvířata,
- zboží (věci nabyté za účelem prodeje, dále například výrobky vlastní výroby aktivované a předané do vlastních prodejen),
- poskytnuté zálohy na zásoby (Účetnictví podnikatelů, 2017, s. 43, 44).

2.1.3 Podle funkčního hlediska

Podle Horákové mají funkce jednotlivých druhů zásob významný vliv na potřebný způsob jejich řízení. Podle tohoto hlediska rozeznáváme pět skupin, a to zásoby rozpojovací, na logistické trase, technologické, strategické a spekulativní.

- Rozpojovací zásoby - zásoby se často vytvářejí, protože se rozpojuje materiálový tok mezi jednotlivými články logistického řetězce nebo dílčími procesy. Zásoby mají za úkol jednak vyrovnávat časový anebo množství rozpor mezi jednotlivými procesy, jednak zmírňovat či zcela zachycovat náhodné výkyvy, odchylky a poruchy. Takto získávají jednotlivé články logistického řetězce určitou nezávislost, a to usnadňuje jejich řízení.

Mezi rozpojovací zásoby se řadí: obrátová (běžná zásoba), pojistná zásoba, vyrovnávací zásoba a zásoba předzásobení.

a) Obrátová zásoba (zásoba běžná) – vzniká při nákupu, ve výrobě, nebo v dopravě v dávkách, jejichž velikost je větší než okamžitá potřeba. Dávka tak pokrývá potřebu výroby či prodeje pro období mezi dvěma dávkami, které jsou potřeba na doplnění zásoby. Při poptávce, která je stejnoměrná, se za velikost obrátové zásoby pokládá polovina velikosti objednávkové dávky. Vypočítá se:

$$Z_c = Q/2$$

Z_c = průměrná zásoba

Q = dávka

b) Pojistná zásoba – udržují se v podnicích nad rámec běžné zásoby a to proto, že poptávka je nestálá nebo je nejistota v celkové době doplnění zásob. Výše pojistné zásoby závisí na velikosti výkyvů a na požadované úrovni dodavatelských služeb. Průměrná zásoba určité skladové položky, u které existuje kolísavost poptávky nebo celkové doby doplnění zásob, se rovná polovině objednávkového množství plus pojistná zásoba.

c) Vyrovnávací zásoba – slouží k zachycování nepředvídatelných okamžitých výkyvů mezi navazujícími procesy ve výrobě, které jsou „v průměru“ sladěny. Může se jednat o výkyvy v množství a čase. Vyrovnávací zásoba většinou nevystupuje samostatně, zpravidla je to součást zásoby rozpracované výroby.

d) Zásoba pro předzásobení – je určena k tlumení předvídaných větších výkyvů na vstupu nebo výstupu. Tato zásoba se vytváří buď opakovaně, pravidelně v závislosti na sezónnosti

nebo jednorázově (např. celozávodní dovolená, nemožnost či obtížnost dopravy v zimním období, sezónní výroba apod.). (1999, s. 73, 74)

První čtyři kategorie zásob se v literatuře označují pojmem rozpojovací zásoba, neboť člení materiálový tok v logistickém řetězci na jednotlivé části, které tím získávají určitou míru nezávislosti, což na jedné straně může usnadňovat řízení, ale na druhé straně zvyšuje riziko dílčích optimalizací. (Sixta a Žižka, 2009, s. 63)

Následně Sixta a Žižka (2009, s. 64) rozšiřují o další čtyři kategorie:

e) Vyrovnávací zásobu – slouží k zachycování nepředvídatelných okamžitých výkyvů mezi navazujícími procesy v krátkodobém cyklu. V některých případech se slučuje s pojistnou zásobou.

f) Strategickou (havarijní) zásobu – má za cíl zajistit fungování podniku při nepředvídatelných událostech, jakými jsou například kalamity v zásobování a stávky u dodavatelů.

g) Spekulativní zásobu – vytváří se za účelem dosažení mimořádného zisku vhodným nákupem při dočasném snížení ceny nebo před očekávaným zvýšením ceny.

h) Technologickou zásobu – vzniká tehdy, pokud byl proces výroby ze strany výrobce již ukončen, ale výrobek ještě není schopen uspokojovat potřeby zákazníků, protože před použitím vyžaduje ještě jistou dobu skladování.

2.1.4 Podle použitelnosti

Použitelné zásoby – položky, které se běžně spotřebovávají nebo prodávají. Tyto položky jsou předmětem operativního řízení zásob. (Sixta a Žižka, 2009, s. 65)

Nepoužitelné zásoby – zahrnuje položky s prakticky nulovou spotřebou nebo prodejem. V praxi se lze setkat s přístupem, kdy management likvidaci nepoužitelných položek odkládá s ohledem na jejich vysokou účetní pořizovací cenu. Je nutné si však uvědomit, že další držení takových položek zbytečně zabírá skladové prostory a vytváří další neúčelné náklady. (Sixta a Žižka, 2009, s. 65)

2.1.5 Zásoby z hlediska signalizace trhu

Kvůli kvalitní optimalizaci a řízení zásob můžeme ještě zásoby dělit:

- Minimální zásoby,
- Maximální zásoby,

- Signální stavy zásob.

Minimální zásoby – pod tímto pojmem rozumíme stav zásob, jež nastává před příchodem nové dodávky (můžeme používat i pojem pojistná zásoba).

Maximální zásoby – pod tímto pojmem rozumíme maximální stav zásob – tzn. dnem pořízení zásob na sklad.

Signální stav zásob – taková výše zásob na skladě, aby stačila k vyplnění objednávky, než dojde k stavu minimální zásoby na skladě.

3 OCEŇOVÁNÍ ZÁSOb

Louša (2007, s. 14) popisuje oceňování následovně – při oceňování zásob používáme pravidel popsaných v ČÚS 015 Zásoby, bod 3, který rozvádí ustanovení § 25 Zákona 563/1991 Sb. a § 49 Vyhlášky.

3.1 Oceňování zásob při pořízení

3.1.1 Ocenění pořizovacími náklady

Které náklady jsou považovány za náklady s pořízením související a které takovými naopak nemohou být, upravuje § 49 Vyhlášky č. 500/2002 Sb., § 49 odst. 1. Je třeba si uvědomit, že náklady související s pořízením jsou součástí pořizovací ceny a musí být do ní zahrnuty. Vyhláška neuvádí všechny tyto náklady, a proto někdy mohou vzniknout i jiné náklady související s pořízením. Například skladné v průběhu dopravy hrazené kupujícími. Zákonem stanovené ocenění pořizovaných zásob se týká celkové hodnoty příslušné složky zásob oceňované předepsaným způsobem, což znamená, že jde o všechny zásoby sledované na jednom syntetickém účtu.

Z toho plyne, že celková pořizovací cena může být účtována na různých analytických účtech, přičemž součet analytických účtů příslušných k jednomu syntetickému účtu musí dávat ocenění v pořizovací ceně (Louša, 2007, s. 14).

Do pořizovací ceny počítáme fakturovanou cenu při nákupu, která je navýšena o vedlejší náklady jako např. doprava, balné či například provize za zprostředkování nákupu. Cílem je co nejpřesněji udat veškeré náklady spojené s pořízením zásob.

3.1.2 Ocenění vlastními náklady

Zásoby vytvořené vlastní činností se oceňují skutečnými vlastními náklady nebo průměrnými vlastními náklady (operativní či plánové kalkulace) s vyčíslením odchylek od skutečných vlastních nákladů, které jsou součástí ocenění zásob a rozpouštějí se podle předem stanoveného algoritmu. Tímto způsobem se oceňuje nedokončená výroba, polotovary vlastní výroby, hotové výrobky a příchovky, resp. přírůstky zvířat.

Ocenění může být stanoveno na úrovni:

- přímých nákladů (přímý materiál, přímé mzdy a ostatní přímé náklady),
- vlastních nákladů výroby (přímé náklady a výrobní režie),

- vlastních nákladů výkonu (vlastní náklady výroby a správní režie, popř. zásobovací režie). (Ryneš, 2011, s. 122-123)

3.1.3 Ocenění reprodukční pořizovací cenou

(Česko, 2003, s. 319, 3.5.) O této problematice uvádí: Zásoby pořízené bezplatně, nalezené (přebytky zásob) se ocení reprodukční pořizovací cenou. Renovované náhradní díly, renovované nástroje, odpad a zbytkové produkty vrácené z výroby či jiné činnosti se v případech, kdy vlastní náklady na jejich vytvoření nelze zjistit, ocení reprodukční pořizovací cenou.

3.2 Oceňování zásob při vyskladnění

Na ocenění zásob je dovoleno aplikovat výhradně model historických nákladů. Pro jeho konkrétní aplikaci byly postupem času vyvinuty čtyři metody, označované jako nákladové vzorce.

Při spotřebě nebo prodeji zásob stejného druhu se úbytek oceňuje:

- metodou FIFO
- metodou LIFO
- metodou váženého aritmetického průměru
- metodou pevných cen

3.2.1 Metoda FIFO

Základním způsobem, který Zákon ale uvádí v § 25 odst. 3 až na druhém místě, je oceňování vyskladňovaných položek cenou, která byla dosažena při pořízení nejstarší skladované zásoby. Jako pojmenování tohoto způsobu se obvykle používá „první do skladu, první ze skladu“. Tento název vychází z anglického „first in, first out“, zkratkou FIFO. Důvodem pro tento postup je snaha přiblížit rozvahové ocenění zásob co nejvíce současným cenám na trhu. (Louša, 2007, s. 17)

Libby and Short (2001, s. 7-3) uvádí, že FIFO („first in first out“) je metoda při, které je dodávka jako první naskladněna a také jaké první odchází ze skladu pryč.

Landa (2006, s. 171) vysvětluje metodu FIFO následovně – nákupy zásob se sledují v časové posloupnosti podle individuálních pořizovacích cen, ale ocenění spotřeby se provádí způsobem, kdy první cena pro ocenění přírůstku zásob se použije jako první cena pro oce-

nění úbytku zásob. tj. nebere se v úvahu skutečné individuální ocenění konkrétního spotřebovaného druhu zásob.

3.2.2 Metoda LIFO

Tato metoda je přesný opak metody FIFO. Zkratka znamená „last in, first out“ („poslední do skladu, první ze skladu“). Tato metoda je u nás zakázána.

Opačným postupem se naopak dosáhne ocenění nákladů cenami přibližujícími se cenám na trhu. Čím delší dobu jsou zásoby skladovány, tím je více pravděpodobné, že rozvahové ocenění nebude odpovídat skutečným cenám. (Louša, 2007, s. 18)

3.2.3 Metoda váženého aritmetického průměru

Pomocí této metody oceňujeme zásoby cenou, kterou jsme stanovili pomocí aritmetického průměru z individuálních pořizovacích cen zásob. Vahami jsou množství zásob v jednotlivých dodávkách. V celosvětovém měřítku je tato metoda nejvíce používána. Zjišťujeme vážený aritmetický průměr proměnlivý nebo periodický.

Při každém pořízení je vypočítáván vážený průměr ze zásob určité položky na skladě (součet násobků ceny za jednotku a počtu kusů staré zásoby) a nové přírůstky. Všechna vyskladnění této položky, která následují po posledním příjmu, jsou oceňována takto vypočtenou cenou až do jejího úplného vyskladnění nebo do nového nákupu. Pokud je nakoupena zásoba položky, která dosud na skladě nebyla nebo sice byla, ale v momentě pořízení na skladě není, nelze žádný průměr počítat a použije se skutečná pořizovací cena nákupu.

V případě, že dojde k příjmu a vyskladnění tentýž den, mělo by být správně postupováno tak, že jednotlivé operace jsou provedeny v tomtéž sledu, v kterém probíhají ve skutečnosti. To znamená, že nelze připustit, aby se zásoba určité skladové položky dostala v jakémkoli momentě do mínusu. Tím by mohlo dojít ke zkreslení ocenění jak momentálního výdeje do spotřeby, tak zbývající zásoby. (Louša, 2007, s. 18)

3.2.4 Pevné ceny

U této metody si účetní jednotka stanoví pevnou skladovou cenu zásob materiálu. Jak se pevná skladová cena stanoví, není žádným předpisem upraveno. Proto by se společnost měla řídit obecnými pravidly, díky kterým by docílila nejvěrnějšího zobrazení skutečného stavu. Účetní jednotka si metodiku stanoví ve vnitřní směrnici. Nejčastěji se pro stanovení

pevné ceny vychází z předpokládaných pořizovacích cen nebo z cen zásoby, kterou máme momentálně na skladě.

4 ŘÍZENÍ ZÁSOB

Zásoby a jejich proces řízení jsou nezbytnou aktivitou každého podniku. Do tohoto procesu vstupují, jak hmotné, tak i nehmotné složky. Přínos může být pozitivní, ale i negativní. Negativem rozumíme vázanost finančních prostředků a náklady na práci a skladování. Také je zde riziko odcizení či ztráty jakoukoliv formou (živelná pohroma atd.) případně také neprodejnost zásob. Jako pozitivum se uvádí řešení časového nesouladu ve výrobě a spotřebou materiálu, zabezpečení plynulé výroby a pokrytí nenadálých situací souvisejících s dodávkami.

Jejich pořízení je pro podnik velmi nákladné, proto je nutné je korigovat, abychom dosáhli návratnosti počátečních investic. Řídit je třeba všechny složky zásob, které podnik skladuje s cílem zvýšit rentabilitu podniku a náklady na logistiku a skladování.

Mezi způsoby zvýšení rentability podniku patří snížení nákladů, kterého lze dosáhnout např. plánováním zásob, lepší koordinací objednávání zásob v závislosti na poptávce, výběrem optimálního dodavatele.

Příliš vysoké množství zásob snižuje rentabilitu podniku tím, že je nutné vynaložit zbytečně vysoké náklady na skladování, pojištění či jiné provozní výdaje související se skladováním těchto zásob a také je zde vázanost finančních prostředků v těchto zásobách. Řešením pro optimalizaci zásob, je nalezení cesty, jak dosáhnout menšího objemu zásob na skladě, je snížení nákladů na udržování zásob a koordinace objednávání nového zboží na sklad v optimálních dodávkách a četnosti. Jedná se o logistický problém, kdy východiskem je nalezení obstojného řešení v objemu nákladů na logistiku, jako jsou např. náklady na udržování zásob, náklady na informační technologie a objednávání, náklady spojené se skladováním a přepravou.

Předpokládáme znalost managementu řízení a aplikaci těchto informací do jednotlivých strategií plánování nákupu zásob. (Drahotský a Řezníček, 2003, s. 16-17)

Funkcí řízení zásob je udržet takovou úroveň zásob, která umožňuje efektivně plnit jejich funkci. Tou je vyrovnání časového a množstevního nesouladu mezi výrobou dodavatele a spotřebou odběratele a také potlačení důsledků případných nahodilých výkyvů při těchto procesech. Za řízení zásob (veškeré suroviny, materiál, komponenty, náhradní díly, přípravky obaly, polotovary i režijní materiál) odpovídá nákupní útvar. (Synek a Kislingero-
vá, 2010, s. 202)

Zásoby nemohou být udržovány na nulové úrovni, protože firmy potřebují mít suroviny, nedokončenou výrobu a hotové zboží k tomu, aby fungovaly. Bez nich by plnění objednávek zákazníků trvalo nepřiměřeně dlouho. Proto je cílem řízení zásob minimalizovat stav zásob při zachování požadované úrovně služeb zákazníkům. (Mangan, 2011, s. 190)

Podstata alternativního pohledu na zásoby spočívá v dělení kompromisů. Zásoby držící náklady jsou kompromisem včetně ekonomických výhod. Zároveň je to také často více úsporné produkovat zboží v rozumně velkých dávkách, aby se minimalizovala prodleva z přechodu na liniovou výrobu, a taky tedy zásoby slouží v tomto meziobdobí jako záruka a poté jsou skladovány. Tento princip lze také uplatnit v oblasti transportace, kde plné naložení je úspornější než dodávky jednotlivých produktů zvlášť. Proto jsou tyto úspory kompromisem s dodatečným nákladem za držení zásob navíc. (Mangan, 2011, s. 190)

Dle Sixty a Mačáta (2005, s. 54) logistické řízení se zabývá efektivním tokem surovin, zásob ve výrobě a hotových výrobků z místa vzniku do místa spotřeby. Autoři doplňují, že ačkoliv se řízení materiálu přímo nedotýká konečných zákazníků, ovlivňují úroveň poskytovaného zákaznického servisu, schopnost podniku konkurovat jiným firmám, dále ovlivňují hladinu prodeje a zisku.

Příznaky špatného řízení zásob:

- zvyšující se počet nevyřízených objednávek,
- zvyšující se množství peněžních prostředků vázaných v zásobách (ale množství nevyřízených objednávek se nesnižuje),
- vysoká fluktuace zákazníků,
- rostoucí počet zrušení objednávek,
- opakovaný nedostatek skladovacích prostor,
- zhoršující se vztahy s odběrateli,
- velké rozdíly v obratu hlavních položek mezi jednotlivými distribučními centry,
- velký počet zastaralých položek. (Lambert, Stock a Ellram, 2005, s. 169)

4.1 Náklady na zásoby

Náklady spojené se zásobami dělíme na tři druhy:

- náklady spojené s objednáním,
- náklady na udržení zásob,

- náklady z nedostatku zásob.

4.1.1 Objednací náklady

Tyto náklady souvisí s pořízením dávek k doplnění položky ve skladu. Jedná se buď o náklady na externí nákup (objednací náklady), nebo náklady na zakázku pro vlastní výrobu (pořizovací nebo přestavovací náklady).

Objednací náklady se řadí do fixních nákladů (jsou to neměnné náklady). Patří sem:

- náklady na administrativu spojenou s uzavřením příslušné smlouvy,
- náklady spojené s příjmem zboží, včetně kvalitativní kontroly,
- náklady spojené s likvidací faktury,
- dopravní náklady (pokud podnik používá vlastní dopravní prostředky).

Celková výše objednacích nákladů za určité období je závislá na tom, kolikrát se zásoba během tohoto období doplňuje. (Vokálová, 2004, s. 58)

4.1.2 Náklady na skladování

Náklady na skladování se zvyšují v závislosti na zvyšování zásoby. Do této skupiny nákladů zahrnujeme tři složky: náklady z vázaností finančních prostředků, náklady na skladový prostor a na správu zásob, náklady z rizika. Jedná se o roční náklady. Tyto náklady jsou přímo úměrné hodnotě průměrné zásoby.

- náklady z vázaností finančních prostředků v zásobách – tyto náklady nelze zachytit v účetní evidenci, proto je nemůžeme chápat jako náklady v obvyklém smyslu, jedná se o náklady z ušlé příležitosti - tedy ušlý zisk, který by podnik mohl získat, pokud by finanční prostředky investoval někam jinam, než do zásob. Tyto náklady jsou přímo úměrné hodnotě průměrné zásoby.
- náklady na skladový prostor a na správu zásob – tyto náklady jsou spíše fixního charakteru, i když mohou do určité míry záviset na velikosti průměrné zásoby. Mezi náklady na skladový prostor a na správu zásob patří:
 - náklady na pracovníky (mzdy),
 - náklady na budovy (nájem, odpisy, údržba),
 - náklady na technologické zařízení budov,
 - náklady na zabezpečení budov, pojistné atd.,
 - náklady na inventury,

- náklady z rizika – sem se řadí náklady, které se týkají nebezpečí, že dané zásoby se nebudou moci prodat (u hotových výrobků a zboží), anebo že dané zásoby nelze použít (výrobní zásoby a zásoby rozpracované výroby). Může být riziko zkažení, riziko znehodnocení zestárnutím, riziko větších změn ve výrobním programu, riziko vyjití z módy, či riziko poklesu poptávky.

Náklady z rizika se pro jednotlivé skladové položky zpravidla odhadují jako určité procento, které se spočítá z hodnoty průměrné zásoby. (Vokálová, 2004, s. 60)

4.1.3 Náklady z nedostatku zásob

Jsou to náklady, které vznikají, pokud se dostane podnik do situace, že nemá na skladě žádné zásoby a nemůže uspokojit zákazníky. V důsledku toho vzniknou dvě možnosti řešení:

- a) podnik nesplněnou objednávku dále eviduje a vyřídí ji dodatečně poté, co mu přijde další dodávka do skladu, nebo tak, že chybějící zboží sežene za zvýšené náklady někde jinde,
- b) neuspokojený zákazník zruší objednávku a se svým požadavkem se obrátí na konkurenci. V tomto případě dochází ke ztrátě obrátu a ke ztrátě zákazníka. (Vokálová, 2004, s. 60)

4.2 Skladování

O skladování Emmett (2003, s. 19) říká, že je důležitou částí logistiky, jejímž úkolem je úschova produktů důležitých pro výrobní proces nebo určené k dalšímu prodeji. Díky skladům je zabezpečena plynulost výroby.

Při skladování je třeba dbát na vyvarování se chyb, coby nejčastější Sixta a Mačát uvádějí (2005, s. 145):

- 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.

4.2.1 Druhy skladů

Sklady je možné dle Sixty a Mačáta (2005, s. 149) rozdělit následovně:

- Dle fáze hodnototvorného procesu
 - vstupní sklady,
 - mezisklady,
 - odbytové sklady.
- Dle stupně centralizace
 - centralizované sklady,
 - decentralizované sklady.
- Dle kompletace
 - sklady orientované na materiál,
 - sklady orientované na spotřebu.
- Dle možných nositelů potřeb
 - všeobecné sklady,
 - přípravné,
 - příruční sklady.
- Dle ochrany před povětrnostními podmínkami
 - skladování v budovách,
 - nekryté sklady.
- Dle stanoviště
 - vnější sklady,
 - vnitřní sklady.
- Dle správy skladu
 - vlastní sklady,
 - cizí sklady.

4.3 Ukazatele v řízení zásob

4.3.1 Obrat zásob

Ukazatel obratu zásob ukazuje, kolikrát se dané zásoby obrátí, tedy kolikrát je daná položka během daného období prodána a pak následně naskladněna. Pokud má podnik k dispozici vnitřní informace o jednotlivých zásobách z rozvahy, můžeme počítat obratovost pro každou z nich zvlášť. Jestli nemá podnik zbytečné nelikvidní zásoby, tedy lepší jak průměr, zjistíme porovnáním hodnoty ukazatele a průměru. Pokud podnik má zbytečné nelikvidní zásoby, znamená to pro podnik nadbytečné financování daných zásob. (Kislingarová, 2010, s. 108–109)

Čím vyšší je ukazatel obratu zásob, tím rychleji podnik obrací zásoby a tím aktivněji tedy využívá kapitál vložený do této složky oběžných aktiv. Zásoby tak přispívají k vyšší obrátce celkových aktiv, a tedy za předpokladu konstantní úrovně finanční páky, výkonů a zisku vedou i k vyšší rentabilitě vlastního jmění. (Kislingarová, 2010, s. 530)

Obrat zásob = náklady na prodané zboží / průměrná výše zásob.

4.3.2 Doba obratu

Ukazatel doby obratu zásob označuje průměrný počet dnů, po které jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby – u materiálu a surovin, nebo do doby jejich prodeje – u zásob vlastní výroby. Tento ukazatel je významný např. při kalkulaci obrátového cyklu peněz a následně množství kapitálu nutného k profinancování oběžných aktiv. (Kislingarová, 2010, s. 109)

Doba obratu zásob = zásoby / (tržby/360).

4.4 Metody řízení zásob

4.4.1 Operativní a strategické řízení zásob

Proces řízení zásob rozdělujeme na operativní a strategické řízení.

4.4.1.1 Operativní řízení zásob

Operativní řízení zásob má zabezpečit udržování konkrétních druhů zásob materiálů v takové výši a struktuře, která odpovídá potřebám vnitropodnikových spotřebitelů (uživatelů), a to s takovým vynaložením nákladů na jejich pořizování, doplňování, skladování, udržo-

vání a správu nákladů vznikajících v důsledku případného neuspokojení náhodně kolísajících potřeb, které jsou minimální. Management firmy musí výši zásob vždy posuzovat z hlediska vlivu, který má tato výše a struktura na finální dlouhodobé ekonomické výsledky firmy, tj. na splnění dlouhodobých strategických cílů. (Synek a Kislingerová, 2010, s. 202–203)

4.4.1.2 Strategické řízení zásob

Strategické řízení zásob představuje dlouhodobé usměrňování jejich rozsahu, struktury a rozmístění při minimálních nákladech a při optimální vázanosti kapitálu v zásobách, přičemž se jedná o soubor rozhodnutí o výši finančních zdrojů, které podnik může z celkových disponibilních zdrojů vyčlenit na krytí zásob v dané struktuře (Martiničová, Konečný a Vavřina, 2014, s. 117).

Metody řízení

Cempírek, Kampf a Široký (2009, s. 10) a Sixta a Mačát (2005, s. 241) se shodují na tom, že využití vhodných metod přístupů a řídicích procedur vybrat a uspořádat jednotlivé operace tak, aby při dané úrovni nákladů byla maximalizována výkonnost logistického systému, anebo obráceně, aby logistický systém byl zabezpečen s co možná nejnižšími náklady při dosažení požadované výkonnosti.

4.4.2 Nástroje systému řízení

Mezi nejdůležitější logistické nástroje můžeme zařadit:

- Kanban
- Metoda ABC
- Klasifikace XYZ
- Just in Time
- Outsourcing
- Konsignační sklady

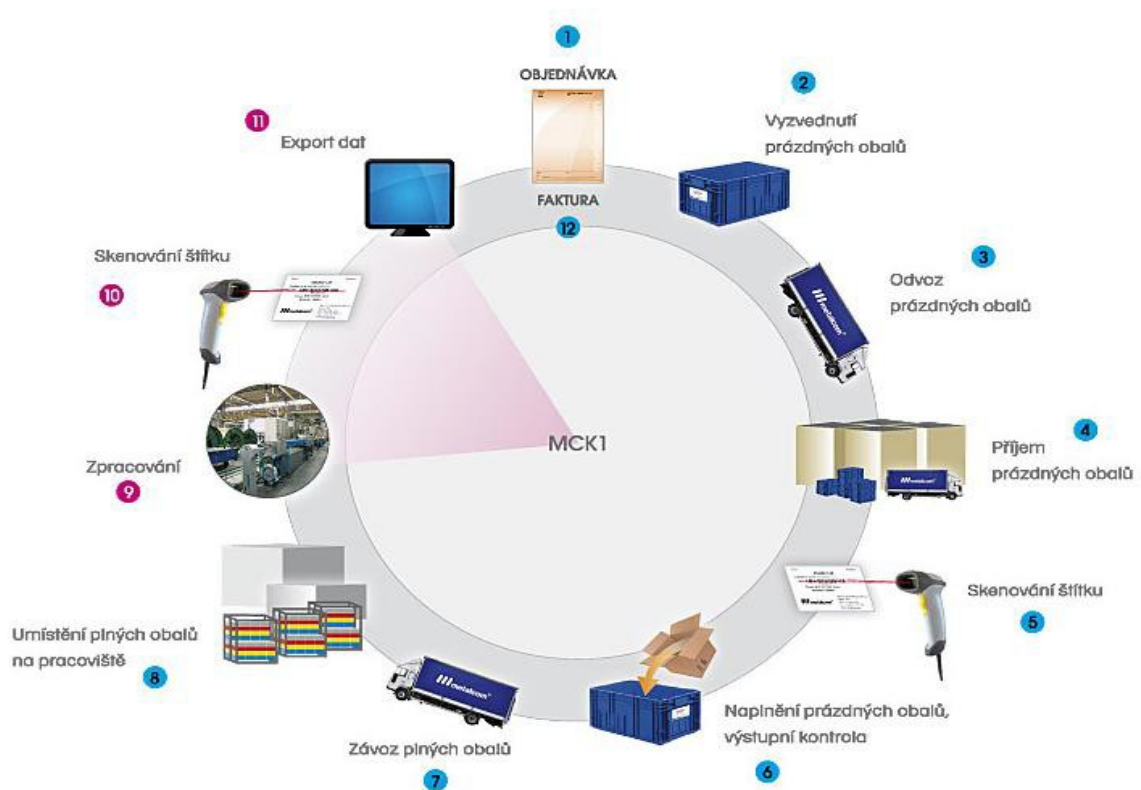
4.4.2.1 Systém KANBAN

Jedná se o bezzásobovou metodu japonského původu, která lze využít jak při interním odběru, tak externím odběru. Funguje na principu tzv. samo řídicích regulačních okruhů tvořených vždy dvěma články (dodávajícím a odebírajícím), které jsou propojeny jednosměrným řetězcem. Určené dávky materiálu proudí mezi dodavatelem a odběratelem dle pře-

dem stanovených norem ve standardní velikosti, která fyzicky odpovídá přepravce, malému kontejneru či podobnému přepravnímu prostředku. Množství, které je možné si objednat, je tedy obsah jednoho přepravního prostředku či jeho násobek. Dodavatel ručí za kvalitu a za včasnost dodávky, naopak odběratel má povinnost objednanou dodávku převzít. Činnosti dodavatele i odběratele se odehrávají současně a jejich kapacity jsou vyvážené. Jejich spotřeba materiálu by měla být rovnoměrná, bez velkých výkyvů a změn v sortimentu (Pernica, 2001).

Při metodě Kanban probíhají materiálové a informační toky v těchto krocích:

1. Odběratel dodá prázdný přepravní prostředek s výrobní kartou dodavateli (na pracoviště nebo na sklad). Jakmile ho odběratel dodá, tak je to podnětem k zahájení výroby příslušné dávky, tj. pokud se jedná o výrobu, tak dodavatel nesmí začít vyrábět dříve, než obdrží výrobní kartu.
2. Přepravní prostředek je touto dávkou naplněn (nesmí být naplněn menším ani větším počtem dílů), opět je přepravní prostředek označen štítkem (přesunovou průvodkou) a odeslán odběrateli.
3. Odběratel má povinnost došlou dávku převzít a zkontrolovat (Sixta, Mačát, 2005).



obrázek 1 Kanban systém (METALCOM, © 2010)

4.4.2.2 Diferencované řízení zásob – metoda ABC

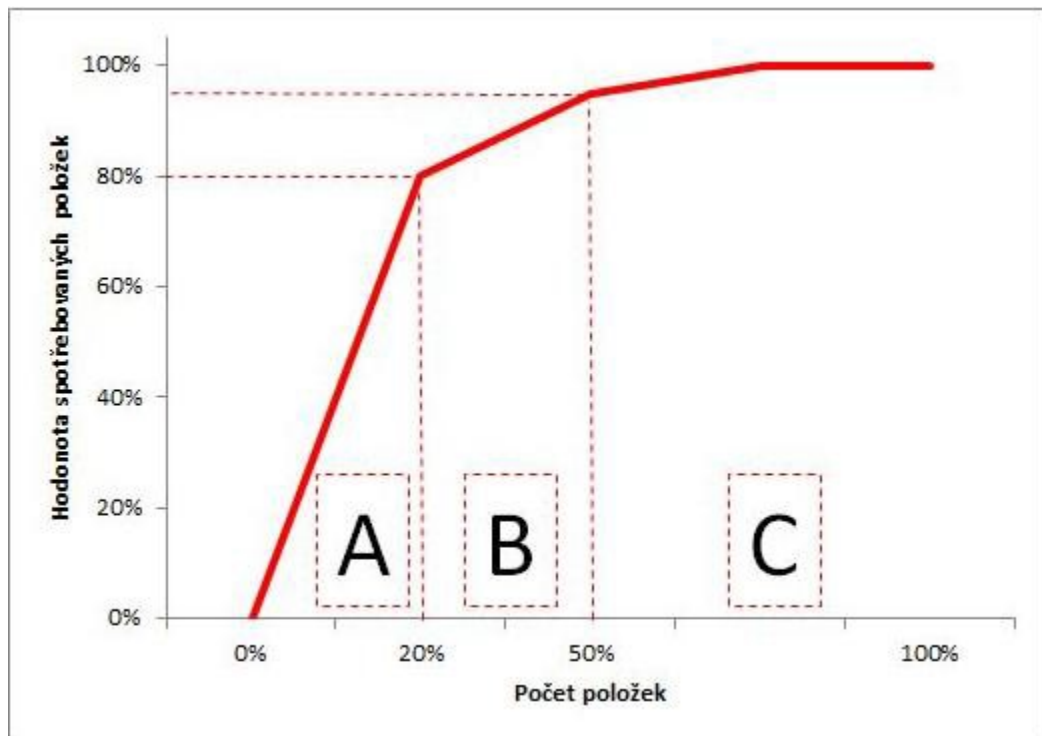
Podle Horákové a Kubáta (1998, s. 192) analýza ABC je založena na Paretově zákonitosti, která říká, že zhruba 80 % důsledků vyplývá přibližně z 20 % počtu všech možných příčin.

Horáková a Kubát (1998, s. 193) a Gros (1996, s. 149) při klasifikaci položek do kategorií pro účely řízení zásob vychází z roční hodnoty spotřeby jednotlivých skladových položek. Analyzované období by mělo – v závislosti na dostupnosti údajů o minulosti zahrnovat přednostně 12 nebo 24 měsíců.

Rozdělení metody ABC (Čujan a Málek, 2008, s. 58):

- Kategorie A – je tvořena skladovými položkami, které reprezentují 80 % spotřeby nebo prodeje. Jedná se o nejdůležitější skladové položky, které se neustále sledují.
- Kategorie B – je tvořena skladovými položkami s podílem 15 % na hodnotě spotřeby nebo prodeje. Sledují se méně často a k jejich řízení se používají méně náročné metody.

- Kategorie C – zahrnuje málo důležité položky s podílem okolo 5 % na hodnotě spotřeby nebo prodeje. Pro řízení těchto položek se využívají velmi jednoduché metody.
- Kategorie D – zvláštní kategorie, která obvykle zahrnuje nepoužitelné položky skladových zásob – „mrtvé“ položky, které je nutné prodat i za sníženou cenu nebo je odepsat.



obrázek 2 Metoda ABC (Procuria, © 2014)

Metodu lze dále propojit s klasifikací XYZ, kde (Macurová, Polášková, Mikulec a Svoboda, 2008, s. 15):

X – skupina položek s konstantní spotřebou (pouze příležitostné výkyvy) a tedy s vysokou predikční schopností,

Y – skupina položek se silnějšími výkyvy ve spotřebě (střední predikční schopnost),

Z – položky se zcela nepravidelnou spotřebou (vysoký stupeň nejistoty).

4.4.2.3 Metoda JIT

Právě v čas! — Just in Time (gramaticky korektně Just on Time) představuje logistickou metodu vzniklou počátkem 80. let v Japonsku a USA. Základním principem je eliminace zásob a výroba pouze nezbytných produktů. (Coimbra, © 2013, s. 54)

O této metodě v literatuře Drahotský (2003, s. 90) říká: Spočívá v uspokojování poptávky po určitém materiálu ve výrobě nebo po určitém hotovém výrobku v distribučním článku jeho dodáváním „právě včas“, tj. v přesně dohodnutých a dodržovaných termínech podle potřeby odběratele. Dodávají se malá množství, co možná v nejpozdějším okamžiku. Dodávky jsou velmi časté a díky tomu mohou na sebe v logistickém řetězci navazovat jen s minimální pojistnou zásobou. Zásoby se udržují na dobu i několika hodin.

Způsob Just in Time se uplatňoval v Japonsku pod názvem Kanban a následně pak v USA a západní Evropě. Předpokladem pro fungování je spolehlivý dodavatel, který je schopen dostát svých závazků, rozvinutá moderní dopravní infrastruktura a precizní organizace práce v celém podniku. (Kislingerová, 2007, s. 490)

Tato metoda je výhodná pro společnosti, s vysokým objemem výroby – tzn. pro výrobní linky např. v automobilových závodech či v plastikářském průmyslu. Nezbytná je precizní organizace celého výrobního procesu – v případě výpadku ve výrobě u jednoho z článků dílčího procesu výroby, nesmí být ovlivněna celá výroba.

Jedná se o způsob uspokojování poptávky zákazníků po určitém materiálu ve výrobě, nebo hotového výrobku v distribučním řetězci. Důraz je kladen na minimalizaci rozpracované výroby, na přímý materiálový tok, nízké seřizovací časy, vysokou kvalitu a eliminaci všech poruch výrobního procesu. (Svobodová, 2007, s. 120).

Nejprostší definici JIT je: dodání správného materiálu v odpovídající kvalitě ve správném množství ve správnou dobu na správné místo. (Deis, © 2014, s. 27)

4.4.2.4 Outsourcing

Podstatou této metody je najmutí společnosti, která vystupuje coby prostředník mezi dodavatelem a odběratelem. Jejím předmětem činnosti je skladování zásob pro své klienty. Poskytují služby spojené se skladováním, avšak fyzické vyskladnění již není prováděno v jejich režii – to každý nájemce provádí individuálně. Prostředník tedy funguje coby správce skladu. Pro nájemce má tato metoda výhodu, jelikož nemusí vlastnit sklad, ušetří na mzdových nákladech. Předpokladem je logisticky výhodná poloha takového skladu pro obě strany smluvního nákupu zásob. Nájemce má v těchto zásobách vázány své vlastní finanční prostředky a za užívání této metody platí poměrnou, předem dohodnutou částku. (Kislingerová, 2007, s. 491)

4.4.2.5 *Konsignační sklady*

Tato metoda je založena na vzájemné dohodě mezi odběratelem a dodavatelem, při níž se obě smluvní strany dohodly umístění konsignačního skladu u odběratele. Cílem je opět snížení objemu zásob a finanční vázanosti v nich. Velkou výhodou pro odběratele je možnost si potřebné zásoby kdykoliv ze skladu odebrat, při tomto odběru zde většinou nebývá nutnost odebrané zboží ihned zaplatit – tzn. odběratel má předem smlouvenou splatnost faktury. Ve srovnání s předchozí metodou tato nabízí výhodu, protože zde není nezbytně nutné precizní plánování objemu zásob odběratelem, jako tomu je u outsourcingu, nýbrž zásoby a jejich správu obstarává přímo dodavatel v odběratelově skladu. (Kislingerová, 2007, s. 491).

Pojetí tohoto typu skladu je spíše technické. Vlastníkem zásob je dodavatel a zákazník si za jeho pomoci snižuje skladové zásoby. Podstatou je tedy vztah, kdy si dodavatel zřídí sklad u zákazníka. Mezi dodavatelem a zákazníkem existuje smluvní dohoda, která většinou neváže zákazníka zboží zaplatit při přijetí na sklad. Provoz konsignačního skladu pracuje na principu JIT, pouze o doplnění skladu se stará dodavatel. (Váchal a Vochozka, 2013, s. 160).

Konsignační sklad je sklad, který je zřizován na území odběratele, ale je ve vlastnictví dodavatele. Princip spočívá v tom, že dodavatel dodá na své náklady zboží do konsignačního skladu a odběratel má toto zboží kdykoliv k dispozici. Konsignační sklad vzniká na základě smlouvy mezi konsignantem (dodavatelem) a konsignatářem (odběratelem). Subjekt, u něhož je sklad zřízen, se nazývá konsignatář. Je povinen vést skladovou evidenci o konsignačním zboží, informovat o stavu zásob konsignanta a konsignantovi odvádět výtěžek z prodeje. Při uzavírání konsignační smlouvy je účelné požadovat záruku od konsignatáře za vrácení zboží. Taktéž je vhodné požadovat pojištění zboží proti škodám. (Cinkl a kol., 1986, s. 569)

Konsignační sklad a typy smluv

Konsignační sklad je tedy smluvním vztahem, kde si dodavatel smluvně ošetří pečování o své zboží. Péče o zboží v tomto případě není předmětem podnikání konsignatáře, tudíž je třeba sjednat příslušnou odměnu, jinak by smlouva mohla být posuzována za bezúplatnou smlouvu, což by byl porušen obchodní zákoník, část třetí, hlava II, díl VII (smlouva o uložení věci) a díl VIII (smlouva o skladování). Bývá sjednáno, že konsignatář zboží prodává. Může se také jednat o situaci, kdy konsignatář nemusí být ani vlastníkem prodávaného

zboží, protože smlouva může být sjednána jako zprostředkovatelská. Nebo může být uzavřena komisionářská smlouva, která je upravena v obchodním zákoníku v části třetí, hlavě II, díl XI, podle které se odběratel – skladovatel – komisionář zavazuje, že bude vlastním jménem pro dodavatele – konsignatanta – komitenta na jeho účet zajišťovat obchodní záležitosti a zároveň se komitent zavazuje zaplatit provizi. Nebo může být uzavřena smlouva o obchodním zastoupení, kde se konsignatář – obchodní zástupce zavazuje sjednávat činnosti směřující k uzavírání smluv a zastupovaný – konsignatant se zavazuje zaplatit obchodnímu zástupci úplatu.

Je důležité, aby u každého typu sjednané smlouvy byla sjednána i úplata-provize-odměna, jinak by zde došlo k porušení zákona o daních příjmů, konkrétně § 23 odst. 7, který pojednává o ceně obvyklé.

Jak bylo výše zmíněno, skladovatel se nemusí stát vlastníkem zboží, ale také může, v tom případě ho pak převádí do svého skladu. (Louša, 2012, s. 129).

Smlouva o zprostředkování

Dodavatel, tedy vlastník zboží uzavírá tuto smlouvu se skladovatelem, kde se odběratel zaváže pečovat o jeho majetek a také odpovídat za vzniklé škody. Jak bylo výše uvedeno, je nutné sjednat i odměnu. Vlastník uzavírá kupní smlouvu přímo s odběratelem, tudíž skladovatel je jen prostředníkem, nestává se tedy vlastníkem zboží. (Louša, 2012, s. 131).

Komisionářská a mandátní smlouva

Ukladatel, tedy vlastník zboží uzavírá se skladovatelem smlouvu, kde se skladovatel zavazuje skladovat majetek a odpovídat za případně vzniklé škody. Tak jako v případě smlouvy o zprostředkování i tady je sjednána odměna. Pak se uzavírá komisionářská smlouva, buď se skladovatelem, nebo jinou osobou, a i v tomto případě je sjednána odměna. Smlouvu uzavírají odběratel a komisionář, ale odběratel se nestane vlastníkem zboží. Pokud je uzavřena mandátní smlouva, ukladatel (mandant) nejedná s kupcem svým jménem, nýbrž jménem a na účet mandanta. V obou případech je obchod sjednáván na účet mandanta nebo komitenta, oba případy se tedy účtují stejně. (Louša, 2012, s. 132).

Skladovatel je vlastníkem zboží až při prodeji třetí osobě

Dle smlouvy uzavřené mezi vlastníkem a skladovatelem, je zboží prodáno zákazníkům skladovatele. Skladovatel na svůj účet vystaví fakturu, jednou za sjednané období provádí vyúčtování s vlastníkem. Ve smlouvě je stanoveno, že skladovatel není vlastníkem zboží,

ale v okamžiku jeho prodeje se jím stává, také mu vzniká závazek vůči vlastníkovi, a to zároveň se vznikem pohledávky vůči kupujícímu. V tomto případě vlastník určuje konečnou cenu. Skladovatel prodává a účtuje o prodeji jako vlastník, ale nemá právo určit cenu konečnou. Výhodou je, že neprodané zboží může vrátit zpět vlastníkovi. (Louša, 2012, s. 134).

Důvody vzniku konsignačního skladu

Hlavním důvodem je snadný a rychlý přístup k materiálu či zboží. U společnosti, která je předním výrobcem a dodavatelem např. optických přístrojů, je nepřípustné vychýlení ve výrobě z důvodu nedostatečného zásobování materiálem. Zřízení konsignačního skladu se tedy nabízí jako vhodné řešení, jak nevázat finanční prostředky v zásobách a zároveň zajistit plynulou výrobu. Na první pohled u dodavatele to až tak výhodné není, protože konsignační sklad je v jeho vlastnictví, tudíž i zřízení a dodání zboží je v nákladech dodavatele. Dodavatel má tedy velký finanční kapitál vázán v těchto zásobách. Důvodem, proč by dodavatel tento konsignační sklad zřídil, je zřejmě konkurence. Jedná se o konkurenční výhodu, což vede k zajištění odběru zboží či materiálu, tudíž i přítoku finančních prostředků. Dnes je na trhu mnoho dodavatelů s obdobnou činností, tudíž každá výhoda pro odběratele, kterou dodavatel nabízí, je rozhodující. Možností dodavatele také je navýšit ceny a změnit splatnost faktur ve svůj prospěch. (Stárek, 2009, s. 11)

5 NÁKUP

Nákup představuje velmi významnou činnost podniku. Je to proces, jež má v podniku své specifické místo. Ve výrobních podnicích se nákupu věnuje obzvláštní pozornost, protože nakoupené vstupy se podílí 40–60 % na celkových nákladech (v některých oborech to může být až 80 %). Jakákoli úspora při nákupu může značně ovlivnit výslednou efektivnost v podniku. Nákup má tedy důležitý podíl na celkovém úspěchu podniku z hlediska strategického i operativního. (Martiničová, Konečný a Vavřina, 2014, s. 112)

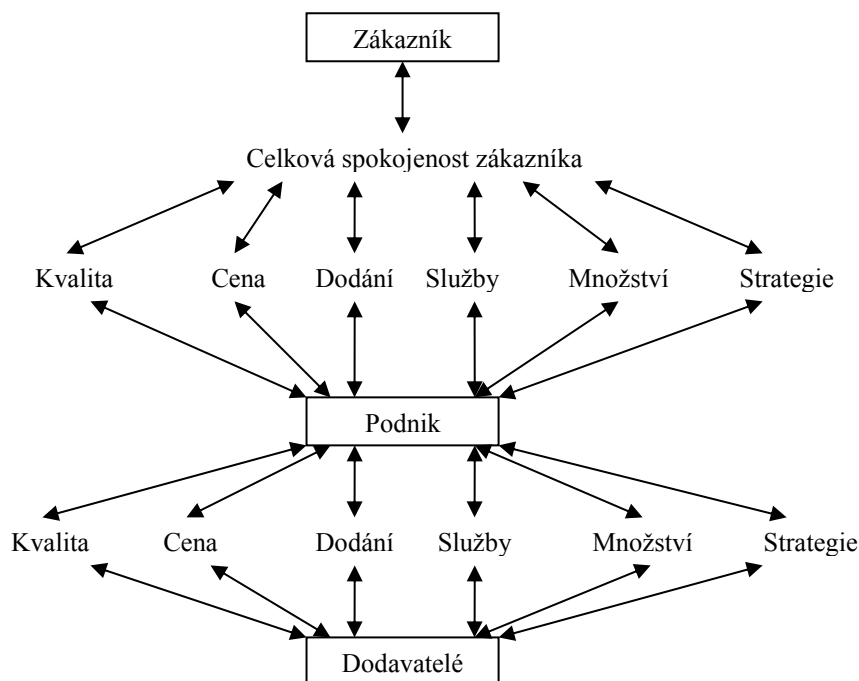
Základní funkcí útvaru nákupu je efektivní zabezpečení předpokládaného průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem a výrobky v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, času a místě (Lukoszová, 2004, s. 7).

Cílem nákupu je uspokojené potřeby, snížení nákladů při nákupu, omezení rizik při nákupu, zvýšení rychlosti a flexibility a zvýšení kvality nákupu (Lukoszová, 2004, s. 16).

Náplň nákupní činnosti podniku je velmi obsáhlá. Jako její hlavní funkci můžeme definovat zajištění požadovaných vstupů v rámci dodavatelského řetězce. Toto lze blíže specifikovat jako zabezpečení trvalého a stabilního zásobování výroby, případně jiných podnikových útvarů, potřebným sortimentem v požadované kvalitě, množství, čase a s minimálními náklady. (Gros, 1996, s. 11)

Svou funkcí nákup výrazně ovlivňuje úspěch podniku. Jeho činnost se v konečném důsledku odráží ve výši zisku podniku, kvalitě produkce a spokojenosti zákazníků. Proto je důležité věnovat procesu nákupu ve společnosti zvláštní pozornost. Často je nezbytné v rámci nákupu zvažovat nejrůznější faktory, např. ekonomické kritérium, časovou náročnost, spolehlivost, technickou proveditelnost apod. Z toho důvodu se dnes již na procesu rozhodování o nákupu podílí i ostatní podnikové útvary jako např. výroba, výzkum, konstrukce, TPV, ekonomika apod. (Gros, 1996, s. 12)

Kvalitní a včasné dodávky surovin, materiálů a polotovarů jsou základem pro kvalitní výstupy, které vedou k dosažení celkové spokojenosti konečných zákazníků a potažmo i k úspěchu podniku. Z tohoto hlediska je pro podnik nezbytné věnovat významnou pozornost výběru dodavatelů a zajišťovat pravidelné hodnocení jejich úrovně a výkonu. Vztah mezi zákazníkem podniku a jeho dodavatelem názorně ilustruje následující obrázek:



obrázek 3 Celková spokojenost zákazníků závisí na úrovni výkonu dodavatelů (Lambert, 2005, s. 350)

5.1 Pozice nákupu v podniku a jeho poslání

Funkce nákupu se v průběhu let neustále vyvíjí. Tím dochází i ke změně jeho postavení uvnitř podniku. V dnešní době již nelze nákupní oddělení považovat za izolované pracoviště, jehož jedinou povinností je zajištění nákupu dle požadavku. Úspěšný podnik klade důraz na úzkou spolupráci nákupu i s ostatními podnikovými útvary počínaje výrobou konče vrcholovým managementem. Z mnoha činností, na kterých se nákup ve spolupráci s dalšími oblastmi podniku podílí, jmenujme alespoň například tyto: s útvarem logistiky řeší požadavky na vstupní přepravu, pro výrobu zajišťuje dostupnost materiálu a spolehlivost dodávek, v rámci řízení kvality nese zodpovědnost za kvalitní dodávky, v oblasti IT se zavádí nové informační systémy a technologie pro lepší komunikaci a informovanost, s útvarem ekonomiky řeší problematiku kalkulací a poměr cena/náklady, v rámci vrcholového managementu se podílí na tvorbě kvalitní nákupní strategie atd. (Lambert, 2005, s. 224)

Kromě této své činnosti nákup také zajišťuje kontakt s vnějším světem. Prostřednictvím svých dodavatelů má tak možnost získat důležité informace o moderních technologiích, nových materiálech a službách, o potenciálních dodavatelských zdrojích a změnách v tržních podmínkách. (Lambert, 2005, s. 226.)

Neméně důležitým posláním nákupu je také řízení systému dodavatelů a vztahů s dodavateli. V tomto směru je hlavním úkolem nákupu zlepšovat systém dodavatelů, vyhledávat nové dodavatelské zdroje, a především pracovat na perspektivním partnerství s klíčovými dodavateli, které může vést až k jejich zapojení do vývoje nových výrobků a služeb, případně do procesu modifikace stávajících produktů společnosti. (Lambert, 2005, s. 256)

„Mezi primární nákupní činnosti, které ovlivňují schopnost podniku dosahovat svých cílů, patří výběr dodavatelů, hodnocení a průběžné řízení (zajišťování zdrojů), řízení podle kvality (total quality management), plánování nákupu a související průzkum trhu.“ (Lambert, 2005, s. 351)

5.2 Rozhodování o dodavateli

Při rozhodování o dodavateli je důležité sledovat tato kritéria:

- a) výrobek – dostupnost v potřebném množství, kvalita, spolehlivost, využitelnost, hospodárnost, bezpečnost, manipulativnost, zdravotní nezávadnost;
- b) cena – celkové pořizovací náklady, přírážky, srážky a slevy;
- c) podmínky dodávek – lhůty objednání a dodání, splatnosti faktur, způsob placení a dopravy, manipulační a balící jednotky nebo služby poskytované dodavatelem;
- d) samotný dodavatel:
 - chování v obchodních vztazích (ochota, spolehlivost, chování v mimořádných situacích);
 - ochota spolupracovat na inovaci a zvyšování kvality výrobků;
 - systém kontroly kvality;
 - pověst podniku, jeho umístění a dopravní spojení;
 - zvládnutí informačních a komunikačních technologií;
 - finanční situace podniku;
 - technologická úroveň výroby. (Martiničová, Konečný a Vavřina, 2014, s. 116)

6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část diplomové práce byla rozdělena do pěti kapitol. V první se dovídáme o charakteristice a podstatě zásob a jejich účtování. Druhá pojednává o členění zásob a jejich klasifikaci. Oceňování zásob je zmíněno ve třetí kapitole a to ať se jedná o oceňování jak při nákupu tak při vyskladnění. Nejdlejší a to čtvrtá kapitola je věnována samotnému řízení zásob. Bylo zde popsáno, jaké jsou náklady na zásoby, jak jsou druhy skladů a skladování, dále poté ukazatele řízení zásob jako jsou obrat zásob a doba obratu. Nadále se zde nachází metody řízení, mezi které řadíme operativní a taktéž strategické řízení zásob. Podstatnou částí řízení zásob jsou nástroje řízení jako je Kanban, JIT, outsourcing a konsignační sklady. Poslední kapitolou teoretické části je Nákup. Nákup je zde popsán jak z postavení v podniku tak i důležitá součást a to je rozhodování o dodavateli.

Praktická analytická část bude zaměřena na představení společnosti, jejích služeb, charakteristiky odvětví a dále také charakteristiky firmy dle zápisu v obchodním rejstříku. V rámci představení společnosti nelze zapomenout na organizační strukturu či vývoj počtu zaměstnanců. Dále je důležitá jak strategie firmy, tak její informační podpora prostřednictvím modulů informačního systému. Velkou kapitolou teoretické analytické části bude samotná analýza hospodaření firmy, kde lze nalézt analýzu výnosů, nákladů a další důležitých ukazatelů hospodaření firmy. Samozřejmě je zde i analýza řízení zásob včetně řízení skladů. V projektové nejprve zhodnotíme pomocí Porterovy analýzy pěti sil vnitřní prostředí firmy a základní informace o projektu. V následující části bude zaměřena pozornost na výběr dodavatele a samotnému vytvoření konsignačního skladu. Objeví se samozřejmě i náklady a přínosy spojené s projektem zavedení konsignačního skladu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

7.1 Představení společnosti MCR Technology s.r.o.

MCR Technology s.r.o., byla založena v roce 1994 jako dceřiná společnost německé firmy Mayer & Cie specializující se na opracování strojírenských součástí pro velkopřůměrové pletací stroje. V roce 2006 pak přešla do vlastnictví společnosti NSG Technology s.r.o. se sídlem v Gbelích na Slovensku. V roce 2011 tuto společnost zakoupila firma First Montana Capital (FMC) se sídlem ve Švýcarsku. Dne 16. 5. 2016 koupil firmu podnikatel ze severní Moravy. Nová mateřská firma podporuje stávající aktivity firmy MCR Technology včetně modernizace výrobního řízení.



Obrázek 4 Sídlo společnosti

Výkonné spektrum MCR Technology s.r.o. zahrnuje opracování odlitků na klasických a CNC řízených karuselech (svislých soustruzích) a na CNC řízených obráběcích centrech s následným dalším opracováním na vrtačkách – samozřejmě zahrnuje i kontrolu kvality. Řadí se mezi menší firmy a disponuje s vysoce kvalifikovanými pracovníky. MCR spol. s r.o. byla v roce 2001 certifikovaná a obdržela certifikáty IQNet, DQS a SKQS v oblasti systému managementu kvality dle ISO 9001:2000-2008. Tato certifikace se obnovuje a se železnou pravidelností firma dosahuje nejlepších výsledků, co se týká kvality, a to i na náročných evropských trzích. Předností jsou redukované náklady opracovaných dílů s příznivými hodinovými sazbami, což přináší atraktivní tržní výhody a vysokou úroveň kvality při výhodném poměru ceny a výkonu. Kromě tuzemských odběratelů

jsou dlouhodobě nejvýznamnějšími partnery zákazníci z Německa a Švédska a vyráběné součásti jsou používány v textilních strojích, trakčních převodovkách, průmyslových pračkách apod.

7.1.1 Poskytované služby

7.1.1.1 OBRÁBĚNÍ

MCR Technology s.r.o. využívá především klasických a CNC řízených vertikálních i horizontálních soustruhů s následným obráběním na CNC frézovacích centrech a radiálních vrtačkách. Maximální velikost obrobků je na karuselech do průměru 2000 mm a výšky 1100 mm. Spektrum obráběných rotačních součástí na CNC soustruzích leží od 150 mm do 700 mm.

7.1.1.2 LAKOVÁNÍ

Nabízíme mokrý proces lakování na všechny kovové materiály s řízeným vysoušením náteru, včetně přípravy povrchů určených k lakování kytováním a broušením.

7.1.1.3 3D MĚŘENÍ

Měření na portálovém měřicím CNC stroji Wenzel LH 87 zvyšuje objektivnost měření. Využíváno pro měření geometrických elementů výrobků pomocí vhodných sond.

7.1.2 Charakteristika firmy dle zápisu v obchodním rejstříku

Firma MCR Technology s.r.o. byla zapsána do Obchodního rejstříku dne 23. listopadu 1993 u Krajského soudu v Ostravě jako firma MCR spol. s r.o. se sídlem Vsetín, Smetanova 1057. Firma se v roce 1998 přestěhovala do Hošťálkové č. p. 577, kde sídlí dodnes. Jediným společníkem firmy byla zakládající mateřská společnost Mayer & Cie GmbH & Co. z Německa se základním kapitálem ve výši 500 000 Kč, který byl postupně navyšován až do výše 53 000 000 Kč. Firma několikrát změnila majitele až do dne 12. října 2011, kdy tuto společnost zakoupila firma First Montana Capital AG ze Švýcarska, která je rovněž jediným společníkem ze 100 % podílem. Bohužel bývalý majitel však značnou část majetku odčerpal a nynější majitel byl nucen základní kapitál snížit na 14 400 000 Kč. Jako statutární orgán byl v této firmě stanoven jednatel, kterým byl na počátku p. ing. Stanislav Šťastný, poté byli jednatele dva a to p. ing. Václav Váňa a Talgat Sagat, kteří měli v obchodním rejstříku jasně vymezené pravomoci, kdy mohou firmu zastupovat samostat-

ně. Nyní, jak jsem již zmiňovala, zakoupil firmu český podnikatel ze Severní Moravy, který je zároveň jednatelem firmy a jmenoval ve firmě bývalého jednatele p. Váňu výkonným ředitelem.

7.2 Charakteristika odvětví

Společnost MCR Technology s.r.o. řadíme dle klasifikace CZ-NACE do Sekce C Zpracovatelský průmysl – obecně do oddílu 25 Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení. Tento oddíl zahrnuje výrobu „čistě“ kovových výrobků, které mají zpravidla statickou funkci a nově také výrobu zbraní a střeliva. Výrobní činnost tohoto oddílu můžeme také označit jako kovovýroba a je sledována v následujících osmi skupinách:

- 25.1 Výroba konstrukčních kovových výrobků;
- 25.2 Výroba radiátorů a kotlů k ústřednímu topení, kovových nádrží a zásobníků;
- 25.3 Výroba parních kotlů, kromě kotlů pro ústřední topení;
- 25.4 Výroba zbraní a střeliva;
- 25.5 Kování, lisování, ražení, válcování a protlačování kovů; prášková metalurgie;
- 25.6 Povrchová úprava a zušlechťování kovů; obrábění;
- 25.7 Výroba nožířských výrobků, nástrojů a železářských výrobků;
- 25.9 Výroba ostatních kovodělných výrobků.

Dle převažující ekonomické činnosti podnik konkrétně spadá dle klasifikace CZ-NACE do skupiny 25.62 Obrábění.

Klasifikace ekonomických činností – CZ-NACE

28940: *Výroba strojů na výrobu textilu, oděvních výrobků a výrobků z usní*

G: *Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel*

25110: *Výroba kovových konstrukcí a jejich dílů*

25620: *Obrábění*

281: *Výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely*

461: *Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení*

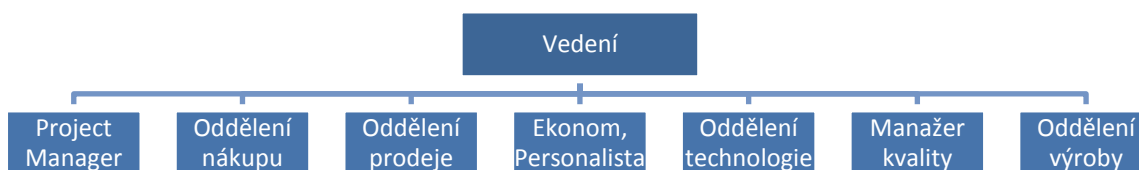
(ARES, © 2017, Ministerstvo finanční ČR)

V rámci celkových tržeb průmyslu si držel dominantní pozici zpracovatelský průmysl, který se na celkových tržbách podílel 92,4 % a který meziročně posílil o 1,6 bodu. Jeho růst byl kompenzován poklesem podílu energetické sekce (o 1,2 bodu na 5,9 %) a surovinové sekce (o 0,3 bodu na 1,8 %). Ve zpracovatelském průmyslu se meziročně zvýšil podíl ve dvou odvětvích, ve výrobě motorových vozidel (o 2,1 bodu na 26,1 %) a ve výrobě počítačů, elektronických a optických přístrojů (o 0,5 bodu na 8 %). Tato odvětví jsou převážně pod zahraniční kontrolou a produkce je určena zejména na vývoz. U ostatních odvětví zpracovatelského průmyslu jejich podíl stagnoval nebo mírně poklesl. Z významnějších odvětví se snížil podíl výroby potravinářských výrobků (o 0,4 bodu na 5,3 %) a výroby strojů a zařízení (o 0,3 bodu na 7,1 %).

(MPO, © Copyright 2005–2017)

7.3 Organizační struktura společnosti

Společnost má liniiovou organizační strukturu, která je znázorněna na obrázku 5.



Obrázek 5 Organizační struktura společnosti MCR Technology s.r.o.

Ve **vedení** je nyní jeden jednatel, který pověřil jednáním ředitele, jenž jménem společnosti zastupuje firmu samostatně s výjimkou některých případů, jako jsou například: nákup, převod nebo prodej majetku v hodnotě vyšší než 150 000 Kč v jednotlivém případě nebo 450 000 Kč v účetním období; uzavírání, změna nebo ukončování leasingových smluv, poskytnutí nebo přijetí půjčky nebo úvěru; nabytí, zcizení nebo zatížení nemovitostí.

Řediteli jsou přímo podřízeny oddělení **project manager, nákup, prodej, ekonom a personalista, oddělení technologie, manažer kvality a oddělení výroby**. Oddělení technologie má dva technologie a v oddělení výroby je vedoucí výroby a zaměstnanci ve výrobě. Jednotlivá oddělení mají přiděleny oddělené funkce, činnosti, úkoly. V případě potřeby spolupracují a současně si předávají veškeré potřebné informace.

Oddělení projektového manažera bylo zřízeno na žádost nového odběratele – nadnárodní firmy RMG Honeywell z Butzbachu, pro kterého se v minulém roce zavedla nová výroba.

Podmínkou Honeywellu pro spolupráci bylo zřízení pozice projektového manažera, se kterým bude probíhat veškerá komunikace.

7.4 Vývoj počtu zaměstnanců

V roce 2015 byl průměrný počet zaměstnanců 39, z toho řídicích pracovníků 5. Jedná se o jednatele, ředitele, hlavního ekonoma, vedoucího výroby a manažera kvality. Jak je vidět z tabulky 1, došlo k nárůstu počtu zaměstnanců ve společnosti na 39 oproti roku 2013. Z výše uvedeného je zřejmý i nárůst osobních nákladů na zaměstnance. Zvýšily se i osobní náklady na řídicí pracovníky i přesto, že jejich počet je ve sledovaném období stejný. Osobní náklady představují ve společnosti druhou nejvyšší položku na celkových nákladech. Z velké části je to způsobeno zaměstnáváním kvalifikovaných dělníků, kteří umí sami pracovat na obráběcích centrech, a těch v současnosti není mnoho a jsou velmi dobře ohodnoceni i u konkurence.

Tabulka 1 Vývoj průměrného počtu zaměstnanců ve společnosti MCR Technology s.r.o. (vlastní zpracování)

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Počet zaměstnanců	37	29	26	26	28	29	36	39	39

7.5 Strategie firmy

Pro firmu je velmi důležitá kvalita výrobků, což je vzhledem ke konkurenci jasné. Firma každý rok absolvuje certifikaci ISO 9001:2008 – Kovoobrábění a mokré lakování. Do spektra naší výroby jsou zahrnuty součásti pletacích strojů, díly do velkých průmyslových praček, lanovnice, součásti měřících jednotek u plynovodů a plynových potrubí. Proto musí firma a veškerí zaměstnanci dodržovat jasné technické parametry a výrobky musí být nejlepší kvality. O dobré kvalitě našich výrobků svědčí i stálí zákazníci, jako je firma Mayer & Cie z Německa a Electrolux ze Švédska, naši největší odběratelé. Vzhledem k velké konkurenci a nedávné hospodářské krizi se firma snaží i nadále zlepšovat postupy, zkvalitňovat rychlost a náročnost výroby.

Mezi hlavní aspekty konkurenčního působení patří:

- Ceny – přesto, že ceny materiálů a náklady neustále rostou, a euro tančí nahoru a dolů, je neustálý tlak na snižování ceny konečných výrobků. V tomto případě je důležité

oslovovat nové možné dodavatele, nalézat úspory ve výrobním procesu, inovovat stávající technologie a zavádět nové finančně méně náročné technologie.

- Kvalita – firma MCR Technology s.r.o. má na své výrobky certifikaci ČSN ISO 9001:2008 v rozsahu Kovoobrábění a mokré lakování. Tyto certifikáty musí každá firma podnikající v oblasti zpracování ve strojařství víceméně mít, protože je za-hraniční firmy opravdu vyžadují.
- Dodací termíny – hlavní preferencí pro spokojenost zákazníka je dodržování termínů dodání, s důslednou organizací práce od poptávkového řízení, přes objednávky do výroby až po dodávku zboží zákazníkovi.
- Kapacita – firma MCR Technology s.r.o. má bohužel různá omezení v kapacitě výroby. Z důvodu malé objemnosti lakovací kabiny a nedostatku pracovníků jsou některé termíny bohužel nedodržovány.

7.5.1 Filozofie firmy

Firma MCR, Technology s.r.o., působí na trhu více jak 20 let a za tuto dobu se svými výrobky dokázala prosadit především v zahraničí. Vrcholové vedení firmy si však uvědomuje, že tyto výsledky nesmí vést ke spokojenosti, ale naopak k dalšímu systematickému a neustálému zlepšování veškerých činností, směřujících ke zvyšování konkurenční schopnosti výrobků na vyspělých trzích. Proto přijímá pro své další podnikání několik důležitých zásad, které tvoří podnikatelskou filozofii firmy. Jedná se o zásady závazné a proveditelné pro všechny pracovníky, které jsou platné dlouhodobě a jsou východiskem pro stanovení směrů rozvoje firmy. (Vnitropodnikové směrnice firmy MCR Technology s.r.o.)

Firma MCR Technology jako svou misi uvádí: „spokojený zaměstnanec vede ke spokojenému zákazníkovi.“ Tento nesporný fakt by měl být odrazem politiky firmy vůči svým zaměstnancům a zlepšování kvality pracovních podmínek a prostředí. Ale bohužel jako každá firma je tato limitována ve svých prostředcích tím, že mateřská firma bedlivě střeží finance.

Vize této firmy není nikde určena. Jako každá firma se snaží o maximalizaci svého zisku a hladký průběh každé zakázky. Samozřejmě nejlepším ukazatelem dobré firmy je spokojený a věrný zákazník, který je ochoten zaplatit za služby provedené naší firmou. Když jsem na poradě nadhodila téma vize naší firmy, rozpoutala se správná diskuze – padalo hodně námětů, ale samozřejmě nejlepší nápad měl šéf – tak jak by to mělo být – a jako vizi

chce dát do Firemní strategie motto: „Být žádaným partnerem evropských firem“. Myslím, že tato vize plně vystihuje chtěnou budoucnost jak naší firmy, tak naší mateřské společnosti.

Firemní strategií firmy MCR Technology s.r.o. je především politika kvality.

1. Jasným definováním směru vývoje a cílů společnosti, jasnými rozhodnutími přijímanými s ohledem na plnění požadavků zákazníků, vytváříme předpoklady pro neustálé zlepšování společnosti a vysokou míru spokojenosti našich zákazníků.
2. Na plnění očekávání a potřeb zákazníků se podílí každý zaměstnanec. Vytváříme motivující pracovní prostředí pro všechny spolupracovníky, s jasnou orientací na spokojenost zákazníka.
3. Na trhu strojírenské výroby se prosazujeme svojí kvalitou, zkušenostmi, flexibilitou, environmentálním přístupem a spolehlivostí, což jsou hlavní aspekty úspěchu společnosti a spokojenosti zainteresovaných stran.
4. Odbornost, zkušenosti a systematické vzdělávání jsou neoddělitelnou podmínkou úspěchů. Rozvojem tradičních postupů, technologií, s podporou zkušených, odborně způsobilých pracovníků držíme krok s konkurencí.
5. Systematické řízení vzájemně provázaných procesů, jejich nepřetržité monitorování a následné zlepšování, přispívá ke stabilitě, spolehlivosti a v neposlední řadě k prosperitě společnosti.
6. Při realizaci výroby našich výrobků intenzivně komunikujeme s dodavateli. Snažíme se tak vytvářet dlouhodobou spolupráci, které výsledkem je spolehlivost a oboustranná spokojenost. (Politika kvality MCR Technology s.r.o.)

Firma se snaží touto filozofií řídit, a postupovat především k naprosté spokojenosti zákazníka. Firma pravidelně zajišťuje školení svých zaměstnanců jak pracovníků ve výrobě (školení jeřábníků, bezpečnosti práce atd.), tak i THP pracovníků (mzdové, personální In-trastat atd.). Samozřejmostí je firemní lékař a zaměstnanecké benefity.

Hodnoty společnosti:

- Kvalita našich produktů
- Efektivní řízení společnosti
- Profesionální přístup k práci

- Týmová práce a motivace našich pracovníků
- Výhodné vztahy s našimi dodavateli a zákazníky
- Trvalé zlepšování. (Politika kvality MCR Technology s.r.o.)

7.5.2 Dominantní trendy

Činnost společnosti výrazně ovlivňují vnější trendy v podnikatelských oblastech provoz, trh, peníze a lidé.

Podnikatelská oblast provoz

- největší důraz je kladen na maximální kvalitu a rozměrovou přesnost výrobků,
- rozvoj stávajících a možné zavádění nových technologií,
- každoroční certifikace systému řízení jakosti ISO 9001:2008,
- dodržování termínů dodání,
- zlepšení se ve vztahu rychlosti zavádění nového produktu – vztahy výroba + technologie,
- možnost rozšíření lakovací kabiny a z toho plynoucí zvýšení kapacity výroby.

Podnikatelská oblast trh

- oslovení nových zákazníků – Itálie, Francie,
- možný nákup odlitek pro firmu RMG Honeywell z Indie – rozšíření dodavatelských trhů,
- nabízení nových výrobků stávajícím zákazníkům – rozšiřování výroby.

Podnikatelská oblast peníze

- možnost financování formou leasingu (lakovací kabina, nákup nového obráběcího centra či CNC),
- možnost zapojení do Operačního programu průmyslu a podnikání a získání dotací ze strukturálních fondů EU.

Podnikatelská oblast lidé

- stálý nedostatek kvalifikovaných dělníků na obráběcích centrech, popřípadě v lakovně, tmelárně,

- zaměstnanecké benefity,
- odměňování zaměstnanců a jejich motivace,
- podporování zvyšování kvalifikace a vzdělání,
- znalost jazyků,
- znalost moderní komunikace.

Podnikatelská oblast ostatní

- možnost rozšíření trhů v rámci globalizace,
- dodržování bezpečnostních předpisů v rámci BOZP,
- environmentální dopady podnikání,
- dotace EU.

8 INFORMAČNÍ PODPORA SPOLEČNOSTI

Společnost MCR Technology s.r.o. používá informační software QI od firmy Melzer z Prostějova. Tento systém používá od roku 2004. Moduly IS, které společnost využívá, jsou Finance, Nákup a prodej, Sklady, Majetek, Výroba. Používané počítače jsou ve společnosti propojeny sítí Ethernet. Převážně jsou počítače využívány administrativními pracovníky, v menším množství ve výrobě a v oddělení kontroly. Pro přístup k jednotlivým modulům IS má každý uživatel nadefinována svá práva a díky tomu má povolen přístup pouze do určitých částí systému. Nadstavbou IS je manažerská nadstavba QI Manažer také od firmy Melzer z Prostějova.

8.1 Moduly IS QI

8.1.1 Podpora Financí

Modul finance obsahuje pohledávky, závazky, pokladny, banky, DPH, celní deklarace, obchodní partneři.

Pohledávky – modul slouží pro veškeré operace s pohledávkami. Přehledy lze filtrovat a třídit podle libovolného údaje, zobrazovat mezisoučty za vybrané skupiny záznamů apod.

Závazky – evidence přijatých faktur, zálohových listů, přijatých JCD, tvorba a evidence vydaných dobropisů. I zde je samozřejmostí možnost filtrace, třídění apod.

Pokladny, Banky – možnost pracovat v tuzemské i libovolné cizí měně.

DPH – poskytuje komplexní podklady pro daňové hlášení včetně tisků požadovaných výkazů.

Celní deklarace – je pomůckou pro evidenci jednotné celní deklarace.

Obchodní partneři – jedná se o ucelenou agendu pro práci s obchodními partnery. Poskytuje velmi širokou škálu informací. Agenda je podpořena vazbami na související data a programové funkce z jiných částí IS, lze pracovat se souvisejícími obchodními případy, neuhrazenými pohledávkami apod.

8.1.2 Podpora nákupu a prodeje

Součástí modulu nákup a prodej jsou **vydané a přidané objednávky**, které lze vystavovat v různých dokladových řadách, v libovolné měně a ve zvoleném jazyce. Celý doklad nebo jeho vybrané položky je možné vztáhnout k vybrané zakázce či středisku. Systém umožňu-

je vyfiltrovat dle všech dostupných údajů požadované objednávky nebo jejich položky a tisknout sestavy včetně volně definovatelných mezisoučtů.

8.1.3 Podpora skladů

Jedná se o nástroj pro komplexní řízení skladového hospodářství organizace. Uživatel může vytvořit v podstatě neomezené množství skladů. Některé z nich lze označit jako sklady pro prodej a spotřebu, což má vliv na výpočet množství zboží, které má obchodník k dispozici po odečtení rezervací a blokad od stavu zásob. Inventory skladů podchycují veškeré činnosti spojené s inventarizací skladu. Samozřejmostí jsou všechny běžně používané tiskové sestavy, jako jsou podklady pro inventuru, stav zásob atd.

Obrázek 6 Číselník zboží

8.1.4 Podpora majetku

Modul Majetek slouží k evidenci dlouhodobého a drobného investičního majetku. Poskytuje informace pro správu majetku, např. pořízení, umístění, údržbu a opravy, vyřazení majetku. Součástí modulu jsou účetní a daňové odpisy.

Účetní odpisy – poskytují prostředky pro kvalifikované plánování a tvorbu odpisů majetku od modelování odpisů, přes z něho odvozené analýzy a prognózy až po vlastní plán. Plán odpisů je součástí finančního plánu společnosti, je zohledněn v budoucí cash flow.

Daňové odpisy – tvorba daňových odpisových plánů.

8.1.5 Podpora přípravy výroby

Technická příprava výroby – umožňuje vytvořit hierarchický popis výrobku. Strukturní kusovníky je možné zobrazovat i editovat v grafické hierarchické podobě. Každý uzel strukturního kusovníku může být svázán s odpovídajícím technologickým postupem.

Technologické postupy – mohou být buď jednoduché, nebo naopak velmi podrobné popisy jednotlivých operací prováděných na výrobku, které mohou být dále členěny na dílčí kroky. Technologické postupy jsou zpravidla navázány na uzly strukturního kusovníku výrobku.

Cenové kalkulace výrobku – na základě elektronického popisu výrobku a uživatelem volně definovaných kalkulačních vzorců umožňuje počítat kalkulační ceny jednotlivých výrobků. Součástí kalkulačního vzorce může být neomezené množství kalkulačních veličin, z nichž některé jsou předdefinovány jako např. materiál, mzda, kooperace, polotovar, čas přípravy celkem, čas kusový celkem atd.

Výrobní zakázky – z došlých objednávek je možné vytvářet výrobní zakázky tak, že do výrobní zakázky se přenesou všechny položky jedné nebo více vybraných objednávek, které obsahují výrobek. Lze vytvořit i více zakázek z jedné objednávky. K zakázce lze zobrazit seznam potřebného materiálu, celkové nároky na kapacity a další přehledy v závislosti na rozsahu výrobní dokumentace. Nutnou podmínkou k provozování této obchodní jednotky je TPV, část Popis výrobku. Popis výrobku umožňuje vytvořit kompletní elektronický popis výrobku ve formě strukturního kusovníku. Ke každému uzlu kusovníku je možné zobrazit materiálovou normu, technologický postup s rozpadem na jeho dílčí kroky atd.

8.2 Podpora Manažerské nástavby – QI Manažer

Manažerská nadstavba MELZER Manažer / QI Manažer je navržena pro přehlednou analýzu ekonomických dat z IS s možností grafického zobrazení potřebných údajů. Nabízí vytvářet velké množství rozmanitých sestav. Uživatel pouze nadefinuje pravidla pro vytváření potřebných sestav a vše ostatní zpracuje daná aplikace.

Umožňuje odpovědným osobám rychle a jednoduše získat data z primárního informačního systému v přehledné podobě, tak jak si je nadefinoval. Data je možné dále třídit, filtrovat, sčítat nebo dávat do různých souvislostí dle potřeb uživatele.

Uživatelské prostředí QI Manažer vznikl spojením produktů IS QI, tabulkového kalkulátoru EXCEL 2000/2002 a OLAP databáze. Výstupy manažerského informačního systému je možné prezentovat také v prostředí prohlížeče Internet Explorer.

Velkou výhodou aplikace je možnost analýzy pomocí tzv. DrillDown – propadání se. Tato metoda umožňuje analyzovat informace od vyšších celků až na jednotlivé položky, ze kterých se tyto celky skládají. Aplikace umožňuje vytvářet si z nadefinovaných pohledů různé typy grafů. Tyto grafy nejsou však pouhým obrázkem – lze s nimi, stejně jako s tabulkami, aktivně pracovat.

QI Manažer pracuje metodou off-line – to znamená, že nejdříve vybere pouze data nezbytně nutná k požadované analýze a potom je dávkově "načerpá" do speciální databáze – datové kostky. S těmito daty potom může uživatel pracovat i na jiném počítači mimo síť ve společnosti, na kterém nemusí mít vůbec informační systém nainstalovaný.

9 ANALÝZA HOSPODAŘENÍ FIRMY

9.1 Analýza výnosů společnosti

Analýza výnosů společnosti je uvedena v tabulce 2 a 3. Ve sledovaném období došlo k nárůstu celkových výnosů, v roce 2014 o 17 % a v roce 2015 o 9 %. Největší podíl na výnosech mají tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, který představuje v průměru 96 %. Ostatní položky výnosů tvoří zanedbatelné procento. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb se v uvedených letech zvyšovaly. V obou letech rostly shodně o 14 %.

Tabulka 2 Vertikální analýza výnosů společnosti v tis. Kč (vlastní zpracování)

Položka výnosů	2013		2014		2015	
Tržby za prodej zboží	1 171	3 %	362	1 %	0	0 %
Výkony	38 809	91 %	47 764	96 %	52 959	98 %
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	40 777	96 %	46 460	94 %	52 970	98 %
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-1 968	-5 %	1 304	3 %	-11	0 %
Tržby z prodeje DM a materiálu	919	2 %	908	2 %	704	1 %
Ostatní provozní výnosy	638	2 %	301	1 %	194	0 %
Výnosové úroky	2	0 %	1	0 %	2	0 %
Ostatní finanční výnosy	948	2 %	318	1 %	387	1 %
VÝNOSY	42 487	100 %	49 654	100 %	54 246	100 %

Tabulka 3 Horizontální analýza výnosů společnosti v tis. Kč (vlastní zpracování)

Položka výnosů	2013	2014	2015	13/14	14/15
Tržby za prodej zboží	1 171	362	0	-69 %	-100 %
Výkony	38 809	47 764	52 959	23 %	11 %
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	40 777	46 460	52 970	14 %	14 %
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-1 968	1 304	-11	-166 %	-101 %
Tržby z prodeje DM a materiálu	919	908	704	-1 %	-22 %
Ostatní provozní výnosy	638	301	194	-53 %	-36 %
Výnosové úroky	2	1	2	-50 %	100 %
Ostatní finanční výnosy	948	318	387	-66 %	22 %
VÝNOSY	42 487	49 654	54 246	17 %	9 %

9.2 Analýza nákladů společnosti

V následujících dvou tabulkách je provedena analýza nákladů společnosti.

Vývoj nákladů neprobíhal ve stejném poměru, jako vývoj výnosů. V roce 2014 došlo k velkému nárůstu o 30 %, což se odrazilo i ve výši záporného výsledku hospodaření.

Tabulka 4 Vertikální analýza nákladů společnosti (vlastní zpracování)

Položka nákladů	2013	2014	2015
Náklady vynaložené na prodané zboží	2 %	1 %	0 %
Výkonová spotřeba	62 %	66 %	64 %
Spotřeba materiálu a energie	48 %	52 %	53 %
Služby	14 %	13 %	11 %
Osobní náklady	32 %	29 %	31 %
Mzdové náklady	22 %	21 %	22 %
Náklady na sociální zabezpečení	8 %	7 %	7 %
Sociální náklady	2 %	1 %	2 %
Daně a poplatky	0 %	0 %	0 %
Odpisy DNM a DHM	3 %	3 %	3 %
Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	0 %	0 %	0 %
Změna stavu rezerv a opravných položek	-3 %	0 %	0 %
Ostatní provozní náklady	-1 %	0 %	0 %
Nákladové úroky	1 %	1 %	1 %
Ostatní finanční náklady	2 %	1 %	1 %
NÁKLADY	100 %	100 %	100 %

Tabulka 5 Horizontální analýza nákladů společnosti v tis. Kč (vlastní zpracování)

Položka nákladů	2013	2014	2015	13/14	14/15
Náklady vynaložené na prodané zboží	958	274	0	-71 %	-100 %
Výkonová spotřeba	25 206	34 352	33 192	36 %	-3 %
Spotřeba materiálu a energie	19 392	27 436	27 387	41 %	0 %
Služby	5 814	6 916	5 805	19 %	-16 %
Osobní náklady	12 810	15 325	16 078	20 %	5 %
Mzdové náklady	9 050	10 958	11 359	21 %	4 %
Náklady na sociální zabezpečení	3 059	3 708	3 829	21 %	3 %
Sociální náklady	701	659	890	-6 %	35 %
Daně a poplatky	46	39	39	-15 %	0 %
Odpisy DNM a DHM	1 288	1 344	1 408	4 %	5 %
Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	0	107	1	#####	-99 %

Změna stavu rezerv a opravných položek	-1 101	178	0	-116 %	-100 %
Ostatní provozní náklady	-317	-112	-1	-65 %	-99 %
Nákladové úroky	450	458	397	2 %	-13 %
Ostatní finanční náklady	993	319	520	-68 %	63 %
NÁKLADY	40 333	52 284	51 634	30 %	-1 %

Nejvíce se na nákladech podílela výkonová spotřeba. V roce 2013 to bylo 62 %, v roce 2014 kvůli nárůstu tržeb za vlastní výrobky a služby došlo k růstu na 66 % a v roce 2014 se výkonová spotřeba snížila na podíl ve výši 64 %. Spotřeba materiálu a energie vývoj výkonové spotřeby nekopíruje úplně přesně, vidíme tam větší nárůst mezi roky 2013 a 2014, služby se podílely v uvedených letech téměř na stejné úrovni od 14 do 11 %. Druhou nejvyšší položkou, která se podílela na nákladech, jsou samozřejmě osobní náklady. Největší podíl byl v roce 2013 ve výši 32 %. V ostatních dvou letech to bylo okolo pod 30%. Odpisy představují ve společnosti podíl na celkových nákladech přibližně 3 %. Jak již bylo uvedeno výše, samostatné movité věci jsou z větší části odepsány. Ostatní položky nákladů jsou vzhledem k celkovému objemu nákladů zanedbatelné. Nákladové úroky činily pouze 1 % celkového objemu a jsou v uvedených letech téměř stejné.

9.3 Analýza výsledku hospodaření a přidané hodnoty

Společnost vykazovala ve sledovaných letech jednou a to v roce 2014 záporný výsledek hospodaření. Provozní výsledek hospodaření byl kladný jen v roce 2013 a to pouze ve výši 203 tisíc, v roce 2015 vidíme skok na 3 260 tisíc. Finanční výsledek hospodaření byl ve všech letech záporný.

Přidaná hodnota v roce 2014 došla k poklesu přibližně o 2 %, v roce 2015 stoupla o cca 46 %. Přidaná hodnota pokryla osobní náklady pouze v roce 2013 a 2015, kdy společnost dosáhla kladného provozního výsledku hospodaření.

Tabulka 6 Analýza výsledku hospodaření a přidané hodnoty společnosti v tis. Kč
(vlastní zpracování)

Položka VH a přidané hodnoty	2013	2014	2015
Osobní náklady	12 810	15 325	16 078
Odpisy DNM a DHM	1 288	1 344	1 408
Nákladové úroky	450	458	397
Čistý zisk	27	-3 063	2 629

Ostatní	-759	-564	-745
Přidaná hodnota	13 816	13 500	19 767
Provozní HV	203	-2 503	3 260
Finanční HV	-471	-560	-631
Mimořádný HV	0	0	0
VH za účetní období	27	-3 063	2 629
EBT	27	-3 063	2 629
EBIT	477	-2 605	3 026
Nákladové úroky	450	458	397

9.4 Analýza zadluženosti

Celková zadluženost společnosti je ve všech sledovaných letech mírně nad doporučenou hodnotou, která je v rozmezí 30 – 60 %. V roce 2014 dosahuje dokonce 70,7 %. Podíl cizích zdrojů, jak již vyplývá z finanční struktury společnosti, je podstatně vyšší, než vlastní kapitál. Vyšší podíl zadlužení představuje i větší riziko společnosti, že nebude schopna splácet své závazky. I podle ukazatele úrokového krytí je zřejmé, že společnost nevytvořila dostatečný zisk pro splácení úroků. Společnost by mohla mít problémy se splácením úroků věřitelům. Důležitým parametrem je, aby byl DM krytý dlouhodobými zdroji, tedy aby platilo zlaté pravidlo financování. Hodnota tohoto parametru by se měla pohybovat nad hodnotou 1, což je u společnosti splněno v letech 2013 a 2015. V ostatních letech je hodnota parametru v záporném vyjádření.

Tabulka 7 Ukazatele zadluženosti společnosti (vlastní zpracování)

Ukazatel zadluženosti	2013	2014	2015
Celková zadluženost (cizí zdroje/aktiva)	60,5 %	70,7 %	62,9 %
Míra zadluženosti (cizí zdroje/vlastní kapitál)	1,55	2,41	1,71
Dlouhodobé cizí zdroje/cizí zdroje	80,0 %	64,9 %	64,0 %
Dlouhodobé cizí zdroje/dlouhodobý kapitál	87,2 %	86,1 %	83,2 %
Krytí DM vlastním kapitálem (VK/DM)	0,70	0,55	1,16
Krytí DM dlouhodobými zdroji (Dl./DM)	1,57	1,41	1,59
Úrokové krytí (EBIT/nákladové úroky)	1,06	-5,69	7,62

9.5 Analýza likvidity

Pokud by se měla posuzovat společnost podle ukazatelů běžné a pohotové likvidity, které dosahovaly velmi nízkých hodnot, mohlo by se zdát, že by mohla mít společnost problémy

splácet krátkodobé závazky. Dle tohoto parametru můžeme považovat společnost za likvidní.

Tabulka 8 Ukazatele likvidity společnosti (vlastní zpracování)

Ukazatel likvidity	2013	2014	2015	Doporučené hodnoty
Běžná likvidita – likvidita III. stupně	3,3	1,7	2,1	1,5-2,5
Pohotová likvidita – likvidita II. stupně	2,3	1,3	1,6	1,0-1,5
Okamžitá likvidita – likvidita I. stupně	0,9	0,5	0,7	0,2-0,5
Podíl ČPK na oběžných aktivech	70 %	43 %	53 %	30-50 %

9.6 Analýza rentability

Společnost dosahovala v uvedeném období kladný výsledek hospodaření v letech 2013 a 2015, kdy roku 2013 výsledek hospodaření byl velmi nízký, proto i vypočtené ukazatele rentability v tomto roce dosahují velmi nízkých hodnot. Naproti tomu byl rok 2015 pro společnost úspěšný a vidíme kladná hodnocení rentabilit.

Tabulka 9 Analýza rentability společnosti (vlastní zpracování)

Ukazatel rentability	2013	2014	2015
Rentabilita tržeb (ROS)	0,1 %	-5,6 %	5,7 %
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	1,5 %	-8,2 %	9,4 %
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	0,2 %	-32,8 %	22,1 %
Rentabilita investovaného kapitálu (ROI)	1,4 %	1,5 %	1,7 %
Rentabilita úplatného kapitálu (ROCE)	2,4 %	2,9 %	2,5 %

9.7 Analýza aktivity

Podstatou výpočtu ukazatelů aktivity je zjištění, jak je podnik schopen využívat svoje aktiva. Obrat aktiv z tržeb mírně převyšuje ve sledovaných letech minimální doporučenou hodnotu 1 (tzn., že by firma měla dosáhnout alespoň 1 Kč tržeb z 1 Kč majetku). Hodnota se od roku 2013 mírně zvyšuje. Doba obratu zásob se v uvedeném období snižuje z 32 dnů na 27 dní. Zkracuje se doba, kdy peněžní prostředky přechází přes výrobky zpět do peněžní formy. Efektivnější využití zásob je ovlivněno faktem, že společnost používá tzv. Just in time systém použití zásob – u většiny zakázek si zákazník přiveze odlitky, společnost provede pouze obrábění a hotové výrobky se odváží zpět k majiteli.

Doba obratu pohledávek v těchto letech klesala, kdežto doba obratu závazků kolísala, společnost dostávala zaplacený své pohledávky dříve, než platila své závazky. V roce 2013 tomu bylo opačně. Doba obratu pohledávek byla delší, tzn. společnost dříve platila své závazky. V průměru za uvedené období byla doba obratu pohledávek 41 % a průměrná doba obratu závazků 53 %.

Tabulka 10 Analýza aktivity společnosti (vlastní zpracování)

Ukazatel aktivity	2013	2014	2015
Obrat aktiv	1,31	1,47	1,64
Obrat dlouhodobého majetku	2,35	2,76	3,39
Doba obratu zásob	32,09	29,72	27,44
Doba obratu pohledávek	40,24	25,48	23,09
Doba obratu závazků	33,32	60,64	49,78

10 ŘÍZENÍ ZÁSOB VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

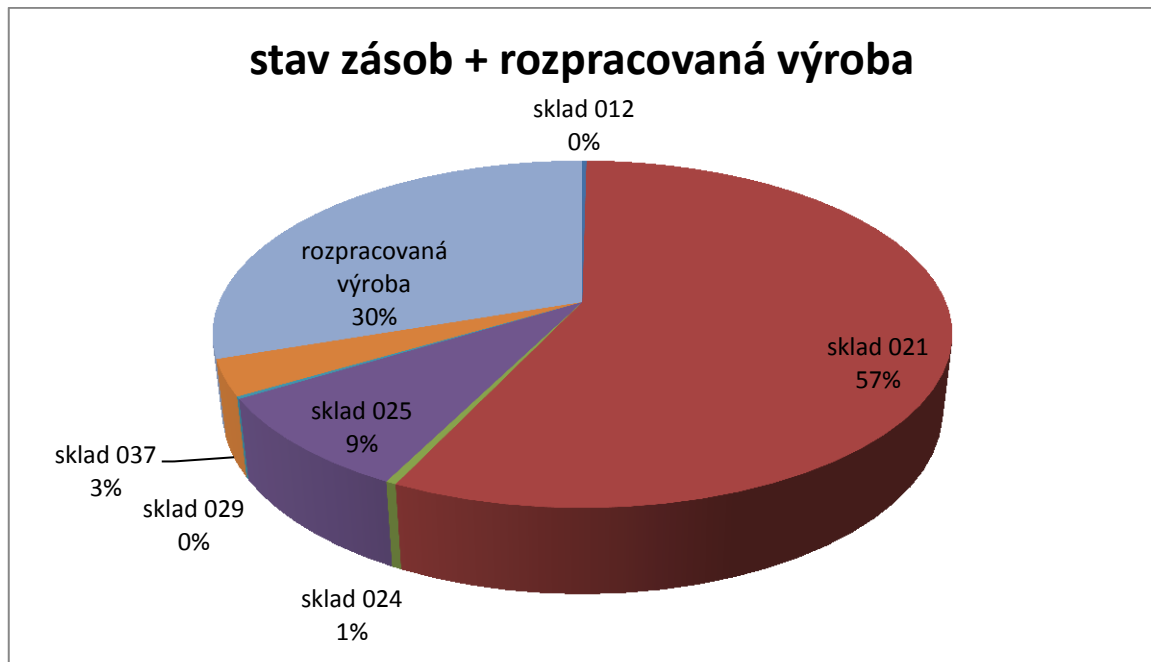
10.1 Zásoby

Každá společnost pomocí účetního softwaru nějakým způsobem řídí zásoby na skladech. Na obrázku č. 7 můžeme vidět seznam skladů ve firmě MCR Technology s.r.o. a je zde vidět i odpovědná osoba, která má tyto sklady na starosti.

Číslo skladu	Název skladu	Služba pro prodej a servis	Metoda vykládkování	Typ skladu	Město	Zodpovědná osoba	Vytvářet funkční sklad
011	Kancelářské potřeby	?	FIFO		Rožňovská Zlata		
012	Sklad ochranných prostředků	?	FIFO		Telšava Václava		
020	HV nástroj výroby-mat.MCR	?	FIFO		Telšava Václava		
021	Výrobní materiál	?	FIFO		Rožňovská Zlata		
023	Reklam.mat. od tzv. dodavatelů	?	FIFO		Rožňovská Zlata		
024	Ostatní pomoc.vyrobní materiál	?	FIFO		Rožňovská Zlata		
025	Nástroje	?	FIFO		Rožňovská Zlata		
026	HV nástroj výroby-mat.MCT,ant.	?	FIFO		Telšava Václava		
027	Vyr.mat.dodání bez od odb.	?	FIFO		Telšava Václava		
028	Reklam.mat.dodání dod.MCT-odb	?	FIFO		Telšava Václava		
029	Náhrada	?	FIFO		Telšava Václava		
032	Zboží	?	FIFO		Rožňovská Zlata		
037	Sklad ragných produktů	?	FIFO		Rožňovská Zlata		
039	Zapůjčkový sklad MCR od MCT	?	FIFO		Rožňovská Zlata		
083	Palety MCT	?	FIFO		Rožňovská Zlata		
094	Palety MCT	?	FIFO		Rožňovská Zlata		
095	Zapůjčkový sklad MCR - ostatní	?	FIFO		Rožňovská Zlata		
097	VY zářivky sklad bez od dod	?	FIFO		Rožňovská Zlata		
271	Vadné souz.(vina MCR)-mat.MCR	?	FIFO		Telšava Václava		
272	Nezh.vyr.k.possazení - mat.MCR	?	FIFO		Telšava Václava		
278	Vadné souz.(vina MCT)-mat.MCT	?	FIFO		Telšava Václava		
279	Nezh.vyr.k.possazení - mat.MCT	?	FIFO		Telšava Václava		

Obrázek 7 Seznam skladů ve firmě MCR Technology s.r.o.

V následujícím grafu vidíte složení skladů podle financí a taky jsem zde zahrnujela rozpracovanou výrobu.



Obrázek 8 Stav zásob na jednotlivých skladech + rozpracovaná výroba

10.2 Řízení skladů

Samotné sklady jsou řízeny různě. Sklady 011 a 012 jsou řízeny víceméně metodou JIT. Podle potřeby se jak kancelářské tak ochranné pomůcky koupí a hned dají konkrétnímu pracovníkovi do spotřeby.

Oproti tomu sklad 037 – Sklad ropných produktů funguje na principu outsourcingu. To znamená, že máme několik dodavatelů, se kterými má společnost dohodu o držení jak barev, tmelů, tak technického benzínu či acetonu v pojistné zásobě a během měsíce nám po vzájemné dohodě dodávají námi poptávané zboží.

Nejvíce položek a samozřejmě i nákladově nejnáročnější jsou sklady 021 a 025.

Sklad 025 je skladem nářadí. Do tohoto skladu bych chtěla zavést systém konsignačního skladu, který bychom drželi pomocí smlouvy a to tak, že bychom měli ve společnosti určité množství nářadí a jednou za měsíc, kvartál podle smlouvy, bychom udělali inventuru a náš dodavatel by nám použité zboží vyfakturoval. Nyní máme na skladě cca 179 položek v hodnotě cca 390 000 Kč. Firma MCR Technology se pohybuje v oboru strojírenském. To znamená, že na ni jsou kladeny nároky, co se týká přesnosti obrábění, a proto jsou velmi důležité nástroje, pomocí kterých šedou litinu obrábíme v CNC strojích a karuselech. Na obrábění jsou potřeba různé druhy břitových destiček, záhlubníku, závitníků a jiných dalších nástrojů, kterými dosáhneme požadovanou přesnost na setiny až tisíce milimetrů.

Do založení konsignačního skladu fungoval sklad náradí na základě historických zkušeností z potřeby opakované výroby a popřípadě z potřeb nových projektů. To vypadalo zhruba tak, že na novou poptávku od zákazníka si sedl technolog a udělal cenovou nabídku včetně nástrojů a upínacího zařízení na požadovaný stroj. Vedoucí obchodník stanovil cenu, kterou poté nabídl zákazníkovi. Pokud zákazník s touto cenou souhlasí, rozběhne se koloběh shánění náradí, nástrojů a upínacího zařízení, pokud toto již není na firmě. Samozřejmě se technolog snaží použít veškeré zásoby náradí, které již máme k dispozici, ale bohužel ne vždy je to možné. Zde přichází na řadu nákupní oddělení. Jako firma působící na trhu již 20 let máme vytipované dodavatele, kteří jsou zaručení, ale přesto pátráme po nových možnostech dodání levnějšího a kvalitnějšího zboží. Nicméně se někdy podaří vybrat jak špatného dodavatele, tak špatné zboží, které nám následně zůstává na skladech. V příloze jsem umístila směrnici o výběru dodavatele a taktéž hodnocení dodavatele, podle kterého se firma řídí. Nyní funguje výběr na základě požadavků z výroby, od technologů, je uděláno výběrové řízení, kde záleží na ceně, ale samozřejmě i na kvalitě, rychlosti dodání a popřípadě i na možnosti servisu, reklamaci a poradenství. Musím z vlastní zkušenosti říci, že v dnešní době globalizace a internetu je mnohem snazší najít potřebný materiál a dodavatele, nehledě na to, že prodejci nabízejí kvůli konkurenci sami své zboží s množstvím slev a výhodných dodacích podmínek.

Číslo s...	Název skladu	Sklad pro prodej a spotřebu	Metoda vyskladňování	Typ skladu	Měna	Zodpovědná osoba	Vytvář...
011	Kancelářské potřeby	<input checked="" type="checkbox"/>	FIFO			Rožnovjářková Zlata	
012	Sklad ochranných pomůcek	<input checked="" type="checkbox"/>	FIFO			Telšková Vladana	

Kód zboží	Interní kód produktu	Název zboží	Skladové množství (sklad.j.)	S...
142500023 M	142500023	Brusné kotouče MIRKA P100	100,00	ks
142500014 M	142500014	Brusné kotouče P 60	800,00	ks
026 HV	1125001229 M	Břít.des.A4R0605M06L00GMN KC5025	10,00	ks
027 VÝ	1125001115 M	Břít.des.ADMT 160608 R-F S6 WSP45	10,00	ks
028 Rel	1125000983 M	Břít.des.AXMT 123504 PEER-G ACP200	10,00	ks
029 Mě	1125001933 M	Břít.des.BDMT 170416ER-JT PR.1225	10,00	ks
032 Zb	1125000002 M	Břít.des.CCMT 09T308 PMS WAK20	10,00	ks
037 Skl	1125002146 M	Břít.des.CCMT 120408 MF KCK20B	5,00	ks
039 Zst	1125002464 M	Břít.des.CCMT 120408NM LT1000	10,00	ks
093 Pal	1125001843 M	Břít.des.CNMG 120408 NM WPP20	10,00	ks
094 Pal	1125002200 M	Břít.des.CNMG 190612 RP KCK20	10,00	ks
095 Zst	1125002384 M	Břít.des.DCMT 11T308 PMU JC7010	10,00	ks
097 VÝ	1125002508 M	Břít.des.DCMT 11T308NM LT1000	10,00	ks
271 Vac	1125001421 M	Břít.des.DNMG 150616 RN KCP25	25,00	ks
272 Ne	1125000938 M	Břít.des.DPGT 11T308LF KC5010	15,00	ks
278 Vac	1125000338 M	Břít.des.GIF 8.00E-0.80	10,00	ks
279 Ne	1125002203 M	Břít.des.HNPJ 604 ANSHD KCPK30	5,00	ks
	1125001582 M	Břít.des.LCMF 160608 0600 MT TGP25	10,00	ks
	1125000336 M	Břít.des.MCEX 090304 FRH K1	10,00	ks
	1125000490 M	Břít.des.N123 F2-0250-0003-CR 4025	10,00	ks
	1125001120 M	Břít.des.OFRK 0704 SN-MM PC3545	10,00	ks
	1125000339 M	Břít.des.R290-12T308-KL3020	10,00	ks
	1125000033 M	Břít.des.R290-12T308-M 3040	10,00	ks
	1125002422 M	Břít.des.SCMX 060204 ERU9	10,00	ks
	1125000877 M	Břít.des.SPHX 1205 PCER GPB KC520M	20,00	ks
	1125001534 M	Břít.des.SPLUN 120304 T00520 KY1615	10,00	ks
	1125002357 M	Břít.des.TCMT 16T308 PMU JC7010	80,00	ks
	1125002509 M	Břít.des.TNMG160412 NRK JC7010	10,00	ks
	1125001118 M	Břít.des.TPGT 16T308 LF KC5010	25,00	ks

Obrázek 9 Sklad 025 – Nástroje

Skład 021 je skladem materiálovým. Zde přichází veškerý materiál, který je majetkem společnosti a čeká na další postup do výroby a poté k zákazníkovi. V projektové části bych se chtěla zamyslet nad možností převést veškerý materiál na formu dodání okamžitou, tudíž snížit množství zásob na skladě. Momentálně máme na skladě 24 položek v celkové hodnotě cca 2 500 000,- korun a koloběh zásob probíhá v rozmezí měsíce. Firma má čtyři hlavní dodavatele slévárenských odlitků, všichni jsou z České republiky. Bohužel výběr dodavatele materiálu u nás nefunguje na základě výběrového řízení, ale zákazník sám jedná se slévárnami a na naší firmě nechává pouze jednání o cenách. Proto i přes naše výhrady vůči kvalitě některých odlitků, můžeme maximálně zahájit jednání o kvalitě, ale vybrat si jiného dodavatele už ne. V následující tabulce vidíte naše dodavatele a procentuální zmetkovitost.

Tabulka 9 Dodavatelé materiálu a zmetkovitost

Slévárna	dodáno	vráceno	%
1. slévárna	9 747 267,91 Kč	1 018 635,16 Kč	10,45 %
2. slévárna	9 722 569,00 Kč	118 869,84 Kč	1,22 %
3. slévárna	2 813 156,94 Kč	265 822,62 Kč	9,45 %
4. slévárna	2 039 254,65 Kč	15 131,06 Kč	0,74 %
CELKEM	24 322 248,50 Kč	1 418 458,68 Kč	5,83 %

Jak je již z této tabulky patrné, jak u 1. Slévárny tak i u 3. máme velký problém se zmetkovitostí, ale jak jsem již naznačila, vyjednávání lze vést pouze přes konečného zákazníka, který sídlí ve Švédsku.

Kód zboží	Interní kód produktu	Název zboží	Skladové množství (sklad.)
024	024171.1	FUSS M.	37,00 ks
025	024170.0	FUSS STR.	49,00 ks
026	060204.4	Kryt nerez	1,00 ks
027	060451.3	Kryt nerez	1,00 ks
028	432501301 M+6	LOŽISKOVÉ TĚLESO	6,00 ks
029	43849990X M+8	LOŽISKOVÉ TĚLESO	19,00 ks
032	438417690 M+8	LOŽISKOVÉ TĚLESO	1,00 ks
037	02023362.0 M+17324	MEZIVZPĚRA HLAVNÍ 350	26,00 ks
039	02023363.0 M+19786	MEZIVZPĚRA STRANOVÁ 350	55,00 ks
093	432156201 M	NÁBOJ	570,00 ks
094	432156301 M	NÁBOJ	580,00 ks
095	432156401 M	NÁBOJ	438,00 ks
097	432156001 M	NÁBOJ	871,00 ks
271	432156101 M	NÁBOJ	1 406,00 ks
272	438497003 M+9	PROTZÁVAŽÍ	10,00 ks
278	438581701 M+4	PŘEDNÍ KRYT	6,00 ks
279	432501701 M+5	PŘEDNÍ KRYT	14,00 ks
	02023211.0 M+16504	SLOUPEK OPĚRNÝ	79,00 ks
	02023720.0 M+16504	SLOUPEK OPĚRNÝ	43,00 ks
	02023721.0 M+16504	SLOUPEK Pohonu HLAVNÍ	13,00 ks
	02023210.0 M+16504	SLOUPEK Pohonu HLAVNÍ	126,00 ks
	51343276.0 M+28979	TRUBKOVÝ NOSNÍK	11,00 ks
	02023323.0 M+18029	VZPĚRA HLAVNÍ LEVÁ 470	27,00 ks
	02023322.0 M+18029	VZPĚRA HLAVNÍ PRAVÁ 470	24,00 ks

Obrázek 10 Sklad 021 – Materiál, majetek MCR

Společnost MCR technology se zabývá širokým spektrem přesného strojírenství a obrábění na CNC strojích. Zde jsem vyjmenovala nejčastější výrobu, která se v této společnosti pravidelně opakuje.

Náplní výroby je zhruba 9 druhů:

1. Součásti průmyslových praček
2. Součásti pletacích strojů
3. Součásti plynových potrubí
4. Součásti měřicích jednotek plynovodů
5. Součásti jeřábů a zvedacích zařízení
6. Lakování
7. Součásti zemědělských strojů
8. Součásti pro výrobu zkušebních zařízení pro automotive
9. Součásti pro výrobu kompresorů

V BCG matici je vyjádřeno zastoupení obrábění ve společnosti

Tabulka 10 BCG matice

HVĚZDY 4 8	OTAZNÍKY 7 3 9
DOJNÉ KRÁVY 1 2	PSI 6

Tato matice používá názorné vyjádření obrábění z hlediska množství a důležitosti pro společnost.

11 SHRNU TÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Analytická část diplomové práce byla rozdělena na představení společnosti MCR Technology s.r.o., analýzu hospodaření dané společnosti a na analýzu řízení zásob.

V sedmé kapitole představuje společnost, jeho podnikatelskou činnost, služby, kterými se firma zabývá, charakteristiku odvětví, v které společnost podniká, organizační strukturu, vývoj počtu zaměstnanců, strategii a firemní trendy dané analyzované společnosti. V další tedy osmé kapitole lze najít informační podporu, vysvětlení daných modulů a jejich funkce. Devátá kapitola analyzuje současný stav hospodaření firmy. Jedná se o analýzu majetkové struktury (výnosy, náklady, výsledek hospodaření a přidané hodnoty, zadluženosti, rentability a samozřejmě i aktivity) za roky 2013 – 2015. Další analýza se věnuje současnému řízení zásob v dané společnosti, rozdělení zásob na jednotlivé sklady, zásobováním a nákupem.

Provedená analýza bude použita k vypracování projektu založení konsignačního skladu s nářadím a k optimalizaci řízení zásob.

12 PROJEKT ZAVEDENÍ KONSIGNAČNÍHO SKLADU

Tento projekt si klade za cíl pomocí konsignačního skladu zmenšit zásoby nástrojů a nářadí na skladech.

12.1 Porterova analýzy pěti sil

Je analýzou vnitřního okolí společnosti MCR Technology s.r.o. V této analýze popisujeme pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Pozice společnosti v určitém odvětví a na určitém trhu je ovlivňována pěti základními činiteli:

- vyjednávací síla zákazníků,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- hrozba vstupu nových konkurentů,
- hrozba substitutů,
- konkurence existujících firem.

Pozice jakékoli společnosti na trhu je pak ovlivňována zvyšováním nebo naopak snižováním intenzity některého z popsaných činitelů.

Vyjednávací síla zákazníků

Vyjednávací síla zákazníků působí na popisovanou společnost následujícím způsobem:

- počet zákazníků – protože společnost má za své více než dvacetileté působení velké množství stálých zákazníků, jejich vyjednávací možnosti se v tomto ohledu snižují,
- objem obchodu – větší zákazníci, u kterých společnost realizuje velký objem svých tržeb, mají větší vyjednávací možnosti,
- motivace – s některými zákazníky má společnost vzájemné odběratelské vztahy, například slévárny, které jsou zároveň našimi zákazníky.

Vyjednávací síla dodavatelů

Oproti tomu u vyjednávací síly dodavatelů jsou důležití tito činitelé:

- kvalita u dodavatelů – nejdůležitějším činitelem při výběru dodavatelů materiálu je samozřejmě kvalita, která je přesně daná,
- počet dodavatelů – čím větší konkurence tím lepší vyjednávací podmínky,

- vliv změny nákladů – tento činitel má na společnost MCR Technology s.r.o. významný vliv. Dodavatelské společnosti mění cenovou politiku podle nálady na trhu, podle kolísání devizových trhů a hodnoty kurzu koruny vůči ostatním měnám. Při odběru většího množství a možnosti dlouhodobé spolupráce je možná i komunikace o množstevních slevách.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů působí na vybranou společnost takto:

- čas a náklady potřebné na vstup do odvětví – náklady i čas potřebné pro vstup do odvětví jsou značné. Vstupující společnost si musí vybudovat know-how, získat technologie, infrastrukturu a lidské zdroje. Hlavně v oblasti lidských zdrojů je tento činitel značně omezující, neboť klesá množství pracovníků pracujících na CNC strojích a obráběcích centrech,
- kvalita – velký důraz je kladen na přesné obrábění, 3D měření a přesnou výkresovou dokumentaci.

Hrozba substitutů

U hrozby substitutů má společnost MCR Technology s.r.o. pouze jeden příspěvek:

- síla substitutů – tento parametr nemá význam. Naše výrobky jsou specifické, nedají se nahradit, mohly by být pouze vyrobeny u konkurence.

Konkurence existujících firem

Konkurence ve strojírenském odvětví je velká:

- počet konkurentů – je významný – velký vliv na pozitivní výběr má kvalita, cena a rychlost obrábění.

12.2 Základní informace o projektu

Vlastníkem projektu zůstává společnost MCR Technology s.r.o., výrobce součástí pro pleťací stroje a průmyslové pračky.

Lokalizace projektu

Projekt bude probíhat v Hošťálkové, v sídle firmy popřípadě na kontaktních místech při vyjednávání s dodavateli.

Způsob komunikace

- Telefonicky – přípravy, projednání termínů, denní komunikace,
- e-mailem – vše co souvisí s termíny a etapami projektu a je důležité pro záznam

průběhu projektu, návrhy smluv, vyspecifikování náradí, které bude zahrnuto do konsignačních skladů,

- osobní jednání členů projektu s vybranými dodavateli,
- o všech komunikacích musí být informován vedoucí projektu. Ten současně bude

kontrolovat průběh projektu dle jednotlivých etap a provedených kroků.

Časový harmonogram

Nedílnou součástí jakéhokoliv projektu je časový harmonogram a správné načasování prací. K tomuto plánování pomáhá Ganttův diagram, který zpřehlední časovou osu projektu. Příprava samotného projektu započne v prosinci při inventuře náradí, kde začneme současně analyzovat současný stav náradí, jeho potřeby a možnosti konsignačního skladu. Po důkladné analýze současného stavu v naší společnosti, nejprve se členy projektového týmu rozhodneme o dodavatelích, kterých se daný projekt bude týkat. Provedeme důkladný průzkum trhu, zjistíme potenciál případných dodavatelů a jejich silná a slabá místa. Důležitá funkce nastane hlavně našim dvěma technologům, kteří určí složení a množství položek konsignačního skladu. Poté začne jednání s dodavateli ohledně výběru položek, jejich ocenění a komunikací ohledně slev, reklamací a kalibrací. Neméně důležité bude také dojednání podmínek dopravy a distribuce požadovaných nástrojů. Po odsouhlasení nejlepšího dodavatele vedoucím projektu, vypracujeme smlouvu, v které budou zahrnuty veškerá práva a povinnosti obou zúčastněných stran. Během měsíce března bychom chtěli projekt představit a začít s realizací konsignačního skladu náradí ve firmě MCR Technology s.r.o. Časový harmonogram je znázorněn v tabulce č. 11

Tabulka 11 Ganttův diagram – časový harmonogram projektu (vlastní zpracování)

Činnosti	Prosinec	Leden	Únor	Březen
Příprava projektu				
Analýza současného stavu				
Komunikace s dodavateli + výběr				
Návrhy smluv				
Představení projektu				
Realizace				

Členové projektového týmu

Mezi členy týmu budou patřit oba dva naši technologové, kteří při tvoření technologických postupů, tvoření programů na obrábění určují potřeby strojů, nástrojů a ostatního pomocného výrobního materiálu. Dále jsem k projektu přizvala samozřejmě vedoucího výroby, který vše musí koordinovat k nejlepšímu chodu firmy a spokojenosti zákazníků. Členy týmu tedy jsou:

Antonín Kovář – technolog

Ing. Juraj Živčic – technolog

Radek Holík – vedoucí výroby

Bc. Zlata Marková – vedoucí nákupu, diplomant

Vedoucím projektu je náš ředitel ing. Václav Váňa, který bude při konečném rozhodování o výběru dodavatele konsignačního skladu s nářadím.

12.3 Výběr dodavatele

Výběr dodavatele se řídí samozřejmě výběrovým řízením, kde máme několik kritérií. Mezi hlavní patří samozřejmě cena, ale i kvalita, dostupnost, ochota jednání a případná reklamní péče.

12.3.1 Stanovení materiálu/služby k dodání

Stanovení druhu, množství a termínů dodání se stanovuje na základě ročních a čtvrtletních plánů prodeje a výroby, ze kterých je generována roční, čtvrtletní potřeba dodávek výrobního materiálu a výrobních služeb, kterou schvaluje vedoucí obchodního oddělení. Potřebu

dodávek pro objednání pomocných materiálu vystavuje vedoucí příslušného pracoviště, pro který je určen k použití. Požadovaná potřeba je elektronickou poštou LN zaslána ke schválení vedoucího obchodního oddělení a po jeho schválení ji obdrží vedoucí nákupu k zajištění.

12.3.2 Zjištění možných dodavatelů

V seznamu dodavatelů uvedených v dB Adresář vedoucí nákupu zjišťuje okruh možných dodavatelů pro:

- výrobní materiál - (např. odlitky),
- služby výrobní povahy,
- pomocný materiál (balící materiál, nástroje, měřidla, ostatní nářadí) a náhradní díly k opravám strojů a zařízení.

Vedoucí nákupu u požadavků na dosud neobjednávaný materiál a služby rozesílá poptávky na zajištění nabídek k vytypovaným dodavatelům. Vytipování dodavatele provede buď z databáze adresáře dané firmy nebo z katalogů, vyhledání na internetu nebo jiných externích databázích. Po obdržení nabídek provede vedoucí nákupu hodnocení nabídek a předloží nejvýhodnější nabídku a dodavatele ke schválení. Každý dodavatel materiálu a služeb ovlivňujících finální kvalitu výrobků musí prokázat svoji způsobilost poskytovat dodávky, které splňují všechny požadavky objednávek.

12.3.3 Schválený dodavatel

Dodavatel je schválen, jestliže se jedná o hodnocené dodavatele a má hodnocení vyhovující nebo podmíněně vyhovující nebo pokud se jedná o nehodnoceného dodavatele nebo začínajícího pak na základě vybrané nejvýhodnější nabídky. Pokud hodnocený dodavatel je již schválen a vyhovuje, může se provádět u něj nákup až do dalšího výsledku hodnocení. Pokud dodavatel nevyhovuje nebo není zařazen ve schválených dodavatelích, probíhá výběr vhodných dodavatelů. Příslušný vybraný nový dodavatel je zařazený do profilu dodavatelů jako potenciální dodavatel. Pokud stávající dodavatel již nevyhovuje, následuje výběr potenciálních dodavatelů, ze kterých se vyhodnotí nový dodavatel. Způsobilí dodavatelé jsou zařazeni do seznamu schválených dodavatelů, který se průběžně aktualizuje.

Prokazování způsobilosti je založeno na:

- výběru dodavatele před uzavřením kupním smlouvy, objednávky, smlouvy o dílo,

- hodnocení výkonu dodavatele na základě realizovaných dodávek (výrobků a služeb) po uzavření smlouvy.

12.3.4 Hodnocení dodavatele

Na základě hodnotících kritérií se provádí hodnocení vybraných dodavatelů jednou za rok v záznamu o hodnocení dodavatele. Výběr dodavatelů pro hodnocení se provede dle uvedených kritérií:

- dodavatelé výrobních materiálů (odlitků),
- dodavatelé výrobních služeb – kooperace při opracování,
- dodavatelé nástrojů, měřidel a brusiva,
- dodavatelé pomocných materiálů,
- dodavatelé služeb.

Výsledkem hodnocení je stupnice-vyhovuje, vyhovuje podmíněně, nevyhovuje

Pokud dodavatel vyhovuje nebo vyhovuje podmíněně pak lze provádět nákup výrobků a služeb. Pokud ne, následuje zařazení do seznamu neschválených dodavatelů.

Schválený dodavatel

Hodnocený dodavatel, který vyhověl nebo vyhověl podmíněně, je zařazen do seznamu schválených dodavatelů.

Dodavatele, kteří nepodléhají hodnocení, jsou do seznamu schválených dodavatelů zařazování na základě vyhovujících nabídek.

Pro projekt zavedení konsignačního skladu byla zvolena kritéria, která nás budou nejvíce zajímat. Hodnocení dodavatele se provádí na základě daných kritérií uvedených v tabulce č. 12.

Tabulka 12 Kritéria hodnocení dodavatelů (vlastní zpracování)

Kritérium	Předmět kritéria
I.	Stabilita kvality dodávaných nástrojů
II.	Systém kvality dodavatelů

III.	Plnění smluvních požadavků
IV.	Cenová stabilita
V.	Kalibrace
VI.	Reklamace

Hodnocení výkonu dodavatele se provádí bodově, počty bodů, které mohou dodavatelé získat, jsou uvedeny v následujících tabulkách.

Tabulka 13 Hodnocení výkonu dodavatele podle kritéria I. (vlastní zpracování)

	Hodnocení výkonu dodavatele podle kritéria I.
Počet bodů	Stabilita kvality dodávaných nástrojů
13	Atest nebo certifikát materiálu a současně spolehlivost dodávek z hlediska kvality >90 %
10	Atest nebo certifikát materiálu a současně spolehlivost dodávek z hlediska kvality >80 %
0	Atest nebo certifikát materiálu a současně spolehlivost dodávek z hlediska kvality <80 %

V tabulce č. 13 je popsáno kritérium I. kde projektový tým bude hodnotit, zda vybraný dodavatel splňuje podmínky kvality podle atestů či certifikací.

Tabulka 14 Hodnocení výkonu dodavatele podle kritéria II. (vlastní zpracování)

	Hodnocení výkonu dodavatele podle kritéria II.
Počet bodů	Systém kvality dodavatelů
5	Zaveden SK ISO9001
3	SK v přípravě k certifikaci
0	Není SK

V rámci hodnocení je důležitým kritériem pro společnost MCR Technology s.r.o. i certifikace systému kvality řízení ISO 9001, který je v současné době vyžadován v strojírenském odvětví.

Tabulka 15 Hodnocení výkonu dodavatele podle kritéria III. (vlastní zpracování)

	Hodnocení výkonu dodavatele podle kritéria III.
Počet bodů	Plnění smluvních požadavků (termíny)
10	Spolehlivost dodávek z hlediska termínu a množství > 90 %
6	Spolehlivost dodávek z hlediska termínu a množství > 75 %
0	Spolehlivost dodávek z hlediska termínu a množství < 75 %

Hodnocení o dodání zboží v pravý čas je také velmi důležitým kritériem. Větší část položek konsignačního skladu se týká opakované výroby pro naše největší zákazníky, ale při pozastavení výroby by společnost mohla dostat penále.

Tabulka 16 Hodnocení výkonu dodavatele podle kritéria IV. (vlastní zpracování)

	Hodnocení výkonu dodavatele podle kritéria IV.
Počet bodů	Cenová stabilita
10	Odpovídá sjednaným podmínkám, lepší než konkurence
6	Shodné s konkurencí
0	Nevýhodné

Jak je správně řečeno, cena je vždy až na prvním místě. Proto jedním z nejdůležitějších kritérií najdeme v tabulce 16, kde máme ohodnocenu cenovou platnost a ceny lepší než konkurence. V případě nabídnutí slev se samozřejmě pozice dodavatele zlepšuje.

Tabulka 17 Hodnocení výkonu dodavatele podle kritéria V. (vlastní zpracování)

	Hodnocení výkonu dodavatele podle kritéria V.
Počet bodů	Kalibrace
10	Kalibrace už při pořízení
5	Možno doobjednat, bez navýšení ceny
0	Není kalibrováno

V tabulce č. 17 nalezneme kritérium hodnocení dle kalibrace daného nástroje. V rámci přesného strojírenství mají některé nástroje přesně danou kalibraci, která však nemusí být v ceně zahrnuta.

Tabulka 18 Hodnocení výkonu dodavatele podle kritéria VI. (vlastní zpracování)

	Hodnocení výkonu dodavatele podle kritéria VI.
Počet bodů	Reklamace
10	Reklamace „kus za kus“ s následným dořešením
5	Řešení reklamace do 14 dní
0	Náročné řešení reklamací

Reklamace budou hodnoceny také velmi důkladně, jak je patrné z tabulky č. 18. Hlavním kritériem bude doba vyřízení reklamace, také to, zda reklamace bude vyřízena na místě či bude nástroj odvezen a vrácen až po vyřízení.

Celkové hodnocení dodavatelů je dáno součtem získaných bodů z kritérií I. až VI. Podle získaného počtu bodů budou dodavatelé vybráni.

Projektový tým vybral 7 prověřených firem, u kterých bylo provedeno testování, a výsledky jsou k vidění v následující tabulce:

Tabulka 19 Výběr dodavatelů dle kritéria I. – VI. (vlastní zpracování)

Dodavatel	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	CELKEM
A	10	5	10	10	10	10	55
B	13	5	10	6	10	10	54

C	10	5	6	6	5	0	32
D	0	3	6	10	5	0	24
E	0	5	0	0	0	10	15
F	10	5	0	6	5	5	31
G	13	5	10	10	10	10	58

Po důsledné poradě projektového týmu s vedením firmy jsme se rozhodli, že nebudeme jmenovat dané dodavatele a označíme je pouze písmeny A až G.

Nejlepším zájemcem se stal dodavatel G, kterým se stala firma Grumant s.r.o., se kterou už naše firma léta spolupracuje. Vzhledem k množství a rozmanitosti potřeb našich nástrojů, a to zejména v poli břitových destiček a vrtáků, jsme se po této analýze v projektovém týmu dohodli, že oslovíme dvě firmy, se kterými bychom chtěli konsignační sklad projednat. Druhou firmou byl dodavatel A tedy firma KL Tech s.r.o., původně z Litvínova, ale nyní má pobočku i v Praze a servisní techniky či obchodní zástupce pohybující se po celé České republice.

12.4 Smlouvy o zřízení konsignačního skladu

Základním právním dokumentem, který upravuje vztahy mezi vlastníkem zboží a skladovatelem, je smlouva o konsignačním skladu. Jak je níže uvedeno, druhů je několik. Jako příklad uvedu smlouvu komisionářskou. Na základě komisionářské smlouvy se skladovatel, tedy konsignatář zavazuje svěřené zboží ve vlastnictví konsignanta, tedy vlastníka zboží, uskladnit a pečovat o něj jako řádný hospodář, prodávat jej a odevzdávat výdělek konsignantovi, to vše za úplatu.

Konsignatář se zavazuje prodávat zboží některým z následujících způsobů:

- jako obchodní zástupce na jméno konsignanta a na jeho účet za provizi,
- jako komisionář vlastním jménem na účet konsignanta za komisi,
- jako kupující či obchodník vlastním jménem a na svůj účet.

Dále by ve smlouvě měla být uvedena všechna práva a povinnosti účastníků, určení smluvních stran, zboží, hodnoty konsignačního skladu, vlastnictví, vyúčtování a placení, vhodného místa skladování, pojištění, původní označení výrobce, provize konsignatáře, vedení účetnictví skladu, individualizace konsignačního zboží, oddělené skladování, počá-

tek platnosti a účinnosti a doba trvání smlouvy, její změny, ujednání a rozhodčí doložka a volba rozhodovacího práva. V příloze I. a II. nalezneme dva návrhy smluv.

12.5 Konsignační sklady

V projektovém týmu jsme vypracovali seznam nejvíce požadovaných nástrojů, které bychom chtěli v rámci konsignačního skladu používat. Jedná se především o břitové destičky, vrtáky, záhlubníky a jiné nástroje sloužící k opakované výrobě. Jak lze vidět v příloze č. III je zde nějakých 112 položek, které jsme rozložili mezi oba dva dodavatele. Tyto položky budeme mít na skladě, každý měsíc odebereme námi požadované množství, dodavatel nám toto množství vyfakturuje a nahradí jej novými potřebnými kusy. Naštěstí většina těchto nástrojů není objemná, a proto nám bude stačit dosavadní sklad nářadí, který už ve firmě MCR Technology zřízen je. Tudiž odpadají zvětšené náklady na skladování či pronájem náhradních prostor. Na obrázku je patrné, že břitové destičky, jsou lehce skladovatelné bez velkého nároku na prostory.



Obrázek 11 Sklad 025 – sklad nářadím – břitové destičky

12.6 Náklady spojené s projektem

Náklady spojené s tímto projektem jsou lehce vyčíslitelné a pro společnost MCR Technology jsou spojené pouze s časovým fondem pracovníků zúčastněných na projektu. Jak jsme již zmínila v předešlém odstavci, není potřeba žádných prostor, které by si musela firma pronajmát, protože všechno nářadí je lehce uskladnitelné ve stávajícím prostoru, který má společnost k dispozici. Proběhne pouze úklid a reorganizace stávajícího skladu tak, abychom měli konsignační sklad oddělený od nástrojů, které jsou již majetkem společnosti MCR Technology s.r.o. Tento úklid a reorganizaci provede za dohledu projektového týmu technolog s údržbářem společnosti a vyhradili jsme mu na to 4 hodiny v rámci pracovní doby. Další náklady, jak jsem již zmiňovala, budou souviset s časovým fondem členů projektového týmu.



Obrázek 12 Sklad 025 – sklad nářadím – závitníky

V následující tabulce je patrné, jak probíhal celý projekt časově, kolik který pracovník mu věnoval. Po domluvě s vedoucím projektu byla stanovena cílová jednorázová odměna v hodnotě 15 % z uspořené měsíční částky, která se rozdělí mezi členy projektového týmu

podle poměru odpracovaných hodin. Tuto odměnu obdrží zaměstnanci po realizaci projektu.

Tabulka 20 Tabulka odpracovaných hodin (vlastní zpracování)

Pracovník	Prosinec	Leden	Únor	Březen
A. Kovář	12	10	14	6
J. Živčic	8	10	14	6
R. Holík	10	6	10	0
Z. Marková	20	40	30	26

Odměny by měly vypadat takto:

Z. Marková – 14 000,- Kč

A. Kovář - 4 800,- Kč

J. Živčic - 4 500,- Kč

R. Holík - 3 700,- Kč

Celkem náklady činí 27 000,- Kč

12.7 Finanční přínos projektu

Po ohodnocení nástrojů, kterých se konsignační sklad týká, jsme došli k částce cca 145 000 Kč úspory za měsíc. Navíc nelze zapomenout na uspořený čas, který společnost získala formou možnosti mít nástroje kdykoliv po ruce, nemuset čekat na doručení, kdy jsou nástroje okamžitě k dispozici. Také uspořené peníze můžeme investovat do dalších projektů či k nákupu dalšího oběžného majetku.

Metoda Čistá současná hodnota (Net Present Value), obvykle se používá zkratka NPV nebo ČSH, je jedním z nejvhodnějších a nejpoužívanějších finančních kritérií. Je v ní zahrnuta celá doba životnosti projektu, i možnost investování do jiného stejně rizikového projektu. Bere v úvahu časovou hodnotu peněz, závisí pouze na předvídaných hotovostních tocích a alternativních nákladech kapitálu. Výhodou této metody je, že jí lze popsat libovolné peněžní toky, a také fakt, že výsledkem je absolutní hodnota přínosu investice v dnešních

cenách (lze ji sčítat). Výsledná hodnota udává, kolik peněz realizace investice podniku přinese. Pokud vyjde NPV kladné, je projekt přípustný. Oproti tomu pokud vyjde hodnota záporná, projekt je nepřijatelný. V případě srovnání více investičních alternativ, je preferována vyšší NPV.

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

kde:

NPV ... čistá současná hodnota,

CF_t ... peněžní toky v jednotlivých letech,

n ... doba životnosti projektu,

r ... diskontní úroková míra.

Výpočet: Vzhledem k délce trvání smlouvy na 5 let, jsem pro výpočet NPV zvolila tuto délku trvání projektu

$$NPV = \frac{145\,000 \cdot 9 - 27\,000}{1,067^1} + \frac{145\,000 \cdot 12}{1,067^2} + \frac{145\,000 \cdot 12}{1,067^3} + \frac{145\,000 \cdot 12}{1,067^4} + \frac{145\,000 \cdot 12}{1,067^5} = 6\,758\,932 \text{ Kč}$$

Jak je vidět je NPV kladná, investici je proto víc než vhodné přijmout.

Vnitřní výnosové procento (anglicky Internal Rate of Return), obvykle se používá zkratka IRR, je ukazatel pro relativní výnos (rentabilitu), kterou projekt během svého životního cyklu poskytuje.

$$0 = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t}$$

kde:

IRR... vnitřní výnosové procento

CF_t ... peněžní toky v jednotlivých letech

n ... doba životnosti projektu

Číselně je rovna diskontní sazbě, při které je NPV rovna nule. U investic s dobou životnosti přesahující dva roky se počítá použitím iteračních metod či metodou pokusů a omylů (k výpočtu lze využít tabulkové kalkulátory, např. MS Excel). Vzhledem k tomu, že náklady na tento projekt jsou pouze jednorázové a v dalších letech se neopakují, nemusí být v tomto případě vnitřní výnosové procento počítáno, investice je na první pohled pro společnost výnosná a bezriziková. Vnitřní výnosové procento by bylo jistě výrazně vyšší než průměrné náklady na celkový kapitál společnosti.

ZÁVĚR

Diplomová práce byla zaměřena na řízení oběžného majetku ve výrobní společnosti s ohledem na řízení zásob na skladech. Řízení zásob je v dnešní době velmi sledovanou částí hospodaření podniku.

Na základě zpracovaných teoretických poznatků k danému tématu, provedených analýz současného stavu hospodaření a stavu zásob na jednotlivých skladech byl vypracován projekt zavedení konsignačního skladu nářadím.

V teoretické části byly zpracovány odborné prameny týkající se zásob, jejich členění oceňování, skladování a nákupu. Teoretické poznatky byly zpracovány pro projekt zřízení konsignačního skladu.

Praktická část byla věnována představení společnosti, analýze současného stavu hospodaření firmy z hlediska výnosů, nákladů, finanční struktury za poslední tři zdaňovací období. Dále byl také analyzován současný stav zásob, skladů a jejich řízení.

Dílním cílem číslo 1. byla analýza současného stavu společnosti, která byla vypracována na stránkách 57 – 68 v kapitole 9 Analýza hospodaření firmy a v kapitole 10 Řízení zásob ve vybrané společnosti.

Dalším dílním cílem bylo vypracování projektu zavedení konsignačního skladu kvůli možnosti úspory a diverzifikaci rizika z toho vyplývajícího. V projektové části byla pomocí Porterovy analýzy pěti sil analyzována vnitřní okolí společnosti. Po základních informacích o projektu včetně časového harmonogramu, jsem navrhla možnosti výběru dodavatele včetně kritérií hodnocení a konečného schválení nejlepšího možného kandidáta. Projekt započal v prosinci roku 2016 a v březnu 2017 ředitel společnosti spolu s projektovým týmem vybrali na základě týmem definovaných kritérií dva dodavatele, kteří u firmy MCR Technology povedou konsignační sklady s nářadím. K tomuto rozhodnutí nás vedla diverzifikace rizika a lepší možnosti zásobování konsignačních skladů.

Hlavní cíl a to optimalizace řízení zásob s ohledem na dodávky a skladování je tedy splněn. Konsignační sklady převedou hodnotu nářadí na stranu dodavatele a společnosti MCR Technology budou účtovány až v případě použití.

Věřím, že projekt zavedení konsignačního skladu bude dalším krokem ke snižování nákladů spojených se zásobami.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- CINK a kol., 1986. *Encyklopedie zahraničního obchodu*. Praha: SNTL/Alfa, 724 s. ISBN 31-S2-III-31/32456.
- CEMPÍREK, Václav, Rudolf KAMPF a Jaromír ŠIROKÝ, 2009. *Logistické a přepravní technologie*. 1. vyd. Pardubice: Institut Jana Pernera, 189 s. ISBN 978-80-86530-57-4.
- COIMBRA, Euclides A., 2013. *Kaizen in logistics and supply chains*. New York: McGraw-Hill. 389 s. ISBN 978-0-07-181104-0.
- ČUJAN, Zdeněk a Zdeněk MÁLEK, 2008. *Výrobní a obchodní logistika*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 200 s. ISBN 978-80-7318-730-9.
- DEIS, Paul, © 2014. *Production and inventory management in the technological age*. Lexington, KY: Paul Deis, xii, 364 s. ISBN 978-1482717143.
- DRAHOTSKÝ, Ivo a Bohumil ŘEZNÍČEK, 2003. *Logistika: procesy a jejich řízení*. 1. vyd. Brno: ComputerPress. ISBN 8072265210.
- EMMETT, Stuart, 2003. *Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu*. 1. vyd. Brno: ComputerPress. ISBN 978-80-251-1828-3 (brož.).
- FIŠEROVÁ, Eva a Jaroslav FIŠER, 1998. *Podvojný účetnictví a účetní závěrka pro podnikatele*. Praha: REFIS. ISBN 80-901649-7-8.
- GROS, Ivan, 1996. *Logistika*. 1. vyd. Praha: Vydavatelství VŠCHT, 228 s. ISBN 80-7080-262-6.
- HORÁKOVÁ, Helena, 1999. *Řízení zásob: logistické pojetí, metody, aplikace, praktické úlohy*. 3. vydání. Praha: Profess, 236 s. ISBN 80-85235-55-2.
- HORÁKOVÁ, Helena a Jiří KUBÁT, 1998. *Řízení zásob*. 3. vyd. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-85235-55-2.
- KISLINGEROVÁ, Eva, 2010. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-194-9 (váz.).
- LAMBERT, Douglas M., Lisa M. ELLRAM a James R. STOCK, 2005. *Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. Vyd. 2. Praha: Computer Press, Business books. ISBN 80-2510-504-0.
- LANDA, Martin, 2006. *Účetnictví podniku: informační zdroj podnikatelských rozhodnutí*. 2. vyd. Praha: Eurolex Bohemia. ISBN 80-86861-11-2 (brož.).

LIBBY, R.; Patricia A. LIBBY and Daniel G. SHORT, © 2001. *Solutions manual to accompany Financial accounting*. 3rd. ed Boston: McGraw Hill/Irwin, 678 s. ISBN: 0-07-238288-0.

LOUŠA, František, 2005. *ZÁSoby – komplexní průvodce účtováním a oceňováním*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 168 s. ISBN 80-247-1043-9.

LOUŠA, František, 2007. *Zásoby: komplexní průvodce účtováním i oceňováním*. 3. aktualiz. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2117-0 (brož.).

LUKOSZOVÁ, X.: *Nákup a jeho řízení*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6

MANGAN, John, 2011. *Global logistics and supply chain management*. 2nd ed. New York: Wiley. ISBN 978-111-9998-846.

MACUROVÁ, Lucie, Magda POLÁŠKOVÁ, Petr MIKULEC a Jiří SVOBODA, 2008. *Logistika: sbírka příkladů*. 3. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-745-3.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, 2014. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 208 s. ISBN 978-80-247-5316-4.

PERNICA Petr. *Logistika pro 21. Století*. 1. Vyd. Praha: Radix, 2005, 569 s. ISBN 80-86031-59-4.

PROCHÁZKOVÁ, Dagmar, 2009. *Abeceda účetnictví pro podnikatele*. 7. vyd. Olomouc: ANAG, 281 s. ISBN 978-80-7263-522-1.

ROŽNOVJÁKOVÁ, Zlata, 2015. *Návrh implementace účetního softwaru ve firmě MCR Technology s.r.o.* [online]. Zlín [cit. 2017-03-12]. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky. Vedoucí práce Milena Otrusinová. Dostupné z: <https://stag.utb.cz/portal/studium/prohlizeni.html>

_RYNEŠ, Pavel, 2011. *Podvojně účetnictví a účetní závěrka*. 11. aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7263-633-4.

RYNEŠ, Petr, 2016. *Podvojně účetnictví a účetní závěrka: průvodce podvojným účetnictvím k 1.1.2016*. 16. aktualiz. vyd. Olomouc: Anag, 1168 stran. ISBN 978-80-7263-994-6.

SIXTA, Josef a Miroslav ŽIŽKA, 2009. *Logistika: metody používané pro řešení logistických projektů*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-2563-2.

SIXTA, Josef a Václav MAČÁT, 2005. *Logistika: teorie a praxe*. 1. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0573-3.

STÁREK, Jan. *Zřízení a provoz konsignačního skladu*. Praha, 2009. Diplomová práce, Vysoká škola ekonomická, Fakulta podnikohospodářská. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Petr Pernica, Csc.

SVOBODOVÁ, Hana, 2007. *Produkční management*. Vyd. 1. ISBN 978-80-86730-30-1.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2010. *Podniková ekonomika* [online]. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 445 s. [cit. 2015-03-16]. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

TER-MANUELIANC, Antonín, 1980. *Matematické modely řízení zásob*. Praha: Institut řízení, 169 s. ISBN 57-001-78.

Účetnictví podnikatelů 2017, 2017. Ostrava-Hrabůvka: Sagit, 192 s. ÚZ. ISBN 978-80-7488-206-7.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, © 2013. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VALACH, Josef a kol., 1999. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 324 s. ISBN 80-86119-2 1-1.

VOKÁLOVÁ, J, 2004. *Logistika: Modelování v řízení 30*. 1. vydání. Praha: ČVUT, 146 s. ISBN 80-01-02875-5.

Internetové zdroje

Administrativní registr ekonomických subjektů: ekonomické subjekty, © 2017. *Ministerstvo finanční ČR* [online]. [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=60321491&jazyk=cz&xml=1

Analýza vývoje ekonomiky ČR za rok 2014, © 2005–2017. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument160232.html>

ČESKO, 2003. Český účetní standard pro podnikatele č. 015. In. *Finanční zpravodaj*. 3, Zásoby, s. 319-321. ISSN-0322-9653. Dostupný také z: http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/FinancniZpravodaj11-12_1.pdf

PROCURIA, © 2014. Metoda ABC. *Procuria.cz* [online]. [cit. 2015-02-02]. Dostupné z: <http://www.procuria.cz/news/rozsirena-abc-analyza/>.

Podnikové materiály

Interní zdroje společnosti MCR Technology s.r.o.

SEZNAM OBRÁZKŮ

obrázek 1 Kanban systém (METALCOM, © 2010).....	33
obrázek 2 Metoda ABC (Procuria, © 2014)	34
obrázek 3 Celková spokojenost zákazníků závisí na úrovni výkonu dodavatelů (Lambert, 2005, s. 350)	40
Obrázek 4 Sídlo společnosti	44
Obrázek 5 Organizační struktura společnosti MCR Technology s.r.o.	47
Obrázek 6 Číselník zboží.....	54
Obrázek 7 Seznam skladů ve firmě MCR Technology s.r.o.	63
Obrázek 8 Stav zásob na jednotlivých skladech + rozpracovaná výroba.....	64
Obrázek 9 Sklad 025 – Nástroje	65
Obrázek 10 Sklad 021 – Materiál, majetek MCR.....	67
Obrázek 11 Sklad 025 – sklad nářadím – břitové destičky.....	80
Obrázek 12 Sklad 025 – sklad nářadím – závitníky	81

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Vývoj průměrného počtu zaměstnanců ve společnosti MCR Technology s.r.o. (vlastní zpracování)	48
Tabulka 2 Vertikální analýza výnosů společnosti v tis. Kč (vlastní zpracování)	57
Tabulka 3 Horizontální analýza výnosů společnosti v tis. Kč (vlastní zpracování)	57
Tabulka 4 Vertikální analýza nákladů společnosti (vlastní zpracování)	58
Tabulka 5 Horizontální analýza nákladů společnosti v tis. Kč (vlastní zpracování)	58
Tabulka 6 Analýza výsledku hospodaření a přidané hodnoty společnosti v tis. Kč (vlastní zpracování)	59
Tabulka 7 Ukazatele zadluženosti společnosti (vlastní zpracování)	60
Tabulka 8 Ukazatele likvidity společnosti (vlastní zpracování)	61
Tabulka 9 Dodavatelé materiálu a zmetkovitost	66
Tabulka 10 BCG matice	68
Tabulka 11 Ganttův diagram – časový harmonogram projektu (vlastní zpracování)	73
Tabulka 12 Kritéria hodnocení dodavatelů (vlastní zpracování)	75
Tabulka 13 Hodnocení výkonu dodavatele podle kritéria I. (vlastní zpracování)	76
Tabulka 14 Hodnocení výkonu dodavatele podle kritéria II. (vlastní zpracování)	76
Tabulka 15 Hodnocení výkonu dodavatele podle kritéria III. (vlastní zpracování)	77
Tabulka 16 Hodnocení výkonu dodavatele podle kritéria IV. (vlastní zpracování)	77
Tabulka 17 Hodnocení výkonu dodavatele podle kritéria V. (vlastní zpracování)	78
Tabulka 18 Hodnocení výkonu dodavatele podle kritéria VI. (vlastní zpracování)	78
Tabulka 19 Výběr dodavatelů dle kritéria I. – VI. (vlastní zpracování)	78
Tabulka 20 Tabulka odpracovaných hodin (vlastní zpracování)	82

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Návrh smlouvy o zřízení a provozu konsignačního skladu

Příloha P II: Návrh smlouvy o zřízení a provozu konsignačního skladu II

Příloha P III: Seznam položek konsignačního skladu

PŘÍLOHA P I: NÁVRH SMLOUVY O ZŘÍZENÍ A PROVOZU KONSIGNAČNÍHO SKLADU

Název:
Sídlo:
Zastoupen:
IČ:
DIČ:
Zapsaná: v obchodním rejstříku vedeném

Bankovní spojení:

Kontakt
Telefon: +420

E-mail:

(dále jen prodávající)

Kupující: MCR Technology s r.o.

Sídlo: 756 22 Hošťálková 577,

Zastoupený: Ing. Václav Váňa

IČ: 60321491

DIČ: CZ 603 21 491

Číslo účtu: 3344976 / 0300

(dále jen kupující)

**uzavírají ve smyslu § 269 odst. 2 a § 409 a násl. zákona č. 513/1991 Sb. v platném
znění smlouvu o provozu konsignačního skladu a rámcovou kupní smlouvu**

I.

Předmětem této smlouvy je úprava práv a povinností prodávajícího a kupujícího při do-
dávkách zboží realizovaných přes konsignační sklad a práva a povinnosti při zřízení a pro-
vozování konsignačního skladu.

Smluvní strany touto smlouvou zřizují v sídle kupujícího konsignační sklad k zajištění
urychlené distribuce a zásobování kupujícího, z něhož je kupující oprávněn odebírat zboží
v souladu s touto smlouvou pro vlastní potřebu (dále jen konsignační zboží).

II.

Pro konsignační sklad (dále jen KS) zřizovaný touto smlouvou přenechává kupující k dispozici vymezené místo.

III.

Prodávající se zavazuje dodávat do konsignačního skladu zboží, jehož druh a počet kusů byly sjednány mezi prodávajícím a kupujícím a jsou uvedeny v příloze č. 1 NABÍDKA č. této smlouvy.

Prodávající se zavazuje udržovat stav zásob zboží v konsignačním skladu v souladu s touto smlouvou tak, aby počet a druh uskladněného zboží odpovídal příloze č. 1 nebo v množství a druhu dle objednávek kupujícího ve smyslu ustanovení čl. VI. této smlouvy.

IV.

Kupující je povinen konsignační zboží převzít, uložit a opatrovat a skladovat konsignační zboží odděleně od ostatního zboží a zabezpečit ho proti odcizení.

Kupující je povinen neprodleně oznámit prodávajícímu škody způsobené na konsignačním zboží a dojde-li k odcizení zboží je kupující povinen tuto skutečnost neprodleně oznámit Policii ČR a prodávajícímu.

V.

Kupující je povinen umožnit na základě výzvy prodávajícímu prohlídku konsignačního zboží a provedení inventury zboží uskladněného v KS za účasti hmotně odpovědného zaměstnance kupujícího.

VI.

Kupující je oprávněn odebírat z KS zboží pro vlastní potřebu. Proávající se zavazuje na své náklady dodávat konsignační zboží dle aktuální cenové nabídky a na základě objednávek nebo měsíčních spotřeb pro doplnění dohodnutého stavu. Na základě objednávek a požadavku pro rozšíření KS lze při odsouhlasení prodávajícím KS rozšířit formou dodatku -cenové nabídky. Proávající přebírá náklady za dopravu zboží ke kupujícímu a ručí za zboží do okamžiku jeho převzetí kupujícím

VII.

Při přejímání a vydávání konsignačního zboží se smluvní strany zavazují dodržovat následující postup:

- a) Příjem zboží do KS: Kupující potvrdí prodávajícímu při příjmu konsignačního zboží dodací list, ve kterém bude uvedeno, že se jedná o zboží dodané do KS dle této smlouvy.
- b) Výdej zboží z KS: Jako doklad o výdeji konsignačního zboží z KS vyhotoví kupující měsíční report/výdejku, kterou je povinen zaslat prodávajícímu do 5 dnů po skončení kalendářního měsíce.

VIII.

Oprávněným odběrem konsignačního zboží kupujícím z KS se uzavírá kupní smlouva mezi prodávajícím a kupujícím k tomuto konsignačnímu zboží, přičemž kupní ceny zboží jsou stanoveny dle aktuální cenové nabídky. Prodávající je povinen změnu ceny předem projednat s kupujícím a zaslat aktuální cenovou nabídku kupujícímu.

Kupující je povinen zaplatit prodávajícímu za odebrané konsignační zboží z KS. Kupující bude platit na základě faktury vystavené prodávajícím, a to za každé jednotlivé plnění kupujícím, dle výdejek (dle čl. VIII. písm. b) z konsignačního skladu (ke každé výdejce bude vystavena faktura). Dohodnutá doba splatnosti faktury je 60 dní po jejím doručení kupujícímu. Úrok z prodlení činí 0,1% z nezaplacené částky.

IX.

Prodávající se touto smlouvou zavazuje, že jím vystavené daňové a účetní doklady (dále jen faktury) budou obsahovat náležitosti stanovené obecně závaznými právními předpisy. V případě, že prodávajícím vystavená faktura bude obsahovat nesprávné či neúplné údaje, je kupující oprávněn takovou fakturu do data splatnosti prodávajícímu vrátit k opravě nebo vystavení nové faktury. U opravené nebo nově vystavené faktury běží nově doba platnosti.

X.

Provozem KS pověřuje prodávající svého hmotně odpovědného zaměstnance p. Antonín Kovář, vedoucí technologie.

Prodávající pověřuje odpovědnou osobu p., pro veškerý styk týkající se KS a konsignačního zboží.

XI.

Smlouvu lze měnit pouze písemnou formou číslovaných dodatků podepsaným oběma smluvními stranami.

XII.

Tato smlouva je uzavřena na dobu neurčitou. Tato smlouva může zaniknout rovněž výpovědí kterékoliv smluvní strany, přičemž výpovědní doba činí jeden měsíc a počíná běžet prvního dne kalendářního měsíce následujícího po dni doručení písemné výpovědi druhé smluvní straně.

V případě ukončení této smlouvy je povinen prodávající na své náklady z KS odvézt konsignační zboží.

XIII.

Smlouva je sepsána ve dvou vyhotoveních, z nichž každá smluvní strana obdrží po jednom.

XIV.

Smluvní strany prohlašují, že práva a povinnosti touto smlouvou neupravené se řídí Obchodním zákoníkem.

XV.

Prodávající a kupující shodně prohlašují, že tato smlouva odpovídá jejich svobodné a vážné vůli a nebyla učiněna v tísní za nápadně nevýhodných podmínek.

XVI.

Tato smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem podpisu oběma smluvními stranami.

V

dne

V

Za prodávajícího

Za kupujícího

PŘÍLOHA P II: NÁVRH SMLOUVY O ZŘÍZENÍ A PROVOZU KONSIGNAČNÍHO SKLADU II.

1) Kupující a Prodávající se dohodly, že dodávky zboží mohou být realizovány také prostřednictvím konsignačního skladu. Konsignační sklad je prostor vymezený ve sklado- vých prostorách Kupujícího, ve kterém je umístěno zboží Prodávajícího. Kupující odebírá z konsignačního skladu zboží podle své potřeby a odebrané zboží eviduje. Zboží v konsig- načním skladu musí být umístěno tak, aby jej bylo vždy a za každých okolností možno odlišit od ostatních zásob Kupujícího a musí být zajištěno proti přístupu neoprávněných osob. Kupující je povinen určit oprávněnou osobu, která bude za vedení konsignačního skladu a evidenci odebraného zboží zodpovědná a v případě že dojde ke změně této osoby, je povinen takovou změnu Prodávajícímu neprodleně oznámit. Prodávající změnu potvrdí neprodleně poté, co mu bylo oznámení o změně doručeno.

2) Oprávněnou osobou, zodpovědnou za vedení konsignačního skladu ze strany Kupu- jícího je: Kupující prohlašuje, že tato osoba je bezúhonná a odborně způsobilá plnit za něho povinnosti z této smlouvy vyplývající. Sta- noví-li smlouva jakoukoli povinnost odpovědné osobě, má se zato, že se jedná o povinnost Kupujícího, který splnění povinnosti zajistí přímo odpovědnou osobou.

3) V případě zboží určeného k umístění do konsignačního skladu bude zboží dodáno Kupujícímu na adresu umístění konsignačního skladu spolu s dokladem převodka – výdej- ka, s přesným udáním obsahu, umožňujícím provedení kvantitativní příjemky. Převzetí zboží je Kupující povinen potvrdit. Zboží určené k umístění do konsignačního skladu, kte- ré bylo přijato Kupujícím, zůstává majetkem Prodávajícího a to až do zaplacení kupní ceny na základě příslušné faktury.

4) Doplnování zboží do konsignačního skladu může být řešeno jednorázovou či dílčí dodávkou tak, aby bylo v konsignačním skladu zajištěno minimální množství zboží. Mini- mální množství zboží musí být mezi smluvními stranami dohodnuto písemně a písemnou dohodou jej lze průběžně měnit podle potřeb Kupujícího. Jednostranné snížení minimální- ho množství zboží ze strany Prodávajícího je možné v případě takového zboží, které neby-

lo Kupujícím z konsignačního skladu odebráno po dobu delší než tři měsíce. Jednostranné snížení musí být písemně potvrzeno oběma smluvními stranami. Kupující a Prodávající se dohodly, že minimální množství zboží umístěného v konsignačním skladu je uvedeno v příloze č. 1. Na všech objednávkách na zboží určeného do konsignačního skladu je Kupující povinen zřetelně vyznačit, že se jedná o doplnění zboží do konsignačního skladu.

5) Prodávající je oprávněn vyfakturovat speciální položky nebo nestandardní položky určené přímo pro daného zákazníka do jeho výroby po neodebrání z KS v časovém horizontu 4 měsíce od dodání do KS. O skutečnosti, že se jedná o nestandardní nebo speciální položku a vztahuje se na ní pravidlo fakturace je zákazník vždy informován písemně před objednáním a umístěním položky do KS a dodání této položky musí být zákazníkem písemně odsouhlaseno.

6) Každá dodávka zboží do konsignačního skladu bude Kupujícímu oznámena nejpozději jeden den před expedicí.

7) Výdej zboží z konsignačního skladu eviduje Kupující pouze prostřednictvím odpovědné osoby jím určené a vždy nejpozději 5. den po skončení kalendářního měsíce zašle Kupujícímu v čitelné a standardizované formě seznam spotřebovaných nástrojů - zboží, které bylo za uplynulý měsíc z konsignačního skladu odebráno. Na základě tohoto seznamu vystaví Prodávající na spotřebované zboží daňový doklad (fakturu). Prodávající má právo kdykoli, po předchozím písemném oznámení Kupujícímu doručeném s časovým předstihem alespoň pěti pracovních dnů, provést kontrolu spotřeby nástrojů a to osobní kontrolou stavu zboží v konsignačním skladu.

8) Prodávající vede v účetní evidenci stav a pohyb zboží v konsignačním skladě a je oprávněn provádět inventarizaci. V den inventury připraví inventární soupis, obsahující specifikaci a počet kusů zboží a protokol o inventarizaci. Zástupce Prodávajícího pak za přítomnosti odpovědné nebo pověřené osoby Kupujícího porovnává stav zboží v inventárním soupisu se skutečným fyzickým stavem zboží. Zjištěné výsledky jsou zapsány do inventárního soupisu a protokolu o inventarizaci. Protokol i porovnané inventární soupisy

podepisují všichni zúčastnění. V případě, že provedenou inventarizací zjistí Prodávající manko ve fyzickém stavu zboží, je oprávněn vystavit Kupujícímu fakturu na chybějící zboží. Manko zboží může být také zahrnuto do běžné fakturace za měsíční spotřebu zboží z konsignačního skladu. V případě zjištění přebytku je Kupující povinen přebývajícím počtem zboží z konsignačního skladu vyřadit.

9) Veškerá rizika spojená se škodami na zboží uskladněném v prostoru konsignačního skladu nese Kupující. Mezi taková rizika patří např. krádež, požár, mechanické poškození, živelná pohroma nebo vyšší moc. Veškeré ztráty nebo poškození zboží umístěném v konsignačním skladu je Kupující povinen Prodávajícímu neprodleně po jejich zjištění oznámit. V případě ztráty nebo poškození zboží v konsignačním skladu, je Kupující povinen Prodávajícímu vzniklou škodu uhradit a to na základě faktury na objem zničeného, poškozeného nebo ztraceného zboží. V případě, že Kupující opakovaně znemožní zástupci Prodávajícího přístup ke zboží umístěném v konsignačním skladu, je Prodávající oprávněn požadovat po Kupujícím zaplacení smluvní pokuty ve výši ceny zboží, která bude odvozena od poslední inventury (ponížena o následné fakturace a navýšena o doplněné zboží). Zaplacením smluvní pokuty není dotčeno právo Prodávajícího na náhradu škody Kupujícím.

PŘÍLOHA P III: SEZNAM POLOŽEK KONSIGNAČNÍHO SKLADU

Číslo	Kod zboží	Název	Stav skladu k datu
1	A2-235831-0050	Ruční závitník DIN-352/3-P M5 6HX SE INOX TN	2
2	BD6610 D66	Nůž, NOGA	10
3	BL F701B0800 8,0H7	Tvrdokovový výstružník	2
4	BS2010 S20	Nůž, NOGA	20
5	C2-125501-0050	Závitník 371-C M5 6HX PM GG TC	10
6	C2-125501-0060	Závitník 371-C M6 6HX PM GG TC	10
7	C2-513101-0050	Závitník 371-C M5 6H R40 SE 800 TN	16
8	C2-513101-0060	Závitník 371-C M6 6H R40 SE 800 TN	5
9	C4-115901-0050	Závitník 371-B M5 6HX PM 1400 TC	2
10	CCGX120408-PMN JU6010	Výměnná břitová destička	10
11	CCMT060204-PMU JC7010	Výměnná břitová destička	10
12	CCMT120408NN LT1000	Výměnná břitová destička	19
13	CCMT120408-PMU JC7010	Výměnná břitová destička	20
14	CNMG120408-NMK JC7010	Vyměnitelná břitová destička	10
15	CNMG120408-NUP JC8025	Vyměnitelná břitová destička	10
16	CNMG120408-NUP JC8025	Výměnná břitová destička	10
17	CNMG120412NN LT1000	Vyměnitelná břitová destička	10
18	CNMG120412-NUP JC8025	Výměnná břitová destička	20
19	CNMG160612-NMM JP9015	Výměnná břitová destička	10
20	CNMG160612-NRK JC7010	Výměnná břitová destička	40
21	CNMG160612-NRP JC8025	Výměnná břitová destička	10
22	CNMG160612-NUP JC8025	Výměnná břitová destička	10
23	D1790200	Vrták 2.00 JOBBER VIPER PLUS DIN338 HSS TiALN	2
24	D1790320	Vrták 3.20 JOBBER VIPER PLUS DIN338 HSS TiALN	4
25	D1790330	Vrták 3.30 JOBBER VIPER PLUS DIN338 HSS TiALN	2
26	D1790410	Vrták 4.10 JOBBER VIPER PLUS DIN338 HSS TiALN	5
27	D1790420	Vrták 4.20 JOBBER VIPER PLUS DIN338 HSS TiALN	8
28	D1790500	Vrták 5.00 JOBBER VIPER PLUS DIN338 HSS TiALN	2
29	D1790660	Vrták 6.60 JOBBER VIPER PLUS DIN338 HSS	2
30	D1790680	Vrták 6.80 JOBBER VIPER PLUS DIN338 HSS TiALN	1
31	D1790840	Vrták 8.40 JOBBER VIPER PLUS DIN338 HSS TiALN	2
32	D1790900	Vrták 9.00 JOBBER VIPER PLUS DIN338 HSS TiALN	2
33	D1791020	Vrták 10.20 JOBBER VIPER PLUS DIN338 HSS TiALN	2
34	D2-125501-0120	Závitník 376-C M12 6HX PM GG TC	1
35	DCMT11T308NN LT1000	Výměnná břitová destička	10
36	DCMT11T308-PMU JC7010	Výměnná břitová destička	10
37	DNMG150608-NRK JC7010	Výměnná břitová destička	10
38	DNMG150608-NUP JC8015	Výměnná břitová destička	10
39	DNMG150608-NUP JC8025	Výměnná břitová destička	10
40	DNMG150612NN LT1000	Výměnná břitová destička	10
41	DNMG150612-NRK JC7010	Výměnná břitová destička	10
42	G2CS4050	Tvrdokovová fréza G2, povlak	1
43	NG1000 NG-1	Rukojeť, NOGA	1
44	NG3700	Škrábák MINI trojhranný, NOGA	1
45	SNEX1205ANEN-GP JP7525	Výměnná břitová destička	20
46	TCMT16T308-PMU JC7010	Výměnná břitová destička	90

47	TNMG160412-NRK JC7010	Výměnná břitová destička	10
48	TPKN1603PDTR PH6920	Frézovací VBD	10
49	VBMT160408NN LT10	Výměnná břitová destička	10
50	WNMG080408-MW PH5320	Soustružnické VBD	1
51	WNMG080408-NMK JC7010	Výměnná břitová destička	20
52	WNMG080408-NMM JP9015	Výměnná břitová destička	10
53	WNMG080408NN LT1000	Výměnná břitová destička	10
54	WNMG080408-NUP JC8025	Výměnná břitová destička	20
55	WNMG080408-NSP JC8015	Břitová destička	1
56	WNMG080412-NMM JP9015	Výměnná břitová destička	10
57	WNMG080412NN LT1000	Výměnná břitová destička	20
58	WNMG080412-NRK JC7010	Výměnná břitová destička	40
59	WNMG080412-NUP JC8025	Výměnná břitová destička	10
60	21 - 11 W MT7	VBD ZAV WHIT 11 E/I VEL 21 CARMEX	1
61	21 - 14 W MT7	VBD ZAV WHIT 14 E/I VEL 21 CARMEX	1
62	21 I 1.5 ISO MT7	VBD ZAV ISO 1.5 INT VEL 21 CARMEX	1
63	21 I 3.0 ISO MT7	VBD ZAV ISO 3.0 INT VEL 21 CARMEX	1
64	21 I 3.5 ISO MT7	VBD ZAV ISO 3.5 INT VEL 21 CARMEX	1
65	221140, 8,5	VRT HSS KUZEL STOPKA	2
66	9940R04TC (M9940TC01/4)	ZAV G1/4 TiCN D5156 YAM	2
67	BDMT170412ER-JT PR1225	VBD FREZ KARBID POVLAK PVD KY	20
68	BDMT170416ER-JT PR1225	VBD FREZ KARBID POVLAK PVD KY	20
69	CCMT120408-C25 PC5300	VBD KARBID POVLAK KOR	10
70	CNMG120408WP CA5525	VBD SOUSTR KARBID POVLAK CVD KY	10
71	CNMG160612-GR NC3120	VBD KARBID POVLAK KOR	10
72	CNMG160612-GR NC6210	VBD KARBID POVLAK KOR	10
73	CNMG160616-HS PC9030	VBD KARBID POVLAK KOR	10
74	CNMG190612-GR NC3120	VBD KARBID POVLAK KOR	10
75	CNMG190616-GR NC3120	VBD KARBID POVLAK KOR	10
76	DH424030	TK VRT 5D YG1	2
77	EM822200	TK FRE XP 6&8B 45ST DL HB TIALN	1
78	G9D68200	TK FRE X-SPEED ROUGHER MFL MPH LONG CR E/M	2
79	K4D17025-06	VRT S VBD KOR	1
80	K4D23025-07	VRT S VBD KOR	1
81	MLS3SP100	ZAV M10 JIS YAM	1
82	PD6.0MMNEB (M96306G060)	ZAV M6 BR D371 YAM	2
83	PDUNAJXNEB (M933010F)	ZAV 10-32UNF BR DIN371 YAM	1
84	SD010OMGEX (M9645X6G100)	ZAV M10 OX D371 YAM	2
85	SPMT060205-PD PC3500	VBD KARBID POVLAK KOR	5
86	SPMT060205-PD PC6510	VBD KARBID POVLAK KOR	10
87	SPMT07T208-PD PC5300	VBD KARBID POVLAK KOR	10
88	SPMT090308-PD PC3500	VBD KARBID POVLAK KOR	10
89	SPMT11T308-PD PC5300	VBD KARBID POVLAK KOR	10
90	SPMT130410-PD PC3500	VBD VRT POVLAK KOR	5
91	TCMT16T308-HMP NC6210	VBD KARBID POVLAK KOR	10
92	TD804286	ZAV M5-6H SLEPY HSS-E DIN371 COMBO TiN YG-1	5
93	TD804316	ZAV M6-6H SLEPY HSS-E DIN371 COMBO TiN YG-1	5
94	TD804366	ZAV M8-6H SLEPY HSS-E DIN371 COMBO TiN YG-1	2
95	TD804426	ZAV M10-6H SLEPY HSS-E DIN371 COMBO TiN YG-1	2
96	TD804506	ZAV M12-6H SLEPY HSS-E DIN376 COMBO TiN YG-	3

		1	
97	TD804606	ZAV M16-6H SLEPY HSS-E DIN376 COMBO TiN YG-1	2
98	TE821246	ZAVITNIK M4 PRUCH LITINA DIN	4
99	TE821286	ZAVITNIK M5 PRUCH LITINA DIN	4
100	TE821316	ZAVITNIK M6 PRUCH LITINA DIN	3
101	TE821426	ZAVITNIK M10 PRUCH LITINA DIN	1
102	TE821506	ZAVITNIK M12 PRUCH LITINA DIN	1
103	WNMG080404WP CA5525	VBD SOUSTR KARBID POVLAK CVD KY	10
104	WNMG080408-LW NC6210	VBD KARBID POVLAK KOR	10
105	WNMG080408WP CA5525	VBD SOUSTR KARBID POVLAK CVD KY	30
106	WNMG080412-GR NC6210	VBD KARBID POVLAK KOR	10
107	XOMT060204-PD PC5300	VBD KARBID POVLAK KOR	15
108	XOMT07T205-PD PC5300	VBD KARBID POVLAK KOR	10
109	XOMT11T306-PD PC5300	VBD KARBID POVLAK KOR	5
110	XOMT130406-PD PC5300	VBD VRT POVLAK KOR	5
111	ZCMT10T304 PR1225	VBD VRTACI KARBID POVLAK KY	10
112	ZCMT150408 PR830	VBD VRTACI KARBID POVLAK KY	10