

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Logistické řízení zásob

Michal Novák

© 2016 ČZU v Praze

Souhrn

V dnešní době je konkurenční výhoda důležitou zbraní proti ostatním soupeřům na trhu. Aby se mohl podnik udržet a především uspět na trhu, je nutné stále modernizovat postupy a metody výroby, skladování a řízení zásob. Logistika a řízení zásob umožňuje různými způsoby snížit náklady mnoha činností, které se odehrávají uvnitř podniku.

Tématem diplomové práce bylo „Logistické řízení zásob“ ve vybraném podniku - Platon spol. s r.o., který je výrobcem kovových střešních doplňků pro šikmé střechy, všech druhů krytin a střešních systémů mnoha výrobců. Téma a podnik Platon spol. s r.o. jsem vybral zaprvé proto, že rodinní příslušníci mají majoritní podíl ve společnosti a byl mi tak umožněn přístup k interním informacím, zadruhé, protože uběhla již delší doba od založení společnosti a byla uskutečněna koupě dalšího výrobního areálu, který zdvojnásobil výrobní kapacitu, a tím se modernizace řízení zásob stala nezbytnou pro další rozvoj společnosti. Třetím důvodem byl osobní zájem na chodu a prosperitě firmy. Modernizací řízení zásob a optimalizací výrobních a expedičních procesů firma udrží krok s konkurenty na trhu a přinejmenším si zachová svůj podíl z trhu, který k dnešnímu dni činí v rámci České republiky cca 35%.

Hlavním cílem diplomové práce byl návrh doporučení, jež povedou k optimalizaci řízení zásob v podniku Platon spol. s r.o. Dílčí cíle práce vycházejí z provedených analýz současného stavu řízení zásob v podniku a návrhu řešení nedostatků řízení zásob.

V teoretické části byl charakterizován pojem logistika, její dělení a cíle podnikové logistiky. Bylo popsáno systémové pojetí logistiky včetně aktivních a pasivních prvků logistických systémů. Byly definovány zásoby, jejich rozdělení a plánování. Dále byla zpracována problematika řízení zásob se zaměřením na jeho cíl a systém řízení zásob. Jako poslední byly popsány základní funkce skladování, volba velikosti či počtu skladů, nejčastější chyby při skladování a skladové informační a komunikační technologie.

Předmětem praktické části diplomové práce byla analýza současného stavu řízení zásob v podniku Platon spol. s r.o. a návrh řešení s cílem optimalizovat řízení zásob. Zjištěné informace v praktické části byly získány především z dat účetního oddělení, programu ACONTO, internetových stránek a konzultací s vedením podniku. V praktické části jsem nejprve charakterizoval společnost Platon spol. s r.o. Ve zkratce byla popsána historie podniku, organizační struktura včetně vlastnických poměrů, ekonomická situace podniku a přiblížen postup výroby. Následně jsem na základě vlastního pozorování a zpracování dat, které mi byly

poskytnuty, provedl analýzy současného stavu řízení zásob v podniku. V těch jsem se zaměřil na fáze obchodního procesu, odběratele, dodavatele, skladování, zásoby a jejich evidenci a použitý informační systém. Nejprve byla provedena analýza jednotlivých fází obchodního procesu a to fáze objednávky, příjmu a výdeje. Na základě analýzy fází obchodního procesu bylo zjištěno, že speciální obdoba klasického čárového kódu tzv. QR kód by mohl významně usnadnit proces objednávání zákazníků a přispět k službám zákazníkům. Byl popsán proces skladování, umístění a počet skladů. Dále byly zpracovány skladové náklady podniku. Na základě analýzy skladování a skladových nákladů bylo zjištěno, že skladování v podniku je negativně ovlivněno nadbytečným počtem různých typů skladů (materiálový, výrobní, zboží apod.), zbytečnými přesuny (výrobní, materiálu, zásob) a diskontinuitou výroby. Byla navržena redisolace skladů a vytvoření centrálního expedičního skladu. Tím dojde ke snížení skladovacích nákladů o 183 096,- Kč, zmenší se spotřeba pohonných hmot a sníží se poškození materiálu a výrobní způsobené manipulací a povětrnostními vlivy. Analýzou celkových zásob bylo zjištěno, že 53,78% (13,451 mil. Kč v roce 2014) celkových aktiv podniku tvoří ze 70 % zásoby zboží a výrobní a z 30% zásoby materiálu. Analýza zásob metodou ABC byla provedena u těch materiálových vstupů, kde by bylo její použití smysluplné a přínosem. ABC analýzou materiálu určeného pro výrobu bylo zjištěno, že tři položky v kategorii A tvoří 58,96 % z celkové obrátě zásob. Aby se docílilo největšího dopadu na ekonomiku podniku, navrhuje se optimalizovat nákupy materiálu z této kategorie. Dále byla dle požadavků výroby zpracována analýza ABC materiálových vstupů provozu „Lakovna“, jejíž výsledek pomůže vedení optimalizovat minimální stavy zásob práškových nátěrových hmot. Navrženo bylo vytvoření vnitropodnikové směrnice, která stanoví minimální stavy zásob a intenzitu kontrol jednotlivých kategorií s přihlédnutím k dobám dodání jednotlivých dodavatelů a vlivům sezónnosti. Z důvodu nedostatečných informací pro tvorbu ABC analýzy hotových výrobní a zboží je rozmístění výrobní podle kategorií v centrálním expedičním skladu pouze orientační. Překážkou byl nejednotný informační systém. Proto byly porovnány oba zavedené systémy a vybrán ten, který přinese úsporu na nákladech a vyhovuje zaměstnancům. Navrženo bylo zrušení licence programu ACONTO MSP + modul Sklad. Toto zrušení přinese každý rok úsporu na nákladech 6100,- Kč. Použitý informační systém EKONOM umožní modernizaci evidence zásob, která je zastaralá. Program poskytne potřebná data pro provedení ABC analýzy hotových výrobní a zboží. Po konzultaci s vedením podniku a po zhodnocení výhod a nevýhod technologie čárových kódů a RFID bylo navrženo zavedení čárového kódu a nové katalogové číslování výrobní a zboží. Podnik si bude čárové kódy tisknout sám, čímž nebude muset čekat na dodání štítků od externího dodavatele a nejen, že se urychlí se proces skladování a expedice,

ale také se sníží náklady na evidenci zásob. Potřebám skladu společnosti nejvíce vyhovoval ruční mobilní laserový snímač, proto bylo navrženo pořídit off-line zařízení CIPHER LAB CPT 8300, protože program EKONOM již nabízí zpracovaný interface pro tento externí sběrný terminál dat.

Navrhovaná doporučení již byla kladně přijata vedením podniku a dle možností se přistoupilo k jejich praktické realizaci.

5. Seznam použité literatury a internetových zdrojů

1. **LORENC, M.** Metodika. *lorenc.info*. [Online] 2013. <http://lorenc.info/zaverecne-prace/metodika.htm>.
2. **DRAHOTSKÝ, Ivo.** *Logistika, procesy a jejich řízení*. Brno : Computer Press, a.s., 2003. ISBN 80-722-6521-0.
3. **LAMBERT, D.M., STOCK, J.R. a ELLRAM, L.M.** *Logistika*. Praha : Computer Press, a.s., 2000.
4. **SIXTA, J. a MAČÁT, V.** *Logistika: teorie a praxe*. Brno : Computer Press, a.s., 2010.
5. **GROS, I.** *Logistika*. Praha : VŠCHT, 1996. ISBN 80-7080-262-6.
6. **PERNICA, P.** *Logistika (základy)*. Praha : VŠE v Praze, 1991. ISBN 80-7079-158-6.
7. —. *Logistický management*. Praha : Radix, 1998. ISBN 80-86031-13-6.
8. **HORÁKOVÁ, H. KUBÁT, J.** *Řízení zásob*. Praha : Profess Consulting s.r.o., 1998. ISBN 80-85235-55-2.
9. **SCHULTE, C.** *Logistika*. místo neznámé : Victoria Publishing, 1994.
10. **STUART, EMMETT.** *Řízení zásob*. Brno : Computer Press, a.s., 2008.
11. **MOLNÁR, Z.** *Efektivnost informačních systémů*. Praha : Grada, 2000. ISBN 807169410X.
12. **COMBITRADING, s.r.o.** Druhy a typy čárového kódu. *COMBITRADING s.r.o.* [Online] Webdesign THINline. [Citace: 11. 11 2015.] <http://www.combitrading.cz/technologie/druhy-a-typy-caroveho-kodu.html>.
13. **sro, OR-CZ.** OR Komplexní informační technologie. *Čárové kody a RFID*. [Online] 2015. [Citace: 20. 3 2016.] <http://www.orcz.cz/www/new.nsf/0/0C85EB6336136A34C12577A0002E5EB5?OpenDocument>.
14. **PLATON spol., s.r.o.** PLATON. *O společnosti*. [Online] Platon spol. s.r.o., 2008. <http://www.platonsro.cz/cz/289-O-SPOLECNOSTI.html>.
15. **TRYBOX, s.r.o.** Metalizace neboli šopování . *TRYBOX s.r.o.* [Online] 2013. [Citace: 3. 11 2015.] <http://www.trybox.cz/metalizace>.

16. **SVYP CZ, s.r.o.** Metalizace, šopování, zinkování. *SVYP CZ s.r.o.* [Online] Fedia, 2015. [Citace: 3. 11 2015.] <http://www.svyp.cz/metalizace-sopovani-zinkovani/>.
17. **KOVOSREAL, s.r.o.** Prášková lakovna. *KOVOSREAL s.r.o.* [Online] Diestra, 2015. [Citace: 3. 11 2015.] <http://www.kovosreal.cz/uvod/180-lakovna-cz>.
18. **ELISOFT, s.r.o.** Sklady Plus. *EKONOM.* [Online] ELISOFT, s.r.o., 2015. [Citace: 11. 11 2015.] <http://www.ekonom-system.cz/cz/produkty/katalog/sklady-plus>.
19. **PERNICA, P.** *Logistika pro 21. Století.* Praha : RADIX s r.o., 2005.
20. **HAJNA, P. a REJZEK, M.** *Charakteristika logistiky NATO. Logistika.* Praha : Economia, a.s., 2/1999. ISSN 1211-0957.
21. **Stamiva spol., s.r.o.** O povrchové úpravě kovu. *Technologie povrchové úpravy kovů.* [Online] Stamiva spol. s.r.o., 2015. <http://www.tryskaniapiskovani.cz/#2>.