



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra účetnictví a financí

Bakalářská práce

# Evidence a řízení zásob ve stavební firmě

Vypracovala: Alena Bártů  
Vedoucí práce: Ing. Hana Hlaváčková

České Budějovice 2016

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Alena BÁRTŮ**  
Osobní číslo: **E12097**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**  
Název tématu: **Evidence a řízení zásob ve stavební firmě**  
Zadávací katedra: **Katedra účetnictví a financí**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Analyzovat evidenci a řízení zásob v konkrétní stavební firmě, zhodnotit a navrhnout možná zlepšení v oblasti řízení zásob.

Osnova:

1. Členění a charakteristika zásob.
2. Účtování o zásobách v souladu s Českými účetními standardy.
3. Oceňování zásob.
4. Teorie řízení zásob.
5. Evidence zásob ve stavební firmě.
6. Zhodnocení řízení zásob ve vybrané stavební firmě.
7. Návrhy na zlepšení v oblasti řízení zásob v konkrétní stavební firmě.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

1. FIŠEROVÁ, E., CHALUPA, R., KADLEC, J. (2010). *Abeceda účetnictví pro podnikatele*. Praha: Anag, a.s..
2. LOUŠA, F. (2007). *Zásoby - komplexní průvodce účtováním a oceňováním*. Praha: Grada Publishing.
3. RYNEŠ, P. (2010). *Podvojně účetnictví a účetní závěrka 2010*. Praha: Anag a.s..
4. *Oceňování, cenové předpisy - texty zákonů*. (2009). Praha: C.H. Beck.

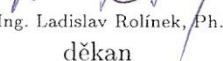
Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Hana Hlaváčková**

Katedra účetnictví a financí

Datum zadání bakalářské práce: 3. března 2014

Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2015

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (1)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Milan Jílek, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 3. března 2014

## Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské, a to - v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 15. 4. 2016

.....

Podpis

## Obsah

1. Úvod.....	3
2. Literární rešerše .....	5
2.1. Obecné vymezení .....	5
2.1.1. Nakupované zásoby .....	5
2.1.2. Zásoby vytvořené vlastní činností.....	6
2.2. Účtování o zásobách v souladu s Českými účetními standardy.....	7
2.2.1. Způsoby účtování zásob.....	7
2.2.1.1. Způsob A .....	7
2.2.1.2. Způsob B .....	10
2.2.2. Zvláštní případy při účtování o materiálových zásobách.....	12
2.2.2.1. Materiál na cestě.....	12
2.2.2.2. Nevyfakturované dodávky .....	14
2.3. Oceňování zásob .....	15
2.3.1. Oceňování jednotlivých druhů zásob.....	15
2.3.1.1. Nakupované zásoby.....	15
2.3.1.2. Zásoby vytvořené vlastní činností.....	15
2.3.1.3. Zásoby pořízené bezplatně .....	15
2.3.2. Metody oceňování skladových zásob .....	16
2.3.2.1. Vážený aritmetický průměr .....	16
2.3.2.2. Metoda FIFO .....	17
2.3.2.3. Metoda LIFO.....	17
2.3.2.4. Pevná skladová cena.....	17
2.3.2.5. PC s vykazováním vedlejších pořizovacích nákladů .....	18
2.4. Teorie řízení zásob .....	19
2.4.1. Druhy zásob z pohledu řízení.....	19
2.4.1. ABC analýza .....	21

2.4.2.	Náklady na skladování a služby.....	21
2.4.3.	Ekonomické objednáací množství (EOQ) .....	22
2.4.4.	Materiálové plánování (MRP) .....	23
2.4.5.	Metoda Just in Time, Kanban .....	23
3.	Cíl a metodika práce .....	25
4.	Praktická část .....	27
4.1.	Charakteristika vybrané účetní jednotky.....	27
4.2.	Struktura zásob.....	29
4.3.	Evidence zásob.....	32
4.4.	Řízení zásob ve společnosti Podzimek a synové s.r.o. ....	33
4.4.1.	Řízení nákupu .....	33
4.4.1.1.	Centrální nákup materiálů .....	33
4.4.1.2.	Příjem materiálu od dodavatele (popř. objednatele) .....	34
4.4.2.	Dodávky prací .....	34
4.4.3.	Realizace produktu.....	35
4.5.	Zhodnocení zásob ve vybrané stavební firmě.....	42
4.5.1.	Analýza dodavatelů.....	42
4.6.	Návrh na zlepšení v oblasti řízení zásob .....	48
4.7.	Závěr .....	49
I.	Summary a keywords.....	51
II.	Seznam použité literatury .....	52
III.	Seznam grafů, obrázků, schémat a tabulek.....	54
IV.	Seznam zkratk:.....	56

# 1. Úvod

Problematika zásob je řešena způsobem vlastním každé společnosti, ať už se jedná o společnost výrobní či nevýrobní. Zásoby samy o sobě jsou ve společnosti nežádoucí vzhledem k nákladům, které jsou s nimi spojeny. Náklady v tomto smyslu mohou být náklady spojené s objednáním, údržbou zásob, odpisy skladů apod. Proto ve společnostech patří ke klíčovým činnostem dobře hospodařit se zásobami a co nejefektivněji řídit procesy týkající se zásob. Tyto činnosti se pak snaží o optimalizaci zásob, jinými slovy - nalézt takovou hladinu objemu zásob, aby náklady spojené se zásobami byly minimální. Konečným cílem je samozřejmě splnění všech požadavků trhu.

Skladování zbytečně velkého množství zásob vede k neustálému zvyšování vynaložených hmotných či finančních prostředků, které se vždy nepochybně promítnou do nákladů společnosti. Avšak na straně druhé, při zbytečně nízkém množství skladovaných zásob sice dochází ke snižování nákladů spojených s těmito zásobami, ale v případě zvýšení poptávky tak dochází k jejich nedostatku a tím se společnost vystavuje riziku nesplnění dohodnutých zakázek. Výkyvy trhu jsou velice nevyzpytatelné. I dodavatelské subjekty nejsou vždy spolehlivé v termínech a náležitě kvalitě plnění. O to složitější situace nastává, pokud je dodávku nutné dodat v co nejkratším termínu např. během několika hodin.

Zásoby tedy, dle výše uvedeného, poměrně významně ovlivňují chod každé společnosti a nepochybně se tak promítají nejen do její konkurenceschopnosti na trhu. Tato problematika se zdá na první pohled naprosto banální, opak je však pravdou. Nalézt vyrovnanou hladinu zásob zvláště pro stavební společnost je považováno za náročný úkol, a proto jsem si vybrala toto téma bakalářské práce.

Cílem mé bakalářské práce je tedy analyzovat evidenci a řízení zásob v konkrétní stavební společnosti, její následné zhodnocení a navržení zlepšení řízení zásob. V konkrétní stavební společnosti Podzimek a synové s.r.o. jsou zásoby evidované v programu K2 a management podléhá integrovanému systému řízení. Tudíž dalším cílem práce je navrhnout možné zlepšení v praxi.

V teoretické části jsou detailně klasifikovány zásoby z hlediska účetnictví, účtování zásob způsobem A i B v souladu s Českými účetními standardy, oceňováním zásob

a metodami oceňování skladovaných zásob. Další část se zabývá samotnou teorií řízení zásob, které zahrnuje rozdělení zásob z pohledu řízení, ABC analýzu zásob i dodavatelů, rozdělení nákladů na skladování, ekonomické objednacích množství, model řízení Just in Time a materiálové plánování.

Praktická část je zaměřena na aplikaci procesů řízení v konkrétní společnosti. Úvod představuje podrobnou charakteristiku a filozofii vybrané stavební účetní jednotky, popis detailní struktury druhu zásob a evidence v účetním programu K2. Lze zde nalézt i poměrně podrobný popis důležitých procesů řízení realizace výsledného produktu, v tomto případě stavebního díla se současným cíleným zaměřením na zákazníka. Závěrečná část práce obsahuje zhodnocení společnosti a návrhy zlepšení v praxi z mého pohledu.



## 2. Literární rešerše

### 2.1. Obecné vymezení

Zásoby představují majetek podniku, který se řadí do oběžného majetku, tudíž je pro něj charakteristická jednorázová spotřeba. Zásoby mají krátkodobý charakter a spotřebovávají se v rámci výrobního cyklu. (Štohl & Klička, 2011)

Zásoby se člení do 3 základních skupin:

- Nakupované zásoby
- Zásoby vytvořené vlastní činností
- Zvířata

#### 2.1.1. Nakupované zásoby

Nakupované zásoby patří k nejčastěji se vyskytujícím zásobám v účetní jednotce. Jsou nakoupené především od dodavatelů. Do této skupiny se řadí materiál a zboží.

Kategorie materiál zahrnuje suroviny, pomocné látky, provozovací látky, náhradní díly, obaly a obalový materiál. Suroviny tvoří hlavní podstatu finálního produktu. Do výrobku přichází i pomocné látky, které tvoří hlavní podstatu výrobku. Provozovací látky slouží k zajištění provozu výrobního cyklu. Předměty sloužící k uvedení majetku nebo výrobku do původního stavu jsou náhradní díly bez ohledu na výši ocenění. Obaly tvoří ochranu a dopravu nakoupeného materiálu. Do této skupiny se však neřadí materiál, který byl již účtován jako zboží či dlouhodobý majetek. (Fišerová, 2010)

Do této skupiny se řadí i samostatné movité věci a soubory movitých věcí s dobou použitelnosti do 3roku bez ohledu na výši vstupní ceny. Dále pak drobný hmotný majetek s dobou použitelnosti delší než 3 roky a vstupní cenou nepřesahující stanovenou výši účetní jednotkou pro začlenění do dlouhodobého hmotného majetku. (Štohl & Klička, 2011)

Zboží zahrnuje veškeré movité věci, které účetní jednotka pořídila za účelem prodeje, pokud s těmito věcmi účetní jednotka obchoduje. Dále pak výrobky vlastní výroby, které byly aktivovány a předány do vlastních prodejen, a nemovitosti včetně pozemků, které účetní jednotka pořídila a jsou jejím předmětem činnosti nákup a prodej nemovitostí. Tudíž je nakupuje za účelem prodeje v nezměněné podobě. Účetní jednotka tyto nemovitosti nepoužívá, nepronajímá ani na nich neprovádí technické zhodnocení. (Fišerová, 2010)

### **2.1.2. Zásoby vytvořené vlastní činností**

Zásoby vytvořené vlastní činností jsou klasifikovány ve 12. skupině účtové osnovy.

Tyto zásoby se dělí do 4 skupin a to:

- nedokončená výroba,
- polotovary vlastní výroby,
- výrobky,
- mladá ostatní zvířata a jejich skupiny.

Nedokončenou výrobou se rozumí takové produkty, které již prošly jedním nebo několika výrobními stupni, avšak už nejsou materiálem ale ani hotovým výrobkem. Do této skupiny patří i nedokončené výkony jiných činností, které nemají hmotnou podobu. Nedokončená výroba není pouze spjata s výrobní činností, ale vzniká například i v opravárenské či projekční činnosti, ale i v dalších službách. (Fišerová, 2010)

Do skupiny polotovarů vlastní výroby řadíme takové produkty, které neprošly všemi stupni výroby. Hlavním rozdílem od nedokončené výroby je jejich samostatná prodejnost.

Výrobkem rozumíme takový produkt, který je výsledkem výroby. Je určen k prodeji či ke spotřebě uvnitř účetní jednotky. (Štohl & Klička, 2011)

Evidence zvířat nakoupených a zvířat vlastní produkce je vedena na účtu mladá ostatní zvířata a jejich skupiny. Zde se tedy evidují mladá chovná zvířata a zvířata ve výkrmu. (Ryneš, 2010)

## **2.2. Účtování o zásobách v souladu s Českými účetními standardy**

### **2.2.1. Způsoby účtování zásob**

V souladu s Českými účetními standardy mohou účetní jednotky účtovat o zásobách dvěma způsoby, A a B. Účetní jednotky mohou účtovat pomocí obou způsobů bez ohledu na povinnost auditu. Tyto způsoby lze kombinovat v rámci jednoho syntetického účtu, např. různé sklady materiálu v rámci účtu 112 – Materiál na skladě. Kombinaci však nelze použít v případě analytických účtů dle skladovacích míst (odpovědných osob), tudíž může být uplatněn pouze jeden způsob. (Ryneš, 2010)

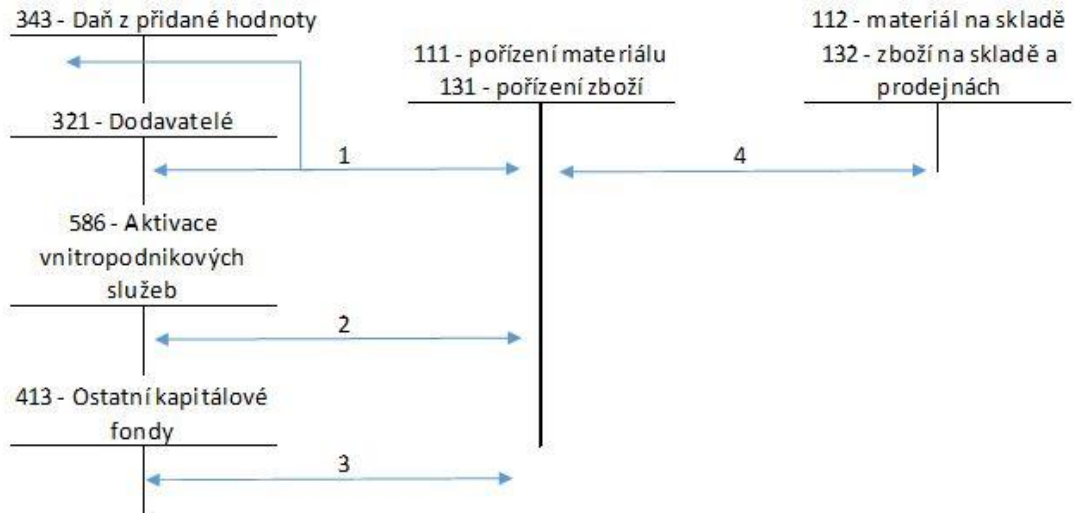
#### **2.2.1.1. Způsob A**

##### Zásoby nakupované

Tímto způsobem účetní jednotka zaznamenává aktuální záznamy o nakoupených zásobách a o daných nákladech prodaných zásob. Tudíž je touto evidencí dosaženo maximální informovanosti pro operativní řízení, které je využíváno především manažery k rozhodování. Účetní jednotka může kdykoliv v účetním období vyčíst stav zásob na skladě a jejich hodnotu v korunách. Při sestavování účetní závěrky je účetní jednotka povinna jednou za účetní období porovnat účetní stav zásob se stavem skutečným. (Fišerová, 2010)

Způsob A zaznamenává výdaje vynaložené na pořízení zásob, ať už nákupem či vlastní činností, na příslušný majetkový účet v daném ocenění v souladu se Zákonem o účetnictví. Spotřeba nakupovaných zásob se účtuje na provozních nákladových účtech. Tato problematika je často spjata s průběžnou inventarizací zásob. Účtování zásob se liší dle ocenění jednotlivých druhů zásob. Proto je nutné dodržování způsobu oceňování dle Zákona o účetnictví a Českých účetních standardů. (Ryneš, 2010)

### Schéma 1: Účtování zp. A pořízení

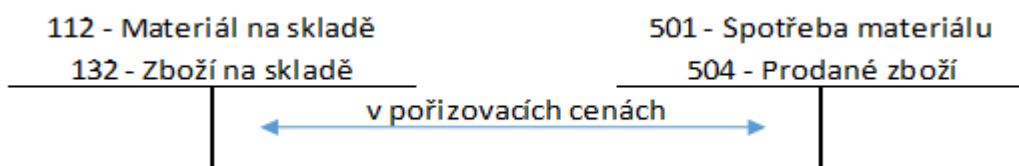


Zdroj: autorka

1. Nákup zboží/materiálu – přijatá faktura, DPH
2. Aktivace zásob - vlastní doprava – vnitřní účetní doklad
3. Bezplatné získání zásoby – vnitřní účetní doklad
4. Převzetí zásob na sklad – příjemka

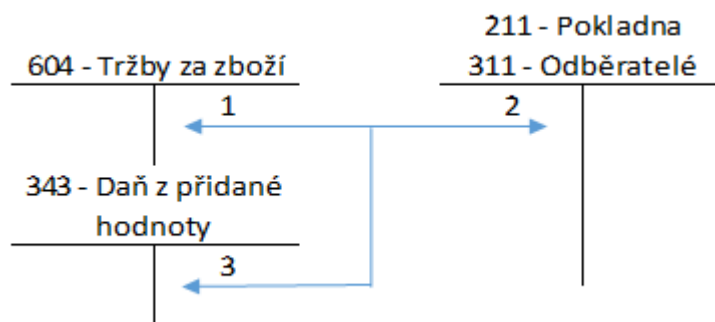
Používání účtů 111 a 131 není povinné. Účetní jednotka si ve vnitropodnikové směrnici sama stanoví, zda bude tyto účty užívat či nikoliv. (autor)

### Schéma 2: Účtování zp. A spotřeba



Zdroj: autorka

### Schéma 3: Účtování zp. A tržby



Zdroj: autorka

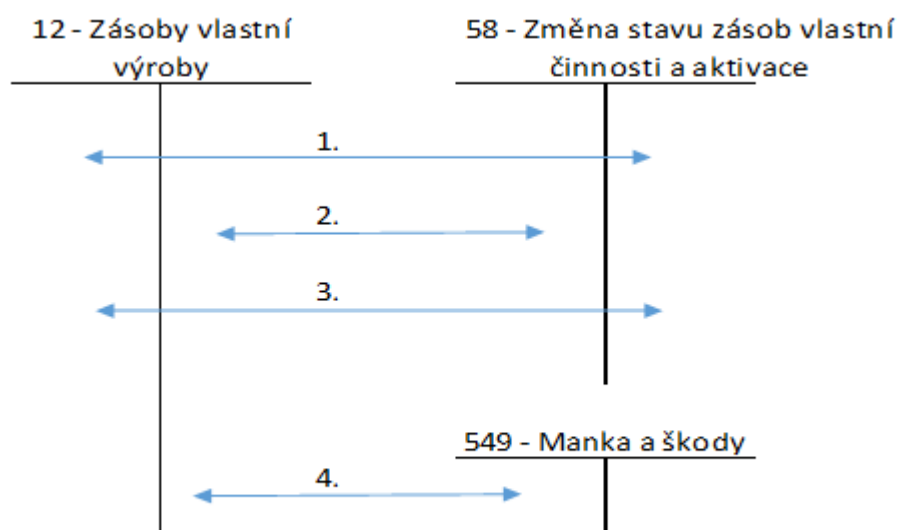
1. Prodejní cena bez daně
2. Prodejní cena s daní
3. DPH (zdroj autor)

Odečtením účtů 604 a 504 zjistíme tzv. obchodní marži, která představuje důležitý aspekt ve Výkazu zisku a ztráty. (Štohl & Klička, 2011)

### Zásoby vytvořené vlastní činností

Účetní jednotka užívá k účtování zásob vytvořených vlastní činností účty účtové skupiny 12 – Zásoby vlastní výroby a souvztažně provádí záznam na účtech účtové skupiny 58 – Změny stavu zásob vlastní činnosti a aktivace.

### Schéma 4: Účtování zp. A zásoby vytvořené vlastní činností



Zdroj: autorka

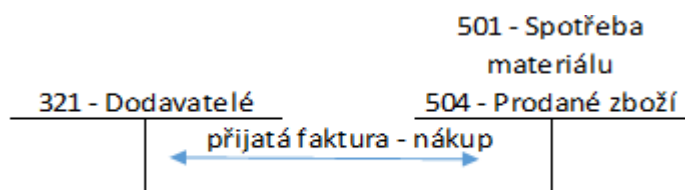
1. Příjemka zásob vlastní výroby na sklad
2. Výdejka – zúčtování výdeje zásob vlastní výroby ze skladu
3. Inventarizační přebytek
4. Manko

### 2.2.1.2. Způsob B

#### Zásoby nakupované

Tímto způsobem účetní jednotka nezaznamenává jednotlivé pohyby zásob. Až na konci účetního období se provádí fyzická inventura, pomocí které se vyúčtují stavy zásob a náklady spojené s prodejem zásob a jejich následné porovnání se skladovou evidencí. Dle zákona o účetnictví lze použít tento způsob v případě, pokud během účetního období bude schopna účetní jednotka prokázat stav zásob a jejich ocenění. Takto účtují účetní jednotky, které nepotřebují znát stav zásob během účetního období. (Fišerová, 2010)

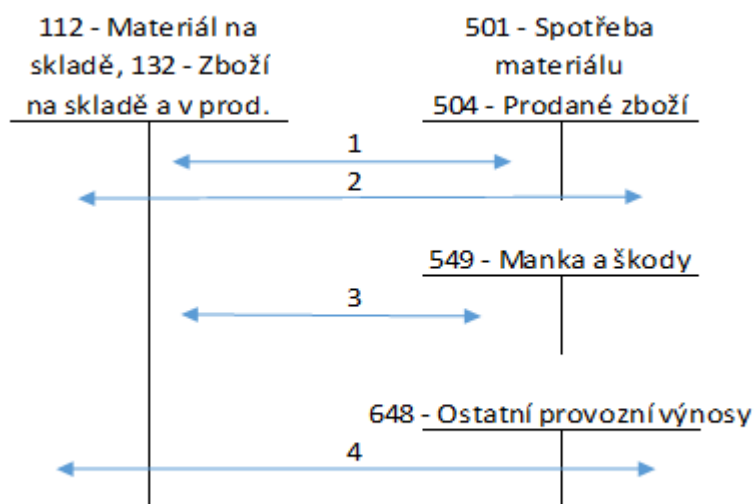
#### Schéma 5: Účtování zp. B během účetního období



Zdroj autorka

Pomocí analytické evidence se zaznamenává příjem a spotřeba zásob, a proto je zde předpoklad pečlivé skladové evidence. Z této evidence pak bude schopna účetní jednotka vyčíst stav zásob během účetního období, zároveň tato evidence poslouží jako podklad pro provedení inventarizace zásob na konci účetního období. Z toho vyplývá, že je nutno vést skladovou evidenci při užití účtování způsobem B. (Štohl&Klička, 2011)

### Schéma 6: Účtování zp. B na konci účetního období



Zdroj: autorka

1. Převod počátečního stavu do spotřeby
2. Převod konečného stavu zjištěného ze skladové evidence
3. Inventarizační rozdíl nad normu
4. Inventarizační přebytek

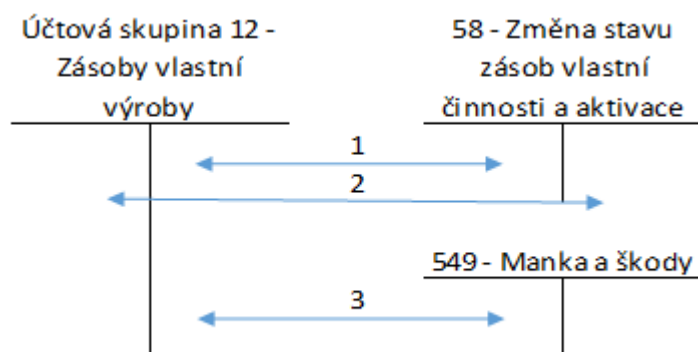
Při uzavírání účetních knih na konci účetního období se nejdříve převedou počáteční stavy jednotlivých účtů zásob na příslušné nákladové účty, tzn. počáteční stav účtu 112 – Materiál na skladě a 132 – Zásoby na skladě a v prodejnách se přeúčtuje souvztažně na vrub nákladových účtů 501 – Spotřeba materiálu a 504 – Prodané zboží. Stav zásob na konci účetního období zjištěný ze skladové evidence se pak zaúčtuje na vrub účtů 112 a 132 souvztažně s účty 501 a 504. Pomocí inventarizace se zjistí inventarizační rozdíly. Ty mohou mít podobu přebytku či manka. Přebytek pak zaúčtujeme ve prospěch účtu 648 – Ostatní provozní výnosy a na vrub příslušných účtů zásob 112 nebo 132. Manko nad normu se zaznamenává na účet 549 – Manka a škody a ve prospěch účtů 112 či 132. (Ryneš, 2010)

#### Zásoby vytvořené vlastní činností

Při uzavírání účetních knih se stejně jako v případě nakupovaných zásob převede počáteční stav z účtů účtové skupiny 12 – Zásoby vlastní výroby souvztažně na vrub příslušného účtu účtové skupiny 58 – Změna stavu zásob vlastní činnosti a aktivace. Stav zásob, který je zjištěn pomocí inventarizace, se zaúčtuje na vrub účtů účtové skupiny 12

a zároveň na příslušný účet účtové skupiny 58. Manko nad normu zaúčtujeme na vrub nákladového účtu 549 – Manka a škody souvztažně s účtem účtové skupiny 12. A přebytek se zachytí na účtu účtové skupiny 58.

**Schéma 7: Účtování zp. B zásoby vytvořené vlastní činností**



Zdroj: autorka

1. Převod počátečního stavu
2. Převod konečného stavu zjištěného ze skladové evidence, inventarizační přebytek
3. Inventarizační rozdíl

## 2.2.2. Zvláštní případy při účtování o materiálových zásobách

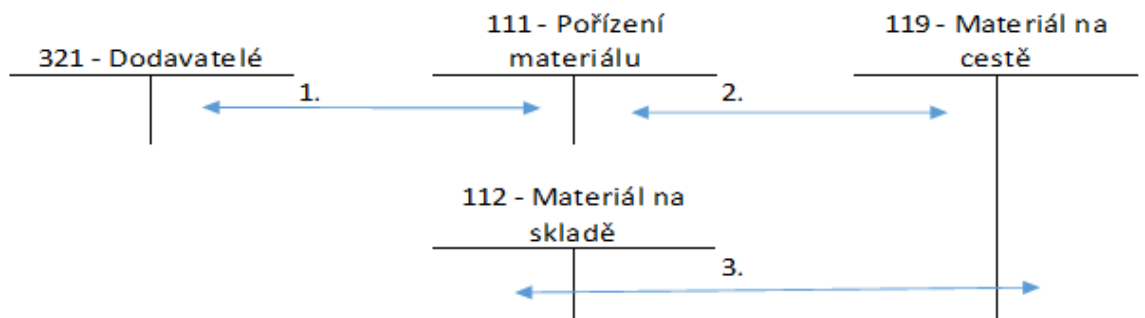
### 2.2.2.1. Materiál na cestě

Na konci účetního období dochází při účtování nákupu materiálu k situaci, kdy účetní jednotka při uzavírání účetnictví nemá k dispozici potřebné doklady o nákupu. V tomto případě účetní jednotka obdržela fakturu za nákup materiálu, ovšem dodávka materiálu doposud neproběhla.

Při účtování způsobem A používá účetní jednotka kalkulační účet 111 – Pořízení materiálu, kde vznikne po zaúčtování faktury zůstatek. Vzhledem k tomu, že účet 111 nepatří mezi rozvahové účty, musí mít zůstatek nulový. (Štohl & Klička, 2011)



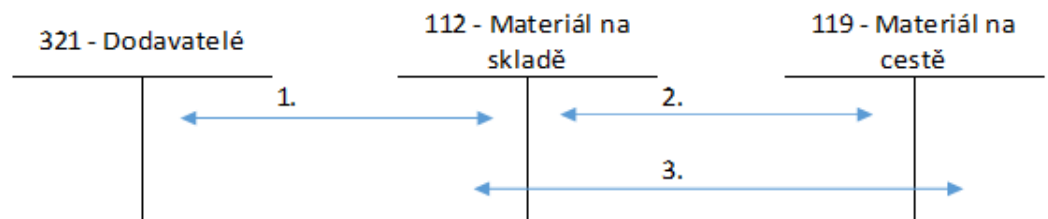
### Schéma 8: Účtování zp. A materiál na cestě s užitím účtu 111



Zdroj: autorka

1. Přijatá faktura za materiál
2. Konec účetního období, není příjemka
3. Následující období příjemka

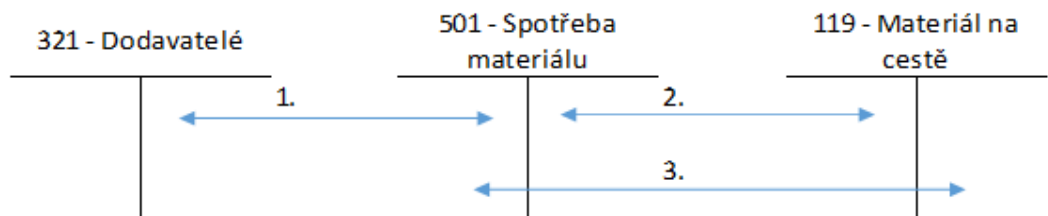
### Schéma 9: Účtování zp. A materiál na cestě bez užití účtu 111



Zdroj: autorka

1. Přijatá faktura za materiál
2. Konec účetního období, není příjemka
3. Následující období příjemka

### Schéma 10: Účtování zp. B materiál na cestě



Zdroj: autorka

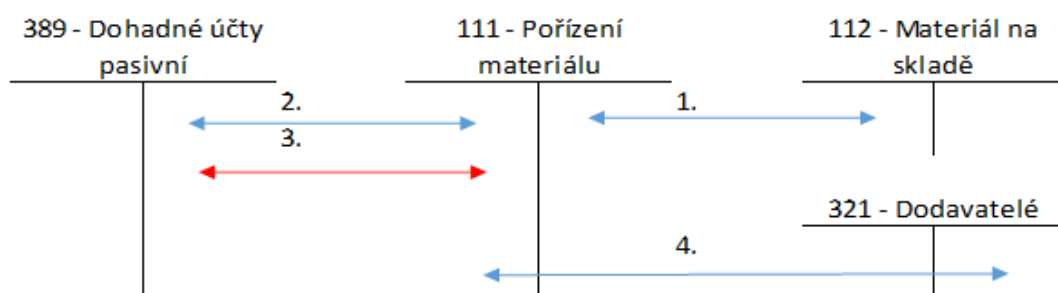
1. Přijatá faktura za materiál
2. Konec účetního období, není příjemka

### 3. Následující období příjemka

#### 2.2.2.2. Nevyfakturované dodávky

Zde nastává opačná situace než v předchozím případě. Příjemce obdrží od dodavatele dodávku, avšak účetní jednotka nemá na konci účetního období fakturu k nákupu zboží.

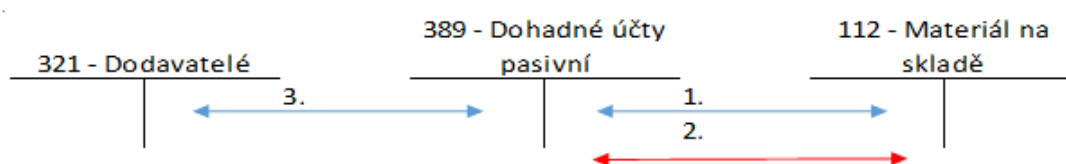
**Schéma 11: Účtování zp. A nevyf. dodávky s užitím účtu 111**



Zdroj: autorka

1. Příjemka materiálu
2. Konec účetního období, není přijatá faktura
3. Na začátku účetního období nebo po dojití faktury mínusem
4. Přijatá faktura

**Schéma 12: Účtování zp. A nevyf. dodávky bez užití účtu 111**



Zdroj: autorka

1. Příjemka materiálu
2. Na začátku účetního období nebo po dojití faktury mínusem
3. Přijatá faktura

Těmto nastalým zvláštním případům účtování musí účetní jednotka věnovat velkou pozornost. Je to především z důvodu konce účetního období, kdy se uzavírají účetní

knihy, kde by nebyla zachycena věrně majetková a finanční situace podniku. Například, v případě materiálu na cestě by byl zaznamenán pouze závazek, nikoli zvýšení aktiv. (Kovanicová, 2007)

## **2.3. Oceňování zásob**

Podle § 25 zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví a Českých účetních standardů pro podnikatele č. 015 se zásoby oceňují 3 způsoby:

- pořizovací cenou,
- vlastními náklady,
- reprodukční pořizovací cenou.

### **2.3.1. Oceňování jednotlivých druhů zásob**

#### **2.3.1.1. Nakupované zásoby**

Nakupované zásoby se oceňují pořizovací cenou. Tato cena se skládá z ceny pořízení (tzn. skutečně vynaložená cena za zásoby) a z nákladů spojených s pořízením zásob.

Náklady spojené s pořízením zásob jsou definované v § 49 Vyhlášky č. 500/2002 Sb. Do těchto nákladů tedy řadíme především přepravné vyúčtované dodavatelem popř. vlastní přeprava, provize, clo a pojistné. Naopak do této skupiny nezahrnujeme především úroky z úvěru a zápůjček spojené s pořízením zásob, kurzové rozdíly, smluvní pokuty, úroky z prodlení a jiné sankce ze smluvních vztahů.

#### **2.3.1.2. Zásoby vytvořené vlastní činností**

Tento druh zásob se oceňuje tzv. vlastními náklady. Dle § 25 odst. 5c) Zákona 563/1991 Sb., o účetnictví „*Vlastními náklady se rozumí přímé náklady vynaložené na výrobu nebo jinou činnost, popřípadě i část nepřímých nákladů, která se vztahuje k výrobě nebo k jiné činnosti*“<sup>1</sup>.

#### **2.3.1.3. Zásoby pořízené bezplatně**

Zásoby pořízené bezplatně jsou zásoby, které účetní jednotka nabyla bez poskytnutých peněžních prostředků např. darem, vkladem společníka či zjištěnou inventarizací jako přebytek. U těchto zásob tudíž nelze zjistit vynaložené náklady na jejich vytvoření. Ocenění pak probíhá pomocí reprodukční pořizovací ceny, již bychom vynaložili při koupi v daném stavu v době, kdy o něm účetní jednotka účtuje. (Louša, 2012)

---

<sup>1</sup><http://business.center.cz/business/pravo/zakony/ucto/cast4.aspx>

Vzhledem k tomu, že zákon závazně nevymezuje způsob stanovení reprodukční pořizovací ceny, u darovaných zásob se tak nejčastěji stanoví pomocí znaleckého posudku či odborným odhadem. U zásob zjištěných inventarizací, přebytku nepoužitého majetku, se ocení aktuálními cenami na trhu v době jeho zjištění. (Louša, 2012)

Reprodukční pořizovací cenu lze navýšit o náklady, které jsou spojené s jejich pořízením, jako je např. montáž či doprava. Do těchto nákladů však nelze řadit darovací daň, která byla hrazena příjemcem daru. (Louša, 2012)

### **2.3.2. Metody oceňování skladových zásob**

U skladovaných zásob dochází znovu k ocenění při jejich výdeji do spotřeby či výdeji z důvodu prodeje. Účetní jednotka nakupuje zásoby od různých dodavatelů, a tak dochází k přírůstkům různých cen za zásoby. Při vyskladnění tak účetní jednotka hledá neoptimálnější způsob ocenění vzhledem k jednotlivým druhům zásob. (Fišerová, 2010)

Zvolenou metodu oceňování pak musí účetní jednotka používat trvale a je stanovena ve vnitropodnikových směrnících. Všechny metody kladou důraz na vedení skladové evidence. Způsob oceňování skladových zásob má vliv nejen na výši nákladů v podniku, ale i na výši aktiv. Tudíž ovlivňuje i výsledek hospodaření a stává se tak předmětem finančních analýz.

#### **2.3.2.1. Vážený aritmetický průměr**

Metoda výpočtu váženého aritmetického průměru patří mezi nejpoužívanější. Vypočítáme jej z určitého druhu zásob na skladě buď ve chvíli, kdy dojde k přírůstku nové zásoby téhož druhu (vážený aritmetický průměr proměnlivý), anebo minimálně jednou do měsíce (vážený aritmetický průměr periodický). Výsledek výpočtu je pak cena, kterou se účetní jednotka řídí při výpočtu každé ceny potřebné k výdeji do spotřeby až do okamžiku dalšího přírůstku zásoby, kde pak dochází k nutnosti nového výpočtu váženého aritmetického průměru. Takto se děje až do úplného vyskladnění veškeré zásoby. (Louša, 2012)

- Vážený průměr proměnlivý:

$$\frac{\text{zásoba v Kč}}{\text{zásoba v hmotných jednotkách}}$$

(1)

### **2.3.2.2. Metoda FIFO**

Tato metoda vychází z anglického „first in, first out“, které v překladu znamená „první dovnitř, první ven“. Podstatou této metody je, co nejdříve vyskladnit nejstarší zásoby. Při vyskladňování zásoby pak použijeme automaticky cenu zásoby nejstarší, což vede k tomu, že na skladě zůstanou zásoby oceněné v cenách posledních dodávek. (Fišerová, 2010)

Tuto metodu využívají účetní jednotky z daňového hlediska v případě, že ceny za dodávky klesají. Spotřebovávají se nejdražší dodávky a dochází tedy ke zvyšování nákladů, které mají klesající efekt na výsledek hospodaření. Z toho pak vyplývá, že se sníží daňový základ pro výpočet daně z příjmů.

### **2.3.2.3. Metoda LIFO**

Tato metoda funguje na opačném principu než předchozí metoda FIFO. Vychází z anglického „last in, first out“. Nejdříve se vyskladňují do spotřeby či k prodeji zásoby, které byly pořízeny jako poslední. Česká legislativa však tuto metodu nepovoluje.

### **2.3.2.4. Pevná skladová cena**

České účetní standardy 015 nevylučují ani tuto metodu. Účetní jednotka se i v této metodě snaží dosáhnout co nejvěrnějšího zobrazení skutečnosti vzhledem k tomu, že nejsou stanoveny žádné předpisy pro určení pevné skladové ceny. Účetní jednotka však musí zakotvit způsoby použití, popřípadě změny určení pevné skladové ceny v účetním předpisu. Z toho vyplývá, že může účetní jednotka měnit tuto pevnou skladovou cenu, aniž by to bylo v rozporu se Zákonem 563/1991 Sb., o účetnictví. (Louša, 2012)

Rozdílem mezi pořizovací cenou a pevnou skladovou cenou jsou tzv. odchylky od skutečné pořizovací ceny zásob. Tyto odchylky však nevznikají pouze v použití metody pevné skladové ceny, ale vznikají i v dalších případech:

- při pořízení zásob ve výši nákladů spojených s pořízením těchto zásob,
- při zaokrouhlování,
- při výpočtu rozdílu mezi skutečnými a předpokládanými náklady souvisejícími s pořízením,
- při přecenění zásob, apod. (Louša, 2012)

Účetní jednotka pak při vyskladňování zásob zaúčtuje spotřebu zásob ve 2 krocích při analytické evidenci, a to spotřebu zásob či prodej zásob na účtu 112.3(132.1) a poměrnou část odchylek od skutečné ceny pořizovací ceny na účtu 112.2. (132.2).

#### **2.3.2.5. PC s vykazováním vedlejších pořizovacích nákladů**

Pokud vede účetní jednotka analytickou evidenci lze pak vykazovat odděleně pořizovací cenu a vedlejší pořizovací náklady. Při spotřebě či prodeji zásob pak účetní jednotka postupuje tak, že ocení zásoby dle stanovené metody oceňování a provede výpočet poměrné části vedlejších pořizovacích nákladů obdobně jako je tomu u předchozí metody.

## 2.4. Teorie řízení zásob

Řízení zásob je ve své podstatě soubor samostatných činností s ohledem na zaměření a program činnosti účetní jednotky. Výsledkem řízení zásob je pak zajištění plynulosti a bezporuchovosti výrobního cyklu a prodeje. S tím souvisí i optimální množství zásob, to musí být v odpovídající struktuře, žádoucí kvalitě, ve správnou dobu na správném místě a zároveň by mělo být dosaženo úspory nákladů spojených s držením zásob. (Valach, 1999)

Výše skladovaných zásob má vliv na nutnost se jistit před vznikem poruch. Ty pak mohou zapříčinit nedostatečné množství zásob ve skladech nutných například k výrobnímu cyklu. Poruchami pak rozumíme například:

- Objemový faktor vytváření zásob, který může být zapříčiněn neplněním či neuskutečněním dodávek od dodavatelů či může vzniknout při některé fázi ve výrobním cyklu, která je klíčová pro další fázi cyklu.
- Časový faktor ve vytvoření zásob, který zapříčiní zpožděné dodávky od dodavatelů či ve fázi výrobního cyklu. (Synek, 2007)

Realizace výrobních činností od přijetí objednávky až po konečné předání výsledků této činnosti není možné bez zásob provádět. Mezi faktory ovlivňující tyto činnosti patří zpožděné dodávky zásob, nepředvídatelnost trhu apod. Cílem systému je nalezení takové výše zásob, která pokryje požadavky zákazníka za současného dodržení minimální hodnoty. I ve zcela nových konceptech řízení zásoby nelze možná rizika naprosto vyloučit. (Bazala, 2006)

Všechny druhy zásob lze řídit, ať už se jedná o suroviny či výrobky, které prochází výrobním cyklem. Obvykle rozdělujeme zásoby do těchto skupin na zásoby:

- výrobní (materiál a díly spotřebované nebo používané při výrobě),
- rozpracované výrobky neboli tzv. nedokončené výrobky,
- distribuční zásoby tzv. hotové výrobky. (Líbal et al., 1994)

### 2.4.1. Druhy zásob z pohledu řízení

Při využití operativního řízení zásob se pak vychází z rozdělení zásob podle jejich funkce. Klasifikujeme je tedy na běžnou (obratovou) zásobu, pojistnou zásobu, technickou zásobu, sezónní zásobu, havarijní zásobu apod. Vzhledem k problematice o kapacitních propočtech při projekci logistiky má nemalou úlohu minimální a maximální zásoba, dále pak průměrná či optimální. (Synek, 2007)

Běžná zásoba je taková zásoba, která zajistí potřeby v rozmezí dvou dodávek. Během dodávkového cyklu tak stav této zásoby kolísá na úrovni minimální (popřípadě pojistné) a maximální zásoby. (Synek, 2007)

Průměrná zásoba vyjadřuje průměrný stav zásob za určité zvolené období. Kolem tohoto stavu tak skutečná výše množství zásob kolísá. Výši této průměrné zásoby ovlivňují různé faktory jako je např. denní spotřeba zásob, délka dodávkového cyklu a v neposlední řadě průběh spotřeby zásob. Průměrné veličiny se hojně využívají, vzhledem k diferenciaci materiálu, v účetní jednotce vzhledem k dodávkám od různých dodavatelů, v různém množství, v odlišně dlouhých dodávkových cyklech a v neposlední řadě i v odlišné spotřebě. Tudíž stav některé zásoby může být na minimu, zatímco u jiné zásoby zase na maximu. (Valach, 1999)

- Průměrná zásoba se vypočítá podle Valacha (1999) jako:

$$PVZ = PDSZ \times PDVZ$$

(2)

Kde PVZ = průměrná výše zásob (v Kč)

PDSZ = Průměrná denní spotřeba zásob (v Kč)

PDVZ = průměrná doba vázanosti zásob (dny)

Technická zásoba představuje určitý druh zásob, u kterého je z technických důvodů nutná určitá příprava před samotnou transformací. Nejčastějším příkladem je vysychání dřeva či zrání odlitků. Jsou zde stanoveny určité technické parametry technologických zásad. Sezonní zásobou myslíme zásobu nutnou pro pokrytí spotřeby v případě, že:

- spotřeba zásoby je stále ve stejné výši, ale dodávky pro doplnění této zásoby jsou možné jen v určitém daném období - v sezóně,
- v opačném případě, kdy dochází sezónně ke spotřebě a k pravidelným dodávkám,
- nebo dochází k sezónní zásobě pro sezónní spotřebu. (Synek, 2007)

Havarijní zásoba se tvoří tehdy, pokud je nutný tento druh zásoby z důvodu celého výrobního procesu, který by z důvodu malého množství této zásoby mohl způsobit závažné problémy. (Synek, 2007)



Pojistnou zásobou rozumíme takové množství zásob, které pokryje možné výkyvy vzhledem k předpokládané spotřebě, předpokládané délce dodávkového cyklu či množství dodaných zásob. Velmi často se výše pojistné zásoby a minimální zásoby kryje. Pojistná zásoba je předmětem normování vzhledem k její neměnnosti se výši. Výpočet pojistné zásoby se odvíjí od počtu dnů nutných k vyhotovení objednávky + předání objednávky dodavateli + realizace objednávky u dodavatele + doprava + převzetí dodávky + určitá doba pro vydání do spotřeby. Takto získaný výsledek je pak nutno přepočítat průměrnou denní spotřebou na pojistnou zásobu v hmotných jednotkách. Hlavní podstatou pojistné zásoby, jak už z názvu vyplývá, je jištění se před možnými riziky. Klíčové je pak jistit se u takových položek zásob, které mají nejpodstatnější vliv na chod výrobního cyklu či největší podíl na spotřebě. Je tedy nutné se věnovat určité diferenciaci zásob, kterou se zabývá analýza ABC. (Synek, 2007)

#### **2.4.1. ABC analýza**

Tato analýza rozčleňuje materiál do různých skupin, které se liší určitým podílem na zásobě či na spotřebě, kde je nutno nalézt třídící kritérium. To pak rozhoduje o rozdělení do skupin, se kterými souvisí i péče v rámci celého nákupního řetězce. Např. skupina A (tato skupina různých druhů zásob má významný vliv na spotřebě), u které je nutno přesně stanovit pojistnou zásobu a nepřetržitě sledovat jejich stav porovnáváním s normami. Kdežto u skupiny C (velká škála zásob, které mají zanedbatelný vliv na spotřebě) se pojistná zásoba stanovuje nejčastěji odhadem a materiál se objedná dle okamžité potřeby. (Synek, 2007)

Tato metoda lze aplikovat i při výběru vhodného dodavatele společnosti dle stanovených kritérií, kterými mohou být cena, jakost a plnění termínů dodávek. Dodavatele tak lze rozdělit na skupinu A dodavatelů, se kterými společnost spolupracuje pravidelně a intenzivně, a naopak u skupiny C dodavatelů, se kterými společnost spolupracuje namátkově a tudíž jim nevěnuje žádnou pozornost. (Šlapota, Grabarczyk, & Leták, 2005)

#### **2.4.2. Náklady na skladování a služby**

Jedním z hlavních cílů řízení zásob je pak dosáhnout požadované úrovně služeb za přijatelnou cenu. Tím vzniká problematika nalezení rovnováhy mezi náklady na skladování a cenou za poskytování požadované služby na určité úrovni, která je vyžadována konečným spotřebitelem či odběratelem. Pokud skladujeme obrovský objem zásob, pak i náklady na skladování budou vysoké. V opačném případě pak malé množství skladova-

ných zásob zapříčiní požadované nízké náklady na skladování, avšak nízkou úroveň služeb. Nejideálnější situace nastane při minimálních nákladech na skladování a vysoké úrovni služeb. (Emmett, 2008)

V této problematice pak náklady klasifikujeme jako pořizovací náklady (objednacích náklady), skladovací náklady, náklady nedostatku zásob. Pořizovací náklady jsou spojeny s pořízením dané zásoby, např. administrativní náklady. Jejich výpočet je cena  $x$  množství zásoby. Mezi skladovací náklady řadíme vlastní náklady na sklady neboli odpisy, údržbu a provoz skladů (osvětlení, vytápění apod.), pojistné na skladované zásoby apod. Náklady nedostatku jsou např. ušlý zisk či pokuty za opožděné dodání či nedodání zboží odběrateli. (Valach, 1999)

### 2.4.3. Ekonomické objednacích množství (EOQ)

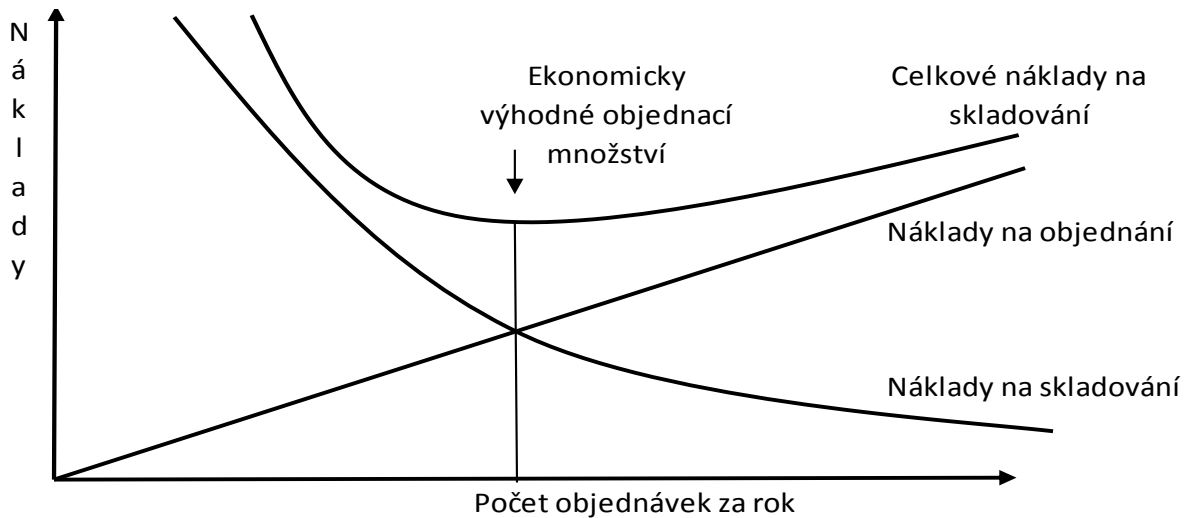
Ekonomicky optimální objednacích množství najdeme v bodě, kde se dostaneme do rovnováhy mezi objednacích náklady a náklady na skladování. Při použití tohoto modelu předpokládáme, že zásoby zcela nevyčerpáme, dodání probíhá okamžitě (dodací lhůta je nulová) a lze provést objednávky v nulovém stavu zásob. Tato situace však není zcela reálná, ať už z důvodu nejisté poptávky, či výkyvům dodávek apod. Tato metoda však najde uplatnění v případě, kdy se opakovaně objednává, jako je např. výroba na zakázku. Z orientačního schématu pak vyčteme, že náklady na objednání (nebo také kapitálová hodnota vázaná v zásobách) se snižují v závislosti na růstu objednávek. Naopak, náklady na skladování rostou s růstem objednávek. (Emmett, 2008)

- Vzorec pro výpočet ekonomického objednacích množství podle Emmetta, 2008:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 * R * S}{C * I}} \quad (3)$$

- Kde:
- R = roční poptávka
  - S = náklady na objednání
  - C = náklady na výrobní jednotku
  - I = náklady na skladování

**Graf 1: Ekonomicky výhodné objednávací množství**



Zdroj Emment, 2008

#### **2.4.4. Materiálové plánování (MRP)**

Jedná se o systémy plánování materiálových požadavků (MRP, z anglického materials requirement planning). Tyto systémy, využívané ve výrobě, určují jaké, kolik a kdy budou vstupní materiály vyžadovány. Na tuto metodu pak navazuje plánování výrobních zdrojů (MRPII), které využívá ještě výpočtů výrobní kapacity. Výsledkem MRP je řada požadavků, které jsou rozpracovány do časových intervalů ukazující množství a kdy lze jednotlivé druhy zásob nakoupit. (Král, 2006)

#### **2.4.5. Metoda Just in Time, Kanban**

Hlavní podstata této metody spočívá v nepřetržitém snižování nákladů v co nejdélším možném časovém úseku. Do těchto nákladů zahrnujeme například zkracování doby jednotlivých procesů a co největší eliminace neproduktivních aktivit a v neposlední řadě i nalezení úspor nákladů. Zároveň je však dosaženo co nejvyšší kvality výrobků. Tento způsob řízení funguje za předpokladu, že probíhá okamžitě spotřeba nakoupeného materiálu a taktéž okamžitě i dodání výrobku konečnému zákazníkovi. Z toho vyplývají i některé principy:

- dodávky probíhají v co nejkratším čase tak, aby došlo okamžitě i ke spotřebě,
- výrobní cyklus je taktéž v nejkratším možném čase,
- finální výrobek je okamžitě dodán.

V této metodě je signálním prvkem k zahájení výrobního procesu objednávka od zákazníka neboli odběratele. Zásoby se vyrobí, či dojde k jejich nákupu, až v okamžiku,

kdy jsou nutné pro další fázi výrobního cyklu. V nejlépe zorganizovaném výrobním cyklu pak není zapotřebí skladovat zásoby, protože dochází k jejich plynulému přesunu mezi fázemi výroby. Tato metoda se začala využívat v Japonsku. K signálu zahájení výroby určitého druhu výrobku či přesunu součástek pak jsou karty neboli kanban. (Král, 2006)

### 3. Cíl a metodika práce

1. Analyzovaná stavební společnost
  - Analyzovaným objektem je stavební společnost Podzimek a synové s.r.o., která se zabývá výstavbou občanských, bytových, průmyslových, inženýrských a vodohospodářských staveb, které jsou dodávané na klíč.
2. Hlavní cíl
  - Analyzovat evidenci a řízení zásob v konkrétní stavební společnosti, její následné zhodnocení a navržení zlepšení řízení zásob
3. Hypotézy
  - Zásoby jsou dostatečně evidovány
  - Řízení zásob probíhá nejvhodnějším způsobem řízení pro danou společnost
4. Použité metody
  - Analýza vnitřních předpisů týkajících se zásob
  - Výpočty

- Rychlost obratu zásob, která udává, kolikrát se za rok průměrná zásoba spotřebuje:

$$\bullet N_0 = \frac{P}{PVZ} \quad (4)$$

Kde  $P$  = roční spotřeba

$PVZ$  = průměrná zásoba

- Doba obratu zásoby, která udává, jak dlouho vydrží zásoba ve skladě při průměrné spotřebě.

$$\bullet T_0 = \frac{365}{N_0} = 365 * \frac{PVZ}{P} \quad (5)$$

- Pozorování způsobu řízení ve společnosti
- Hodnocení dodavatelů
  - Vzorec hodnocení jakosti podle Perrotin & Heusschen (1999):

$$J = 100 - K \frac{\% \text{ vyřazených kusů}}{AUJ} \quad (6)$$

Kde  $J$  = jakost

K = konstanta

AUJ = akceptovatelná úroveň špatné jakosti v % (1 - 3 %)

- Vzorec pro hodnocení ceny podle Perrotin & Heusschen (1999):

$$C = \frac{\textit{nejnižší tržní cena}}{\textit{nabízená cena}} * 100$$

(7)

- Dotazování pověřených pracovníků společnosti

## 5. Zdroje informací

- Literatura a jiné publikace zabývající se problematikou zásob
- České účetní standardy pro podnikatele, Vyhláška 500/2002 Sb. pro podnikatele
- Interní informace a směrnice stavební společnosti
- Internet

## 4. Praktická část

### 4.1. Charakteristika vybrané účetní jednotky

Pro svoji bakalářskou práci jsem si vybrala stavební společnost Podzimek a synové s.r.o. se sídlem v Třešti, kde je i její hlavní zázemí. Pobočky se nachází také v Praze a v Telči. Společnost založil v roce 1896 městský stavitel a přísežný odhadce Josef Podzimek a právem se tak řadí k jedné z nejstarších stavební společností na území České republiky.

Nejvyšším orgánem účetní jednotky je ustanovena valná hromada a statutárním orgánem jsou jednotliví jednatelé. Podzimek a synové s.r.o. jsou součástí seskupení rodinných společností Podzimek, mezi které dále patří Strojírny Podzimek s.r.o., Dřevovýroba Podzimek s.r.o., P & S a.s., Podzimek reality a.s., PPP podlahy a.s.

Hlavní náplní společnosti je pozemní stavitelství, tzn. občanské, bytové, průmyslové, inženýrské a vodohospodářské stavby dodávané na klíč. Jejich stavby, které najdeme nejen na Vysočině a v Praze, ale také po celé České republice, získaly mnoho ocenění a titulů. Právem pak byla společnost vyhodnocena v roce 2007 stavební firmou roku v ČR v kategorii střední firmy.

Společnost staví na základní filozofii, která se drží motto skrytého v jejím názvu a to:

- P – prosperita,
- O – odpovědnost,
- D – dovednost,
- Z – zdroje,
- I – inovace,
- M – marketing,
- E – efektivita,
- K – kvalita.

**Obrázek 1: Fabrika Hotel: Stavba roku 2012, 3. místo Best of Realty 2012**



Zdroj: <http://www.podzimek.cz/synove/index.html>

**Obrázek 2: Villa Charles: 1. místo Best of Realty 2012 (Rezidenční projekty)**



Zdroj: <http://www.podzimek.cz/synove/index.html>

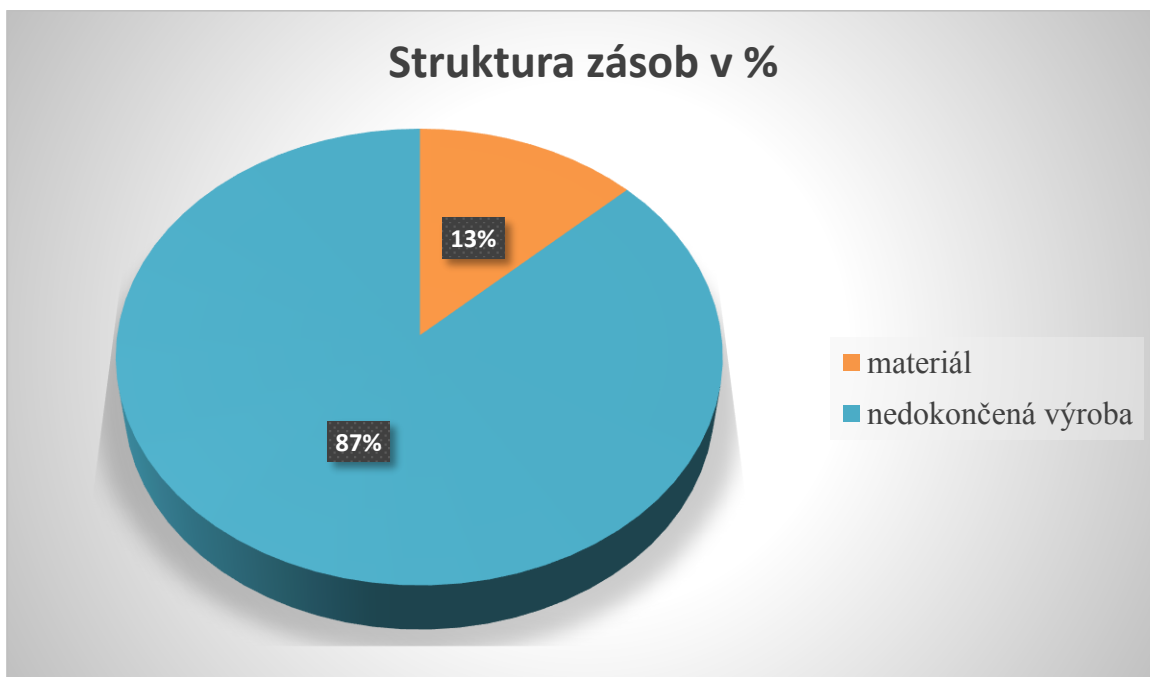


## 4.2. Struktura zásob

V této společnosti je jedním z cílů dosahování co nejnižší výše nákladů spojených s držetím zásob. Výše zásob ve skladech se tedy drží na co nejnižší úrovni a v případě potřeby se daný nezbytný materiál objednává přímo na stavenišť.

Struktura zásob dle rozvahy k 31. 3. 2015 (účetním obdobím je hospodářský rok):

**Graf 2: Struktura zásob v %**



Zdroj: autorka, data společnosti

Jak z výše uvedeného grafu vyplývá, nejvyšší podíl na zásobách na konci hospodářského roku má nedokončená výroba. Vzhledem k tomu, že je společnost společností stavební a realizace stavby probíhá delší časový úsek, má nedokončená výroba nejvyšší podíl na struktuře zásob na konci období.

Největší podíl na skladovaných zásobách má materiál. Ten se spotřebovává v hlavní stavební výrobě (HSV). Do této skupiny patří stavební materiál, válcovaná ocel, barvy a nátěrové hmoty, spojovací materiál, nářadí, náhradní díly na vozidla a mechanizaci, ochranné oděvy a pomůcky, kancelářské potřeby. Další skupinou skladovaného materiálu je elektro-materiál. Sem řadíme kabely, instalační materiál, svítidla, rozvaděče, přístroje. Společnost skladuje i zboží, které má jednorázový charakter, a to konkrétně podlahový materiál.

Co se týče zásob vlastní výroby, vyskytuje se zde položka nedokončené výroby v podobě rozpracovaných staveb.

Jednotlivé stavy zásob k datu 7. 3. 2016 jsou znázorněny v tabulce. Je zde i sloupec tzv. ležáků neboli takových zásob, které jsou bez pohybu minimálně 12 měsíců. Tyto zásoby jsou nutné z mnoha důvodů. Jedním z důvodů skladování je to, že se daná potřebná zásoba k opravě strojů již nevyrábí, dále z důvodu nezbytnosti na stavbách, dalším důvodem je určitá nutná pojistná zásoba u daného druhu zásob apod.

**Tabulka 1: Stav jednotlivých druhů zásob k 7. 3. 2016**

Typ zásoby	Hodnota zásob v tis. Kč	Hodnota zásob „ležáků“
HSV-materiál	3034	280
Elektro-materiál	563	120
Zboží	3500	0
Polotovary	0	0
CELKEM	5 097	400

(Zdroj podniková data)

- Výpočet rychlosti obrátu zásoby

$$\text{rychlost obrátu zásoby} = \text{denní spotřeba} / \text{stav zásob}$$

$$\text{rychlost obrátu zásoby} = \frac{168\,501}{5\,097\,000} = 0,033 \text{ krát}$$

- Výpočet doby obrátu zásoby

$$\text{doba obrátu zásoby} = \text{stav zásob} / \text{denní spotřeba}$$

$$\text{Průměrná denní spotřeba zásob} = 61\,503\,000 / 365 = 168\,501 \text{ Kč}$$

$$\text{Obrátka zásob k 7. 3. 2016} = \frac{5\,097\,000}{168\,501} = 30,25 \text{ dnů}$$

$$\text{Obrátka HSV materiálu} = \frac{3034\,000}{168\,501} = 6,14 \text{ dnů}$$

$$\text{Obrátka Elektro – materiálu} = \frac{563\,000}{168\,501} = 3,34 \text{ dnů}$$

$$\text{Obrátka zboží} = \frac{3500\,000}{168\,501} = 20,77 \text{ dnů}$$

*Obrátka HSV materiálu + obrátka Elektro – materiálu + obrátka zboží*  
*= obrátka celkových zásob*

$$6,14 + 3,34 + 20,77 = 30,25 \text{ dnů}$$

Stanovený cíl pro problematiku obrátek zásob je snížit obrátku zásob na 28 dnů. Jak je z výpočtů vidět, nejvyšší hodnotu obrátky má zboží. Je to dáno tím, jak už bylo zmíněno, že zboží má u této společnosti jednorázový charakter, a proto nedochází k tak časté spotřebě (resp. prodeji) než je tomu u materiálových zásob.

### 4.3. Evidence zásob

Ve společnosti Podzimek a synové s.r.o. jsou zásoby evidované způsobem A. Veškeré skladované a vyskladněné zásoby se evidují v účetním programu K2 na středisku zásobování. Evidence zásob se uskutečňuje pomocí:

- dodacích listů, které jsou předány dodavatelem při dodání zásob,
- záznamu do stavebního deníku, který se uskutečňuje při dodávkách zásob přímo na stavby,
- vstupní kontroly, která předchází příjem zásob do skladu,
- příjemky – záznamu do skladové evidence uskutečňující se po převzetí materiálu na sklad,
- převodky v případě, kdy se zásoby přesunují z prvního skladu do druhého,
- výdejky – záznam do skladové evidence při výdeji zásob ze skladu na výstavbu.

Skladování se řídí požadavky jednotlivých zásob, neboli - vytváří se takové podmínky, aby bylo dosaženo správného optimálního skladování, aby nedošlo k jeho poškození, znehodnocení a odcizení.

O materiálu se účtuje v pořizovacích cenách. V pořizovacích cenách je obsažena cena pořízení, dopravné, případně celní a skladovací poplatky. Ve skladě a při výdeji ze skladu jsou zásoby oceňovány pomocí váženého aritmetického průměru.

Co se týče zásob vytvořených vlastní činností, především vytvořených stavební výrobou, oceňují se tyto zásoby vlastními náklady při realizaci výroby. Tyto náklady zahrnují spotřebu přímého materiálu, přímé mzdové náklady, ostatní přímé náklady a poměrnou část výrobních režijních nákladů.

Jak už bylo několikrát zmíněno, prioritním cílem je skladovat co nejmenší množství zásob a tím eliminovat náklady spojené se skladováním zásob.

## **4.4. Řízení zásob ve společnosti Podzimek a synové s.r.o.**

### **4.4.1. Řízení nákupu**

Nakupování probíhá s ohledem na řadu faktorů. Prvním a zásadním faktorem je promítnutí požadavků zákazníka a právních předpisů do nakupovaných materiálů jako jsou parametry, termíny, cena, kvalita, délka záruční doby apod. Dalším aspektem je kontrola a doložení požadovaných vlastností výrobků. Stěžejní je také spolupráce s takovými dodavateli, kteří zajistí plnění požadavků zákazníka a současně i plynulost výrobní činnosti bez stresových situací z pozdních dodání a reklamací.

Plnění vzájemných dohod ze strany dodavatelů je pravidelně hodnoceno vedoucími projektu. Klíčové je pak plnění po stránce kvality a dodržování dodacích podmínek. Z tohoto hodnocení se pak vychází při výběru další spolupráce s dodavateli. Výsledkem je okruh spolehlivých, osvědčených a zavedených dodavatelů, který se stále aktualizuje.

#### **4.4.1.1. Centrální nákup materiálů**

Ve společnosti Podzimek a synové s.r.o. je centrální nákup zajištěn střediskem servisu. Požadavky na dodání materiálu připraví vedoucí projektu, stavbyvedoucí nebo přípravař. Podkladem pro výběrové řízení jsou technické specifikace, množství, termín, místa a způsob dodání, příp. požadavky na doložení kvality. Dodavatel není vždy předem určený, a proto v takových případech provede středisko servisu výběrové řízení, na kterém zpracuje danou poptávku a následně ji předloží jednotlivým dodavatelům. V případě, kdy je vybrána zcela nová dodavatelská společnost anebo se jedná o zcela nové druhy výrobků, jsou vyžadovány reference.

Dodavatelé jsou v rámci výběrového řízení hodnoceni dle těchto kritérií:

- cena a platební podmínky (platba v hotovosti, zálohy, fakturace až po dodání apod.),
- garance na dodávku, její délka a podmínky,
- předchozí zkušenosti, reference, doporučení,
- šetrnost materiálu k životnímu prostředí,
- bezpečnou manipulaci a snadné použití z hlediska bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- záruky.

Realizace nákupu probíhá prostřednictvím objednávky nebo kupní smlouvy (v závislosti na povaze dodávky a dohodě s dodavatelem). Objednávka však nesmí přesáhnout

částku 50 000 Kč na jednorázový nákup. K objednávce přesahující tuto částku je nezbytná smlouva. Výjimku má vedoucí oddělení servisu, který má možnost objednat materiál v hodnotě až 200 000 Kč.

#### **4.4.1.2. Příjem materiálu od dodavatele (popř. objednatele)**

Dodaný materiál prochází vstupní kontrolou. V té nesmí chybět kontrola dodacího dokladu, kontrola kompletnosti průvodní dokumentace, kontrola nejen úplnosti, ale i množství a druhu dodávky podle dodacího dokladu, kontrola nepoškozenosti dodávky, neporušenosti obalů či znečištění a poslední eventuální zajištění laboratorních zkoušek dodaného materiálu vzhledem k požadavkům souvisejících předpisů.

V případě, kdy je materiál dodán objednatelem, není výjimkou, že je v organizaci kladem velký důraz na zacházení a zabezpečení majetku proti poškození, tak to platí i pro svěřený majetek. Svěřeným majetkem zákazníka, kterým společnost disponuje, zahrnuje jak majetek hmotný, tak i nehmotný.

Samotný proces předání majetku zákazníka doprovází předávací protokol. Odpovědná osoba se při převzetí majetku mění v závislosti na různých fázích procesů. Při skladování výrobků dodaných zákazníkem se apeluje na to, aby nebyl majetek odcizen či poškozen. Ať už se jedná o majetek skladovaný na skladech mimo stavbu nebo přímo na staveništi, vždy se dbá na jeho příkladnou péči. V případě, kdy dojde k poškození majetku zákazníka, je o tom okamžitě zákazník informován a škoda či ztráta je mu nahrazena z pojištění společnosti.

Důležitým pravidlem, na něž je kladen velký důraz, je detailní poučení pracovníků, jak se mají chovat jednak k majetku zákazníka a zároveň k zákazníkovi samotnému.

#### **4.4.2. Dodávky prací**

##### Výběr subdodavatelů

Při výběru subdodavatelů se vychází z podobných postupů a zásad, jak tomu bylo při výběru dodavatelů.

Podzimek a synové s.r.o. řeší výběr dodavatelů souběžně se zpracováním nabídky, anebo v rámci přípravy a realizace stavby, kdy se provádí i konečný výběr dodavatelů a následné uzavření smluvního vztahu.

Výběrové řízení na dodavatele prací je zajištěno výrobní přípravou staveb. Písemný podklad pro výběr dodavatele se zpracovává podle došlých nabídek. Při výběru se vychází z následujících kritérií:

- cena za dílo, platební podmínky, pozastávky (výše a doba), bankovní garance,
- množství připomínek k standardní smlouvě, ve výjimečných specifických případech se umožňuje podpis jiné smlouvy než standardní smlouvy společnosti. O tomto mohou rozhodnout jen řídicí pracovníci dle přidělených rozhodovacích limitů,
- úplnost nabídky,
- termíny realizace, smluvní pokuty za prodlení,
- odborná způsobilost a zkušenosti z předchozí spolupráce (jakost prací, reklamace, přizpůsobivost změnám atd.),
- ochrana životního prostředí a dodržování bezpečnosti ochrany a zdraví na pracovišti,
- záruky.

Po výběru subdodavatele se uzavře s vhodným dodavatelem prací smlouva o dílo anebo se vystaví objednávka. Jak už tomu bylo při výběru dodavatelů materiálu, oprávnění k podpisu smluv ve stanoveném rozsahu mají jednotliví ředitelé do výše přidělených limitů. Na rozdíl od jednatelů, na které se limit nevztahuje. Objednávka je podepisována pouze osobami k tomu pověřenými, avšak do výše přidělených limitů.

Nákup subdodávek na stavby řeší výrobní příprava. Pokud se jedná o nakupování materiálu, pak je to v kompetenci zásobování.

#### **4.4.3. Realizace produktu**

Společnost při plánování procesů realizace daného produktu zahrnuje nejen cíle integrovaného systému řízení dle norem 9001, 14001 a OHSAS 1800, ale i požadavky zákazníka či zákonů a jiných aspektů. K tomu organizace vytváří procesy a provádí jejich ověřování.

##### Proces týkající se zákazníka

Společnost Podzimek a synové s.r.o. si uvědomuje prvořadě důležitosti spokojenosti zákazníka. Své znalosti čerpá z trhu stavební výroby a především z požadavků zákazníků. Plánování rozvoje společnosti je proto především ovlivněno jak načerpanými

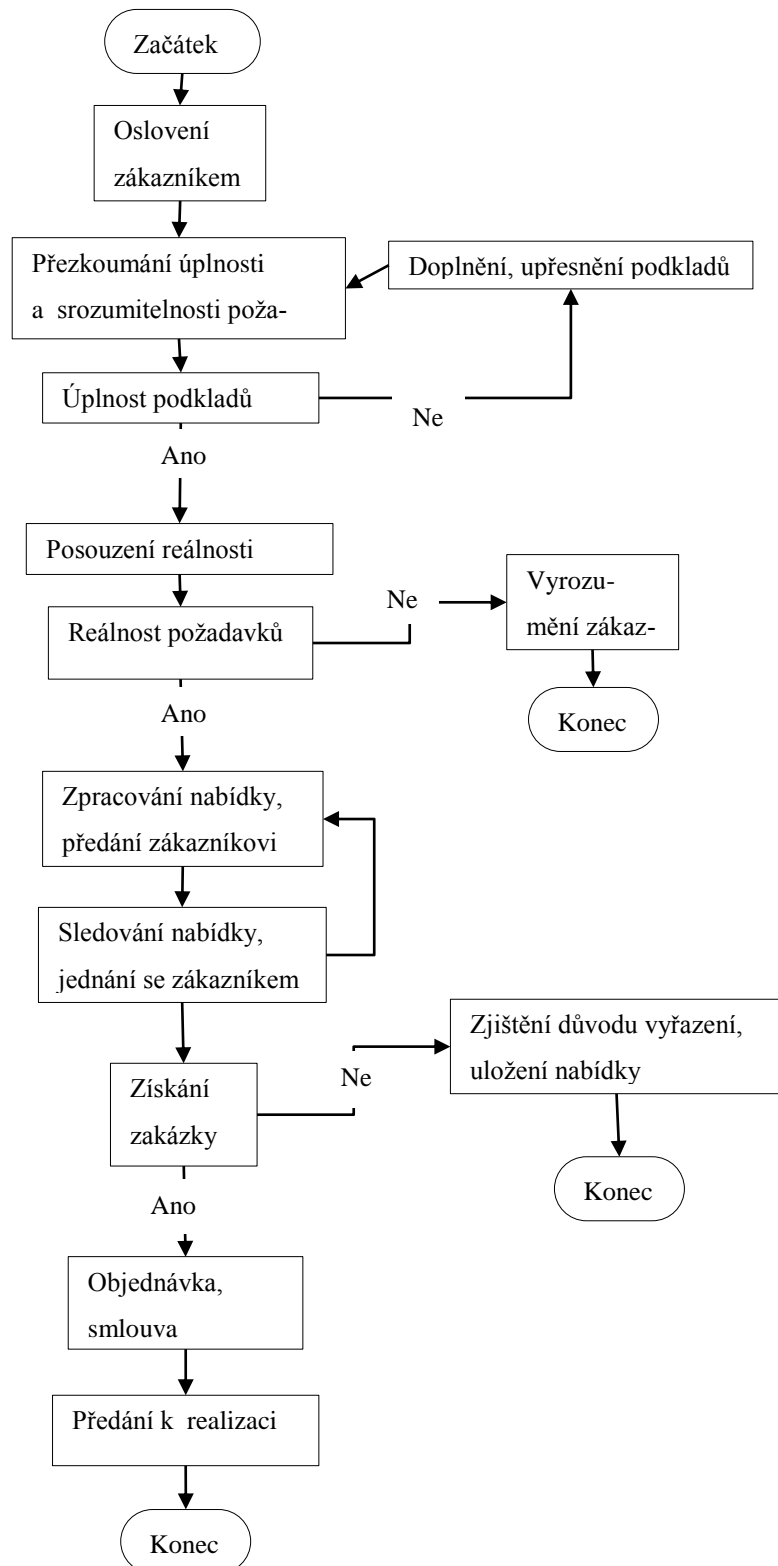
znalostmi a s nimi souvisejícími zkušenostmi, tak i inovací stavební výroby pro maximální spokojenost zákazníka.

Stanovená politika integrovaného systému řízení a cíle společnosti jsou přizpůsobené tak, aby byla tato zásada zcela naplněna. Péče o zákazníka vzhledem k realizovatelnosti zakázek, maximální splnění všech požadavků zákazníka a osobní přístup ke každému zákazníkovi při užším kontaktu ve všech fázích zakázky jsou hlavními rysy zaměření společnosti na zákazníka. Klíčovým aspektem, jak zlepšit podmínky pro zákazníka, je jeho zpětná vazba pro získání informací pro zlepšení případných nedostatků.

Obchodní a výrobní úsek této společnosti se snaží přesně a bezchybně splnit veškeré požadavky zákazníka. Při zpracování nabídky se postupuje podle Schématu 13: Proces týkající se zákazníka.



Schéma 13: Proces týkající se zákazníka



Zdroj: data společnosti

Uzavření obchodní smlouvy nebo objednávky se uskutečňuje v závislosti na spolupráci jedné strany (obchodního ředitele, ředitele společnosti a technického ředitele) a strany druhé (zákazníka). Dojde-li k uspokojení obou stran, obchodní a marketingový ředitel předá písemně řediteli stavební výroby na schváleném formuláři zakázku k realizaci. Při převzetí všech podkladů vypracuje odpovědný pracovník nabídku v závislosti na všech požadavcích zákazníka nebo zákona o zadávání veřejných zakázek. Po kontrole pověřeného managementu je nabídka předána zákazníkovi.

Na komunikaci se zákazníkem je v této společnosti kladem velký důraz. Proto se vyžaduje v každé fázi od nabídky až po samotnou realizaci staveb komunikovat se zákazníkem profesionálně, efektivně a v neposlední řadě sdělovat informace srozumitelně a jasně.

Před realizací stavby je nutná přípravná fáze realizace stavební výroby. Ta zahrnuje projektovou dokumentaci, kterou zákazník dodává. V případě, kdy zákazník nedisponuje touto dokumentací, avšak má pouze stavební povolení, je tato společnost schopna nezbytnou projektovou dokumentaci zhotovit.

#### Plánování a řízení výroby

Pro plánování výroby jsou klíčové vstupní podklady. Ty zahrnují především celoroční hospodářský plán, který je vypracovaný vedením společnosti. Dále pak možnosti externích a interních zdrojů a v neposlední řadě již zmíněná projektová dokumentace jednotlivých zakázek a smlouvy.

Po rozhodnutí ředitele společnosti, zda je zakázka určeným projektem, se vypracovává řídicí smlouva. Smlouva určuje vztah mezi vedením společnosti a jmenovaným vedoucím projektu a jeho týmem. Je v ní stanovena i výše odměny při splnění, eventuálně překročení plánovaných ekonomických ukazatelů projektu a musí být uzavřena do 90 dnů od podpisu smlouvy o dílo s objednatelem.

Na schématu řízení a realizace na stavbách jsou popsány jednotlivé etapy realizace staveb. V první etapě dochází k převzetí staveniště od investora či jeho zástupce s ohledem na ujednání ve smlouvě o dílo a na vazbě termínu dokončení díla. Při převzetí dochází ke kontrole a položení základních otázek: Je zajištěno povolení vstupu na pozemky? Jsou vytyčeny inženýrské sítě? Apod.

Další etapou je příprava staveniště. V této části se řeší rozmístění zařízení staveniště, skladovacích prostor, oplocení apod. Tato příprava se řídí základními dokumenty:

projektovou dokumentací stavby, plán organizace výstavby, harmonogramem výstavby, stavebním povolením a smlouvou o dílo.

Velice důležitým aspektem pro stavbu je samotné zásobování. To probíhá vždy s ohledem na velikost prostoru vymezeného pro zařízení staveniště. Dodávky materiálů se postupně zaznamenávají do stavebního deníku. Nutné je i ukládat certifikáty od jednotlivých druhů materiálů, technické listy i doklady o převzetí např. předávací protokol od lešení. Dodací listy je nutné posílat na středisko. Na základě žádosti vedoucího projektu či stavbyvedoucího je dodáván vstupní materiál a výrobky.

Poté už nastává samotný proces výroby. Pro bezproblémový chod výroby je nutné zajistit stroje v požadovaném čase a jejich účelu a dostatečný počet pracovníků, o kterém se rozhodne na výrobní poradě. Také je nutné zajistit dostatečnou kapacitu pomocí subdodavatelů. Tito dodavatelé jsou vybíráni na základě výběrového řízení. V návaznosti na vypracovaný harmonogram obchodním oddělením pak vypracuje vedoucí projektu harmonogram prací v rámci přípravy zakázky. Tím je pak zajištěno dodržení časového plánu stavby.

Co se týče průběhu výstavby, probíhají stavební práce na základě striktně stanovených technologických postupů, které vycházejí z konstrukčních požadavků na jednotlivé prvky. Nezbytnou součástí této etapy je pak proškolení zaměstnanců o manipulaci s novým materiálem či aplikací nového pracovního postupu. Tímto způsobem je následně dosaženo té nejvyšší kvality při realizaci výstavby.

V případě, kdy nedojde k některým stavebním pracím po dohodě obou smluvních stran, dochází k záznamu do stavebního deníku o méně pracích. V opačném případě zase k více pracím. Současně se vypracuje o těchto událostech dodatek ke Smlouvě o dílo.

Některé stavební práce vypracovávají subdodavatelé na základě Smlouvy o dílo či písemné objednávky. V průběhu výstavby subdodavatelů jsou požadované základní dokumenty např. stavební či montážní deník, harmonogram postupu prací apod. Při převzetí práce od subdodavatelů musí vedoucí projektu zkontrolovat, zda byla práce provedena podle smlouvy, ve stanoveném termínu, rozsahu, apod.

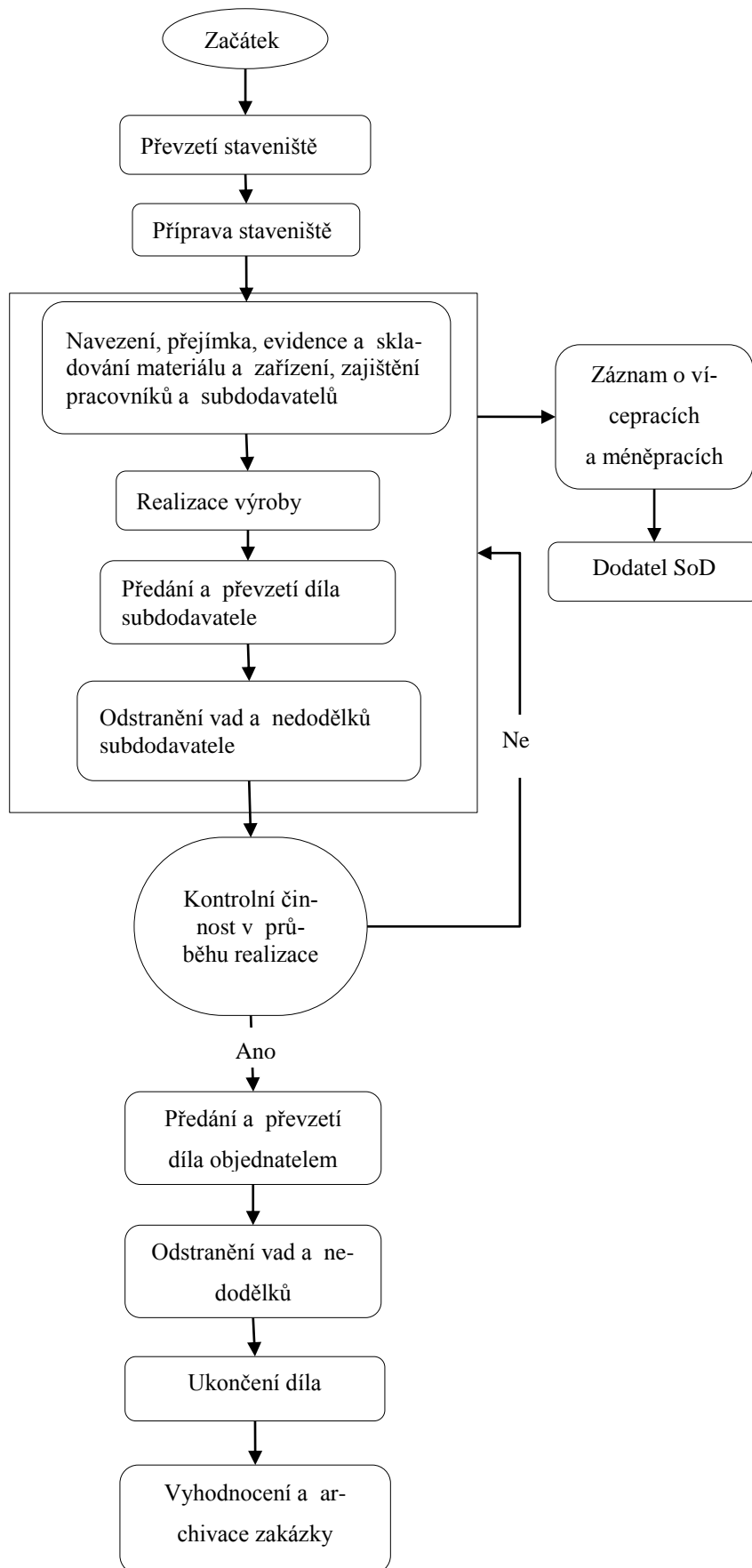
Jednou z poslední činností je kontrola, kterou provádí všichni odpovědní pracovníci na zakázce. Při výskytu problému dochází k jeho okamžitému řešení. Předání díla, které provádí vedoucí projektu, se uskutečňuje písemnou formou v souladu se Smlouvou

o dílo. Dále dochází k vypracování protokolu a k předání dokumentů objednateli nezbytných k samotnému dílu.

V posledním kroku se vyhodnocuje a archivuje zakázka. Vedoucí projektu vyhodnotí po finanční stránce zakázku, zajistí hodnocení subdodavatelů a investora. Zakázka musí být archivována a uložena. Podklady k zakázce si převezme obchodní a marketingové oddělení.

Pro konkrétní představu je celý proces znázorněn na Schéma 14: Řízení a realizace výroby na stavbách.

Schéma 14: Řízení a realizace výroby na stavbách



Zdroj: data společnosti

## **4.5. Zhodnocení zásob ve vybrané stavební firmě**

V analyzované stavební společnosti Podzimek a synové s.r.o. podléhají zásoby striktně stanoveným procesům řízení, které mají za cíl dosahovat co nevyšší kvality finální stavby za co nejnižší dobu realizace. Zároveň společnost usiluje o co nejnižší náklady spojené s držetím zásob na skladě.

Vzhledem k používané metodě řízení zásob se ve skladu objevuje co nejnižší množství zásob a při realizaci stavby je veškerý materiál dodáván operativně dle stanovených procesů. Každoročním cílem společnosti je snižování obrátky zásob na nižší úroveň. Pro tento rok 2016 je stanoveno 28 dní.

Cílem bakalářské práce je zanalyzovat evidenci zásob a navrhnout možná zlepšení v oblasti řízení zásob. Evidence zásob probíhá podle stanovených zásad záznamů do příslušných formulářů ve skladu a následné zanesení do účetního programu K2, který poskytuje přehled o zásobách skladovaných ve skladě. V programu K2 lze vyčíst aktuální obrátku jednotlivých druhů zásob.

Řízení zásob je podrobně rozepsáno v integrovaném systému řízení společnosti Podzimek a synové s.r.o. Dle tohoto systému se řídí pověřený management na stavbách. Řízení zásob má charakter metody Just in Time, kdy je potřebný materiál objednávan při potřebě přímo na staveništi. Objednaný materiál se řídí požadavky zákazníka. Tím je dosaženo maximální spokojenosti zákazníka.

Velice důležitým ukazatelem pro řízení zásob, které je u společnosti na nízké úrovni, je hodnocení dodavatelů. Vzhledem ke stanoveným termínům dokončení stavby je nutné včasné dodržování dodávek a v neposlední řadě i jakosti. Vhodný výběr dodavatelů zaručí bezproblémové dodávky materiálu na stavby a maximální spokojenost zákazníka s dokončením stavby a nepostradatelné kvality.

### **4.5.1. Analýza dodavatelů**

Společnost Podzimek a synové s.r.o. spolupracuje s obrovskou škálou dodavatelů. Je to dáno velkou rozmanitostí realizovaných staveb. Pro analýzu dodavatelů jsem si vybrala dodavatele betonu, kteří jsou klíčoví pro každou realizaci stavby. Ve stavebním odvětví je pak velice důležité dodržování jakosti a termínů dodávek, bez kterého by společnost nerealizovala výstavby ve sjednaném období.

Hlavními dodavateli stavby jsou Cemex Czech Republic s.r.o., Zapa beton a.s. a TBG metrostav s.r.o.

Rozhodujícími kritérii pro hodnocení jsou cena, jakost a termíny dodávek. Dosažené proměnné jsou výsledkem konzultace s pracovníky společnosti na základě dlouhodobé spolupráce s dodavateli.

#### Hodnocení jakosti

- vzorec hodnocení jakosti podle Perrotin & Heusschen (1999):

$$J = 100 - K \frac{\% \text{ vyřazených kusů}}{AUJ}$$

Kde: J = jakost

K = konstanta

AUJ = akceptovatelná úroveň špatné jakosti v % (1 -3 %)

Jak ze vzorce vyplývá, je nutné dosadit do výpočtů konstantu. Za tuto konstantu jsme zvolili číslo 1 a to z důvodu rozmezí výsledků mezi 0 a 100. Dále je nutné dosadit akceptovatelnou úroveň špatné jakosti, která bude u všech analyzovaných dodavatelů stejná, a % vyřazených kusů, které se budou lišit v tabulce 2 : Porovnání dodavatelů dle kritérií jakosti.

**Tabulka 2: Porovnání dodavatelů dle kritérií jakosti**

<b>Společnost</b>	<b>% vyřazených kusů</b>	<b>AUJ</b>
Cemex Czech Republic s.r.o.	3	4
Zapa beton a.s.	6	4
TBG metrostav s.r.o.	7	4

Zdroj: autorka

Po dosazení čísel do vzorce dostáváme hodnoty, které udávají hodnotu produkované kvality u dodavatelů betonu. Tyto hodnoty představují dosažené body.

**Tabulka 3: Dosažené body jakosti**

<b>Dodavatel</b>	<b>Počet dosažených bodů jakosti</b>
Cemex Czech Republic s.r.o.	99,25
Zapa beton a.s.	98,5
TBG metrostav s.r.o.	98,25

Zdroj: autorka

Z výše uvedené tabulky 3 je zřejmé, že nejvyšší jakost betonu produkuje společnost Cemex Czech Republic s.r.o.

#### Hodnocení termínů dodávek

K hodnocení dodavatelů podle termínů dodávek je nutná vypracovaná tabulka 4:

**Tabulka 4: Hodnocení termínů dodávek**

<b>Hodnocení ukazatele „termíny dodávek“</b>						
		<b>Počet týdnů zpoždění</b>				
		méně než 3 týdny	1 -2 týdny	2 -3 týdny	3 -4 týdny	více jak 4 týdny
<b>% zpožděných dodávek</b>	Méně než 5 %	100	90	85	80	70
	Od 5 – 25%	90	80	70	60	50
	Od 25 – 50%	85	70	60	40	30
	Od 50 – 75%	80	65	50	30	20
	Více než 75%	75	60	40	20	0

Zdroj: Perrotin, R. Heusschen, P. Jak nakupovat se ziskem, 1999.

U těchto 3 dodavatelů betonu je nemyslitelné, aby dodávky materiálu měly zpoždění déle než týden, vzhledem k tomu, že patří mezi skupinu A dodavatelů, se kterými společnost Podzimek a synové spolupracuje pravidelně a intenzivně. Tudíž po dosazení do tabulky 4 vychází následující hodnoty bodů, které jsou zaznamenány v následující tabulce 5.



**Tabulka 5: Dosažené body v termínech dodávek**

<b>Dodavatel</b>	<b>Počet dosažených bodů</b>
Cemex Czech Republic s.r.o.	100
Zapa betona.s.	90
TBG metrostavs.r.o.	90

Zdroj: autorka

### Hodnocení ceny

Při výběru dodavatele hraje velkou roli i cena dodaného materiálu, který ovšem nemůže být na úkor kvality. Pro porovnání dodavatelů dle tohoto kritéria využijeme následující vzorec podle Perrotin & Heusschen (1999):

$$C = \frac{\text{nejnižší tržní cena}}{\text{nabízená cena}} * 100$$

**Tabulka 6: Ceny v Kč**

<b>Dodavatel</b>	<b>Cemex Czech Republic s.r.o.</b>	<b>Zapa beton a.s.</b>	<b>TBG metrostav s.r.o.</b>
<b>Nabízená cena v Kč</b>	600 000	650 000	680 000
<b>Nejnižší tržní cena v Kč</b>	600 000		

Zdroj: autorka

**Tabulka 7: Dosažené body v cenách**

<b>Dodavatel</b>	<b>Počet dosažených bodů (zaokrouhлено na 2 des. místa)</b>
Cemex Czech Republic s.r.o.	100
Zapa beton a.s.	92,31
TBG metrostav s.r.o.	88,24

Zdroj: autorka

## Konečné hodnocení dodavatelů

**Tabulka 8: Celkové hodnocení Cemex Czech Republic s.r.o.**

<b>Cemex Czech Republic s.r.o.</b>			
Kritéria	Body	Váha kritéria v %	Vážená hodnota
Jakost	99,25	50	49,63
Termíny dodávek	100	35	35
Cena	100	15	15
Celkem			99,63

Zdroj: autorka

**Tabulka 9: Celkové hodnocení Zapa beton a.s.**

<b>Zapa beton a.s.</b>			
Kritéria	Body	Váha kritéria v %	Vážená hodnota
Jakost	98,5	50	49,25
Termíny dodávek	90	35	31,5
Cena	92,31	15	13,85
Celkem			94,6

Zdroj: autorka

**Tabulka 10: Celkové hodnocení TBG metrostav s.r.o.**

<b>TBG metrostav s.r.o.</b>			
Kritéria	Body	Váha kritéria v %	Vážená hodnota
Jakost	98,25	50	49,13
Termíny dodávek	90	35	31,5
Cena	88,24	15	13,24
Celkem			93,87

Zdroj: autorka

Z výše uvedených tabulek 8 – 10 vychází jako nejlepší dodavatel Cemex Czech Republic s.r.o. S tímto dodavatelem by měla společnost Podzimek a synové s.r.o. nejvíce spolupracovat. Ovšem ani zbylí dva dodavatelé nezaostávají závažným způsobem. Spolehlivost dodavatelů má společnost na vysoké úrovni z hlediska těchto 3 kritérií.

V případě, kdy nastane problém u hlavního dodavatele Cemex Czech Republic s.r.o., má společnost Podzimek a synové s.r.o. možnost nakoupit i u ostatních dodavatelů nabízející beton.

#### **4.6. Návrh na zlepšení v oblasti řízení zásob**

Na základě osobní návštěvy analyzované společnosti jsem dospěla k názoru, že management společnosti reaguje velice pružně na trendy současného stavebního trhu v souladu s platnou legislativou. Prvořadou filozofií společnosti je spokojený zákazník, nejvyšší jakost a přijatelná cena.

Všem složkám hospodaření je věnována maximální pozornost nevyjímaje evidenci a řízení zásob. Díky dlouholetým zkušenostem společnost potlačila téměř všechny nedostatky v této oblasti, a proto je velice složité navrhnout jakékoliv změny. Přesto si dovoluji předložit následující návrhy zlepšení.

Navrhuji vždy po ukončení a předání výsledného stavebního díla provést důkladnou analýzu dodavatelů s prvořadým kritériem jakost a termín dodávek. Kritérium ceny bude stanoveno těsně před zahájením další výstavby pro srovnání aktuálních nabízených cen materiálu. Podle výsledku analýzy se vedoucí nákupního střediska zaměří na nejlépe hodnocené obchodní partnery s ohledem na termín dodávky v dané lokalitě stavby.

Ve společnosti Podzimek a synové s.r.o. je výše skladovaných zásob prokazatelně na nejnižší možné úrovni. Toto množství už nelze nadále snižovat. Podle mého názoru by pro danou společnost bylo možným řešením zřízení skladu na bázi tzv. konsignačního skladu. Materiál a jiné skladované zásoby by zůstávaly ve vlastnictví dodavatele (zpravidla velkoobchod) a stavební společnost by tyto zásoby pouze spravovala. Spotřebovaný materiál společnosti by byl ihned vyfakturován jménem dodavatele zásob. Zároveň by toto množství bylo dodavatelskou společností materiálu (velkoobchodem) doplněno. Tím by společnost Podzimek a synové s.r.o. neměla v těchto zásobách vázané finanční prostředky. Jediným nedostatkem je problematika evidence tohoto skladu spojená s náklady na personální zajištění.

## 4.7. Závěr

Cílem mé bakalářské práce je analyzovat evidenci a řízení zásob v konkrétní stavební firmě, zhodnotit a navrhnout možná zlepšení v oblasti řízení zásob. V návaznosti na tuto problematiku je důležité zaměřit se na odhalení případných nedostatků a rezerv v evidenci a řízení zásob ve stavebním podniku.

Analyzovaná stavební společnost Podzimek a synové s.r.o. se sídlem v Třešti má již 120 ti letou tradici, a to nejen v oblasti stavební, která je její „vlajkovou lodí“.

Mnoho staveb získalo řadu ocenění. Dovoluji si upozornit na tři nejvýše oceněné stavby. V roce 2009 byl vyhlášen „stavbou roku“ polyfunkční dům L'Ocelotv Praze. Dalším titulem se pyšnil v roce 2012 Fabrika Hotel v Humpolci. Ve stejném roce získala společnost další ocenění, ovšem v jiné kategorii za stavbu Villa Charles v Praze. K této dlouholeté tradici je nutné vzhlížet s naprostým respektem, a proto je nelehkým úkolem zjistit nedostatky a navrhnout možná řešení.

Problematika zásob, která úzce souvisí s celkovou finanční politikou společnosti, je jedním z hlavních pilířů celkového hospodaření. Každá koruna ušetřených nákladů při dodržení standardu kvality je nejen v dnešní době velice kladně hodnocena.

Podrobným prozkoumáním evidence zásob vedených programem K2 jsem zjistila vysokou kvalitu evidence, kde je možné dohledat zásoby až k prvotnímu dokladu. Tento systém dohledání je využíván především při případných reklamacích.

Vnitropodnikové směrnice společnosti jsou pravidelně aktualizovány dle situace na stavebním trhu a dle platné legislativy. Tyto směrnice tím pružně reagují na základní předpisy platné pro evidenci a oceňování různých druhů zásob, kromě jiného i na novelizované zákony upravující účetnictví podnikatelských subjektů. Tato činnost je při rozhodování řídicích pracovníků velice důležitá. V technologických procesech dokonce přímo nepostradatelná.

V oblasti řízení zásob je důležitým aspektem sledování obrátkovosti jednotlivých položek. Proto si společnost klade za cíl snížení obrátky zásob na 28 dní. Přesto se společnost nevyhne tzv. ležákům. Jedná se zejména o náhradní díly ke strojům a zařízením, které se již v dnešní době nevyrábí a jsou doslova nedostatkovým zbožím na trhu. Jsou skladovány bez pohybu více jak 12 měsíců.

Řízení zásob probíhá podle daných a striktně na sebe navazujících procesů, které jsou zakotveny v integrovaném systému řízení. Procesy jsou přehledně znázorněny na použitých schématech.

V dlouholeté praxi se nejlépe osvědčila metoda řízení Just in Time. Tato metoda se užívá dodnes. Společnost Podzimek a synové s.r.o. se tak právem řadí mezi top společnosti nejlépe reagující na současné trendy.

Při hledání nedostatků jsem dospěla k názoru, že je třeba se důsledně zaměřit na výběr dodavatelů z hlediska jakosti, termínů dodávek a ceny. Je považován za jeden ze základních stavebních kamenů celého procesu realizace výstavby. Vytvořená analýza dodavatelů poskytuje dostatečné podklady pro rozhodování ve výběru obchodního partnera.

V evidenci zásob si nedovoluji navrhnout jakoukoliv změnu, tato evidence je z mého pohledu naprosto vyhovující.

Možným návrhem zlepšení z mého pohledu by bylo zřízení tzv. konsignačního skladu. V praxi se konsignační sklad využívá poměrně běžně v obchodních společnostech. Předpokládám, že v dnešní době pro zajištění konkurenceschopnosti na trhu tuto myšlenku mohou využít i stavební společnosti. Stavební společnost poskytne skladovací prostory, personální a technologické zajištění skladu. Vhodný a spolehlivý obchodní partner poskytne zásoby, které zůstanou v jeho vlastnictví. V momentě vyskladnění je vyhotoven doklad o spotřebě a vlastnictví zásob tak přechází na stavební společnost. Společnost Podzimek a synové s.r.o. uhradí dodavateli spotřebované zásoby a dodavatelský podnik zajistí doplnění konsignačního skladu. Celý proces je podložen příslušnou právní legislativou mezi obchodními partnery.

Konsignační sklad přinese stavební společnosti úsporu finančních prostředků, které již nebudou vázány v zásobách. Současně bude mít k dispozici všechny potřebné provozní položky, a to ihned a kdykoliv budou zapotřebí.

Hlavním pozitivem, které mi přineslo zpracování této bakalářské práce, je především velké poznání aplikace teoretických znalostí v praxi. Teoretické znalosti získané studiem je vždy nutné přizpůsobit praxi a nikdy to není „černé nebo bílé“.

## **I. Summary a keywords**

The bachelor thesis focuses on problems linked to stock in a construction company. The aims of this work are records and inventory management analysis in the company and its subsequent evaluation and suggestions of inventory management improvements.

The theoretical part describes inventory characteristic, accounting in compliance with The Czech accounting standards, appraising of inventory and various methods or models of inventory management. The practical part introduces the company and the inventory analysis, which uses the company's regulations to achieve the set aims. This part also includes inventory records and the application analysis of suppliers. The conclusion presents the company evaluation and possible improvements in inventory management, so that higher results of net incomes would be achieved.

The reference books and other sources used in this thesis were provided by the company.

Key words: inventory, inventory management, stock holding, FIFO, ABC, Just in Time

## II. Seznam použité literatury

### Monografie:

1. Bazala, J. (2006). *Logistika v praxi: praktická příručka manažera logistiky*. Praha: Dashöfer.
2. Emmett, S. (2008). *Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu*. Brno: ComputerPress.
3. Fišerová, E. (2010). *Abeceda účetnictví pro podnikatele (Účetnictví, daně)*. Olomouc: ANAG.
4. Jindrák, J. (2016). *Sbírka souvztažností k účtům směrné účtové osnovy se vzorovou účtovou osnovou s rozsáhlejšími opravami pro rok 2016: příručka pro účetní a jiné ekonomické pracovníky (Účetnictví (ANAG))*. Praha: ANAG
5. Kovanicová, D. (2007). *Abeceda účetních znalostí pro každého*. Praha: Polygon.
6. Král, B. (2006). *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press.
7. Líbal, V., Kořínková, K., Vaněček, V., Kubát, J., Hůlka, F., & Český svaz vědeckotechnických společností. Společnost dopravy. (1994). *ABC logistiky v podnikání*. Praha: Nadatur.
8. Louša, F. (2012). *Zásoby: komplexní průvodce účtováním a oceňováním*. Praha: Grada.
9. Perrotin, R., & Heusschen, P. (1999). *Jak nakupovat se ziskem: příprava na jednání, vyvracení námitek, případové studie*. Praha: ComputerPress.
10. Ryneš, P. (2010). *Podvojný účetnictví a účení závěrka: průvodce podvojným účetnictvím (Účetnictví (ANAG))*. Olomouc: ANAG.
11. Šlapota, B., Grabarczyk, K., & Leták, J. (2005). *Nákup?*. Havířov: Question-Marks.
12. Štohl, P., & Klička, V. (2011). *Maturitní okruhy z účetnictví 2011: [pro studenty OA a středních škol s výukou účetnictví]*. Znojmo: Pavel Štohl.



13. Synek, M. (2007). *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada.
14. Valach, J. (1999). *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress.

### **Internetové stránky**

15. [online]. [cit. 2016-04-06]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/ucto/cast4.aspx>
16. [online]. [cit. 2016-04-06]. Dostupné z :  
<http://www.podzimek.cz/synove/index.html>

### **Ostatní zdroje**

17. Vyhlášky č. 500/2002 Sb.
18. Zákon 563/1991 Sb., o účetnictví
19. Směrnice společnosti
20. Integrovaný systém řízení společnosti

### III. Seznam grafů, obrázků, schémat a tabulek

#### Seznam grafů

Graf 1: Ekonomicky výhodné objednávací množství.....	23
Graf 2: Struktura zásob v % .....	29

#### Seznam obrázků

Obrázek 1: Fabrika Hotel: Stavba roku 2012, 3. místo Best of Realty 2012.....	28
Obrázek 2: Villa Charles: 1 . místo Best of Realty 2012 (Rezidenční projekty)	28

#### Seznam schémat

Schéma 1: Účtování zp. A pořízení .....	8
Schéma 2: Účtování zp. A spotřeba .....	8
Schéma 3: Účtování zp. A tržby .....	9
Schéma 4: Účtování zp. A zásoby vytvořené vlastní činností .....	9
Schéma 5: Účtování zp. B během účetního období .....	10
Schéma 6: Účtování zp. B na konci účetního období .....	11
Schéma 7: Účtování zp. B zásoby vytvořené vlastní činností .....	12
Schéma 8: Účtování zp. A materiál na cestě s užitím účtu 111 .....	13
Schéma 9: Účtování zp. A materiál na cestě bez užití účtu 111 .....	13
Schéma 10: Účtování zp. B materiál na cestě .....	13
Schéma 11: Účtování zp. A nevyf. dodávky s užitím účtu 111 .....	14
Schéma 12: Účtování zp. A nevyf. dodávky bez užití účtu 111 .....	14
Schéma 13: Proces týkající se zákazníka.....	37
Schéma 14: Řízení a realizace výroby na stavbách .....	41

#### Seznam tabulek

Tabulka 1: Stav jednotlivých druhů zásob k 7. 3. 2016.....	30
Tabulka 2: Porovnání dodavatelů dle kritérií jakosti .....	43
Tabulka 3: Dosažené body jakosti .....	44

Tabulka 4: Hodnocení termínů dodávek.....	44
Tabulka 5: Dosažené body v termínech dodávek .....	45
Tabulka 6:Ceny v Kč .....	45
Tabulka 7: Dosažené body v cenách.....	45
Tabulka 8: Celkové hodnocení Cemex Czech Republic s.r.o.....	46
Tabulka 9: Celkové hodnocení Zapa beton a.s. ....	46
Tabulka 10: Celkové hodnocení TBG metrostav s.r.o.....	46

#### **IV. Seznam zkratk:**

PC – pořizovací cena

Zp. – způsob