

Problematika vývoje zásob ve firmě Dorbas, s.r.o.

Simona Hanáková

Bakalářská práce
2008



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Simona HANÁKOVÁ
Studijní program: B 6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Finanční řízení podniku
Téma práce: Problematika vývoje zásob ve firmě Dorbas, s. r. o.

Zásady pro vypracování:

1. Prostudujte uvedenou literaturu se vztahem ke zvolenému tématu.
2. Proveďte literární průzkum a analýzu teoretických a metodologických východisek řešení zadaného úkolu.
3. S využitím odborné literatury posudte analýzu zásob ve firmě.
4. Vyhodnoťte vývoj stavu zásob na jednotlivých skladech a doporučte opatření ke zlepšení ke zlepšení systému řízení zásob.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- [1] KOLEKTIV AUTORŮ. Abeceda účetnictví pro podnikatele 2006. 4. vyd. Praha: Anag, 2006. 423 s. ISBN 80-7263-329-5.
- [2] KOLEKTIV AUTORŮ. Podvojně účetnictví 2007. 7. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 568 s. ISBN 978-80-247-2093-7.
- [3] KOVANICOVÁ, D. a kol. Finanční účetnictví. 4. vyd. Praha: Polygon, 2003. 536 s. ISBN 80-7273-090-8.
- [4] OSTRAVSKÝ, J. Logistika, vybrané kapitoly. Zlín: Vyšší odborná škola ekonomická, 1998.
- [5] SYNEK, M. a kol. Manažerská ekonomika. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 456 s. ISBN 80-7169-211-5.
- [6] VALACH, J. a kol. Finanční řízení podniku. 2. vyd. Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.

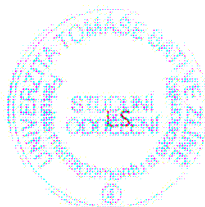
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Martina Tomaščíková

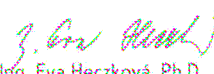
Datum zadání bakalářské práce: 5. října 2007

Termín odevzdání bakalářské práce: 7. prosince 2007

Ve Zlíně dne 2. listopadu 2007


Ing. Alena Dořková
v z.ř.ř. děkan




Ing. Eva Heczková, Ph.D.
v z.ř.ř. ředitel ústavu

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou vývoje zásob ve společnosti Dorbas, s.r.o. Cílem této práce je navrhnout a doporučit možnosti ke zlepšení hospodaření se zásobami. Teoretická část je věnována základním pojmům z oblasti zásob, jejich členění, řízení, optimalizace a ukazatele. Praktická část je rozdělena do dvou částí. Nejdříve se zmíním o charakteristice společnosti. V druhé části uvedu přehledné tabulky a grafy znázorňující vývoj zásob. Dále pak pohyb a stav jednotlivých zásob na skladě za určité období. V závěrečné části navrhnu doporučení ke zlepšení stávající situace v oblasti řízení zásob.

Klíčová slova: zásoby, řízení zásob, optimalizace, doba obratu, rychlost obratu, JIT.

ABSTRACT

This thesis is engaged in issues dealing with development reserves in the company Dorbas, s.r.o. The aim of my thesis is to put out and recommend possibilities to improve the management of reserves. The theoretical part is devoted to the general concepts from the area of reserves, their dividing, managing, optimalization and indicators. The practical part is divided into two parts. At first I will introduce the company. In the second part I will introduce clear tablets and charts demonstrating development reserves. I will also explain the change in inventories through fiscal cycles. In the final part, I will propose recommendations to improvement current situation in the area of inventory control.

Keywords: reserves, inventory control, optimalization, turnover time, stock turnover, JIT.

Poděkování

Tímto bych chtěla velmi poděkovat za odborné vedení a připomínky vedoucí mé bakalářské práce Ing. Martině Tomašíkové.

Dále děkuji ředitelce společnosti Dorbas, s.r.o. Zdeňce Doležalové za nezbytné poskytování informací, seznámení a uvedení do praktického koloběhu ve firmě a také za pochopení při zpracování mé bakalářské práce ve firmě Dorbas, s.r.o.

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 OBSAHOVÉ VYMEZENÍ ZÁSOB	11
1.1 VÝZNAM ZÁSOB.....	11
1.2 ČLENĚNÍ ZÁSOB.....	11
1.3 DRUHY ZÁSOB PODLE FUNKCE V PODNIKU	12
1.3.1 Rozpojovací zásoby	12
1.3.2 Zásoby na logistické trase	13
1.3.3 Technologické zásoby.....	13
1.3.4 Strategické zásoby.....	13
1.3.5 Spekulativní zásoby.....	13
1.3.6 Zásoby bez funkce	13
1.4 DRUH ZÁSOB PODLE POUŽITELNOSTI	14
1.5 OKAMŽITÁ A PRŮMĚRNÁ ZÁSOBA	14
2 FYZICKÁ DISTRIBUCE	16
2.1 POVAHA FYZICKÉ DISTRIBUCE	16
2.2 SKLADOVÁNÍ	17
3 ŘÍZENÍ ZÁSOB	18
3.1 OBSAH A CÍL ŘÍZENÍ ZÁSOB.....	18
3.2 SYSTÉM ŘÍZENÍ ZÁSOB.....	20
3.3 INVENTARIZACE.....	20
3.4 OPTIMALIZACE ZÁSOB.....	21
3.4.1 Propočet velikosti zásob.....	21
3.5 METODY ŘÍZENÍ ZÁSOB.....	23
3.5.1 Metoda ABC	23
3.5.1.1 Výhody metody ABC:.....	23
3.5.1.2 Nevýhody metody ABC:	23
3.5.2 Metoda JUST-IN-TIME (JIT)	23
3.6 ŘÍZENÍ ZÁSOB POMOCÍ NOREM	24
3.6.1 Globální normy	24
3.6.2 Normy na jednotlivé položky nebo skupiny položek	25
3.6.3 Příčiny vzniku nadnormativních zásob	25
4 UKAZATELE SPOJENÉ SE ZÁSOBAMI	27
4.1 UKAZATELE EFEKTIVNOSTI ZÁSOB	27
4.1.1 Ukazatel doby obratu zásob	27
4.1.2 Ukazatel obrátky zásob	28
II PRAKTICKÁ ČÁST	29

5	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI DORBAS, S.R.O.	30
5.1	HISTORIE A STRUČNÝ PROFIL FIRMY	30
5.2	SOUČASNÝ STAV ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI	31
5.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI	32
5.4	OBCHODNÍ A VÝROBNÍ ČINNOST FIRMY	33
5.5	ZÁKLADNÍ POSLÁNÍ A FILOZOFIE SPOLEČNOSTI	34
5.6	SYSTÉM JAKOSTI	34
5.7	ROZDĚLENÍ SKLADŮ SPOLEČNOSTI	35
5.7.1	Sklad zboží (středisko 3)	35
5.7.2	Sklad náhradní díly (středisko 7)	36
5.7.3	Sklad zboží – Opava (středisko 1)	36
5.8	ZPŮSOB PRODEJE	36
6	ŘÍZENÍ ZÁSOB	37
6.1	VÝVOJ STAVU ZÁSOB	37
6.1.1	Vývoj stavu zásob na skladě zboží střediska 3	38
6.1.2	Vývoj stavu zásob na skladě náhradních dílů střediska 7	40
6.1.3	Vývoj stavu zásob na skladě zboží – Opava střediska 1	42
6.2	STANOVENÍ OPTIMÁLNÍ VÝŠE ZÁSOB	44
6.3	Vliv optimální výše zásob na ekonomickou situaci	49
7	APLIKACE METODY JUST-IN-TIME (JIT)	50
7.1	DŮSLEDKY SYSTÉMU PRO JEDNOTLIVÁ STŘEDISKA	50
7.2	ROZHODNUTÍ ZDA IMPLEMENTOVAT METODU JIT ČI NIKOLIV	50
7.3	KLÍČ K ÚSPĚŠNÉ IMPLEMENTACI JIT	51
7.3.1	Komunikace	51
7.3.2	Zákaznický servis	51
7.4	SKLADOVÁNÍ V SYSTÉMECH JIT	52
8	NÁVRH DOPORUČENÍ PŘÍPADNÝCH ZMĚN SYSTÉMU ŘÍZENÍ ZÁSOB ZBOŽÍ VE FIRMĚ DORBAS, S.R.O.	53
	ZÁVĚR	54
	RESUMÉ	56
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	57
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	59
	SEZNAM OBRÁZKŮ	60
	SEZNAM TABULEK	61
	SEZNAM PŘÍLOH	62

ÚVOD

Již v současnosti se mnoho podniků ocitá v nelehké situaci. Děje se tak v reakci na vzrůstající počet konkurentů na trhu výrobků a služeb. Aby podnik obstál v náročném konkurenčním prostředí, musí se zaměřovat především na zákazníka a uspokojování jeho potřeb. Toho lze dosáhnout například neustálým zlepšováním kvality produktů a služeb, úspěšnou prodejní strategií, optimálními náklady, modernizací zařízení a výrobních postupů. Pouze firmy, které dokáží pružně reagovat na měnící se podmínky, mohou na trhu uspět.

Každý podnik, ať už má charakter výrobní nebo nevýrobní, má určité specifické množství zásob. Proto je otázka zásob ve společnosti neustále aktuální. Jelikož jednou z klíčových nákladových položek jsou náklady na pořízení, zajištění a udržení těchto zásob, mnoho firem se dnes zabývá cíleným řízením zásob. Pokud není určena správná výše zásob, dochází k přebytkům nebo nedostatkům na skladě. Zásoby na skladě váží finanční prostředky, které by mohly být využity na investování jiných projektů. Těmto problémům lze předejít stanovením optimální cílové zásoby výrobků nebo zboží. Pokud má podnik stanovenou správnou výši zásob, které mají být nakupovány a následně udržovány na skladě ve formě hotových výrobků, nedochází k zbytečným výkyvům ve výrobě ani odbytu.

Zboží nebo výrobky lze rozdělit do několika skupin podle jeho podílu na celkových tržbách, podle jeho prodeje (co se týče množství). U zboží, které je neprodejné, není o ně zájem ze strany poptávky, je nutné snížení cílové zásoby nebo úplné ukončení výroby. Naopak nárůst odbytu u jiných položek by měl vést ke zvyšování těchto zásob na skladě.

Proto se ve své práci budu zabývat vývojem (a analýzou) stavu zásob skladovaných na skladech společnosti.

Tato bakalářská práce se bude skládat ze dvou částí, které na sebe budou navazovat. Informace získané v teoretické části a během praxe v podniku budou sloužit při tvorbě praktické části.

V teoretické části se budu obecně zabývat vymezením pojmu zásob, jejich členění, distribuci zásob až po řízení zásob.

V praktické části práce je nejdříve stručně představena společnost Dorbas, s.r.o. a její obchodní a výrobní program. Je zde podrobně popsáno rozdělení středisek společnosti, jejich povinnosti a pravomoci. Seznámíme se také se stávajícím členěním firemních skladů,

jejich účely a jinými faktory souvisejícími s řízením zásob a distribuční činností podniku. V závěru by následně měla být nastíněna potenciální řešení v oblasti možných opatření učiněných ve smyslu optimalizace objemu zásob a tím i možné snížení nákladů s nadbytečnými zásobami souvisejících.

S rostoucí popularitou systému JIT jsou podniky, které udržují velké objemy zásob, vystavovány velké kritice. Společnost Dorbas, s.r.o. je firmou, která tento systém ještě nevyužívá. Budu se snažit navrhnout řešení a jistá opatření tohoto systému, a vyzvednout jeho přínosy pro společnost.

Celkový seznam literatury, ze které jsem čerpala poznatky důležité pro zpracování daného tématu je umístěn před přílohami.

Důležitým zdrojem informací pro mou bakalářskou práci se staly interní materiály, které mi byly propůjčeny organizací.

Součástí mé práce jsou také tabulky a grafy, které slouží pro názornější vyjádření o stavu a prodeji zásob.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 OBSAHOVÉ VYMEZENÍ ZÁSOb

1.1 Význam zásob

Každý podnik vlastní určité množství zásob, ať už se jedná o zásoby materiálu, nedokončených výrobků, polotovarů, hotových výrobků nebo zboží. Potřeba zásob (ve struktuře a množství) je dána činností a úkoly podniku.

Podniky pečlivě zvažují jaké množství, druh a v jakém čase zásoby pořídí, jelikož tyto zásoby váží finanční prostředky, které mohou být využity na jiné investice. Může se v podniku objevit situace, že zásoby nebudou využity. V tomto případě nastává několik možností, jak s takovými zásobami naložit. Záleží na druhu zásob. Pokud se jedná o materiál, který lze využít v různých oblastech výroby, je možnost jej prodat. V mnoha případech ovšem se ztratou. Jestliže se jedná o hotové výrobky, které jsou zastaralé nebo dojde k jejich poškození, nezbyvá než je zlikvidovat, nebo prodat pod cenou.

Zásoby mají také pozitivní význam a to ten, že představují nejméně likvidní složku v oběžných aktivech. Dále také slouží k řešení nesouladu mezi výrobou a spotřebou.

1.2 Členění zásob

Zásoby lze rozdělit do tří základních kategorií:

a) Nakupované zásoby

- skladovaný materiál – suroviny, pomocné a provozovací látky, náhradní díly, obaly,
- skladované zboží – samostatné movité věci nakupované za účelem dalšího prodeje.

b) Zásoby vlastní výroby – jsou výsledkem hlavní činnosti podniku,

- nedokončená výroba – jedná se o produkty, které prošly jedním nebo několika výrobními stupni, ale ještě nejsou materiálem a ani hotovými výrobky,
- polotovary vlastní výroby – rozumíme produkty, které ještě neprošly všemi výrobními stupni, a proto musí být dokončeny do hotových výrobků v dalším výrobním procesu účetní jednotky,
- hotové výrobky – předměty, které jsou zcela dokončeny a určeny k prodeji.

- c) **Zvířata** – mladá chovná zvířata, zvířata ve výkrmu, kožešinová zvířata, ryby, včelstva, hejna slepic, kachen, krůt, perliček a hus na výkrm. [3], [8]

1.3 Druhy zásob podle funkce v podniku

1.3.1 Rozpojovací zásoby

Tyto zásoby mají za úkol tlumit náhodné výkyvy, poruchy a nepravidelnosti. Vyrovnávají časový a nebo množství nesoulad mezi jednotlivými procesy.

Rozlišujeme 4 druhy zásob:

- a) Obratová zásoba (běžná zásoba):** Vzniká ze skutečnosti, že je ekonomičtější výrobky objednávat, vyrábět a dopravovat v dávkách. Velikost dávky je větší než přímá spotřeba. Při rovnoměrném odběru se za velikost obratové zásoby považuje polovina velikosti objednacích dodávek.
- b) Pojistná zásoba:** Má za úkol tlumit náhodné výkyvy na straně vstupu (velikost a interval dodávek) a na straně výstupu (interval čerpání). Velikost pojistné zásoby je v podstatě stálá, mění se až po delším časovém období.
- c) Zásoba pro předzásobení:** Jedná se o zásoby, které se vytvářejí k vyrovnávání předpokládaných výkyvů na vstupu nebo na výstupu. Zásoby se vytváří buď opakovaně, pravidelně (každoročně) v souvislosti na se sezónním kolísáním poptávky, nebo jednorázově. Například výrobce letních potřeb ví, že v letním období prudce vzroste poptávka po tomto zboží, a proto již v březnu začne nakupovat větší množství materiálu a tak zvýší i výrobu. Další důvody mohou být např. obtížnost dopravy v zimním období.
- d) Vyrovnávací zásoba:** Slouží k překonávání nepředvídatelných situací. Může jít o výkyvy v množství nebo čase. Tato zásoba je součástí rozpracované výroby.

1.3.2 Zásoby na logistické trase

Zahrnují zásoby, které ještě nebyly odeslány a nedorazily na určené místo.

a) Dopravní zásoba: Dopravním časem se rozumí doba od okamžiku, kdy je dodávka připravena k naložení, až do jejího příjmu, uskladnění a zaevidování u příjemce. Velký význam má u drahého zboží a při delším dopravním čase (např. doprava na velké vzdálenosti – mezi světadily, při kombinované dopravě země-vzduch apod.).

b) Zásoba rozpracované výroby: Zahrnuje materiály, které byly vydány do výroby a nacházejí se dosud ve zpracování. Průběžná doba výroby se skládá z vlastních zpracovacích časů, z představovacích časů a z časů čekání na další operaci. Podniky se snaží tyto časy zkracovat, hlavně časy čekající, zvýšením pružnosti výroby.

1.3.3 Technologické zásoby

Jsou zásoby, které před vlastním použitím potřebují určitou dobu skladování (často za určitých podmínek), aby nabyly požadovaných vlastností. Toto skladování je většinou součástí technologického procesu. Například vysoušení dřeva, zrání sýrů, vína nebo piva.

1.3.4 Strategické zásoby

Mají za účel zajistit přežití podniku při nepředvídaných událostech v zásobování, například pro krytí potřeb firmy při kalamitách, při stávkách, konfliktech apod.

1.3.5 Spekulační zásoby

Takové zásoby mají za cíl dosažení mimořádného zisku vhodným nákupem. Mohou to být zásoby, které se skladují jen v očekávání, že jejich ceny se v budoucnu zvýší. Příkladem je předčasný nákup ropy, mědi apod.

1.3.6 Zásoby bez funkce

V každém podniku se setkáváme se zásobami, které už žádnou skutečnou funkci nemají. Tyto zásoby se nazývají „nefunkční zásoby“ a lze do nich započítat neprodejné či nevyužitelné zásoby nazývané také „ležáky“. [7]

1.4 Druh zásob podle použitelnosti

Zásoby podle použitelnosti se člení na:

- **použitelné,**
- **nepoužitelné.**

Do použitelné zásoby patří položky, které se běžně spotřebovávají či prodávají. Je u nich pravděpodobné, že budou běžným způsobem spotřebovány.

Použitelnou zásobu můžeme dále rozdělit na:

- **Přiměřenou** – to je část průměrné zásoby, jejíž spotřebu lze očekávat v „rozumné“ době. Obvykle se tato zásoba spotřebuje ve výrobě, pokud se jedná o materiál a nebo je zásoba prodána. Její velikost se může v průběhu doby měnit, proto ji nelze stoprocentně odhadnout.
- **Nadbytečnou** – jedná se o rozdíl mezi celkovou zásobou a přiměřenou zásobou dané položky. Jestliže se tato zásoba vyskytne, je nutné zabránit jejímu dalšímu rozšiřování a rozhodnout, jak s ní naložit. Zde je výhodnější ji ve skladě ponechat a nebo s ní zacházet jako s nepoužitelnou zásobou.

Nepoužitelná zásoba obsahuje položky s nulovou spotřebou, u nichž nelze předpokládat další využití či prodej. Vzniká buď chybným nákupem nebo nesprávným odhadem budoucí situace na trhu. Tyto položky je nutné buď prodat za snížené ceny a nebo je odepsat, protože by nám nadále zbytečně vázaly finanční prostředky a zvyšovaly náklady na skladování.

1.5 Okamžitá a průměrná zásoba

a) Okamžitá zásoba: Velikost zásoby se mění denně. Odběratelé si neustále objednávají nové zboží a dodavatelé posílají nové položky do skladu. Okamžitou zásobu je potřeba znát pro nové objednávání, před zadáváním výrobních zakázek apod.

Rozlišujeme tři druhy okamžité zásoby:

- **Fyzická zásoba** – udává velikost skutečné zásoby ve skladu. Vychází se ze skladové evidence (skladové karty). Tato zásoba se zvětšuje při příjmu dodávky do skladu a zmenšuje při výdeji ze skladu. Za správné výdeje, příjmy a jejich skladovou evidenci odpovídá pověřená osoba, nejčastěji skladník, který má hmotnou odpovědnost.

- **Dispoziční zásoba** – se rovná fyzické zásobě, zmenšené o velikost uplatněných, ještě nesplněných požadavků na výdej. Dispoziční zásoba se zvětšuje po potvrzení objednávky dodavatelem či po vydání výrobního příkazu. Tato zásoba se používá v objednacích systémech ke zjišťování potřeby na doplnění zásoby.
 - **Bilanční zásoba** – jedná se o zásobu dispoziční zvětšenou o velikost nevyřízených, ale potvrzených objednávek.
- b) Průměrná zásoba:** Má význam pro sledování a analýzu vázanosti prostředků v zásobách. V ideálním případě představuje aritmetický průměr denních stavů fyzické zásoby za určité období. [9]

Často se používá pro výpočet průměrné zásoby následující vzorec:

$$Z_c = \frac{Z_{\max} + Z_{\min}}{2} = s \times (c / 2 \times p \times t)$$

Z_{\max} - maximální zásoba,

Z_{\min} - minimální zásoba,

s – denní spotřeba,

c – dodávkový cyklus,

p – pojistná zásoba,

t – technická zásoba.

2 FYZICKÁ DISTRIBUCE

Fyzická distribuce zahrnuje plánování, realizaci a kontrolu fyzických toků materiálu a finálních výrobků z místa jejich vzniku do místa použití tak, aby se ziskem uspokojily zákaznické potřeby.

2.1 Povaha fyzické distribuce

Fyzická distribuce zahrnuje několik činností. První je předpověď prodeje, na jejímž základě plánuje firma výrobu a výši zásob. Na základě výrobního plánu je možné určit potřebné materiály, které musí nákupní oddělení objednat. Tyto materiály jsou do továrny přepraveny prostřednictvím smluvní dopravy; pak jsou uloženy do materiálového skladu. Postupně se skladovaný materiál přeměňuje ve finální výrobky. Sklad hotových výrobků představuje spojení mezi zákaznickými objednávkami a výrobní činností firmy. Objednávky zákazníků snižují stav hotových výrobků a výrobní činnost firmy ho naopak zvyšuje. Hotový výrobek sjede z montážní linky, je zabalen, skladován, vyskladňován, přepravován, skladován v distribučním skladě a dodáván včetně doprovodných služeb zákazníkovi.

V literatuře se uvádí, že se management většiny firem začal intenzivněji zabývat celkovými náklady na distribuci, které činí přibližně 25% z prodejní ceny. Vezmeme-li v úvahu, že náklady na propagaci představují méně než 3% z ceny, pak je nepochybné, že manažeři by byli dobře odměněni, kdyby se jim podařilo nalézt možnost, jak snížit náklady na fyzickou distribuci. Snížení těchto nákladů by umožnilo snížit ceny, nebo zvýšit ziskové rozpětí. Uváděná struktura celkových nákladů na fyzickou distribuci je následující:

- přeprava (37%),
- udržování zásob (27%),
- skladování (22%),
- vyřizování objednávek, administrativa a služby spojené s fyzickou distribucí (20%).

V oblasti fyzické distribuce jsou odborníci přesvědčeni, že lze dosáhnout významných úspor nákladů. [5]

2.2 Skladování

Každá firma potřebuje skladovat své zboží, než bude prodáno. Skladování je důležitá činnost, která spočívá v uložení materiálu nebo zboží na určené místo, vybavené za účelem uchování užitečných hodnot materiálů, výrobků a zboží. Skladování je efektivní, zda jeho provoz splňuje požadavky kladené na ochranu proti klimatickým vlivům, zcizení, vyskladňování apod. Výrobní cykly jsou málokdy stejné jako cykly spotřeby, proto je skladovací funkce nezbytná.

Firma musí učinit rozhodnutí o žádoucím počtu skladovacích lokalit. Čím více je skladovacích lokalit, tím rychleji je možné zboží dodávat zákazníkům. Bohužel s rostoucím množstvím lokalit stoupají náklady. Proto počet skladovacích lokalit musí zabezpečovat rovnováhu mezi úrovní spotřebitelských služeb a distribučními náklady.

U některých firem je možné skladovat část zboží přímo v továrně nebo v její blízkosti a další část zboží může být skladováno ve skladech po celé zemi. Firma může mít vlastní sklady, ale také si může skladovací prostory pronajímat ve veřejných skladech. Ve vlastních skladech mají firmy lepší kontrolu nad zbožím, ale vážou si tím značnou část svého kapitálu. Navíc jsou tyto sklady poněkud nepružné, jestliže se změní místo odbytu. Veřejné sklady vybírají nájemné za poskytnutý skladovací prostor a zabezpečují řadu dalších služeb (za úplatu), jako například kontrolu zboží, balení, přepravu a fakturaci. Pokud firma využívá veřejných skladů, může si vybrat nejen vhodnou lokalitu, ale také vhodný typ skladu (skladování pouze jednoho druhu zboží apod.). Velký rozsah skladové činnosti v národním hospodářství odpovídá velkému počtu různých druhů skladů (např. obchodní sklady). Existují úložné a distribuční sklady. Úložné sklady se využívají pro střednědobé a dlouhodobé skladování. Naopak distribuční sklady obdrží zboží od různých firem a expedují je pokud možno co nejdříve. Sklady můžeme rovněž členit podle kvality. Takovými ukazateli mohou být například stáří objektu, kvalita a jeho vybavení.[1]

3 ŘÍZENÍ ZÁSOb

3.1 Obsah a cíl řízení zásob

Řízení zásob jsou v činnosti podniku, jejichž cílem je zajištění bezporuchového a plynulého chodu výroby a prodeje. V podstatě se jedná o efektivní hospodaření se zásobami, využívání rezerv a sledování vlivů, které působí na řízení zásob. Potřebné množství zásob by mělo být zabezpečeno v odpovídající struktuře, kvalitě, čase i místě při vynaložení minimálních nákladů. Finanční oddělení požadují co nejnižší náklady spojené se zásobováním tzn. minimální zásoby. Na druhé straně obchodně-zásobovací oddělení prosazuje největší zásoby, např. kvůli snaze obsloužit co nejrychleji zákazníka. Je nutné najít kompromis. Problému se zásobami se vyhnou zakázkové výroby, které nakupují materiál až po sdělení požadavků zákazníka a převzetí zálohy.

Pokud neexistují zásoby v době, kdy mají být využity, dochází ke ztrátám prodeje, zákazníků a dobré pověsti firmy. Mimo jiné dochází i k poruchám uvnitř podniku, protože je narušen celý výrobní proces. Zaměstnanci nemají potřebný materiál k výrobě, dochází k nevyužití výrobních linek, energie apod. Dojde k narušení plánů a v důsledku toho i celého řídicího systému.

Cílem řízení zásob je jejich udržování tak, aby nebyla přerušena výroba, ale také pohotovost plnění pohledávek od zákazníků, přičemž náklady s tím spojené by měli být minimální. Řízení zásob se zabývá také uchováváním zásob tak, aby nedošlo k jejich porušení a využíváním dostupných rezerv. Řízení zásob se proto zabývá plánováním, operativními činnostmi a kontrolou jednotlivých skupin zásob a zásob jako celku. Jedním z hlavních úkolů je splnění podnikových cílů s optimálním využitím nákladů.

Řízení zásob zahrnuje:

- řízení výrobních zásob (materiál),
- řízení nedokončené výroby,
- řízení hotových výrobků a zboží.

Řízení zásob se během let vyvíjelo. V minulých letech převažovaly tendence, nezbavovat se žádného materiálu, protože by mohl být do budoucna využit.

V podmínkách plánovaného hospodářství měly podniky předem stanovený přesný plán, kolik a čeho se bude vyrábět. Nekladl se žádný důraz na potřeby zákazníků. I když byly výrobky neprodejný, vyráběli se mnohdy dál bez ohledu na ztráty, které tím vznikly. Neexistovala konkurence ani pružné ceny tvořené trhem. Vše bylo centrálně plánováno a řízeno. Se změnou hospodářské situace, s vývojem techniky a technologie se změnilo myšlení a konání lidí, a to také v oblasti řízení zásob. Začal se klást důraz na otázku, zda zásoby, které jsou v podniku, nejsou příliš vysoké a zda by bylo možno zásoby vlivem správného řízení snížit. V rámci tržního hospodářství vzrůstá úloha zásob a jejich řízení. Jedné se především o nalezení optimálního vztahu mezi funkcí zásoby v podniku a náklady, které na ni musíme vynaložit.

System řízení zásob souvisí s podmínkami v podniku, s délkou výrobního procesu, ale také s evidencí zásob a její neustálou aktualizací. Evidence je zvláště důležitá k tomu, aby docházelo k plynulému a bezpochybnému zásobování v podniku.

V době velkého rozšíření počítačové techniky je evidence prováděna prostřednictvím specializovaných počítačových programů. Tyto programy slouží k okamžitému zjištění stavu zásob na skladě. Jednotliví zaměstnanci odbytu do těchto programů zaznamenávají změny v pohybu zásob a jednotlivé výdeje. Naopak úkolem pracovníků zásobování je zaznamenávat do programu změny příjmů zásob. Záleží proto na spolehlivosti a kvalitě zaměstnanců podniku, protože v případě chybného záznamu vzniká úbytek zásob, ale pouze v evidenci. K fyzickému úbytku nedochází. Tyto rozdíly jsou v každodenním průběhu činností jen těžce zachytitelné. Vyplnou na povrch až při inventuře, kdy je náročné zjistit, kdy a kde nastala chyba. Zaměstnanci se mohou také navzájem informovat prostřednictvím komunikace přes počítač, díky počítačovým sítím nebo Internetu.

Na úspěšném řízení zásob se podílí také faktory, které samotný podnik ovlivnit nemůže. Jedná se především o legislativní normy a ekonomické podmínky země.

3.2 Systém řízení zásob

Systém řízení a kontroly zásob je nezbytný pro mnoho podniků. Poskytuje nejen důležité informace pro řízení a rozhodování, ale také napomáhá určovat množství zásob hotových výrobků i materiálových zásob a v neposlední řadě se snaží vyvarovat přebytku nebo nedostatku zásob. Smyslem řízení zásob je i jejich kontrola a zjištění skutečného stavu zásob.

Při řízení zásob se zaměřujeme na ovlivňování:

- objemu zásob (objem zásob je ovlivněn např. oborem podnikání, kvalitou a cenou zásob, tržními podmínkami, organizací zásobování),
- struktury zásob (dle rozvahy, prodejnosti, potřebnosti),
- míry využívání zásob (zda jsou zásoby efektivně využívány, zda neleží dlouho na skladě).

[12]

3.3 Inventarizace

Inventarizací zásob zjišťují účetní jednotky skutečný stav zásob, a dále ověřují, zda zjištěný skutečný stav odpovídá stavu zásob v účetnictví. Inventarizaci zásob mohou účetní jednotky provádět průběžně pouze ve vymezeném čase, tj. v průběhu posledních tří měsíců účetního období, popř. v prvním měsíci následujícího období. Skutečné stavy majetku a závazků se zjišťují fyzickou nebo dokladovou inventurou.

a) Fyzická inventura: Této inventuře podléhají např. materiál na skladě, zboží na skladě a v prodejně, nedokončená výroba a polotovary vlastní výroby. Zjišťuje skutečné stavy majetku hmotné povahy. Rozumí se tím např. hotové výrobky na skladě, stroje, pokladní hotovost v cizí i domácí měně apod. Skutečné stavy se zjišťují přepočtením, přeměřením, převážením, ohledáním.

b) Dokladová inventura: Se provádí u pohledávek a závazků, popř. u ostatních složek majetku, u nichž nelze provést fyzickou inventuru. Základem dokladové inventury je zjištění a ověření příslušného druhu majetku a závazků pomocí účetních dokladů, spisů, smluv a listin. Dokladová inventura tedy prověřuje správnost zůstatku příslušného účtu.

[3], [4]

3.4 Optimalizace zásob

Ke stanovení optimální výše zásob využívá praxe různé metody, jako např. technologické postupy, které vedou ke stanovení účetní výše zásob. Kritériem optimální výše zásob je minimalizace celkových nákladů spojených s hospodařením se zásobami.

Celkové náklady spojené se zásobami členíme:

a) Pořizovací náklady - Jde o fixní náklady a jako celkové rostou s růstem počtu objednávek za období a klesají s růstem velikosti objednávky.

- cena zásob; náklady na jednu objednávku (administrativní náklady, objednávací náklady, jednání s dodavatelem, převzetí a kontrola dodávky, ostatní),

b) Skladovací náklady - Jsou náklady na skladovanou jednotku na určité období. Jedná se o variabilní náklady. Jako celkové klesají s růstem počtu objednávek a naopak rostou s růstem velikosti objednávky.

- vlastní náklady na sklady (odpisy); údržba a provoz skladů (plat skladových zaměstnanců, osvětlení, vytápění, opravy, údržba); úroky z úvěrů na skladované zásoby; ostatní náklady (pojistné na pojištěné zásoby),

c) Náklady nedostatku zásob

- ušlý zisk; cenové diference při použití náhradního materiálu; pokuty za opožděné dodání zboží odběrateli.

3.4.1 Propočet velikosti zásob

Většina podniků k zajištění plynulé činnosti vytváří určité zásoby materiálu. Zásoby váží finanční zdroje, které podnik může postrádat. Zásoby je proto třeba udržovat na takové výši, aby zabezpečily plynulou činnost podniku, a aby celkové náklady byly co nejnižší. Zásobu, která splňuje tyto požadavky označujeme jako zásobu optimální.

Optimální velikost je taková, kde součet skladovacích a pořizovacích nákladů je minimální.

Ke zjištění optimální velikosti dodávky (objednávky) se využívají optimalizační modely:

$$N_c = \frac{N_p \times S}{Q} + \frac{N_s \times Q}{2} + C \times S$$

N_p - náklady pořízení,

S - plánovaná spotřeba v naturálních jednotkách,

Q - velikost dodávky nebo objednávky v naturálních,

N_s - skladové náklady,

C - cena za jednotku.

Optimální výše dodávky, derivace: je závislá na velikosti spotřeby, pořizovacích a skladovacích nákladech.

Harris-Wilsonův vzorec:

$$Opt = \sqrt{\frac{2 \times N_p \times S}{N_s}}$$

3.5 Metody řízení zásob

3.5.1 Metoda ABC

Je nejčastěji používanou metodou v praxi. Vychází ze skutečnosti, že podrobné propočty norem zásob jsou časově i nákladově náročné, proto se neprovádějí u všech druhů materiálových zásob. Tato metoda spočívá v rozdělení zásob do tří kategorií:

- Zásoby typu A – tvoří hlavní příjem a obvykle 10% výrobků přináší 70% tržeb, proto je těmto zásobám věnována maximální pozornost.
- Zásoby typu B – tvoří vedlejší příjem; 20% výrobků přináší 20% výnosu.
- Zásoby typu C – jedná se o zbytkové výrobky; 70% výrobků přináší 10% výnosu.

3.5.1.1 Výhody metody ABC:

- vhodné při řízení nákupu,
- vhodné pro kontrolní činnost.

3.5.1.2 Nevýhody metody ABC:

- časově náročná na přípravu informací,
- jsou nutné zkušenosti a kvalifikace.

3.5.2 Metoda JUST-IN-TIME (JIT)

Jedná se o řízení zásob v reálném čase. Při aplikaci této metody jde o zásadní změnu vztahu: dodavatel – odběratel. Cílem JIT jsou „nulové zásoby“ a stoprocentní kvalita. Tohoto cíle se nedosahuje tím, že by odběratel přenechal starost a náklady spojené se zásobami na svém dodavateli, ale tím, že realizují dokonalou spolupráci a koordinovanost svých činností, a to tak, že se zásoby u odběratele stávají zbytečné (ale i u dodavatele).

Správné vedení JIT znamená menší zásoby, vyšší kvalitu, produktivitu a přizpůsobení změnám poptávky na trhu. Pro dodavatele znamená tento systém přechod k nové výrobní strategii, která spočívá v zajišťování průběhu výroby v pravidelných, časově plně synchronizovaných dávkách tak, že odvádění hotových výrobků je uskutečňováno

v kratších termínech (s kratší průběžnou dobou realizace výroby); to může ovlivnit rozhodování odběratelů o nákupu určitého produktu. Přispívá to k upevnování pozice firmy na trhu.

Nejen u odběratele dochází v důsledku uplatnění principu JIT ke snížení vázanosti prostředků v zásobách, ale i u dodavatele se snižují jak zásoby rozpracované výroby, tak zásoby hotových výrobků. Tím se snižuje vázanost kapitálu v zásobách, který lze pak využít pro rozvoj a zdokonalování výroby a odbytu. U této metody je vhodné používat podobnou technologii pro různost výrobků, tzn. univerzální stroje, které mají nízké náklady na změnu výrobního programu. Pravidelné údržby a kontroly strojů zamezují prostojům. Zaměstnanci pohotově reagují na změny a odpovídají za kvalitu své práce. [9], [11] a [12]

3.6 Řízení zásob pomocí norem

Dalším využívaným nástrojem pro řízení zásob je používání norem. Normy by měli stanovit maximální úroveň zásob v různém členění:

- po jednotlivých položkách,
- po skupinách položek,
- v rozdělení na suroviny, materiál, polotovary a hotové výrobky.

Zásoby by měly být udržovány na přijatelné úrovni tak, aby dokázaly uspokojit výrobu (v případě surovin, materiálu a polotovarů) a zákazníky (v případě hotových výrobků), ale zároveň by zásoby měly být co nejnižší z důvodů finančních nákladů.

3.6.1 Globální normy

Zásoby tvoří jednu ze tří nejdůležitějších součástí pracovního kapitálu. Je známo, že velikost pracovního kapitálu má významnou souvislost s velikostí tržeb. Často se tady stanoví normovaná velikost zásob jako procento z tržeb nebo v některých případech jako procento výrobních nákladů. Takto stanovené normy však mohou sloužit jen k velmi obecnému řízení zásob v základních skupinách. Je možno tak stanovit, že například:

- průměrná hodnota zásob hotových výrobků může být maximálně 15% z tržeb,
- průměrná hodnota zásob polotovarů může činit maximálně 7% z tržeb,

- průměrná hodnota zásob surovin a materiálu může být nejvýše 15% z celkových výrobních nákladů.

3.6.2 Normy na jednotlivé položky nebo skupiny položek

Globální hodnoty zásob se skládají z jednotlivých položek. Proto pro manažery, kteří mají řízení zásob na starosti, je mnohem důležitější se zaměřit na stanovení norem pro jednotlivé položky nebo skupiny položek.

Normy pro jednotlivé položky mohou být vyjádřeny v několika podobách:

- jako norma vyjádřená v korunách,
- jako norma vyjádřena v obrátce dané položky zásob,
- jako norma vyjádřená v naturálních jednotkách.

Tyto normy by měly být stanoveny na základě spolupráce výrobních manažerů, finančních manažerů, manažerů nákupu a dalších zainteresovaných pracovníků. Je potřeba vzít v úvahu některá specifika určitých položek (např. minimální velikost dodávky, významné množstevní rabaty apod.). Při stanovení norem u jednotlivých položek se vychází především z očekávané výroby a požadované doby obratu. Výroba vykazuje většinou sezónní charakter a tato sezónnost musí být vzata v úvahu. Proto by normy měly být stanoveny na kratší období než jeden rok (např. na měsíc nebo na čtvrtletí).

3.6.3 Příčiny vzniku nadnormativních zásob

Pozitiva velkého množství zásob:

- možnost využití množstevních slev,
- předzásobení v případě skoku poptávky,
- 100% zajištění plynulosti výroby.

Pro společnosti je důležité zjistit i důvody, proč dochází k překročení požadované úrovně zásob. Chyby mohou být například následujícího charakteru:

a) Chyby v plánování – nereálnost očekávané poptávky. Chyby v plánování jsou prvotním důvodem pro vyšší zásoby, než určují normy. Dalším důvodem může být chyba ve zpracování výrobního plánu.

- b) Výrobní příčiny** – výroba nespotřebuje tolik surovin a materiálu, kolik se plánovalo. Důvodem mohou být prostoje ve výrobě, a proto se nespotřebuje tolik materiálu.
- c) Finanční příčiny** – vysoké množstevní rabaty poskytnuté při nákupu zásob jsou kompenzovány vyššími náklady na skladování.
- d) Dodavatelské důvody** – dodavatel limituje minimální velikost dodávky.
- e) Marketingové důvody** – zbytky po výrobku, jehož výroba byla ukončena (ať už z důvodů inovace nebo úplného ukončení výroby). Jinou možností marketingových chyb jsou zbytky z různých promočních a sezónních výrobků.
- f) Legislativní důvody** – nutné legislativní změny (např. obalů, složení, zákaz prodeje).
[9], [12]

4 UKAZATELÉ SPOJENÉ SE ZÁSOBAMI

4.1 Ukazatelé efektivity zásob

Podnik by se měl snažit o to, aby neměl nadměrné zásoby, které by zbytečně snižovaly jeho hotovost a zároveň i zisk. K tomuto účelu by měl pravidelně monitorovat a kontrolovat stav zásob a sledovat míru jejich efektivity, která měří relaci mezi průměrnou hladinou zásob za určité období a náklady na prodané výrobky. Míru efektivity měříme pomocí dvou ukazatelů:

- doba obratu zásob,
- obrátky zásob.

4.1.1 Ukazatel doby obratu zásob

Rychlost obratu, resp. obratovost zásob je definována jako poměr tržeb a průměrného stavu zásob všeho druhu. Za správnější je však možno považovat takovou podobu ukazatele, kde v čitateli vystupují místo tržeb celkové náklady. Důvodem je skutečnost, že výše zisku je vzhledem k rychlosti obratu zásob irelevantní. Avšak tradičně se používají tržby.

$$\text{Rychlost obratu zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}$$

Při detailnějším rozboru obratovosti jednotlivých druhů zásob (materiál, nedokončená výroba, hotové výrobky, zboží) je opět nutné vztahovat příslušný druh zásob k adekvátnímu ukazateli spotřeby. Rychlost obratu zásob materiálu bychom tak vyjádřili jako poměr materiálních nákladů a zásob materiálu.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\frac{\text{Celkové náklady}}{365}}$$

Doba obratu zásob je poměrem průměrného stavu zásob a průměrných denních nákladů nebo tento ukazatel můžeme jednodušeji vypočítat tak, že vydělíme počet dnů v roce (365) obratovostí zásob. Vypočítáme jak dlouho (ve dnech) jsou oběžná aktiva vázaná ve formě zásob.

4.1.2 Ukazatel obrátky zásob

Většina obchodních firem je si vědoma značného významu sledování rychlosti pohybu zásob. Tato rychlost se měří ukazatelem známým jako obrátka zásob. Obrátka zásob je definována jako koloběh průměrné zásoby obchodu během definovaného období. Toto období je nejčastěji jeden rok. Znalost přesného počtu obrátky zásob, zejména podle oddělení, druhu zboží je nejlepším pomocníkem při plánování potřebných prostředků pro nákup zboží. Čím rychleji zboží přichází do obchodu, je tříděno, oceněno, připraveno k prodeji a zakoupeno zákazníkem, tím nižší jsou ztráty způsobené manipulací se zbožím, jeho poškozením nebo tím, že zboží technicky zastará. Z těchto a dalších důvodů je výsledkem rychlejší obrátky zásob méně vynucených slev zboží. Náklady na skladování rostou, je-li obrátka zásob nízká a naopak klesají, jakmile se zvyšuje.

Optimální obrátka zásob je výsledkem správného řízení zásob, které spočívá v realistickém stanovení plánu tržeb, pečlivém plánování a výběru zásob, uvážlivém postupu při nákupu zboží a citlivém stanovení cen. Tato situace ale zvyšuje riziko vzniku nedostatku zásob a nemožnosti vyhovět požadavkům zákazníka. Objeví se náklady nedostatku zásob, které zahrnují:

- pokuty za opožděné dodání či nedodání zboží odběrateli,
- ušlý zisk.

Čím rychlejší je obrátka zásob, tím vyšší je hrubé obchodní rozpětí firmy. Obrátka zásob je různá v různých typech obchodů i za různé druhy zboží. [2], [9]

Základní vzorec pro výpočet obrátky zásob:

$$\text{Obrátka zboží} = \frac{\text{Čisté tržby z prodeje}}{\text{Průměrná zásoba}}$$

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI DORBAS, S.R.O.

5.1 Historie a stručný profil firmy

Společnost Dorbas, s.r.o. vznikla ve Fryštáku u Zlína na základě společenské smlouvy ze dne 19. listopadu 1997 jako servisní a obchodní firma se základním kapitálem 100 000 Kč, který byl v roce 1998 navýšen na 218 000 Kč.

Svou podnikatelskou činnost ovšem začala ve výraznějším rozsahu provozovat až 1. června 1998 po podepsání smlouvy s výrobním družstvem IVOS Zlín o koupi části podniku. Tím nově vzniklá společnost Dorbas, s.r.o. převzala od firmy IVOS Zlín středisko 3 – nákup a prodej autoagregátů a středisko 7 – opravy autoagregátů (toto členění středisek je i nadále zachováno). Společnost Dorbas, s.r.o. tedy nelze považovat za nově začínající firmu, ale společnost navazující, kontinuálně přebírající úspěšnou činnost družstva IVOS Zlín.

Společnost je registrována v obchodním rejstříku, vedeným Krajským obchodním soudem v Brně s tímto předmětem podnikání:

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- obchodně-technické a informační služby pro naše a zahraniční subjekty,
- opravy motorových vozidel,

Organizace provádí:

- nákup a prodej nového a opraveného zboží,
- vlastní renovaci,
- výrobu náhradních dílů,

na tuzemská a zahraniční nákladní vozidla, návěsy, přívěsy a autobusy.

Na základě rozhodnutí valné hromady ze dne 18. června 2004 došlo k navýšení základního kapitálu o nerozdělený zisk z minulých let v částce 2 439 000 Kč.

Strukturu odběratelů tvoří z velké části tuzemští zákazníci, jako např. BONAVIA servis, a.s., Dopravní podnik, ZLINER, s.r.o., NADAS, s.r.o., ČSAD, a.s., AUTOKOM, s.r.o. a další. K zahraničním stálým odběratelům patří Slovensko, Polsko a Rumunsko.

Dorbas, s.r.o. spolupracuje s dodavatelskými firmami jako KNORR – BREMSE, SACHS, BOSCH, WABCO a jiné.

5.2 Současný stav řízení společnosti

Výkonným a řídicím orgánem firmy je jednatelka – ředitelka, jejíž práva a povinnosti jsou vymezeny ve společenské smlouvě ze dne 31. srpna 1999. Je statutárním orgánem společnosti a jedná za společnost navenek ve všech záležitostech společnosti. Vnitřní řízení společnosti a náležitosti týkající se pracovněprávních vztahů patří taktéž do působnosti jednatelky.

Vykonává činnost podle organizačního řádu společnosti, tj. například řídí a kontroluje činnost úseků společnosti.

Vykonává činnosti podle organizačního řádu společnosti, tj. například řídí a kontroluje činnost vedoucích úseků společnosti, sleduje vývoj hospodářské činnosti společnosti – stav pohledávek a závazků, rozhoduje o otázkách týkajících se financování společnosti, o případných úvěrech, půjčkách a o jejich splátkách, aj. Informuje členy vedení o všech svých záměrech. Po projednání a schválení těchto záměrů ve vedení, informují zaměstnance příslušní vedoucí úseků nebo středisek.

Výkonným a poradním orgánem jednatelky je porada vedení společnosti, kterou tvoří jednatelka společnosti, vedoucí Obchodního úseku, vedoucí Technického úseku, případně pozvaní zaměstnanci a poradci.

Poradu svolává jednatelka společnosti, a to nejméně jedenkrát měsíčně. Porada vedení společnosti projednává náležitosti týkající se zabezpečování úkolů obchodní činnosti, technické činnosti i úkoly všeobecného charakteru, mimo úkolů, které spadají do úkolů valné hromady společnosti.

Z jednání porady vedení společnosti se pořizuje zápis o projednaných náležitostech a ukládají se závazné úkoly týkající se například dosažení hrubého zisku jednotlivých středisek, limity zásob, finanční limity pro zabezpečení solventnosti společnosti a limity pro zajištění hospodárnosti společnosti. K řízení své činnosti vydává společnost směrnice, jejichž obsah je závazný pro všechny zaměstnance společnosti.

Výsledky činnosti společnosti jsou zajišťovány formou vedení podvojného účetnictví s měsíční, čtvrtletní a roční účetní závěrkou, včetně vykazování výsledků jednotlivých středisek.

Dosažené výsledky v účetní evidenci jsou podkladem pro řízení a ukládání úkolů k zabezpečení náležité hospodárnosti.

Financování společnosti probíhá prostřednictvím zřízeného běžného účtu u KB Zlín. Dispoziční právo z běžného účtu mají: jednatelka společnosti, vedoucí Obchodního a Technického úseku.

5.3 Organizační struktura společnosti

Společnost má v současné době 4 společníky a 32 zaměstnanců. K zabezpečení a k dosažení potřebných ekonomických výsledků je činnost společnosti rozdělena do jednotlivých středisek viz. organizační schéma společnosti - příloha P I. Každé středisko má svého zodpovědného vedoucího. Firma je administrativně rozdělena na tato střediska:

- středisko 01 – provozní a prodejní sklad Opava
- středisko 03 – prodej a nákup dílů a agregátů na nákladní motorová vozidla
- středisko 04 – správní a režijní
- středisko 07 – opravy náhradních dílů a agregátů

Činnost jednotlivých úseků společnosti:

Vedení společnosti (středisko 04 – správní a režijní) - činnost správní a režijní je vykonávána sekretariátem, který zpracovává úkoly vyžadované ředitelkou, a to zápisy z valné hromady, porad vedení firmy, zápisy z jednání, které projednává ředitelka společnosti či písemnosti, týkající se smluv, směrnic, příkazů aj.

Vykonává činnost hlavní pokladní ve smyslu příslušných směrnic, provádí personální agendu – přijímání a propouštění zaměstnanců, vyhotovuje pracovní smlouvy včetně náležitostí týkajících se práv a povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů. Dále provádí archivaci dokladů, smluv a směrnic. Zabezpečování písemné agendy (příjem a odesílání

pošty) a vede legislativní agendu včetně zabezpečování úkolů souvisejících s činností právního a ekonomického poradce.

Obchodní úsek (středisko 03 – prodej a nákup dílů a agregátů na nákladní motorová vozidla), který zajišťuje obchodní činnosti, tj. činnosti spojené s nákupem, prodejem a skladováním. Základním úkolem Obchodního úseku je dosažení stanovených záměrů v objemu hrubého zisku, rozvoj obchodní činnosti v dalších oblastech, sledování současného stavu a vývoje v cenové oblasti s cílem eliminovat konkurenční vlivy.

Středisko Opava (středisko 01 – sklad Opava), které má obdobné poslání jako Obchodní a Technický úsek v mateřské společnosti.

Technický úsek (středisko 07 – opravy náhradních dílů a agregátů), úsek zajišťující provozní a technickou činnost. Tyto činnosti jsou zajištěny formou smluv a příslušných směrnic. Provozní a technická činnost je zaměřena zejména na zajištění úkolů týkajících se:

- výrobního a opravářského procesu firmy,
- technického rozvoje, uplatňování nových progresivních forem práce,
- bezpečnostní práce,
- požární ochrany,
- ekologie a odpadového hospodářství,
- správy budov a jejich údržby,
- ochrany majetku aj.

Základní úkolem Technického úseku je zajišťovat včasnou kvalitní výrobu a opravářskou činnost a v souladu s platnými právními předpisy a vnitřními směrnicemi a na základě smluvního vztahu s firmou PROFIRE zajišťovat úkoly v oblasti bezpečnosti práce a požární ochrany.

5.4 Obchodní a výrobní činnost firmy

Činnost firmy Dorbas, s.r.o. můžeme rozdělit na dvě základní části. Jednou samostatnou skupinou firmy je výroba a renovace vzduchových brzdových systémů a jejich prodej. Druhá skupina zahrnuje prodej nových náhradních dílů na nákladní vozidla.

Firma Dorbas, s.r.o. působí na trhu náhradních dílů na nákladní vozidla již 13 let. Ze začátku se firma specializovala pouze na renovace vzduchových ventilů a postupem času rozšířila nabídku o nové náhradní díly jiných výrobců. V posledních dvou letech, se díky měnící se situaci na trhu, firma začíná zaměřovat na prodej a renovaci náhradních dílů na zahraniční nákladní vozidla. Je to způsobeno tím, že skončila výroba vozidel LIAZ v České republice a jsou nahrazována kvalitnějšími zahraničními vozy jako DAF, VOLVO, SCANIA, MAN, MERCEDES, IVECO, RENAULT. Také do největšího výrobce autobusů v České republice vstoupil zahraniční investor. Nejprve to byl RENAULT, nyní jej nahradilo IVECO. Tito investoři si zajišťují své dodavatele náhradních dílů do prvovýroby a tím je také následně změněna poptávka po náhradních dílech.

Základním programem firmy zůstává i nadále renovace a prodej náhradních dílů na tuzemská nákladní vozidla.

Významná část nákupu a prodeje agregátů nových i opravených je zajišťována prostřednictvím smlouvy o obchodním zastoupení, podepsané s jednotlivými obchodními zástupci. Činnost renovace agregátů je zabezpečována Obchodním úsekem v úzké spolupráci s Technickým úsekem. Oba úseky zabezpečují zejména rozsah stávající činnosti v potřebném množství a kvalitě či rozvoj v oblastech renovace, která má technické a personální předpoklady k zajištění dalšího rozšíření sortimentu renovací.

5.5 Základní poslání a filozofie společnosti

Základním posláním firmy je její trvalé pozitivní postavení na trhu nových či renovovaných náhradních dílů pro nákladní automobily, návěsy a autobusy. Trvalá prosperita firmy zajišťovaná vysokou kvalitou výroby a prodeje zboží, technickou dokonalostí a jakostí prováděných oprav vytváří předpoklady k uskutečnění dlouhodobé vize stát se dominantní firmou na trhu náhradních dílů pro nákladní automobily v regionech střední a jižní Moravy.

Základem filozofie firmy je maximální spokojenost zákazníka, rychlost a kvalita prováděných oprav.

5.6 Systém jakosti

Zabezpečování jakosti v současné době není otázkou toho, aby nejakostní výrobek neopustil firmu, kde se vyrábí, ale toho, aby nejakostní výrobek nebyl vůbec vyprodukován.

Požadavky zákazníků se neomezují pouze na vyžadování jakostních výrobků a na jejich technickou úroveň, ale na stabilitu jakosti dodávaných výrobků. Odběratelé po firmě vyžadují, aby prokázala, že skýtá záruky k trvalému dosahování jakosti.

V roce 2003 prošla společnost Dorbas, s.r.o. úspěšně certifikačním auditem a je držitelem certifikace podle normy ČSN EN ISO 9001 : 2001. Výsledkem bylo zavedení systému managementu jakosti vztahující se na prodej a nákup náhradních dílů a renovace náhradních dílů.

Certifikace systémů jakosti je potvrzení třetí nezávislou stranou, že systém jakosti firmy splňuje požadavky příslušné normy, která je podkladem pro certifikaci.

V této mezinárodní normě jsou specifikovány požadavky na systém managementu jakosti v případech, kdy organizace:

- potřebuje prokázat svoji schopnost trvale poskytovat produkt, který splňuje požadavky zákazníka a příslušné požadavky předpisů,
- má v úmyslu zvyšovat spokojenost zákazníka, a to efektivní aplikací tohoto systému, včetně procesů pro jeho neustálé zlepšování a ujišťování o shodě s požadavky zákazníka a s příslušnými požadavky předpisu.

5.7 Rozdělení skladů společnosti

Při rozdělení skladů pro účely mé bakalářské práce jsem vycházela z organizační struktury společnosti dle střediskového členění na jednotlivé sklady, a to:

5.7.1 Sklad zboží (středisko 3)

Je dominantním skladem společnosti s největším objemem zásob. Provoz je zajišťován obchodním úsekem. Je zde skladováno nakupované zboží, které se v nezměněné podobě prodává dále zákazníkům společnosti. Prodej zboží z tohoto skladu se nejvíce podílí na tvorbě zisku firmy. Výrazná část zásob na tomto skladě je pořizována na základě smluvního vztahu o zastoupení významných výrobců vzduchových systémů na českém i zahraničním trhu. Společnost Dorbas, s.r.o. prodává veškeré nové náhradní díly na vozidla KAROSA, LIAZ, TATRA, IVECO. Vše je závislé na poptávce a tyto díly nakupuje u různých dodavatelů. Co se týká nových dílů na zahraniční vozy, tento sortiment je omezený na

vzduchové brzdové systémy Knorr-Bremse, Wabco, Haldex, měchy pérování Contitech, Firestone, filtry Baldwin, obložení Roulunds, Jurid, Texar a brzdové bubny tuzemských výrobců.

5.7.2 Sklad náhradní díly (středisko 7)

Základní činností tohoto střediska je renovace náhradních dílů, které provádí technický úsek společnosti. Toto středisko se tedy zabývá výrobní činností. Na tomto skladě jsou skladovány zásoby jak nakupovaného materiálu, který dále vstupuje do výroby, tak i zrenovovaných náhradních dílů, které jsou určeny k prodeji zákazníkům, které tvoří zejména obchodní firmy. Do kategorie renovovaných náhradních dílů patří zejména kompresory, čtyřcestné ventily, vodní pumpy, regulátory tlaku, vysoušeče, posilovače spojek a jiné. Ovšem i zásoby tohoto skladu jsou, ačkoliv v minimálním množství, prodávány v nezměněném stavu dále odběratelům (zejména autodílnám). Tuto činnost za technický úsek provádějí prodejci obchodního úseku na základě vnitropodnikových predispozic zásob v rámci jednotlivých skladů společnosti.

5.7.3 Sklad zboží – Opava (středisko 1)

Tento sklad tvoří provozovna v pronajatých prostorech v Opavě, který byl zřízen pro pokrytí poptávky zákazníků ze Severní Moravy. Činnost tohoto skladu de facto kopíruje v menším rozsahu činnost střediska 3.

5.8 Způsob prodeje

Společnost Dorbas, s.r.o. má v současné době dva prodejní sklady a to v místě sídla firmy ve Fryštáku a v Opavě. Opava má 4 zaměstnance, z čehož 2 jsou skladníci a 2 prodejci. Zákazníci sami navštěvují naše prodejny a kupují potřebné náhradní díly. Rozvozová služba slouží k pokrytí požadavků jak velkých odběratelů jako jsou velké dopravní společnosti (ČSAD, BONA VIA, ZLINER aj.), tak i drobných zákazníků po celé ČR. Lze také objednat po telefonu a zaslání náhradních dílů expresními zásilkami (PROFI BALÍK, KURÝR ČD, EMS aj.). K vlastní rozvozové službě jsou určeny dva vozy: Iveco Dailly, Renault Master.

6 ŘÍZENÍ ZÁSOb

Tendence podniku k uspokojování potřeb a přání zákazníka vedou ke strategii zbožové diferenciace s cílem zvětšovat objem odbytu. Orientací na odbyt se snaží podnik dosáhnout poklesu jednicových nákladů větším objemem objednávek díky zvýšenému podílu na trhu. Firma však nemá všeobecné zásahy o minimálních a maximálních hladinách zásob, které by měla dodržovat. Při sestavování odhadu, ale pečlivě zvažuje poptávku zákazníků.

Aby se zamezilo vzniku přebytků a nedostatků v zásobování zboží, měl by podnik minimalizovat nedostatky v rozvrhování nákupu a prodeje, které vedou ke skluzům a tím k neplánovanému nárůstu zásob.

6.1 Vývoj stavu zásob

Při analýze vývoje stavu zásob ve skladech firmy Dorbas, s.r.o. jsem vycházela z údajů, které mi byly poskytnuty jednotlivými úseky společnosti. Jednalo se konkrétně o konečné stavy zásob na skladech v jednotlivých měsících sledovaného období a to jak v korunách i v jednotkách množstevních (tj. v kusech) sledovaného zboží, náhradních dílů i nedokončené výroby, tak údaje o nákupu a prodeji v jednotlivých měsících.

Při zpracovávání podkladů pro jednotlivé sklady jsem měla k dispozici více než 6 000 druhů zboží a náhradních dílů, které byly ve sledovaném období na skladech společnosti Dorbas, s. r. o. Pro zjednodušení jsem mohla díky homogenosti skladových zásob provádět výpočet obrátky zásob a doby obratu za jednotlivé sklady jako celky. Tabulky jsem zpracovávala dle jednotlivých skladů společnosti, a to:

- **Sklad zboží** (středisko 3)
- **Sklad náhradních dílů** (středisko 7)
- **Sklad zboží – Opava** (středisko 1)

Pro dosažení co nejaktuálnějších výsledků jsem zvolila jednorocní časové období od září roku 2006 po srpen 2007, které jsem rozdělila do měsíčních intervalů.

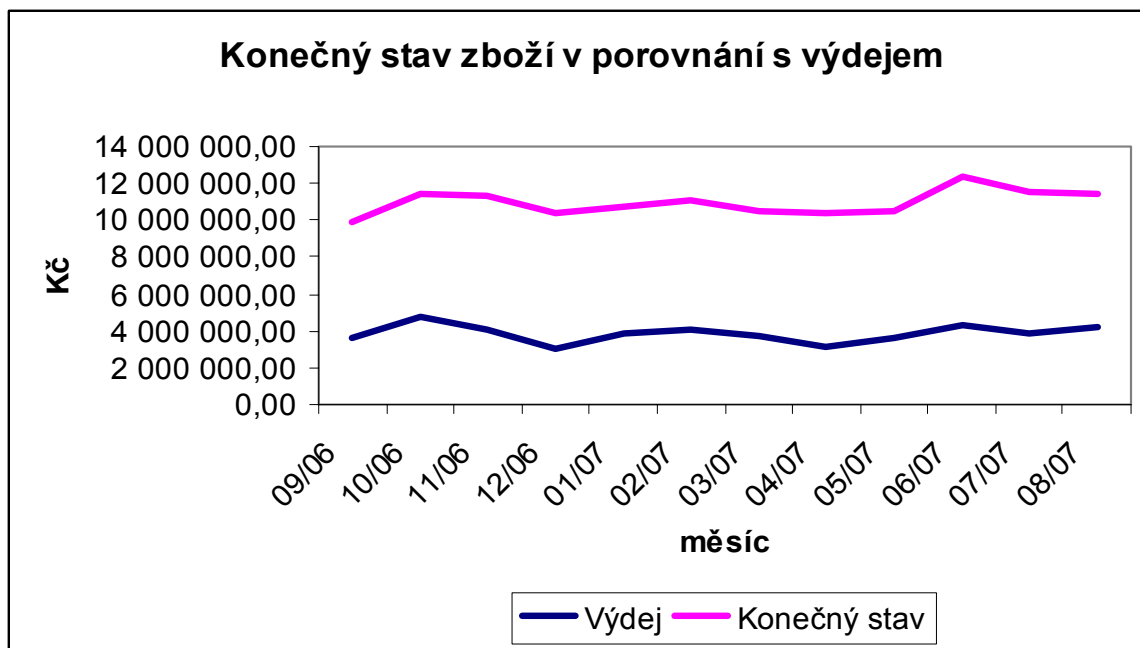
6.1.1 Vývoj stavu zásob na skladě zboží střediska 3

Vývoj stavu zásob zboží střediska 3 (v Kč) byl na skladě společnosti Dorbas, s.r.o. ve sledovaných měsících následující:

Tab. 1. Vývoj stavu zásob zboží na skladě střediska 3 [zdroj vlastní]

Měsíc	Počáteční stav	Příjem	Výdej	Konečný stav
09/06	6 239 507,05	3 691 153,75	3 576 608,97	6 353 851,30
10/06	6 353 851,30	5 117 584,15	4 763 605,83	6 707 830,15
11/06	6 707 830,15	4 564 242,10	4 087 704,29	7 184 367,96
12/06	7 184 367,96	3 177 953,70	3 090 682,79	7 271 638,87
01/07	7 271 638,87	3 489 040,35	3 851 489,80	6 909 189,42
02/07	6 909 189,42	4 227 176,50	4 036 864,75	7 099 501,17
03/07	7 099 501,17	3 407 439,00	3 760 694,62	6 746 245,55
04/07	6 746 245,55	3 592 957,40	3 148 962,85	7 190 240,10
05/07	7 190 240,10	3 317 683,80	3 604 524,45	6 903 399,45
06/07	6 903 399,45	5 420 095,65	4 271 591,05	8 051 904,05
07/07	8 051 904,05	3 503 245,59	3 815 272,34	7 739 877,30
08/07	7 739 877,30	3 655 700,71	4 203 541,40	7 192 036,61

Hladina stavu zásob zboží na skladě střediska 3 byla ve sledovaném období udržována na rovnoměrné úrovni bez větších výkyvů. Ovšem podle mého názoru jsou stavy zásob vůči stavu prodeje neúměrně vysoké, jak je patrné z obrázku (Obr. 1). Na druhé straně však musí být brán v úvahu fakt, že prodejci střediska požadují, aby na skladě byly skladovány všechny položky nabízeného zboží v dostatečném množství, aby mohly být zcela uspokojeny požadavky všech zákazníků.



Obr. 1. Porovnání hodnoty KS zboží na skladě střediska 3 s výdejem [zdroj vlastní]

Z obrázku (Obr. 1) vyplývá, že stav zásob zboží ve sledovaném období se udržuje na stejné úrovni. Tržby z prodeje zboží dosahovaly největší částky 4 763 605, 83 Kč ve sledovaném období tj. v říjnu 2006. Po podrobnějším prozkoumání účetní evidence vydaných faktur za měsíc říjen 2006 jsem zjistila, že na této výši tržeb se podílí zejména vysoký odbyt zboží do zahraničí. Jak mi bylo řečeno pracovníky obchodní sekce, tento výsledek nebyl zapříčiněn žádným poskytnutím slev, výprodejem nebo obdobnou mimořádnou podporou prodeje, pouze zvýšenou poptávkou ze strany odběratelů a schopností prodejců motivovat potenciální zákazníky ke koupi zboží společnosti Dorbas, s.r.o.

Při porovnání hodnot v tabulce (Tab. 1) a v grafickém vyjádření (Obr. 1) si můžeme povšimnout, že konečný stav zásob zboží, někdy až skoro dvojnásobně, převyšuje hodnotu prodeje v jednotlivých sledovaných měsících. Dále můžeme konstatovat, že příjmy v jednotlivých měsících zhruba ze tří čtvrtin pokrývají výdej zásob zboží.

6.1.2 Vývoj stavu zásob na skladě náhradních dílů střediska 7

Jak jsem se již zmínila, středisko 7 se zabývá renovací nakoupených náhradních dílů na vlastních strojích, ve vlastních dílnách společnosti a částečně i kooperací s obchodními partnery společnosti Dorbas, s.r.o.

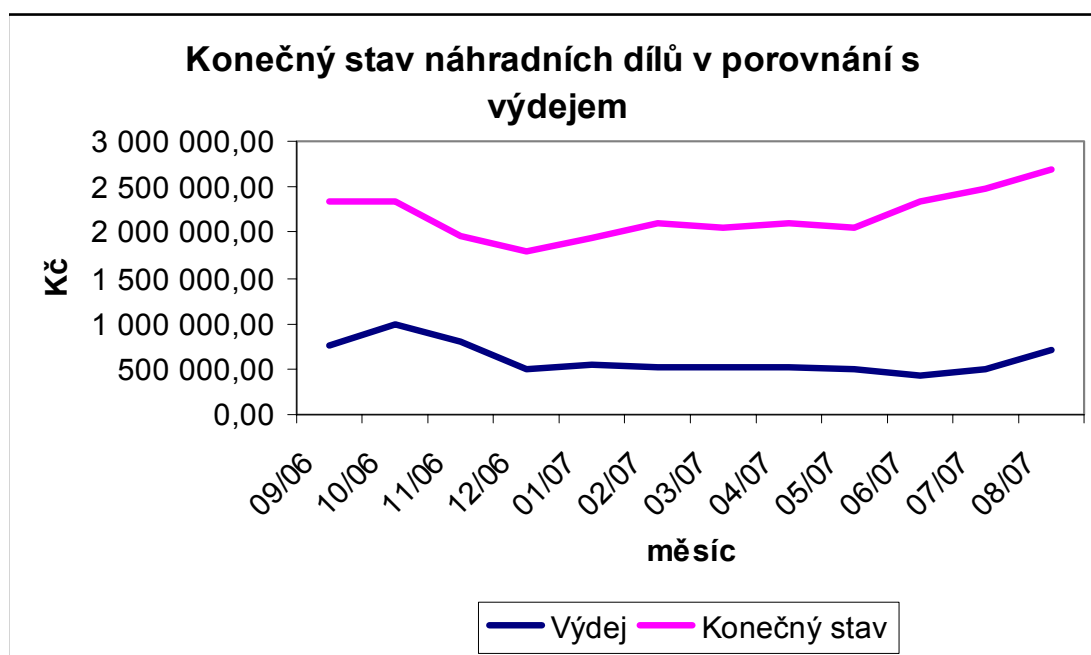
Renovace spočívá ve speciálním opracování, jako je pískování, honování či broušení nakoupených náhradních dílů. Proto je zde skladován nakupovaný materiál v podobě náhradních dílů, stejně tak jako nedokončená výroba a z jisté části i hotové výrobky, které jsou prodejci obchodního střediska prodávány zákazníkům.

Vývoj stavu zásob na skladě náhradních dílů střediska 7 dosáhl ve sledovaném období následujících hodnot v Kč:

Tab. 2. Vývoj stavu zásob náhradních dílů na skladě střediska 7 [zdroj vlastní]

Měsíc	Počáteční stav	Příjem	Výdej	Konečný stav
09/06	1 722 608,50	610 477,40	753 788,60	1 579 297,30
10/06	1 579 297,30	758 606,00	998 988,90	1 338 914,40
11/06	1 259 416,90	695 115,79	798 085,70	1 156 446,99
12/06	1 156 446,99	648 907,10	502 057,89	1 303 296,20
01/07	1 303 296,20	628 383,40	540 603,90	1 391 075,70
02/07	1 391 075,70	712 826,45	518 662,55	1 585 239,60
03/07	1 585 239,60	471 414,13	513 991,90	1 542 661,83
04/07	1 542 661,83	554 168,90	523 195,10	1 573 635,63
05/07	1 573 635,63	470 152,30	496 086,95	1 547 700,98
06/07	1 547 700,98	795 241,80	418 992,90	1 923 949,88
07/07	1 923 949,88	553 572,40	489 636,20	1 987 886,08
08/07	1 987 886,08	715 773,00	715 173,80	1 988 485,28

I na tomto skladě je zřejmé, že za sledované měsíce byla zásoba náhradních dílů udržována na značně vysoké úrovni, která je v určitém nepoměru vůči prodaným zásobám. Ovšem na tomto skladě může být tento nepoměr skladovaných a prodaných náhradních dílů způsoben určitou mírou předzásobením, aby nedocházelo k situaci, že by pracovníci tohoto výrobního střediska byly nuceni k prostojům z nedostatku zásob náhradních dílů určených k renovaci. Při porovnání hodnot příjmů a výdajů náhradních dílů je zřejmé, že příjmy jsou ve značné rovnováze s výdaji zásob na tomto skladě.



Obr. 2. Porovnání hodnoty KS náhradních dílů na skladě střediska 7 s výdejem [zdroj vlastní]

Z obrázku (Obr. 2) vidíme, že v druhém měsíci sledovaného období tj. v říjnu 2006, byl poněkud zvýšený prodej náhradních dílů, který je stejně tak, jako na skladě zboží střediska 3 způsoben zvýšenou poptávkou. Na skladě střediska 7 je taktéž patrna dlouhodobě přetrvávající vysoká zásoba skladovaných náhradních dílů, která je po celou dobu sledovaného období bez jakýchkoliv velkých výkyvů. Jen si zde můžeme povšimnout mírného zvýšení konečných stavů za sledované měsíce, a to v červnu 2007, v červenci 2007 a v srpnu 2007. Konečný stav zásob ovšem nekoresponduje s hodnotou prodaných zásob. Při sledování křivky výdeje je patrný mírný pokles ve výdeji v měsících prosinec 2006, květen 2007, červen 2007 a červenec 2007. Tento pokles může být způsoben nižším prodejem v těchto měsících. Důvodem může být nižší počet pracovních dnů, který je zapříčiněn Vánočními svátky v prosinci a řádnou dovolenou v červenci.

Z obrázku (Obr. 2) je jednoznačně patrný již dříve zmiňovaný vysoký nepoměr mezi výdejem zásob a konečným stavem zásob náhradních dílů na skladě. Tento nepoměr zásob překračuje hodnotu výdeje dvojnásobně, v některých případech i trojnásobně a čtyřnásobně (např. v červnu a červenci 2007).

6.1.3 Vývoj stavu zásob na skladě zboží – Opava střediska 1

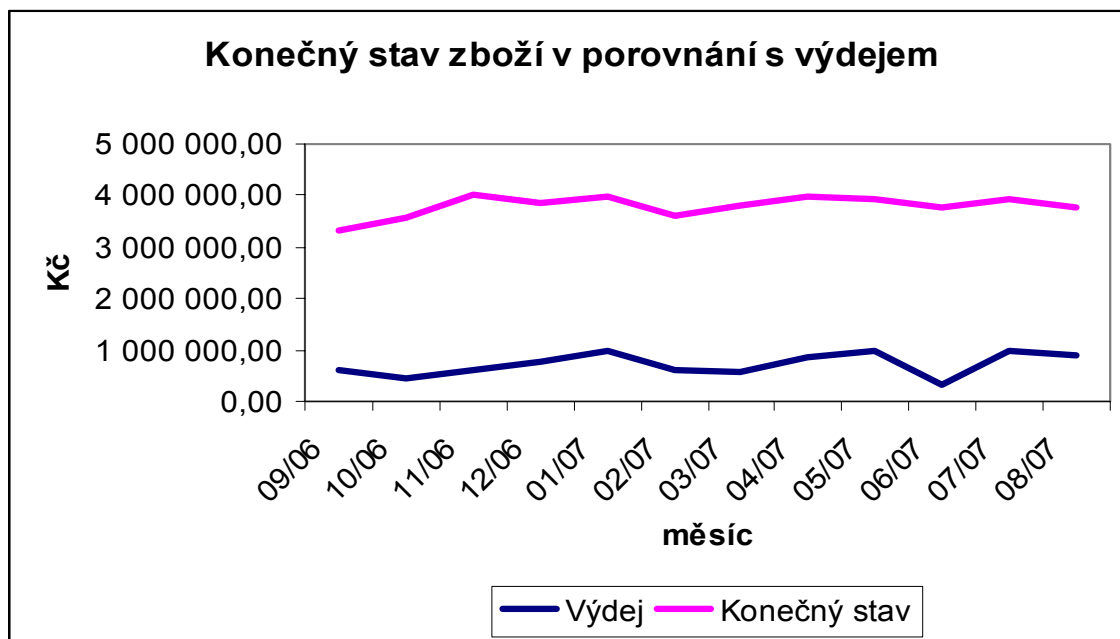
Jak již bylo dříve řečeno, tento sklad tvoří zásoby zboží, které jsou uskladněny v provozovně společnosti Dorbas, s.r.o., která je umístěna v Opavě.

Na skladě střediska 1 byly v jednotlivých měsících sledovaného období následující pohyby zboží v korunách:

Tab. 3. Vývoj stavu zásob zboží na skladě Opava [zdroj vlastní]

Měsíc	Počáteční stav	Příjem	Výdej	Konečný stav
09/06	2 734 869,83	597 735,40	617 130,07	2 715 475,16
10/06	2 715 475,16	866 669,20	449 421,05	3 132 723,31
11/06	3 132 723,31	891 214,40	633 746,49	3 390 191,22
12/06	3 390 191,22	452 251,40	784 314,04	3 058 128,58
01/07	3 058 128,58	912 942,70	994 983,52	2 976 087,76
02/07	2 917 916,35	701 079,10	596 528,50	3 022 466,95
03/07	3 022 466,95	806 003,50	585 002,26	3 243 468,19
04/07	3 243 468,19	738 447,10	875 303,84	3 106 611,45
05/07	3 106 611,45	839 949,20	988 834,32	2 957 726,33
06/07	2 806 638,75	963 838,90	345 468,59	3 425 009,06
07/07	3 425 009,06	496 899,90	997 862,80	2 924 046,16
08/07	2 859 918,13	915 368,90	915 368,90	2 859 918,13

Ani u tohoto střediska nedochází k výrazným výkyvům ve stavech zásob za sledované období. Pokud vezmeme v úvahu, že tento sklad je provozovnou společnosti Dorbas, s.r.o., je zde zásoba zboží udržována na značně vysoké úrovni. Tato skutečnost je patrná z obrázku (Obr. 3), který porovnává hodnoty konečného stavu zboží na skladě střediska 1 s výdejem. Pokud bychom porovnali tabulku (Tab. 3) zobrazující zásoby zboží na skladě Opava s tabulkou (Tab. 2) zobrazující zásoby náhradních dílů střediska 7, můžeme říci, že hodnoty stavů zásob na těchto skladech jsou rozdílné. Ovšem při porovnání výdajů obou středisek jsem za sledované období zjistila, že výdej zásob zboží střediska 1 je v průměru o 30% vyšší než výdej zásob skladu náhradních dílů. Ještě do nedávna středisko 1 provozovalo činnost v menším rozsahu. Výdej zásob zboží tohoto střediska byl zhruba o 25% nižší než byl výdej zásob střediska 7.



Obr. 3. Porovnání hodnoty KS zboží na skladě střediska 1 s výdejem [zdroj vlastní]

Z obrázku (Obr. 3) vidíme, že křivka konečného stavu zásob zboží na skladě provozovny Opava se vyvíjí bez větších dramatických změn v průběhu sledovaného období. Velkou část zásob zboží opavského skladu mohou tvořit například zásoby s dlouhou dobou obratu nebo dokonce zásoby, které jsou neprodejně. Jelikož skladové hospodářství skladu zboží Opava je vedeno v místě provozovny, neměla jsem dostatečné informace o skutečné příčině takto vysokých hodnot konečných stavů v jednotlivých měsících sledovaného období, jsou mnou výše uvedené důvody pouze domněnkou.

Obrázek (Obr. 3) dále ukazuje křivku výdeje zboží, u které můžeme zaznamenat zvýšený výdej zboží v měsíci lednu a červenci roku 2007. Stejně tak výrazný je i propad tržeb v říjnu roku 2006 a červnu 2007.

6.2 Stanovení optimální výše zásob

Při stanovení optimální výše zásob společnosti Dorbas, s.r.o. jsem zvolila výpočet průměrné výše zásob. Tento výpočet vyjadřuje průměrný stav zásob zboží v Kč za již předem zvolené období, kolem něhož by mely skutečné zásoby kolísat.

Výpočet průměrné výše zásob jsem pro zjednodušení provedla pouze u patnácti vybraných druhů zásob, které byly ve sledovaném období na skladě zboží střediska 3. Těchto patnáct druhů zásob zboží tvořilo 18% z celkového výdeje na tomto skladě a pouhých 0,54% z celkového druhového členění zásob. Vybrala jsem si středisko 3 (sklad zboží) pro jeho velikost. Dalším důvodem pro toto středisko byl fakt, že přes tento sklad je prodáváno jak nakupované zboží, tak i část zásob náhradních dílů střediska 7, které jsou na sklad zboží pomocí vnitropodnikových predispozic převedeny za účelem prodeje zákazníkům společnosti Dorbas, s.r.o.

Vzorec, který jsem použila pro výpočet průměrné výše zásob zboží, dle mého názoru, plně odpovídá obchodnímu úseku. A to jednak ze strany dostupnosti informací o stavu zásob na jednotlivých střediscích společnosti, tak ze strany vypovídací schopnosti výsledných hodnot na přijetí patřičných opatření, z těchto hodnot plynoucích.

Vzorec má následující tvar:

$$\text{Průměrná výše zásob} = PDSZ \times PDVZ$$

PDSZ - průměrná denní spotřeba zásob vybraných druhů skladovaného zboží vyjádřená v korunách.

PDVZ - průměrná doba vázanosti zásob vyjádřená ve dnech.

$$PDVZ = DC + PZ$$

V tomto vzorci *DC* znamená průměrný dodávkový cyklus (zaznamenán ve dnech), který je váženým průměrem z dob jednotlivých dodávkových cyklů, kde vahami jsou objemy příslušných dodávek. Průměrný dodávkový cyklus každého z vybraných druhů skladovaných zásob střediska 3 jsem zjistila ze skladových karet, respektive příjmů jednotlivých druhů zásob na nich zaznamenaných. *PZ* značí pojistnou zásobu ve dnech.

S pracovníky obchodního úseku jsem konzultovala pojistnou zásobu a dospěla jsem k názoru, že optimální pojistnou zásobou je desetinásobek průměrné denní spotřeby jednotlivých druhů skladovaného zboží.

Ve své práci počítám s průměrnými veličinami, protože společnost používá mnoho druhů zboží, dodávaných různými dodavateli v různých množstvích a v různě dlouhých dodávkových cyklech a postupně různě spotřebovaných. Zatímco stav některých zásob se blíží k minimu, stav jiných zásob se blíží k maximu a celkový stav zásob se vyrovnává na průměr. Tato skutečnost se respektuje tím, že průměrný dodávkový cyklus se uvažuje v poloviční výši, to odpovídá rovnoměrné spotřebě zásob. Ve společnost Dorbas, s.r.o. není ovšem splněna podmínka rovnoměrné spotřeby zásob, proto budu počítat s celým dodávkovým cyklem.

V následující tabulce (Tab. 4) uvedu základní údaje jednotlivých vybraných druhů zboží, které slouží pro další výpočet průměrné výše zásob.

Tab. 4. Základní hodnoty výdeje sledovaných druhů zboží [zdroj vlastní]

Druh zboží	Prodej v ks	Prodej v Kč (skladová cena)	Denní spotřeba v ks	Denní spotřeba v Kč
tlumič TATRA	589	175 755,20	1,61	481,52
tlumič LIAZ	577	129 825,00	1,58	355,68
chladič vody	104	284 788,35	0,28	780,24
kompresor	38	494 781,70	0,10	1 355,57
tlumič pérování přední	323	370 053,55	0,88	1 013,85
tlumič pérování zadní	262	304 641,80	0,72	834,64
ovládací tlumič	449	134 800,20	1,23	369,32
brzdový pružinový válec	131	387 790,95	0,36	1 062,44
turbodmychadlo	163	790 550,00	0,45	2 165,89
víko spojky	333	1 124 919,00	0,91	3 081,97
lamela spojky	466	291 704,00	1,28	799,19
posilovač spojky	159	371 297,50	0,44	1 017,25
regulační ventil pérování	655	468 806,30	1,79	1 284,40
těsnění hlavy	45	310 700,00	0,12	851,23
elektromagnetický ventil	261	186 156,20	0,72	510,02

Na tabulce (Tab. 4) v prvním sloupci je uvedeno patnáct druhů zboží, které tvoří pouze 0,54% z celkového druhového členění zásob skladu střediska 3, ale také se podílí 18 % na celkových tržbách zásob. Z toho vyplývá, že jsou to nejvíce ziskové zásoby společnosti, kterým by měla být věnována zvýšená pozornost při plánování skladového hospodářství. Ve druhém sloupci prodej v ks jsou zaznamenány výdeje jednotlivých druhů zásob za celé sledované období. Sloupec třetí, prodej v Kč (skladová cena) vyjadřuje výdej sledovaného zboží ve skladových cenách za sledované období. Denní spotřeba v ks vyjadřuje výpočet, který obsahuje vydané kusy jednotlivého zboží v poměru k jednotlivým dnům sledovaného období (tj. 365 dnů). V posledním sloupci je uvedena denní spotřeba v Kč, kde jde o tentýž výpočet vyjádřený v korunách.

V následující tabulce (Tab. 5) jsem vypočítala vybrané zásoby pro stanovení optimální výše zásob, skladovaných na skladě zboží společnosti:

Tab. 5. Optimální výše vybraných zásob na skladě střediska 3 [zdroj vlastní]

Druh zboží	Pojistná zásoba	Dodávkový cyklus	Průměrná doba vázanosti zásob	Průměrné výše zásob
tlumič TATRA	16,14	0,55	16,69	8 036,57
tlumič LIAZ	15,81	0,30	16,11	5 730,00
chladič vody	2,85	3,64	6,49	5 068,04
kompresor	1,04	3,88	4,92	6 669,40
tlumič pérování přední	8,85	1,33	10,18	10 320,99
tlumič pérování zadní	7,18	1,19	8,37	6 985,94
ovládací tlumič	12,30	1,19	13,49	4 982,13
brzdový pružinový válec	3,59	1,20	4,79	5 089,09
turbodmychadlo	4,47	3,26	7,73	16 742,33
víko spojky	9,12	0,98	10,10	31 127,90
lamela spojky	12,77	0,76	13,53	10 813,04
posilovač spojky	4,36	0,90	5,26	5 350,74
regulační ventil pérování	17,95	5,69	23,64	30 363,22
těsnění hlavy	1,23	0,91	2,14	1 821,63
elektromagnetický ventil	7,15	0,37	7,37	3 758,85
Celkem:				152 859,87

Z tabulky (Tab. 5) je vidět, že pojistná zásoba obsahuje denní spotřebu sledovaného zboží v množstevních jednotkách, vynásobenou deseti, což je fixně stanovená hodnota pro všechny druhy skladovaných zásob. Toto desetinásobné fixní stanovení je možné díky již dříve zmiňované homogennosti skladovaných zásob. Při analýze skladové evidence jsem zjistila, že je prodáváno ve větším objemu zboží s nižší skladovou cenou a dále dražší skladované zboží se prodává v menším množství a díky tomu jsou tržby za tyto, ač cenově rozdílné, druhy zboží průměrně shodné. Dalším důvodem je také rozsáhlá dodavatelská síť společnosti, proto mohou sami pracovníci v neobvyklých situacích zákazníkem objednané zboží bez zbytečných průtahů zajistit.

Ve sloupci dodávkový cyklus je výpočet průměrného dodávkového cyklu ve dnech. Pro výpočet jsem použila metodu váženého aritmetického průměru. Ze skladních karet jednotlivých druhů zboží jsem získala údaje o jednotlivých dodávkách.

Průměrná doba vázanosti zásob vyjadřuje dobu ve dnech, po kterou by měly být jednotlivé zásoby zboží vázány na skladě tj. doba, která uplyne od jejich přijetí na sklad až do vyskladnění.

V posledním sloupci je uvedena průměrná výše zásob, která určuje průměrnou hodnotu v korunách, ve které by se měly zásoby jednotlivých druhů sledovaného zboží pohybovat, chceme-li, aby jejich stav byl optimální. To znamená, aby v zásobách nebylo vázáno zbytečné množství finančních prostředků. Sečtením průměrné výše sledovaných druhů zásob zboží na skladě střediska 3 jsme dostaly optimální výši zásob a ta činí 152 859, 87 Kč.

6.3 Vliv optimální výše zásob na ekonomickou situaci

Již dříve jsem se několikrát zmínila, že nadbytečné zásoby zbytečně váží určité finanční prostředky, ale také jsou s těmito nadbytečnými zásobami spjaty určité náklady.

Především tyto zásoby zboží i náhradních dílů vůbec nemusely být nakoupeny. Vyplývá z toho možná úspora jednak finančních prostředků, které mohly být vynaloženy jinak (např. do investic, které mohly v budoucnu společnosti přinášet zisk), tak i úspora na náhradních dílech, mzdách, energiích, opotřebovanosti strojů a v neposledním případě také časová úspora. Snížily by se také v určité míře náklady na skladování.

Z uvedených analýz vyplývá, že zásoby na jednotlivých skladech společnosti nejsou právě v optimálním množství. Skutečný stav některých druhů skladovaného zboží je skladován ve zbytečně velkém objemu.

Optimální řízení zásob by mělo za výsledek snížení celkové hodnoty jednotlivých skladů, tím i snížení závazků společnosti vůči svým dodavatelům. S tím samozřejmě souvisí i úspora peněžních prostředků na úhradu těchto závazků. Podle mého názoru by se výrazně zlepšil stav peněžních prostředků společnosti, případně by tyto uspořené prostředky mohly být použity na další rozvoj firmy.

7 APLIKACE METODY JUST-IN-TIME (JIT)

7.1 Důsledky systému pro jednotlivá střediska

System JIT je filosofie řízení zásob, která má za cíl redukcii ztrát a nadbytečných zásob. Tento systém je založen na myšlence dodávat produkty, díly nebo materiál právě v tomto okamžiku, kdy jsou v podniku zapotřebí. System JIT vyžaduje úzkou koordinaci poptávkových potřeb mezi logistikou, dopravci, dodavateli a výrobou. JIT rovněž představuje pro logistiku obrovskou příležitost z hlediska jejího možného příspěvku k celkovému úspěchu podniku tím, že dochází ke snížení zásob při současném zachování, nebo dokonce zlepšení úrovně a kvality zákaznického servisu.

JIT reprezentuje důležitý trend v oblasti řízení zásob. Cílem JIT je vysoká úroveň produktivity, nižší stav zásob a rozvíjení dlouhodobých vztahů s ostatními články dodávkového řetězce.

7.2 Rozhodnutí zda implementovat metodu JIT či nikoliv

Pro své řízení zásob nepoužívá společnost žádných specifických metod, které by byly nějakým způsobem aplikovány. Můžeme zde mluvit o klasickém skladovacím systému. Zboží je nakupováno na objednávku na základě poptávky.

Organizace, které používají metody JIT nebo o jejich implementaci uvažují, by měly důsledky těchto metod posoudit v rámci podnikových procesů strategického plánování a při přípravě ročních logistických plánů. Management společnosti Dorbas, s.r.o. by musel např. zvážit otázky typu:

- Které střediska v rámci podniku budou JIT implementovat?
- Jak budou spolupracovat jednotliví pracovníci střediska, kteří mají na starosti logistiku, se střediskem 7 (výrobní středisko pro koordinaci dodávek)?

System JIT poskytuje firmě Dorbas, s.r.o. přínosy ve čtyřech základních oblastech: zlepšení obratu zásob, lepší zákaznický servis, zmenšení skladového prostoru a zlepšení doby odezvy. V důsledku realizace programu JIT a dalších systémových změn dosáhla firma těchto výsledků:

1. Bylo dosaženo úrovně 97% včasných dodávek do podniku.

2. Výše skladových zásob se snížila. Tím pádem by se firmě naskytly volné skladovací prostory, které by mohly být pronajaty jinému podnikatelskému subjektu a firmě Dorbas, s.r.o. by plynuly tržby a finanční prostředky z tohoto nájmu.

Druhou variantou pro využití volných skladovacích prostor by mohlo být rozšíření výroby střediska 7. U této možnosti je podmínkou provedení důkladného průzkumu trhu, zda-li by byl zájem ze strany odběratelů, nebo by se našel odbyt pro eventuální zvýšenou výrobu.

7.3 Klíč k úspěšné implementaci JIT

7.3.1 Komunikace

Význam komunikace mezi kupujícím a dodavatelem. Základním předpokladem úspěchu v prostředí JIT je těsná a častá komunikace mezi kupujícím a dodavatelem.

Dodavatelé dostávají k dispozici dlouhodobé výhledy plánů výroby svého odběratele. Tyto výhledy se mohou týkat rámcově i měsíců, avšak minimálně pro několik nejbližších týdnů mají plány fixní charakter. Dodavatelé kupujícího pravidelně informují o vývoji a případných problémech. Při převádění dodávkového řetězce do prostředí JIT musí spolu dodavatel a odběratel úzce spolupracovat a jejich vztahy musí být založeny na vzájemné důvěře.

Podle účetních záznamů za první kvartál roku 2007, společnost Dorbas, s.r.o. odebrala 45,9% celkového objemu nakoupeného zboží od dodavatele KNORR – BREMSE. A dle současných záznamů a naplánovaných objednávek se tato hodnota bude zvyšovat. Společnost Dorbas, s.r.o. je motivována finančním bonusem za odebrané zboží.

7.3.2 Zákaznický servis

V každém partnerském vztahu existuje soubor specifických motivačních faktorů a specifických operačních prostředí. U zákaznického servisu je důležité zlepšení úrovně tohoto servisu. Toho můžeme dosáhnout například zlepšením včasnosti dodávek, lepší sledování pohybu zboží nebo přesné dodávky objednaného zboží apod.

7.4 Skladování v systémech JIT

JIT klade zvýšené požadavky na skladování a manipulaci s materiálem a se zbožím, proto Dorbas, s.r.o. musí:

- Klást maximální důraz na kvalitu: Pracovník skladu musí své úkoly při vstupních i výstupních skladových operacích vykonávat důsledně na úrovni požadované zákazníky.
- Eliminovat činnosti, které nepřidávají hodnotu: Identifikovat a následně eliminovat veškeré nepotřebné nebo neefektivní činnosti při fyzických přesunech a manipulaci se zbožím. Výsledkem je zlepšené skladové uspořádání a zvýšení efektivity skladových operací.

8 NÁVRH DOPORUČENÍ PŘÍPADNÝCH ZMĚN SYSTÉMU ŘÍZENÍ ZÁSOB ZBOŽÍ VE FIRMĚ DORBAS, S.R.O.

Z hlediska stávající výše popsaného stavu zásob bych navrhovala následující řešení. Tato řešení určených zásob nemusí být použitelná v daném podniku pro dané zboží, nebo z hlediska současné situace v podniku, ale hypoteticky je lze považovat za obecně použitelné.

Analýzou provedenou ve společnosti jsem zjistila, že společnost by měla minimalizovat zásoby zboží, a to zavedením systému řízení zásob JIT. Společnost Dorbas, s.r.o. je firmou, která tento systém ještě nevyužívá. V případě potřeby zavedení metody JIT, bych doporučila společnosti využívat tuto metodu jen částečně. V podmínkách tržní ekonomiky je toto kritérium reálné.

Negativním vlivem by mohly být podnikatelské subjekty, kteří nejsou zvyklí na tuto metodu řízení zásob. Mohou nastat problémy s dodavateli, kteří by metodu JIT nepoužívali (např. zpožďovaly by se v dodávkách a díky tomu by se přerušil celý cyklus).

Proto navrhuji zaměřit se na vnitřní komunikaci zaměstnanců ve firmě. Z toho vyplývá, že by prodejci měli aktuální přehled o stavu zásob, a byla by tak uspokojena poptávka zákazníka.

Také by mohlo dojít ze strany dodavatelů k neschopnosti těchto podnikatelských subjektů. Metoda JIT je velice závislá na dodržování smluvních podmínek. Víím, že je těžké přimět dodavatele k časným a bezchybným dodávkám, ale je zapotřebí vychovávat zaměstnance tak, aby stanovená pravidla dodržovali.

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo vyhodnocení vývoje zásob a navrhnout doporučení ke zlepšení hospodaření se zásobami ve společnosti Dorbas, s.r.o. Bakalářská práce má dvě části.

Teoretická část obsahuje teoretická východiska práce související s problematikou zásob. Tyto poznatky jsem čerpala z odborné literatury.

V praktické části jsem nejdříve charakterizovala společnost Dorbas, s.r.o. a její obchodní a výrobní činnost. Pro lepší pochopení organizační struktury společnosti jsem popsala rozdělení a obsah jednotlivých skladů, a jejich návaznost na střediska firmy.

Pro účel zpracování bakalářské práce jsem využila veškeré informace poskytnuté pracovníky společnosti Dorbas, s.r.o. s cílem vyhodnotit vývoj stavu počátečních i konečných zásob, příjmů a výdejů na jednotlivých skladech firmy v jednotlivých měsících sledovaného období. Pro lepší obraz optimální výše zásob ve firmě jsem nastínila dopad na ekonomickou situaci. Z vyhodnocení těchto informací vyplynuly určité problémové oblasti a nedostatky v chodu skladového hospodářství společnosti.

Provedla jsem analýzu vývoje stavu zásob na všech skladech společnosti a dále porovnávala vývoj stavu zásob, jejich příjem a výdej za jednotlivé měsíce sledovaného období v peněžních jednotkách. Na skladech společnosti jsou udržovány stavy zásob v určitém noreměru k zásobám vydaným. tento stav byl stabilní po celé sledované období. Společnost by se měla zaměřit na snížení stavu zásob zboží na skladech.

V této části jsem ještě analyzovala stav vybraných druhů zásob zboží střediska 3. Pomocí údajů ze skladového hospodářství společnosti jsem u těchto vybraných druhů zboží spočítala průměrnou skladovou cenu a průměrný dodávkový cyklus. Na základě této analýzy jsem zjistila konečný výpočet průměrné výše zásob vybraných druhů v peněžních jednotkách.

Na základě mnou zjištěné a popsané situace ve vývoji stavu zásob na skladech společnosti Dorbas, s.r.o. doporučuji:

1. Trvale sledovat stav jednotlivých položek na jednotlivých skladech společnosti. Dále pozornost zaměřit na vytipované nejprodávanější druhy.

2. V návaznosti na závěry bodu jedna doporučuji podrobnou analýzu stavů zboží i náhradních dílů, s cílem dlouhodobě minimalizovat zásoby málo prodejné, popř. bezpohybové. Podle mého názoru by bylo vhodné vytvořit seznam bezpohybových zásob, na jehož základě by mohlo dojít ke snížení stavu zásob na skladech společnosti řízeným výprodejem, či u neprodejných zásob, vytvořením opravných položek.
3. Minimalizovat zásoby zboží, a to zavedením systému řízení zásob JIT. V případě potřeby zavedení metody JIT, bych doporučila společnost využívat tuto metodu jen částečně. Dále navrhuji zaměřit se na vnitřní komunikaci zaměstnanců ve firmě, aby prodejci měli aktuální přehled o stavu zásob a tak byla uspokojena poptávka zákazníka.

Doufám, že společnost Dorbas, s.r.o. využije některé z doporučení, a bude pro ni přínosem k dalšímu zdokonalení řízení zásob ve společnosti. Samozřejmě záleží v konečném důsledku na vedení společnosti zda jsou tyto náměty reálné vzhledem k dlouhodobé strategii firmy a možnostem organizace. Je na firmě, aby zvolila tu správnou variantu.

RESUMÉ

My thesis called Issues dealing with development reserves in the company Dorbas, s.r.o. has been created in the company Dorbas, s.r.o. located in Fryšták. This company was founded in 1992 as a company provided service and business activities.

The general activities are dividend into two main parts, production and overhaul of the pneumatic brake system and its sales and a sale of new spare parts determined for trucks.

To solve an optimal reserve volume is very important task for each company because of the constant changes inside of the company and also requirements from the customer side. It is necessary to have got at certain time the adequate quantity of goods or materials on a reserve, but on the opposite side, too high reserve volume holds finances. That is why I have solved the process of that reserve volume.

First part includes theory and knowledge acquired from specialist literature and is called theoretical part. In this part I have indicated brief problematic of inventory, its segmentation, distribution and finally inventory control.

The second practical part introduces the company Dorbas, s.r.o. and its production and business program. I have also described the company structure, brief activities of each department and its responsibility and authority, further also mentioned current segmentation of company reserves and factors connected with inventory control and distribution process.

Logistic chain is still more expansive and difficult. The company needs high quality logistic chain to benefit from global opportunities. That's why I decided to deal with JIT (Just in time) system in this study. Dorbas, s.r.o. isn't using this system. This system is improving all the time by restructuring of the organizational structure or by other methods. I set adequate steps for realization of this system and accented its advantages for the company.

The main task of my thesis in the company Dorbas, s.r.o., to optimize reserve volume, has been worked out. I recommend decreasing of surplus inventories, which will cause the cost savings and equally use of these savings in other areas of company performance.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BOBÁK, R. *Základy logistiky*. 1. vyd. Brno: VUT v Brně, 1999. ISBN 80-214-1428-6.
- [2] GRÜNWARD, R., HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997. 197 s. ISBN 80-7079-257-4.
- [3] KOLEKTIV AUTORŮ. *Abeceda účetnictví pro podnikatele 2006*. 4. vyd. Praha: Anag, 2006. 423 s. ISBN 80-7263-329-5.
- [4] KOLEKTIV AUTORŮ. *Podvojně účetnictví 2007*. 7. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 568 s. ISBN 80-7169-211-5.
- [5] KOTLER, P. *Marketing – Management*. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 789 s. ISBN 80-7179-600-5.
- [6] KOVANICOVÁ, D. *Finanční účetnictví*. 4. vyd. Praha: Polygon, 2003. 536 s. ISBN- 80-7273-090-8.
- [7] OSTRAVSKÝ, J. *Logistika, vybrané kapitoly*. Zlín: Vyšší odborná škola ekonomická, 1998.
- [8] PASEKOVÁ, M. *Finanční účetnictví*. 1. vyd. Zlín: UTB ve Zlíně, 2005. ISBN 80-7318-302-1.
- [9] SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 456 s. ISBN 80-7169-211-5.
- [10] SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 1999. 456 s. ISBN 80-7179-228-4.
- [11] VALACH, J. a kol. *Finanční řízení v podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 1999. ISBN 80-86119-21-1.

Další použité zdroje:

- [12] VRÁNOVÁ, Š. Řízení zásob. Zlín: 2006 – podklady z přednášek.
- [13] Internetové stránky společnosti Dorbas, s.r.o. [online]. [cit. 2007-11-9]. Dostupný z WWW: <<http://www.dorbas.cz>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

JIT Just in time

KS Konečný stav

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Porovnání hodnoty KS zboží na skladě střediska 3 s výdejem [zdroj vlastní].....	39
Obr. 2. Porovnání hodnoty KS náhradních dílů na skladě střediska 7 s výdejem [zdroj vlastní]	41
Obr. 3. Porovnání hodnoty KS zboží na skladě střediska 1 s výdejem [zdroj vlastní].....	43

SEZNAM TABULEK

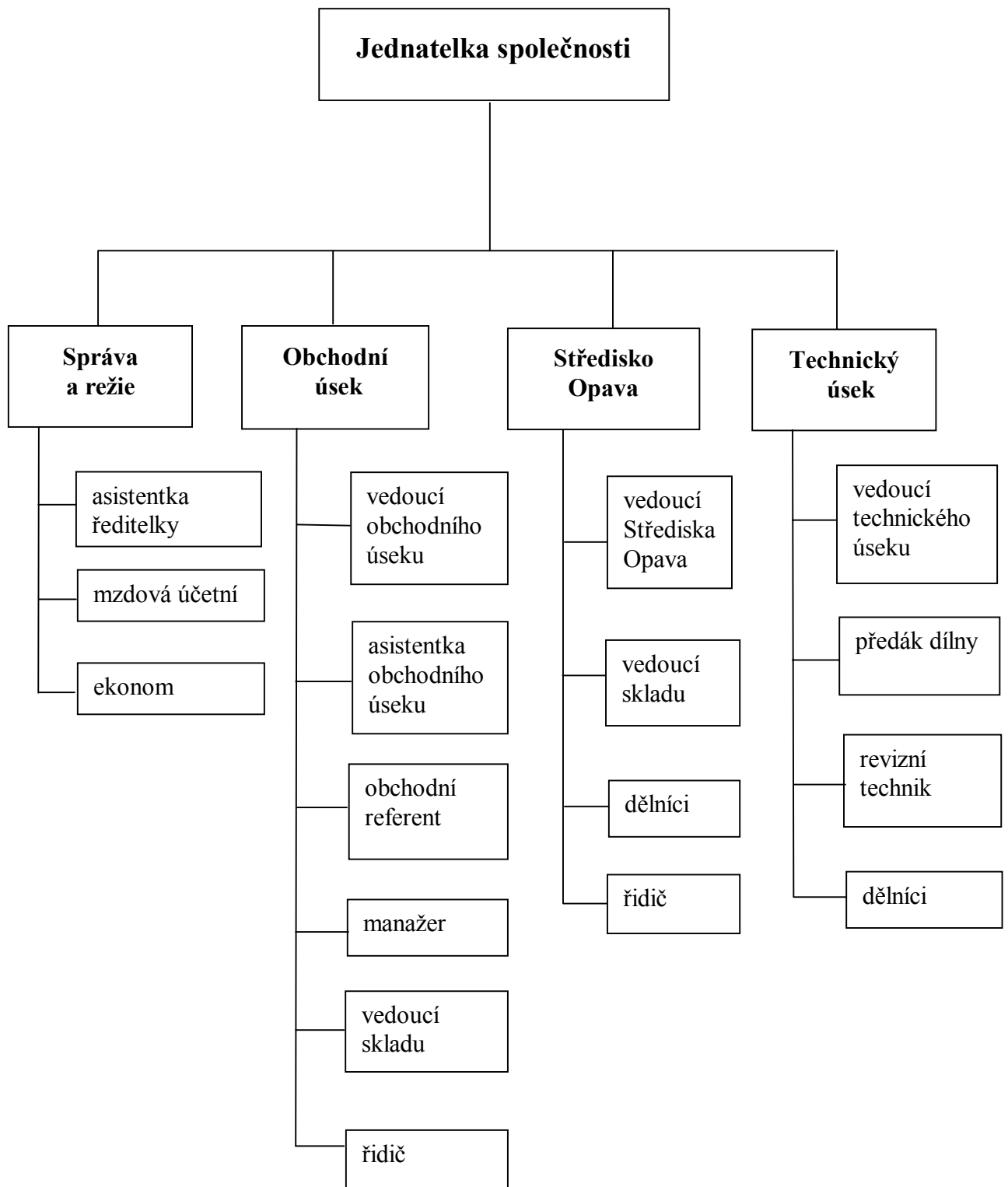
Tab. 1. Vývoj stavu zásob zboží na skladě střediska 3 [zdroj vlastní]	38
Tab. 2. Vývoj stavu zásob náhradních dílů na skladě střediska 7 [zdroj vlastní]	40
Tab. 3. Vývoj stavu zásob zboží na skladě Opava [zdroj vlastní]	42
Tab. 4. Základní hodnoty výdeje sledovaných druhů zboží [zdroj vlastní]	46
Tab. 5. Optimální výše vybraných zásob na skladě střediska 3 [zdroj vlastní]	47

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Organizační struktura společnosti Dorbas, s. r. o.
- P II Ukázka sortimentu zboží společnosti Dorbas, s.r.o.
- P III Sídlo a logo společnosti Dorbas, s.r.o.

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI

DORBAS, S. R. O.



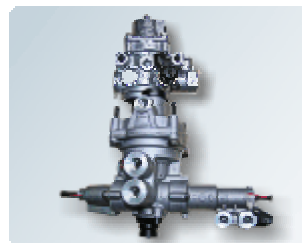
PŘÍLOHA P II: UKÁZKA SORTIMENTU ZBOŽÍ SPOLEČNOSTI DORBAS, S.R.O.



brzdový třmen



diagnostické sady



regulátor



hlavice spojovací



vlnovce pérování



vodní čerpadla

Opravné sady Majorsell

Těsnění, písty, pístní kroužky, kluzná ložiska, ventilové desky a jiné.



PŘÍLOHA P III: SÍDLO A LOGO SPOLEČNOSTI DORBAS, S.R.O.

