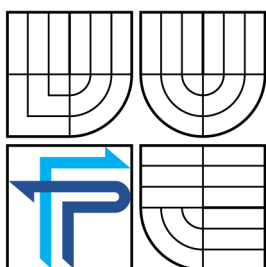


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

INSTITUTE OF FINANCES

SYSTÉM ŘÍZENÍ ZÁSOB VZHLEDEM K DOPADŮM NA PENĚŽNÍ TOKY VE FIRMĚ

THE SYSTEM OF INVENTORY MANAGEMENT WITH THE IMPACT ON CASH FLOWS OF
COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

MILENA MELCHRTOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. MARIE JUROVÁ, CSc.

BRNO 2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Melchrtová Milena

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Systém řízení zásob vzhledem k dopadům na peněžní toky ve firmě

v anglickém jazyce:

The System of Inventory Management with the Impact on Cash Flows of Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Popis podnikání v organizaci se zaměřením na řízení zásob.

Vymezení problému a cíle práce

Analýza problému a současné situace

Teoretická východiska práce

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Seznam odborné literatury:

- JUROVÁ, M. Obchodní logistika. 1. a 2. část. 2. přepr. a dopl. vyd., Brno VUT v Brně, FP 2006, s. 130, ISBN 80-214-3128-8
LAMBERT, D. M., STOCK, J. R., ELLRAM, L. M. Logistika. Přel. Nevrlá, E. Praha Computer Press 2000, 589 s. ISBN 80-7226-221-1
EMMETT, S. Řízení zásob. Brno Computer Press 2008, s. 298, ISBN 978-90-251-1828-3
NENADÁL, J. Management partnerství s dodavateli. Praha Management Press 2005, s. 323, ISBN 80-7261-152-6

Vedoucí bakalářské práce: prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.05.2009

Anotace

Hlavní náplní bakalářské práce je zlepšení systému řízení zásob zboží, tak aby se snížily výdaje na zásoby. Vypracování návrhu změn, které by měly přispět k lepší organizaci při plánování finančních prostředků na zabezpečení zásob.

Anotation

The thesis targets the inventory management in company and the opportunities for improvements in order to shorten inventory's holding costs. Elaboration of suggestion variance to improve organization of financial resources plans to safeguard inventory.

Klíčová slova: sklady, zásoby, financování, řízení, dodavatelé

Keywords: stocks, stores, financing, management, suppliers

Bibliografická citace mé práce:

MELCHRTOVÁ, M. *Systém řízení zásob vzhledem k dopadům na peněžní toky ve firmě*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 65 s.
Vedoucí bakalářské práce prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci *Systém řízení zásob vzhledem k dopadům na peněžní toky ve firmě* vypracovala samostatně pod vedením své vedoucí bakalářské práce a uvedla v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s vnitřními předpisy VUT v Brně a Podnikatelské fakulty.

V Brně dne 27. května 2009

vlastnoruční podpis autora

Zde chci poděkovat profesorce Ing. Marii Jurové, CSc. za připomínky a rady, které mi pomohly zpracovat tuto bakalářskou práci.

OBSAH:

ÚVOD.....	10
TEORETICKÁ ČÁST	11
1. ZÁSoby A JEJICH SKLADOVÁNÍ.....	11
1.1 ZÁSoby	11
1.2 SKLADOVÁNÍ ZÁSOb	12
1.3 SKLADY A JEJICH ÚČEL	13
2. ŘÍZENÍ ZÁSOb	15
2.1 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ŘÍZENÍ ZÁSOb	15
2.2 SWOT ANALÝZA.....	15
2.3 NÁKLADY SPOJENÉ SE ZÁSObAMI	15
2.3.1 Rozlišení nákladů.....	16
2.4 STRATEGIE ŘÍZENÍ ZÁSOb	17
2.5 SNIŽOVÁNÍ ZÁSOb A RENTABILITA	17
2.5.1 Opatření ke snížení zásob	17
2.5.2 Snížení zásob a vliv na rentabilitu	18
2.5.3 Snižování zásob a míra plnění dodávek.....	18
2.6 ČERPÁNÍ ZÁSOb	18
2.7 OPTIMÁLNÍ VÝŠE OBJEDNÁVKY	18
3 NÁKUP.....	20
3.1. PLÁNOVÁNÍ NÁKUPU	20
3.1.1 Metody určení spotřeby	21
3.2 DODAVATELÉ	21
3.2.1 Výběr dodavatele	21
3.2.2 Hodnocení dodavatele.....	22
4 METODY	23
4.1. ANALÝZA ABC	23
4.2. XYZ METODA	24
4.3. PROGNOZOVÁNÍ.....	24
4.4. SYSTÉM KANBAN.....	24
4.5. SYSTÉM J-I-T.....	24
PRAKTICKÁ ČÁST	26

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI SPECIAL TURBO A.S.....	26
5.1. PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ.....	26
5.1.1. Hlavní předmět podnikání	27
5.2. HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	27
5.3. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	28
5.4. EKONOMICKÁ DATA	29
5.4.1. Hospodaření společnosti	30
5.4.2 Vybrané poměrové ukazatele.....	33
5.4.3 Informační systém.....	35
5.5. KONKURENCE	36
5.6. SWOT ANALÝZA.....	37
5.7. ODBĚRATELÉ	37
5.7.1 Pohledávky.....	38
5.8. SYSTÉM PRODEJE.....	38
5.8.1. Zakázky.....	38
5.8.2. Internetový prodej.....	39
5.8.3. Výdej zboží ze skladu	39
6 SOUČASNÁ SITUACE	40
7 ŘÍZENÍ ZÁSOB VE SPOLEČNOSTI	41
7.1 NÁKUP.....	41
7.1.1 Pravidelné objednávky zboží.....	41
7.1.2 Objednávky na základě poptávky	41
7.2 DODAVATELÉ	42
7.2.1 Závazky.....	42
7.3 SKLADY	42
7.3.1 Technologie	43
8 ANALÝZA ZÁSOB	44
8.1 VÁZANOST KAPITÁLU V ZÁSOBÁCH	44
8.1.1 Náklady spojené se zásobami	45
8.2. ČLENĚNÍ ZÁSOB	45
8.2.1 Zásoby podle kódu.....	45
8.2.2.Zásoby podle skupiny	45

8.2.3 Zásoby podle obratu.....	46
8.2.4 Navýšení skladu	47
8.3 ANALÝZA ABC VE ZBOŽÍ TURBODMYCHADLO	48
8.4. LEŽÁKY	48
9 NÁVRHY NA ŘEŠENÍ ŘÍZENÍ ZÁSOB A JEJICH PŘÍNOS.....	50
9.1 POUŽITÍ METODY ABC VE STRATEGII ŘÍZENÍ ZÁSOB	50
9.1.1 Použití metody ABC u zboží turbodmychadla	50
9.1.2 Použití metody ABC u zboží náhradní díly	51
9.2 NÁVRH NA ŘEŠENÍ LEŽÁKŮ	52
9.3 DOPORUČENÍ KE STAVU TURBODMYCHADEL GARRET A HOLSET... 52	
ZÁVĚR	54
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ	56
SEZNAM TABULEK	57
SEZNAM GRAFŮ	57
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	58
SEZNAM PŘÍLOH.....	58

ÚVOD

Zásoby jsou nezbytnou součástí organizace, která se zabývá nákupem zboží, následným prodejem, a také příslušným servisem, který poskytuje svým zákazníkům jako doplňkovou službu. Pokud se jedná o zásoby, které používá organizace pro svou doplňkovou činnost pro zákazníky - servis určený zákazníkům, nemusí být zásoby až tak velké, protože se jde se zákazníkem vždy domluvit na termínu provedení servisu. A pokud tato činnost není hlavní činností organizace, není nezbytně nutné mít neustále na skladě všechny druhy zboží. Pokud, ale nákup a prodej zboží je její hlavní činností, musí se organizace nutně zabývat jeho skladováním, aby mohla uspokojit své zákazníky v co nejbližším možném termínu, nejlépe ihned. Právě tímto problémem, tj. stavem optimální výše zásob ve společnosti SPECIAL TURBO a.s., kterou je hlavní činností nákup a prodej turbodmychadel se chci zabývat.

Cílem mé práce je analyzovat zásoby a systém řízení zásob ve společnosti a najít možnosti jak dosáhnout snížení stavu zásob, tím snížení kapitálu vázaného v zásobách. Správné plánování skladových zásob a navrhnutí změn, by mělo přispět k lepší organizaci řízení zásob.

Moje hypotéza je, že pokud bude používána správná strategie řízení zásob, stanoví se minimální výše zásoby u vybraných položek a optimální objednacích množství, dojde ke snížení stavu skladu, minimalizuje se stav ležáků a sníží se i náklady z nedostatečné zásoby na skladě.

Práci jsem rozdělila do dvou částí, a to na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části se věnuji vymezení pojmu zásob, jejich řízení a rozdělení, faktorům ovlivňující výši nákladů spojených se zásobami se zaměřením na metody používané při řízení zásob. V praktické části analyzuji současný stav řízení zásob ve společnosti a následně na základě teoretických poznatků doporučím návrhy na zlepšení.

TEORETICKÁ ČÁST

1. ZÁSoby A JEJICH SKLADOVÁNÍ

1.1 ZÁSoby

Pro plynulé uspokojení výroby a zákazníků podniku je nutné mít připravené optimální množství zásob. Zásoby můžeme dělit z několika hledisek:

Podle účelu:

- zásoby pro zavedení výroby
- rozpracované výrobky, předpokládané výrobky pro zakázku
- konečné výrobky pro okamžité vyřizování zakázek (1)

Podle funkce:

- geografická – podmínky pro územní specializaci
- vyrovnávací (pojistné) – zajištění plynulosti výroby při poruchách, krytí výkyvů poptávky a sezony
- technologická (běžná) – udržování stavu zásob nutných pro výrobu
- spekulativní – vytváření zásob ze spekulace a také sezonní zásoby (4)

Podle stavu zásoby:

„okamžitá zásoba

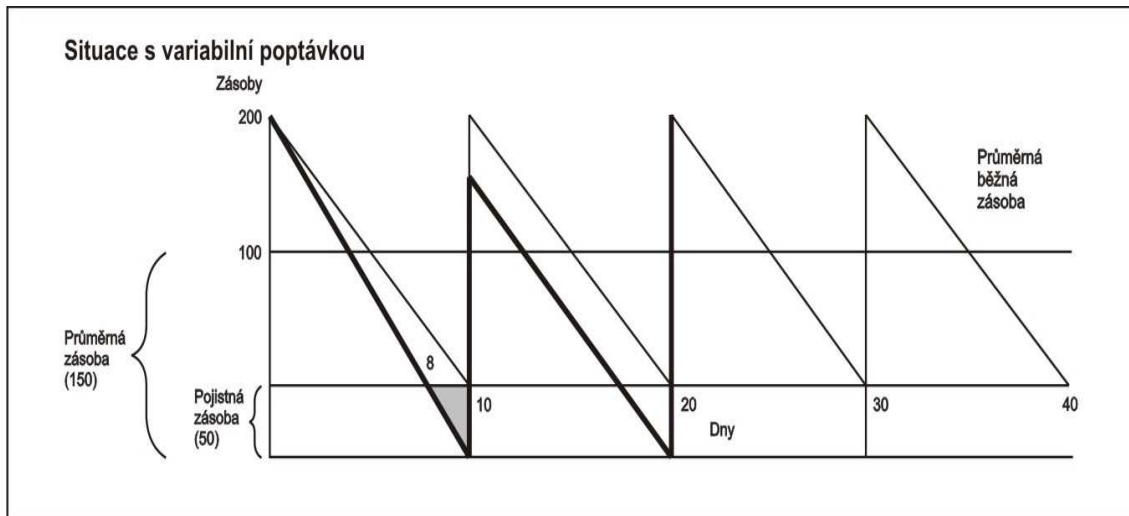
a) faktická fyzická zásoba, tj. skutečný stav zásob ve skladu,

b) dispoziční zásoba – je faktická zásoba zmenšená o již uplatněné požadavky (vnitropodnikové objednávky, doklady k výdeji)

c) bilanční zásoba je dispoziční zásoba zvětšená o velikost nevyřízených, ale potvrzených objednávek,

průměrná zásoba – má význam pro sledování a analýzu vázanosti prostředků v zásobách. Ideálně představuje aritmetický průměr denních stavů fyzické zásoby za určité období“ (7, str.230)

Obrázek č. 1: Průměrný stav zásob v podmínkách nejistoty



Zdroj: (5, str. 119)

1.2 SKLADOVÁNÍ ZÁSOB

Se zásobami souvisí skladování zásob, které je mezičlánkem mezi dodavatelem a odběratelem. Podmínky pro skladování se liší podle druhu a výše zásob, proto i náklady na skladování jsou rozdílné. Záleží na délce času, po kterou zboží jde k zákazníkovi, čím kratší je tato doba, tím nižší jsou náklady.

„ Hlavními funkcemi skladování jsou přesun zboží, uskladnění zboží a přenos informací.“ (5, str. 305)

Důvody pro skladování zásob:

- odstranění vazby mezi nabídkou a poptávkou – zásoby z dodávek surovin pro výrobu, rozpracované a konečné výrobky pro zakázku
- bezpečnost – zajištění při opožděném dodání zboží od dodavatelů, zajištění neočekávané poptávky, fyzická ochrana ve skladovacím prostoru
- očekávání poptávky – z důvodu sezony, reklamy, slevy, sociálního faktoru
- poskytování služeb odběratelům – cyklické a pohotovostní zásoby z důvodu neočekávané poptávky (1)

Nevýhody skladování zásob:

- vázanost finančních prostředků v zásobách, které by mohl podnik využít pro další rozvoj
- zatížení podniku z hlediska zajištění samotného organizování skladů, tj. zajištění potřebné mechanizace, pracovní síly, softwaru a jiných činností, které jsou potřebné k chodu skladu

1.3 SKLADY A JEJICH ÚČEL

Prostory určené pro uskladnění a manipulaci se zbožím a materiálem jsou sklady. Jsou zde prováděny činnosti jako je příjem, skladování, kompletace, seskupování, vychystávání a odesílání zboží. (1)

Skladování může být uskutečňováno ve skladech veřejných nebo soukromých. V **soukromých skladech** mají podniky větší možnost kontroly zboží, náklady na skladování po delší dobu jsou nižší. Nevýhodou je omezená kapacita, která lze řešit pronájmem skladových prostor, dále vložený kapitál a jeho návratnost.

U **veřejných skladů** mají podniky výhodu v tom, že nemusí investovat, nehrozí riziko zastarání technologie, výše nákladů na skladování odpovídá objemu skladovaného zboží. Smlouva bývá sepsána na krátké období. Nevýhodou veřejných skladů může být malý rozsah požadovaných služeb, špatná komunikace, obsazenost. (5)

Využití, kterého skladu je výhodnější, záleží na situaci každého podniku za jakým účelem a na jakou dobu je potřebuje. Mají být využívány na krátkou dobu skladování, pro uskladnění zásob k zabezpečení výroby, prodeje, přípravy na sezonu, při nákupu pro nižší náklady na dopravu.

Sklady pro výrobu – do tohoto skladu, který se nachází v prostorách výrobního podniku, jsou dopravovány zásoby určené pro výrobu od více dodavatelů ve velkém množství

Centrální sklady – shromažďují se zde výrobky ve velkém množství od výrobních podniků a odsud jsou expedovány smíšené dodávky výrobků dál k zákazníkům, v malých nebo ve velkých dodávkách dle objednávek.

Konsolidační sklady – shromažďování výrobků od výrobců ve velkém a po kombinaci s dalšími výrobky se tyto zásoby dodávají ve velkých dodávkách k zákazníkům.

Rozdělovací sklady – velké dodávky výrobků jsou přijímány z výrobního podniku do rozdělovacího skladu a odsud jsou tyto dodávky rozdělovány na menší a expedovány dle objednávek zákazníkům (5)

2. ŘÍZENÍ ZÁSOB

„Řízení zásob lze charakterizovat jako soubor řídicích činností (analýza, rozhodování, kontrola, hodnocení), jejichž smyslem je nalézt a zajistit takovou výši zásob jednotlivých materiálových druhů, aby byl zajištěn plynulý průběh výrobního procesu při optimální vázanosti kapitálu, spotřebě dodatečné práce přijatelném stupni rizika.“ (2, str. 220)

„Řízení zásob je metodou, jak řídit tok výrobků v dodavatelském řetězci a dosáhnout požadované úrovně služeb za přijatelnou cenu.“ (1, str. 43)

2.1 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ŘÍZENÍ ZÁSOB

Faktory, které ovlivňují řízení zásob můžeme rozdělit na vnější a vnitřní. K **vnějším** se řadí zajištění nákupu, doprava a vzdálenost od dodavatele. Mezi **vnitřní** faktory patří zejména – technická příprava výroby, úroveň logistických procesů, výrobní proces, rozsah sortimentu, trend spotřeby, úroveň řízení a zainteresovanost. (2) Úroveň řízení zásob je v rukou manažerů společnosti a záleží hlavně na jejich schopnosti jak umí reagovat na potřeby výroby a trhu.

2.2 SWOT ANALÝZA

Zvažují se v ní hrozby, příležitosti, silné a slabé stránky podniku. Je používána manažery pro hodnocení situace a budoucích možností podniku. Má být zpracována za nějakým účelem. Shromažďují se v ní poznatky vnějších a vnitřních faktorů působících na podnik. Vnější jsou příležitosti a hrozby, vnitřní jsou silné a slabé stránky. (11)

2.3 NÁKLADY SPOJENÉ SE ZÁSOBAMI

Při pořizování zásob a jejich udržování jsou uskutečňovány další operace s nimi spojené, které navyšují hodnotu pořizovaného zboží a snižují tak možnou hodnotu tržby za prodané zboží. Tyto náklady jsou ovlivňovány mnoha aspekty. Počínaje způsobem objednávky zboží, dopravou, množstvím, skladováním až po náklady na jejich expedici k zákazníkovi nebo do výroby. Vše závisí na rychlosti s jakou tento proces proběhne.

2.3.1 Rozlišení nákladů

Náklady na pořízení – souvisí s objednáním zásob, dopravou včetně příjmu na sklad a jejich evidenci. Na výši nákladů na dopravu má vliv vzdálenost a velikost dodávky, proto je vhodné používat na větší vzdálenosti kamionovou dopravu, železnici a na kratší přepravní služby dopravující malé zásilky.

náklady na objednání se určí z nákladů na pořízení na jednu objednávku v p.j, roční spotřeby v m.j. a objednaného množství v m.j. (6)

$$\text{Náklady na objednání} = \text{náklady na pořízení na jednu objednávku v p.j.} \cdot \frac{\text{roční spotřeba v m.j.}}{\text{objednané množství v m.j.}}$$

Náklady na skladování – mzdy zaměstnanců skladu, spotřeba energie při skladování, manipulace se zbožím, úroky z úvěru, náklady na ztráty zásob, pojištění, čištění. Náklady na skladování se zvyšují při velkých odběrech zboží od dodavatelů, pro zvýhodněné nákupní ceny, ve výrobním podniku při výrobě velkých sérií výrobků.

náklady na skladování bez pojistné zásoby se určí z objednaného množství v měrných jednotkách, ceny zboží v peněžních jednotkách a sazbou nákladů v % z hodnoty stavu zásob v peněžních jednotkách (6)

$$\text{Náklady na skladování} = \frac{\text{objednané množství v m.j.}}{2} \cdot \text{cena zboží v p.j.} \cdot \frac{\text{sazba nákladů v \% z hodnoty stavu zásob v p.j.}}{100}$$

Náklady nedostatku – ušlý zisk ze ztracené zakázky, popř. i ztráta zákazníka díky nedostatku zboží na skladě, náklady na urychlení zabezpečení zásob, ztráty z prostojů, pokuty (6)

Nedostatek výrobků na skladě výrobního podniku je následkem malých výrobních dávek, které sice minimalizují zásoby na skladě, ale zvyšují se zase náklady související s rozjezdem výroby určitého druhu výrobku a při nezajištění plynulé výroby hrozí i náklady ze ztráty odbytu. (5)

2.4 STRATEGIE ŘÍZENÍ ZÁSOB

Systém řízení poptávkou – zásoby jsou doplňovány, jakmile se jejich stav dostane na předem stanovenou minimální úroveň. Předpokládá se, že zboží je vždy u dodavatelů snadno dostupné pro následné doplnění a nesmí být omezeno velikostí poptávky (4)

„Systém je založen na předpokladu, že všechny segmenty trhu, všichni zákazníci i výrobky jsou pro podnikání rovnocenní z hlediska dosažení zisku. To lze zčásti odstranit aplikací metody ABC.“ (4, str.58)

Řízení zásob plánem – zásoby jsou doplňovány v týdenních intervalech, na základě plánovaných objednávek, nemělo by tak docházet k vyčerpání zásoby a pokud jsou dobře sledovány požadavky zákazníků nemusí být tvořena pojistná zásoba. Nevýhodou může být nepřesný odhad požadavku trhu. *„Výrobky jsou „tlačeny“ do logistického řetězce v předtuše budoucí poptávky (proto jsou označovány jako „push systémy“).“* (4, str.59)

Adaptivní metoda řízení zásob – jedná se o kombinaci strategie řízení poptávkou a řízení zásob plánem. Zvolení vhodné strategie musíme vyhodnotit rentabilitu jednotlivých segmentů trhu, závislost poptávky ve vazbě na poptávku jiného zboží, riziko, nejistotu a kapacitu v distribučním řetězci. (4)

Systémy řízení dle počtu použitých ukazatelů

- **jednohladinové** – výše zásob stanovena jedním ukazatelem – pojistnou nebo průměrnou zásobou
 - **dvouhladinové** – ukazatelem min. a max. množství
 - **vícehladinové** – kombinace min. a max. množství a pojistnou zásobou
- (6)

2.5 SNIŽOVÁNÍ ZÁSOB A RENTABILITA

2.5.1 Opatření ke snížení zásob

- snížení nevyřízených objednávek
- zrychlení dodávek
- prodej ležáků
- zkvalitnění prognóz poptávky
- vyloučit přesuny malých objemů (5)

2.5.2 Snížení zásob a vliv na rentabilitu

Snížením zásob se uvolní kapitál a jeho případná investice do nového zařízení, která může zlepšit výrobu, nebo například do reklamy, která zvýší odbyt je dobrým přínosem pro další vývoj a hospodaření podniku.(5)

$$\text{Zisková marže} = \frac{\text{zisk}}{\text{objem prodeje}}$$

$$\text{Výnosnost jmění} = \frac{\text{zisk}}{\text{celkové jmění}}$$

$$\text{Obrátka zásob} = \frac{\text{náklady prodaného zboží}}{\text{Zásoby}}$$

Měřítka výkonu v oblasti zásob nám ukazují kolikrát se zásoba otočí na sledované období. (5)

2.5.3 Snižování zásob a míra plnění dodávek

Zobrazuje výkon zákaznického servisu. Nízká hladina zásob může poškodit podnik z důvodu neuspokojení zákazníka. „...*míra plnění dodávek se vyjadřuje nejčastěji jako procento jednotek, které jsou zákazníkovi dostupné v okamžiku, kdy je požaduje. 96% míra plnění dodávek znamená, že 4 % požadovaných jednotek nebyly v době, kdy zákazník podal objednávku, k dispozici.* (5, str. 122)

2.6 ČERPÁNÍ ZÁSOB

Pro správné řízení zásob je důležité si plánovat také čerpání zásob podle požadavku trhu a v závislosti na tomto plánu stanovovat optimální výši objednávek zboží. Čerpání zásob dle charakteru může být **nezávislé**, kde nemůžeme přesně naplánovat výši čerpání, výše zásoba zde musí být zajištěna pojistnou zásobou a **závislé**, kde můžeme propočítat čerpání dle normy, plánu. (7)

2.7 OPTIMÁLNÍ VÝŠE OBJEDNÁVKY

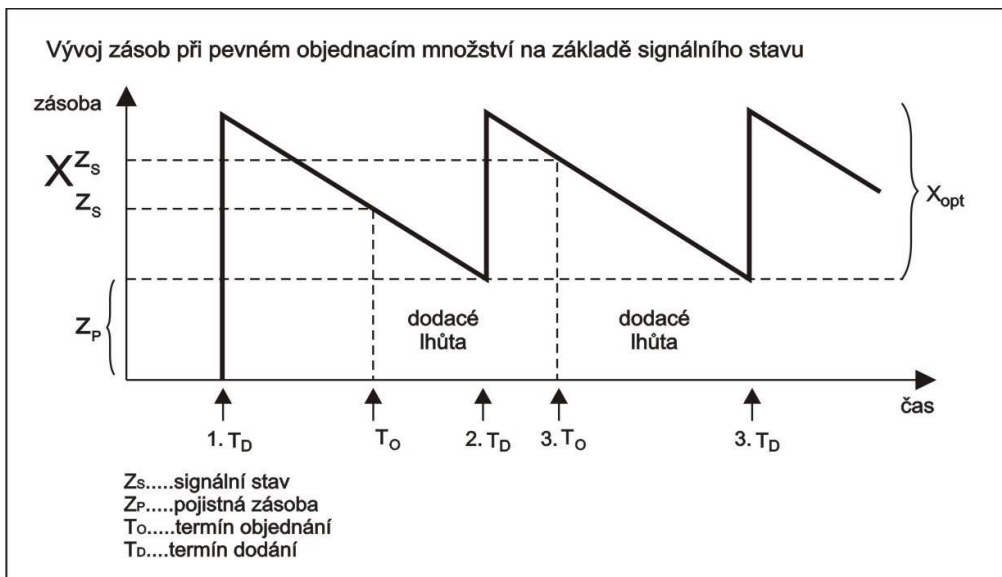
Objednávky lze rozlišit dle způsobu využití objednaného množství, dle toho zda se jedná o objednávku jednorázovou nebo opakované objednání zboží, a to pravidelně se opakující ve stejném časovém rytmu, nebo podle stavu hladiny zásob ve skladě.

Optimální objednáací množství můžeme určit z průměrného stavu zásob, pojistné zásoby a objednáacího množství (6)

$$\text{Průměrný stav zásob na skladě} = \text{pojistná zásoba} + \frac{\text{Objednané množství}}{2}$$

Objednání podle signálního stavu – určuje termín kdy má dojít k objednávce zásob. Objednání bude prováděno podle krátkodobé výše spotřeby, tak aby nemuselo dojít k čerpání pojistné zásoby. „Při krátkodobě vysoké spotřebě bude častěji objednááno, naopak při krátkodobě nízké spotřebě méně.“ (6, str. 305)

Obrázek č.2: Vývoj zásob při pevném objednáací množství na základě signálního stavu



Zdroj: (6, str.305)

3 NÁKUP

„Nákup představuje soubor činností, jejichž cílem je zabezpečení výrobní, obchodní a jiné činnosti organizace požadovaným sortimentem výrobků, polotovarů, surovin, energií, obalů aj. a služeb v požadované kvalitě, v požadovaný čas, na požadované místo při ekonomických nákladech“ (3, str.9)

Nákup je důležitou součástí dodavatelsko-odběratelského řetězce. Na kvalitě manažerů nákupu a jejich schopnostech vyjednat výhodné podmínky a způsob dodání zboží závisí velikost nákladů na pořízené zboží a na skladování. Do jejich činnosti patří také úzká spolupráce s odbyttem hlavně v oblasti průzkumu trhu, který umožňuje pružnější rozhodování ve výběru nabízeného zboží a materiálu.

Plánování nákupu, sledování stavu zásob, vybrání vhodného dodavatele, dodavatelské smlouvy a podmínky nákupu, objednávání zboží a následné plnění nasmlouvaných objednávek a také kontrola dodaného zboží, vede ke kvalitnímu zajišťování plynulého naskladňování materiálu pro výrobu a zboží pro zákazníky.

Riziko v nákupu představuje tlak dodavatele k odběru velkého množství, nebo odběru dalšího produktu za účelem zvýhodnění ceny poptávaného zboží. To má pak za následek neplánované zvyšování skladových zásob a ležáků.

3.1. PLÁNOVÁNÍ NÁKUPU

Plánování nákupu má zabezpečit správnou výši skladových zásob materiálu a zboží pro potřeby podniku k zajištění plynulého chodu výroby a prodeje.

Sestavení operativního plánu:

- výpočet materiálu ke spotřebě
- výpočet zásoby udržované jako rezerva k zajištění spotřeby
- výpočet dodávek materiálu dle druhů v jednotkách a kusech (6)

„Tzn. že je postupně řešena bilanční rovnice:

$$D_0 = M_{sk} + Z_p - Z_0,$$

kde D_0 ... potřeba dodávek,

M_{sk} ... spotřeba,

Z_p ... zásoba pojistná

Z_0 ... očekávaná zásoba.“ (6, str. 249)

3.1.1 Metody určení spotřeby

Stanovení spotřeby na základě spotřeby minulého období spočívá v rozdělení zásob dle hodnoty metodou ABC a u položky C pak použít postup úvahy o předpokládané spotřeby dle minulé spotřeby za stejné období. Vhodnost použití je u položek, kde nedochází k větším výkyvům spotřeby.

Statistickým průměrováním, kde se jedná o stanovení spotřeby průměrem za více období, nevýhodou je, že nezohledňuje vývoj spotřeby trhu v posledním období (6)

3.2 DODAVATELÉ

3.2.1 Výběr dodavatele

Důležitou činností manažerů je výběr dodavatele. Chybný výběr může mít za následek zvýšené náklady. Před samotným výběrem následuje proces hledání několika potenciálních dodavatelů, které je nutné zhodnotit podle kriteria námi předem stanoveného.

„...tři základní prvky – oblasti hodnocení výkonnosti dodavatelů:

- *jakost dodávek;*
- *termíny dodávek;*
- *náklady spojené s dodávkami.“ (9, str.189)*

V samotné analýze také hodnotíme:

- závislost mezi dodavatelem a odběratelem
- možnost odebírat zboží i od jiných dodavatelů
- inovace nabízeného zboží
- dlouhodobější znalost dodavatele
- vzájemná spolupráce a odpovědnost
- možnost vytvoření vzájemného dodávání zboží
- spolupráce při likvidaci odpadu (2)
- možnost spolupráce při reklamaci zboží
- poskytnutí množstevních slev
- kvalita a možný výběr balení
- pružnost přizpůsobit produkt k požadavkům trhu

3.2.2 Hodnocení dodavatele

Na základě realizovaných dodávek objednaného zboží, provádíme hodnocení dodavatele opět podle námi stanoveného kritéria. Hodnocení by mělo zahrnovat kvalitu zboží, náklady, spolehlivost, technické schopnosti, servis , komunikace a ostatní (6)

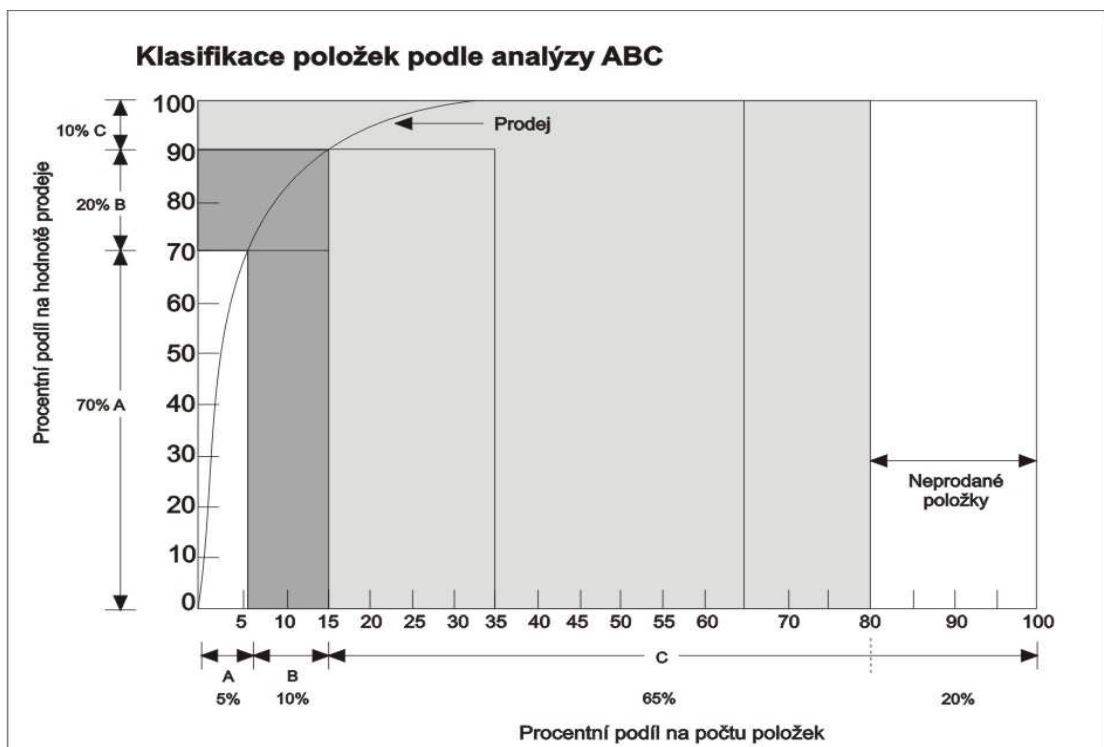
4 METODY

4.1. ANALÝZA ABC

Základem ABC analýzy je Paretovo pravidlo, které nám říká, že 80% důsledků je způsobeno pouze asi 20% příčin. Podle tohoto pravidla můžeme rozdělit do skupin dle důležitosti nejen zásoby pro zjištění procenta obrátu jednotlivých v celkovém množství prodaného zboží, ale i dodavatele a odběratele, u kterých zjišťujeme jakým procentem se podílí dodavatel na celkovém nákupu a odběratel na celkových tržbách.(4)

Zásoby se rozdělí do tříd A,B,C podle kritéria, dle kterého chceme mít zásoby rozděleny, například dle obrátu, ceny, nákladů apod.

Obrázek č. 3: Klasifikace položek podle analýzy ABC



Zdroj: (5, str. 171)

4.2. XYZ METODA

Analýzou se provádí časový průběh spotřeby zásob, jestli se jedná o spotřebu zásob rovnoměrnou nebo nerovnoměrnou. Tato metoda bývá používána současně s metodou ABC.

4.3. PROGNÓZOVÁNÍ

Jedná se o metodu předpovídání budoucího stavu pomocí kvantitativních a kvalitativních metod. Prognózy mohou být tvořeny na krátké období, většinou na několik měsíců nebo na období jednoho až tří let, kdy se jedná o střednědobé prognózy. Pokud jsou vytvořeny na období delší než tři roky, většinou pokrývají širší oblast produktů, jedná se o prognózy dlouhodobé. Prognózování můžeme využít u zkoumání poptávky, nabídky a cen. (5)

4.4. SYSTÉM KANBAN

Systém se používá ve výrobě při opakujících se operacích a je založen na používání štítků – karet. Byl vyvinut japonskou firmou Toyota. Při zavedení této metody by měly být splněny určité předpoklady. Personál by měl být řádně vyškolený, ve výrobě by nemělo docházet k velkým výkyvům, zajištěnost materiálu, možnost rychlé opravy při poruše, kontrola výroby přímo na pracovišti.(8)

„Filozofie systému Kanban spočívá v tom, že díly a materiály by se měly dodávat přesně v tom okamžiku, kdy je výrobní proces potřebuje.“ (5, str. 196)

„Pohyb výrobních karet. Když se z výstupního skladového bodu odebere kontejner dílů, výrobní karta se odebere a ponechá v pracovním středisku, kde slouží jako povolení pro vyrobení dalšího kontejneru těchto dílů.“ (5, str.201)

4.5. SYSTÉM J-I-T

Systém je zaměřen na řešení problému se skladováním zásob, jeho cílem je, aby zásoby byly minimální až nulové. Při správné spolupráci odběratele s dodavatelem jsou zásoby snižovány, šetří se čas a zvyšuje se produktivita. Hraje zde velkou roli kvalita zboží, kdy odběratel se spoléhá na kvalitu dodávaného zboží. Většinou se jedná o pravidelné

smluvní dodávky zboží od dlouhodobých dodavatelů, se kterými má odběratel úzké vztahy. (2)

„Nejen u odběratele dochází v důsledku uplatnění principů JIT ke snížení vázanosti prostředků v zásobách (především výrobních), ale i u dodavatele se snižují jak zásoby rozpracované výroby, tak zásoby hotových výrobků (zcela se eliminují).“ (2, str. 242)

PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI SPECIAL TURBO A.S.

V této práci se budu zabývat řízením zásob ve společnosti SPECIAL TURBO a.s., jejíž hlavní činností je nákup a prodej turbodmychadel do všech typů automobilů. Společnost zaměstnává 23 zaměstnanců, z toho je 7 mechaniků, ostatní zaměstnanci tvoří management a správu. Činnost se dělí do dvou středisek obchodu a dílny.

Obchodní jméno společnosti:	SPECIAL TURBO a.s.
IČ:	26239337
Zapsané sídlo firmy:	Prušánky, Nechorská 299, PSČ 69621
Zapsaná do obch. rejstříku:	dne 1. února 2001
Základní kapitál:	2 000 000,- Kč
Akcie:	20 ks kmenové akcie na majitele v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 100 000,- Kč

5.1. PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ

Předmět činnosti akciové společnosti:

- opravy pracovních strojů, silničních vozidel
- opravy ostatních dopravních prostředků,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví,
- kovoobráběčství,
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, zprostředkování obchodu,
- pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí,
- činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců,
- silniční motorová doprava nákladní, vnitrostátní, provozovaná vozidly do 3,5 t největší povolené hmotnosti, mezinárodní, provozovaná vozidly do 3,5 t největší povolené hmotnosti

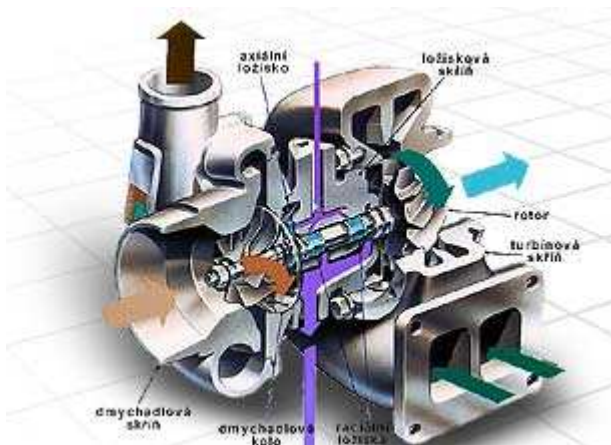
Hlavní činností je nákup a prodej turbodmychadel. Jako doplňkovou službu provádí samotnou montáž, diagnostiku a také opravy turbodmychadel. Mimo tuto hlavní činnost provádí také dodatečnou montáž klimatizace do automobilu a její diagnostiku, prodej viskózních spojek a jejich opravy.

5.1.1. Hlavní předmět podnikání

Hlavním předmětem podnikání je nákup a prodej turbodmychadel

„Turbodmychadlo je točivý stroj, který pro svůj pohon využívá energii obsaženou ve výfukových plynech. Tímto dochází ke zlepšení energetické bilance spalovacího motoru, zvýšení termické účinnosti a snížení specifické spotřeby paliva.“ (13)

Obrázek č. 4: Turbodmychadlo



„Turbodmychadlo se skládá ze tří hlavních částí:

- *Dmychadlová (sací) - slouží k nasávání čerstvého vzduchu, stlačení a jeho dodávce do spalovacího prostoru.*
- *Ložisková - zajišťuje uložení, chlazení a mazání rotačních skupin.*
- *Turbínová (výfuková) - zajišťuje pohon turbodmychadla.“(13)*

Zdroj: internetové stránky, www.specialturbo.cz

5.2. HISTORIE SPOLEČNOSTI

Společnost SPECIAL TURBO a.s. vznikla v roce 2006 ze společnosti s ručením omezeným. Jeden ze zakladatelů společnosti působil v oblasti nákupu a prodeje

turbodmychadel od roku 1992. V roce 2001 založil SPECIAL TURBO, s.r.o., ze které vznikla v roce 2006 SPECIAL TURBO a.s.

Sídlo společnosti a provozovna se nachází v Prušánkách, v okrese Hodonín. I když je umístění provozovny na jihu Moravy, dostupnost pro zákazníky je velmi snadná, neboť v blízkosti asi 15 km se nachází dálnice.

Svým zákazníkům nabízí značková turbodmychadla: Garrett, Holset, KKK, IHI, ČZ, Schwitzer, MHI., a je autorizovaným opravcem turbodmychadel těchto značek.(13)

Za rok 2007 získala ocenění jako nejlepší distributor turbodmychadel společnosti HOLSET v celém světě.

Po vstupu České republiky do Evropské unie se rozhodla rozšířit svou činnost na území Slovenské republiky. V roce 2005 založila svou dceřinou společnost SPECIAL TURBO, s.r.o. v Bratislavě. Tato společnost se také zabývá nákupem a prodejem turbodmychadel.

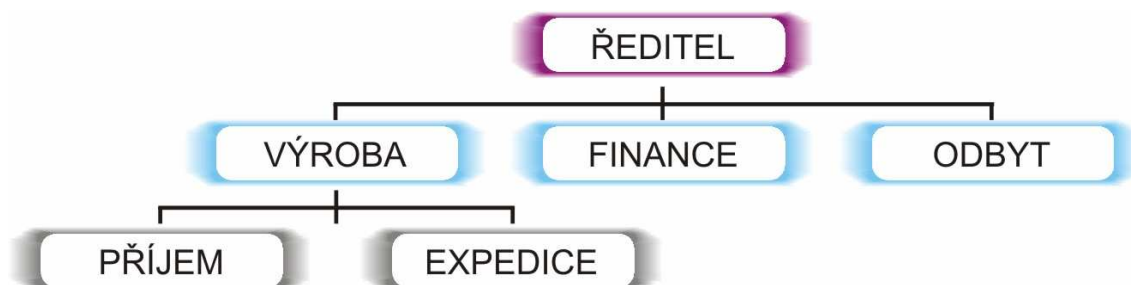
Pro snadnější dostupnost nabízených produktů pro zákazníky z Prahy a okolí byla otevřena v roce 2008 další prodejna v Praze.

5.3. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Nejvyšší postavení ve společnosti má ředitel, pod něj spadá úsek odbytu, výroby a financí. Výroba se dále dělí na příjem a expedici. Zpracovávají se zde zakázky pro výrobu, jedná se hlavně o servis a diagnostiku turbodmychadel, montáž a diagnostiku autoklimatizací a opravy viskózních spojek všech značek.

Úsek odbytu zpracovává zakázky prodeje zboží a také zajišťuje oblast nákupu zboží hlavně při objednávkách netypického druhu zboží podle požadavků zákazníků. Vše je provázáno informačním systémem, který umožňuje sledovat požadavky odbytu i pracovníkům, kteří zajišťují nákup zboží. Na pracovníky tohoto úseku jsou kladeny velké požadavky v rozhodování, proto zde pracují většinou zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním.

Obrázek č. 5: Organizační struktura



Zdroj: autorka – dle dokladů společnosti

5.4. EKONOMICKÁ DATA

Společnost podniká v dlouhodobě pronajatých prostorách, výhodou toho je, že nemusí investovat do udržování stavby. Kapitál má vložený v zařízení pro zabezpečení chodu výroby a v zásobách.

Drobný hmotný majetek do 40 tis. Kč a drobný nehmotný majetek do 60 tis. Kč je účtován přímo do nákladů. Odpisy dlouhodobého majetku provádí lineární účetním odpisem. Pro účtování cizích měn používá roční kurz, při nákupu valut nebo deviz kurz banky. Zásoby jsou vedeny způsobem A metodou FIFO, vedlejší pořizovací náklady jsou rozpouštěny ke konkrétní položce zboží poměrem přijatých kusů.

Z důvodu zvýšení počtu zaměstnanců střediska obchod byl v roce 2007 rozšířen vozový park. V současné době má dlouhodobé úvěry na financování dopravních prostředků.

Odběratelské a dodavatelské vztahy jsou ošetřeny smluvně a dodávky zboží na dobu splatnosti jsou uskutečňovány až na základě vyhodnocení zákazníka po delším časovém úseku v odebírání zboží. Díky tomu se společnost nedostala do platební neschopnosti. Největší podíl na tržbách má prodej turbodmychadel. Z celkového počtu pohledávek za rok 2007 činí 323 tis. Kč. po lhůtě splatnosti, ostatní jsou ve splatnosti. Závazky po lhůtě splatnosti jsou k 31.12.2007 ve výši 5975 tis. Kč.

Z důvodu obchodování se státy EU má povinnost vykazování hlášení INTRASTATU, který sleduje pohyb zboží mezi státy EU, jak na přijetí, tak i na odeslání. Tuto činnost si společnost zajišťuje sama.

Hospodářský výsledek se za poslední roky pohybuje v kladných číslech. Účetní závěrka je ověřována auditorem.

5.4.1. Hospodaření společnosti

Pro přehled hospodaření společnosti uvádím data z rozvahy a výsledovky za poslední tři období, za které byla dokončena závěrka.

Tabulka č.1: Rozvaha za období 2005, 2006, 2007 v tis. Kč

AKTIVA	2005	2006	2007
Stálá aktiva	3364	11253	12163
Dlouhodobý nehmotný majetek	28	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	3183	10784	9992
Dlouhodobý finanční majetek	153	469	2171
Oběžná aktiva	17372	17198	22924
Zásoby	9838	9420	13073
Krátkodobé pohledávky	3797	4609	4386
Krátkodobý finanční majetek	3737	3169	5465
Časové rozlišení	201	237	1038
AKTIVA CELKEM	20937	28688	36125
PASIVA			
Vlastní kapitál	11786	15958	22069
Základní kapitál	2000	2000	2000
Kapitálové fondy	-2	314	2016
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	545	707	701
Výsledek hospodaření minulých let	3317	9017	12789
Výsledek hospodaření běžného účetního období	5926	3920	4563
Cizí zdroje	9095	12659	13995
Dlouhodobé závazky	164	3638	587
Krátkodobé závazky	8931	9021	13408
Časové rozlišení	56	71	61
PASIVA CELKEM	20937	28688	36125

Zdroj: autorka – dle dokladů společnosti

Společnost v roce 2006 investovala do nákupu nemovitosti, proto dlouhodobý hmotný majetek byl navýšen o 7601 tis. Kč. Dlouhodobé závazky vrostly oproti roku 2005 o 3474 tis. Kč, bylo to zapříčiněno nedostatkem krátkodobého finančního majetku k zajištění nákupu zásob, proto se společnost rozhodla pro půjčku.

V roce 2007 došlo k navýšení dlouhodobého finančního majetku, jedná se o přecenění podílu v dceřiné společnosti v Bratislavě na Slovensku podle vykazovaného zisku společnosti. Dlouhodobé závazky byly z větší části uhrazeny, vzrostly však krátkodobé závazky o 4387 tis. Kč hlavně z důvodu nákupu zásob, které se zvýšily o 3653 tis. Kč.

Tabulka č.2: Výkaz zisků a ztrát za období 2005, 2006, 2007 v tis. Kč

	2005	2006	2007
Tržby za prodej zboží	62406	77927	98382
Náklady vynaložené na prodané zboží	56768	61795	78393
Obchodní marže	5638	16132	19999
Výkony	16252	19045	17155
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	936	761	1177
Aktivace	15316	18284	15978
Výkonová spotřeba	9638	24225	23105
Spotřeba materiálu a energie	1018	15996	13810
Služby	8620	8229	9295
Přidaná hodnota	12252	10952	14049
Osobní náklady	4088	5476	6659
Mzdové náklady	2872	3834	4619
Odměny členům orgánů společnosti	0	72	216
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	1005	1342	1614
Sociální náklady	211	228	210
Daně a poplatky	14	18	16
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	652	687	853
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	1	291	0
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-1546	254	0
Ostatní provozní výnosy	96	337	154
Ostatní provozní náklady	714	198	178
Provozní výsledek hospodaření	8427	4947	6497
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	288
Výnosy z přeceněných derivátů	154	0	58

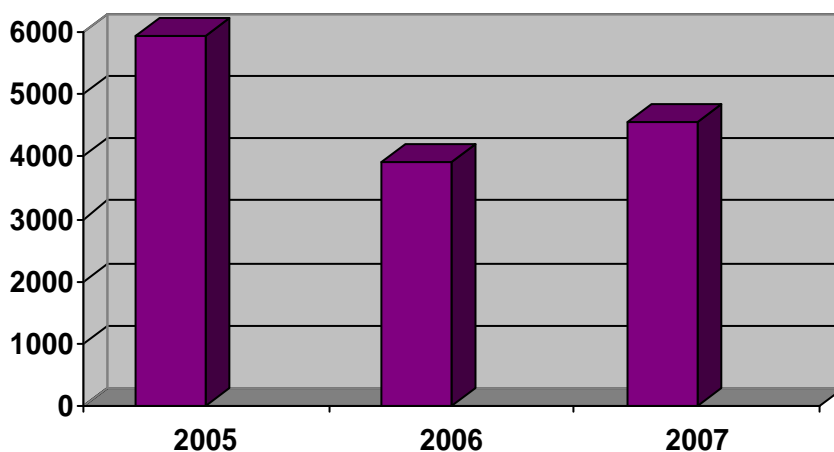
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů			21
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	157	36	-2
Výnosové úroky	12	10	5
Nákladové úroky	0	116	77
Ostatní finanční výnosy	119	795	291
Ostatní finanční náklady	488	274	978
Finanční výsledek hospodaření	-360	379	-432
Daň z příjmů za běžnou činnost	2141	1406	1502
splatná	2113	1333	1453
odložená	28	73	49
Výsledek hospodaření za účetní období	5926	3920	4563
Výsledek hospodaření před zdaněním	8067	5326	6065

Zdroj: autorka – dle dokladů společnosti

Tržby za prodej zboží se v roce 2006 zvýšily o 15 mil. Kč oproti roku 2005, což bylo dosaženo rozšířením obchodní sítě v České republice a trhu na území Slovenska. Velký vliv na zvýšení tržeb měla rozsáhlá reklamní kampaň v rozhlase, tisku a billboardech. V roce 2007 společnost rozšířila trhy v Polsku a Maďarsku, tržby za prodej zboží se tak zvýšily oproti minulému roku o 20 mil. Kč.

V návaznosti na tržby za zboží se zvyšují i mzdové náklady, je to zapříčiněno zvýšením počtu zaměstnanců v oblasti odbytu a ekonomickém úseku.

Graf č. 1: Vývoj čistého zisku v letech 2005, 2006, 2007 v tis. Kč



Zdroj: autorka – dle dokladů společnosti

5.4.2 Vybrané poměrové ukazatele

Pro jasnější zobrazení hospodaření společnosti a srovnání výsledků po sobě jdoucích období uvádím některé poměrové ukazatele.

Tabulka č.3: Okamžitá likvidita

krátkodobý finanční majetek/krátkodobé závazky

rok	krátkodobý fin. majetek	krátkodobé závazky	okamžitá likvidita
2005	3737	8931	0,42
2006	3169	9021	0,35
2007	5465	13408	0,41

Zdroj: autorka – dle dokladů společnosti

Okamžitá likvidita 1. stupně – krytí krátkodobých závazků krátkodobým finančním majetkem se pohybuje v doporučených hodnotách, které jsou 0,2-0,5.

Tabulka č.4: Pohotová likvidita

(oběžná aktiva-zásoby)/ krátkodobé závazky

rok	oběžná aktiva	zásoby	krátk. závazky	pohotová likvidita
2005	17372	9838	8931	0,84
2006	17198	9420	9021	0,86
2007	22924	13073	13408	0,73

Zdroj: autorka – dle dokladů společnosti

Podle doporučených hodnot krytí krátkodobých závazků oběžnými aktivy sníženými o zásoby, které jsou od 1 – 1,5, jsou hodnoty vypočtené za poslední tři sledované období pod úrovní 1, společnost by měla problém získat úvěr v bance.

Tabulka č.5: Běžná likvidita

oběžná aktiva/ krátkodobé závazky

rok	oběžná aktiva	krátkodobé závazky	běžná likvidita
2005	17372	8931	1,95
2006	17198	9021	1,91
2007	22924	13408	1,71

Zdroj: autorka – dle dokladů společnosti

Běžná likvidita společnosti – krytí krátkodobých závazků oběžnými aktivy, se pohybuje pod doporučenými hodnotami, které jsou 2 -3

Tabulka č.6: Celková zadluženost

cizí zdroje/aktiva celkem

rok	cizí zdroje	aktiva celkem	celková zadluženost
2005	9095	20937	0,43
2006	12659	28608	0,44
2007	13995	36125	0,39

Zdroj: autorka – dle dokladů společnosti

Celková zadluženost společnosti je průměrná.

Tabulka č.7: Obrat zásob

náklady na prodané zboží/konečný stav zásob

rok	náklady na prodané zboží	konečný stav zásob	obrat zásob
2005	56768	9838	5,77
2006	61795	9420	6,56
2007	78393	13073	6,00

Zdroj: autorka – dle dokladů společnosti

Obrat zásob podle provedeného výpočtu ukazuje, že zásoby se obrátí za rok v průměru šestkrát, z toho plyne, že prostředky jsou vázané v zásobách přibližně dva měsíce než se prodají.

Tabulka č.8: Rentabilita

rok	HV za účetní období po zdanění	aktiva celkem	vlastní kapitál	rentabilita celkových aktiv (HV/celková aktiva) - ROA	rentabilita vlastního kapitálu (HV/vlastní kapital)- ROE
2005	5926	20937	11786	0,28	0,50
2006	3920	28688	15958	0,14	0,25
2007	4563	36125	22069	0,13	0,21

Zdroj: autorka – dle dokladů společnosti

Rentabilita celkových aktiv představuje efektivnost společnosti. Vyjadřuje zisk z podnikání v poměru z celkovými aktivy bez ohledu na jejich financování. V roce 2007 dosahuje 13 % a rentabilita vlastního kapitálu, která vyjadřuje výnosnost vloženého kapitálu vlastníků dosahuje 21%.

Ukazatel krytí závazků

peněžní toky z provozní činnosti/ celkové závazky

Peněžní toky z provozní činnosti (viz. příloha č. 5) byly v roce 2007 ve výši 8768 tis. Kč a celkové závazky 13995 tis. Kč. Společnost je schopná uhradit 63 % svých celkových závazků prostřednictvím peněžních toků z provozní činnosti. (12)

5.4.3 Informační systém

Program, který společnost používala do roku 2003 již nepostačoval hlavně pro stále se zvyšující agendu skladů. Jednalo se o tzv. krabicový systém, který nešel upravovat dle požadavků společnosti. Od roku 2004 byl zaveden nový informační systém K2 Professional, který vyhovuje jak velkému obratu ve skladech, tak i pro sledování výroby, kde se na něm zpracovávají zakázky do výroby. Jde o program, který se může stále upravovat dle požadavků a lze k němu dokupovat další moduly. Zpracovává účetnictví, mzdy, personalistiku, majetek, nákup, prodej, sklady, výrobu a marketing.

Společnost vede účetnictví i slovenské dceřiné společnosti a k tomu používá také tento systém.

K2 Professional v oblasti účetnictví umožňuje představit určité účetní úkony, tím se práce účetních zjednodušuje. V oblasti nákupu a prodeje umožňuje v síťovém provedení sledovat zakázku od jejího zavedení do programu, až po její expedici. Manažeři využívají modul OLAP, který vyhodnocuje údaje z prvotní evidence a provádí ekonomické analýzy.

Informační systém K2 používá také ke shromažďování dat pro měsíční výkaz Intrastatu. Data jsou pak importována do excelovského souboru a odsud jsou elektronicky zasílána na portál celní správy.

5.5. KONKURENCE

Zboží, které tvoří největší část obrátu společnost nakupuje převážně od značkových výrobců, ze států EU. Pro některé zahraniční dodavatele je výhradním dovozcem jejich zboží do ČR, může tak konkurovat cenou na českém trhu. Objednávky zboží jsou sjednávány pro velké dodávky, tímto má zajištěné množstevní slevy.

Mezi konkurenty společnosti v ČR patří:

- REMA TURBO s.r.o. Strakonice
- TurboCar, s.r.o. Velká Bíteš
- Turbo-tec CZ s.r.o. Brno

5.6. SWOT ANALÝZA

Tabulka č.9: SWOT analýza

Silné stránky	Příležitosti
výhradní zastoupení od výrobců pro dovoz do ČR	získání nových zákazníků
dobré postavení na trhu v ČR	rozšíření nabídky o nové druhy zboží a služeb
dlouhodobá spolupráce s dodavateli	
smluvně zajištěné odběry	
Slabé stránky	Hrozby
závislost existence společnosti na jednom druhu zboží	navýšení skladů z důvodu tlaku dodavatele na odběr zboží
velký kapitál vložený v zásobách	obtížné vyjednávání s dodavateli o změně dodacích podmínek
závislost existence společnosti na dvou dodavatelích	neschopnost platit včas za dodané zboží dodavatelům z důvodu pozdních plateb odběratelů
	tlak ze strany zákazníků na snížení cen nabízeného zboží

Zdroj: autorka

5.7. ODBĚRATELÉ

Odběratelé společnosti jsou z tuzemska i ze států EU a třetích zemí. Po vstupu ČR do Evropské unie se skupina zahraničních odběratelů značně rozšířila. Trhy EU, na které společnost dodává své zboží jsou hlavně Slovensko, Polsko, Maďarsko, Rakousko, Německo, Slovinsko. Nejvýznamnějším zákazníkem je dceřiná společnost v Bratislavě na Slovensku, výše jejího odběru se pohybuje kolem 8 milionů Kč za rok.

Společnost si za dobu své existence vytvořila dobré vztahy se svými dlouholetými odběrateli, kteří tvoří 53 % celkového ročního obrátu a jejich roční objem odebraného zboží v Kč se pohybuje od 1 milionu Kč a výše. Pro společnost jsou to významní obchodní partneři, se kterými jsou uzavírány smlouvy na roční odběry zboží a jsou jim také poskytovány množstevní slevy. Mezi ně patří také zahraniční zákazníci z Polska, Slovenska a Maďarska.

Zbývajících 47 % obratu tvoří zákazníci pod 1 mil.Kč ročního odběru. Mezi ně patří stálí zákazníci s nižším, ale pravidelným obratem a zákazníci nahodilí s minimálním odběrem zboží.

Společnost si své zákazníky snaží získat širokým sortimentem nabízených druhů turbodmychadel, nízkou cenou a zajištěným servisem. Pořádá pro ně každoročně setkání, na kterém jsou jim předvedeny nové trendy ve vývoji turbodmychadel.

5.7.1 Pohledávky

Pohledávky za odběrateli v roce 2007 činily dle vnitřních zdrojů společnosti částku 4243 tis. Kč, ve srovnání s uplynulými roky se pohybují stále kolem čtyř milionů Kč. Pohledávky jsou převážně ve splatnosti. Po splatnosti do období jednoho měsíce jsou v průměru kolem 700 tis. Kč. Splatnost pohledávek je pro běžných zákazníků 10 dnů, pro smluvní dlouhodobé zákazníky je dohodnuta 30 denní splatnost.

Doba obratu pohledávek

(obchodní pohledávky * 360)/ tržby

Pohledávky z obchodních vztahů v roce 2007 činily 4243 tis. Kč a tržby 98392 tis. Kč. Doba obratu pohledávek činila 15,5 dne.

5.8. SYSTÉM PRODEJE

Samotný prodej zboží je uskutečňován při návštěvě zákazníka osobním převzetím zboží v prodejně nebo je zboží zasíláno přepravní službou. Pro rozvoz menších dodávek zboží využívá služeb DPD a PPL. Při větších dodávkách zboží pro stálé zákazníky zajišťuje společnost rozvoz zboží vlastními dopravními prostředky, nebo je realizuje přepravní službou DHL.

5.8.1. Zakázky

Na základě objednávky zboží je v informačním systému vytvořena příslušným technikem odbytu zakázka, součástí které je objednávka, rezervační list, výdejka, dodací list a faktura. Jednotlivé doklady v zakázce jsou tvořeny časově podle pohybu zboží před odesláním zboží nebo odebrání zákazníkem. Systém je síťově propojen, tak může každý zainteresovaný zaměstnanec vytvořit příslušný doklad k prodávanému zboží.

5.8.2. Internetový prodej

Pro urychlení prodeje a možnost dát zákazníkovi příležitost osobní účasti na výběru zboží byl zaveden internetový prodej turbodmychadel. Zákazník si tak sám může zboží vybrat dle značky a katalogového čísla turbodmychadla, což mu šetří čas i peníze za objednávku telefonickou, nebo za výdaje spojené s dopravou, které by měl při osobní návštěvě prodejny. Při tomto způsobu prodeje se zakázka vytvoří na základě internetové objednávky a je zařazena do systému jako internetová zakázka. V současné době 17 % vyřízených zakázek tvoří zakázky přes internet. Internetový obchod využívají také stálí zákazníci. Tímto způsobem prodeje se urychlilo vyřizování objednávek a ušetřil čas telefonickým domlouváním se zákazníkem. Zboží je pak ještě ten den odesíláno přepravní službou na adresu uvedenou zákazníkem.

5.8.3. Výdej zboží ze skladu

Výdej zboží ze skladu je uskutečňován skladníkem na základně vystavené objednávky zboží, dle tohoto dokladu připraví zboží k odeslání nebo k expedici ze skladu. Po vystavení příslušných dokladu faktury, pokladního dokladu apod. skladník vydá zboží na základě dodacího listu zákazníkovi nebo zaměstnanci přepravní služby proti podpisu..

6 SOUČASNÁ SITUACE

Z důvodu okamžitého uspokojení zákazníka a získání přední pozice na trhu turbodmychadel je nutné mít pohotové zásoby poptávaného zboží na skladě. Proto má společnost velký kapitál vložený právě v zásobách.

V roce 2008 otevřela další prodejnu v Praze, tím došlo k navýšení počtu zákazníku z Prahy a okolí a Západních Čech. Protože se jedná o společnost, kterou je hlavní činností nákup a prodej, je jasné, že s otevřením pobočky v Praze souvisí další zvýšení zásob na skladě.

K zajištění financování nákupu zásob je nutné neustále sledovat saldokonto odběratelů a v souvislosti s obstaráváním nákupu zajišťovat potřebné finanční prostředky nutné pro krytí nákupu těchto zásob. Je potřeba se více zajímat o řízení zásob, aby nedošlo v souvislosti s financováním zásob k nečekanému zvýšení závazků, které by se mohly odrazit na finanční situaci.

V současné době řeší společnost tři sklady, hlavní sklad v Prušánkách, ze kterého se vykrývají všechny požadavky zákazníků, pokud není zboží na ostatních skladech, dále sklad v Praze, a sklad dceřiné společnosti v Bratislavě. Pro evidence těchto skladů využívá společný software K2. Kapacita těchto skladů začíná být malá, společnost v současné době zvažuje o výstavbě dalších skladových prostor.

7 ŘÍZENÍ ZÁSOb VE SPOLEČNOSTI

Řízení zásob je prováděno adaptivní metodou. Manažeři pružně reagují při objednávání zboží na požadavky zákazníků, na druhou stranu jsou tlačeni ze strany dodavatelů k větším odběrům za nižší ceny. Tím také dochází k nárustu a výkyvům stavu zásob na skladě. Sledovanost vývoje trendu na trhu je základem pro správné řízení nákupu turbodmychadel.

7.1 NÁKUP

Samotný nákup zboží na sklad je prováděn dle plánu nákupu a požadavků zákazníků. Sestavování plánu je realizováno na základě spotřeby zásob v minulém období a nabídky objemu dodávek a cenových podmínek od hlavních dodavatelů turbodmychadel značky Garrett a Holset. Plán nákupu je sestavován na období jednoho roku s měsíčním plněním dodávek zboží od dodavatelů. Tyto dodávky jsou smluvně ošetřeny včetně způsobu zajištění dopravy a termínu dodání.

Mimo pravidelné nákupy zboží jsou prováděny mimořádné nákupy ostatních značek zboží podle požadavku zákazníků. Nejsou na ně uzavírány smlouvy, ale jsou realizovány na základě potvrzení písemné objednávky.

7.1.1 Pravidelné objednávky zboží

Objednávky zboží na základě uzavřených smluv s dodavatelem jsou realizovány jedenkrát za měsíc, vždy s předstihem dvou měsíců předem před samotnou dodávkou zboží. Manažeři nákupu sledují průběh celé dodávky, zda bude zboží dodáno v určeném termínu a v objednané výši. Při dodání zboží následuje kontrola plnění objednávky co do množství a kvality zboží. Zodpovídají také za cenu zboží uvedenou na faktuře.

7.1.2 Objednávky na základě poptávky

U zboží, které není objednáno na základě dodavatelských smluv, se řídí nákup zboží poptávkou. Karty zboží jsou nastaveny tak, aby z nich bylo zřetelné, které zboží je poptávané zákazníkem a v jaké výši a zda je právě na skladě, nebo je objednáno u dodavatele. Na základě těchto informací, které jsou pravidelně vyhodnocovány mohou být průběžně vystavovány objednávky v nákupu. Záleží pak na zkušenostech manažerů nákupu jak umí rychle vyhodnotit tyto požadavky a dovednost vyjednat s dodavatelem

cenu a termín dodání. Při delší době dodání zboží od dodavatele se může stát, že si zákazník sežene zboží u konkurence, pak dochází k nechtěnému navýšení skladu a ztrátě potenciálního rozšíření zákazníků.

7.2 DODAVATELÉ

Nejdůležitější dodavatelé zboží jsou společnosti Cummins Turbo Technologies B.V. a Honeywell Europe Services, dodávající turbodmychadla značky Holset a Garrett, které tvoří největší část obratu společnosti v prodeji turbodmychadel. S těmito dodavateli jsou uzavírány smlouvy na delší časová období a podle výše objednávaného zboží jsou také stanoveny nákupní ceny. Firma je tak dodavateli tlačena k větším odběrům tohoto zboží.

7.2.1 Závazky

Závazků vůči dodavatelům byly k 31.12.2007 podle vnitřních zdrojů společnosti ve výši 11770 tis. Kč

Doba obratu závazků

(závazky vůči dodavatelům * 360)/ tržby

Závazky vůči dodavatelům v roce 2007 činily 11770 tis. Kč, tržby byly ve výši 98392 tis. Kč. Doba obratu závazků, která určuje dobu ve dnech jenž uplyne mezi nákupem zásob a jeho zaplacením činila 43 dnů.

7.3 SKLADY

Zboží je uskladněno a jejich evidence je sledována ve dvou skladech, v hlavním skladě a v příručním skladě v Praze. Hlavní sklad se nachází v pronajatých prostorách v Průšánkách. V tomto skladě je zboží určeno jak pro prodej, tak i pro výrobu. Odsud je expedováno zboží přímo k zákazníkům, a také do prodejny v Praze. Spotřeba zboží pro výrobu je minimální, jedná se hlavně o náhradní díly do turbodmychadel. Nevýhodou tohoto skladu je, že na objem zboží, které je z něj expedováno už jeho kapacita nestačí. Samotné naskladnění zboží do regálů musí být prováděno ručně. Příjem a výdej je uskutečňován jedním vchodem. Společnost zvažuje výstavbu nového skladu.

7.3.1 Technologie

Pro usnadnění pohybu zboží ve skladě jsou používány přepravní paletové vozíky. Dodané zboží je při převzetí kontrolováno co do počtu kusů a váhy. Ke kontrole je používán speciální paletový vozík se zabudovaným vážícím zařízením. Při prodeji je zboží expedováno v papírových obalech označených firemním logem a k jeho balení je používán páskovací stroj. K vyztužení a vyplnění volného prostoru mezi obalem a zbožím, pro zamezení pohybu a zajištění zboží proti poškození při chybné manipulaci, je využívána technologie k formování ochranného vnitřního papírového obalu dle velikosti krabice.

8 ANALÝZA ZÁSOb

8.1 VÁZANOST KAPITÁLU V ZÁSObÁCH

Zásoby k 31.12.2007 byly ve výši 13073 tis.Kč, což představuje 36,19 % celkových aktiv – viz. příloha č. 3, z toho zboží na cestě 289 tis. Kč. Jedná se o největší položku aktiv. Společnost má tedy velký kapitál uložený v zásobách. Tato velikost zásob zaručuje schopnost konkurence na trhu turbodmychadel, ale zároveň ji omezuje v možnosti dalšího investování.

Tabulka č. 10: Vázanost kapitálu v zásobách

rok	hodnota v tis. Kč
2005	9838
2006	9420
2007	13073

Zdroj: autorka – dle dokladů společnosti

Výše skladových zásob za rok 2008 činí podle dosavadních údajů 18800 tis. Kč. Z toho plyne, že se skladové zásoby neustále zvyšují. (*údaje za rok 2008 jsou předběžné*). Vliv na zvýšení zásob má i skutečnost, že dceřiná společnost v Bratislavě zvýšila počet svých stálých zákazníků a je hlavním odběratelem společnosti. Pro zajištění plynulého zásobování, bylo nutné zajistit potřebné pojistné zásoby na skladě.

Doba obratu zásob

(průměrné zásoby * 360)/ tržby

Průměrné zásoby zboží ve společnosti byly v roce 2007 dle vnitřních zdrojů ve výši 12292 tis. Kč. Tržby za rok činily 98392 tis. Kč. Doba obratu zásob vypočtena z průměrné zásoby a tržeb činí 44 dnů. Po tuto dobu leží zásoby na skladě než se prodají.

8.1.1 Náklady spojené se zásobami

S nákupem zásob vznikají automaticky náklady na pořízení, skladování a udržování. Společnosti vznikají vedlejší pořizovací náklady hlavně dopravou nakupovaného zboží. Tyto se přímo rozpouštějí ke konkrétnímu zboží. Při plánovaných objednávkách, kdy dochází k velkým dodávkám zboží jsou náklady na dopravu minimální. Zvýšené náklady, které společnosti vznikají jsou náklady z nedostatku zboží na skladě, kdy se musí zboží objednávat neplánovaně, mimořádně v malých objemech.

8.2. ČLENĚNÍ ZÁSOB

8.2.1 Zásoby podle kódu

Zásoby jsou rozděleny podle kódu na KLIMA, TD a VISKO. Největší část tvoří zásoby kódu TD. Tento kód má zboží, které je turbodmychadlo, nebo které je náhradním dílem turbodmychadla. Náhradní díly jsou většinou spotřebovány při opravách turbodmychadel na úseku výroby, ale také jsou prodávány zákazníkům dle jejich poptávky. Klimatizace mají minimální zásobu proto, že se objednávají před montáží přímo od výrobce podle typu vozidla, do kterého jsou namontovány. Zboží s kódem klimatizace a visko tvoří v objemu celkových zásob zanedbatelnou položku, proto se budu dále zabývat zbožím označené kódem TD.

Tabulka č. 11: Zásoby podle kódu k 31.12.2007

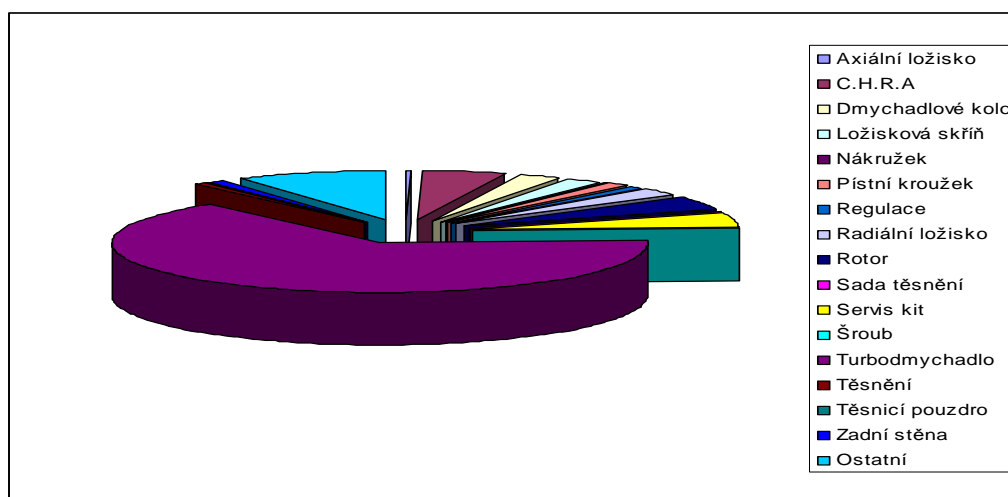
popis	hodnota v tis. Kč
KLIMA	3
TD	12673
VISKO	108
celkem	12784

Zdroj: autorka – dle dokladů společnosti

8.2.2. Zásoby podle skupiny

Zásoby kódu TD jsou dále děleny do skupin podle názvu zboží. Největší skupinu tvoří turbodmychadla. Ostatní skupiny jsou náhradní díly k turbodmychadlům – viz. příloha č.2

Graf č. 2: Zásoby kódu TD podle skupin k 31.12.2007



Zdroj: autorka – dle dokladů společnosti

8.2.3 Zásoby podle obratu

Z následujícího zobrazení prodeje turbodmychadel za období roků 2005 až 2007 je patrné, že společnost je existenčně závislá na prodeji dvou značek turbodmychadel, značky Garrett a značky Holset. V roce 2007 činil prodej turbodmychadel značky Garrett 37,83 % celkového obratu prodeje turbodmychadel a značka Holset dosáhla 34,13 % z celkového obratu. Protože největší obrat skupiny TD tvoří turbodmychadla, budu se dále zabývat tímto druhem zásob

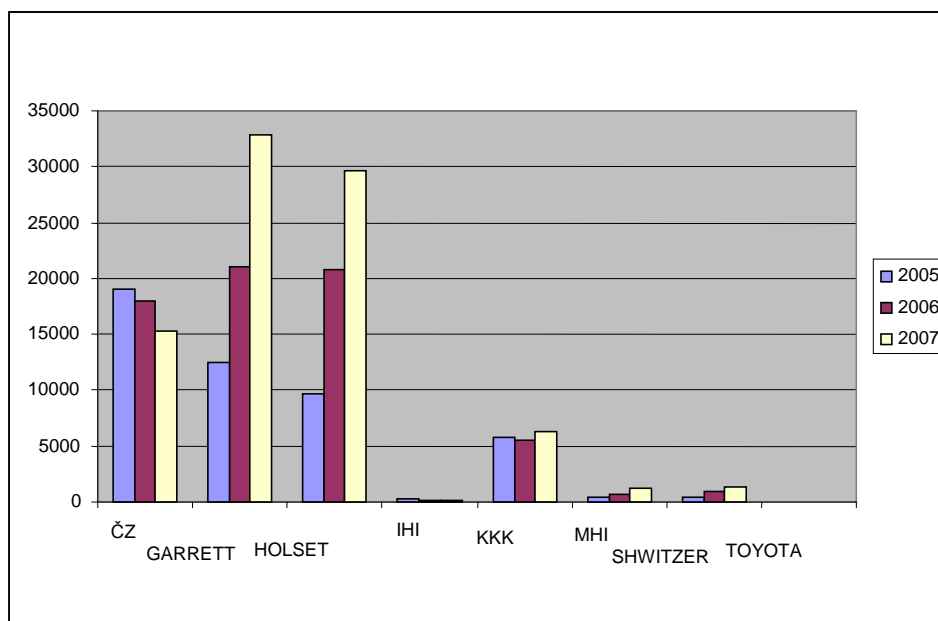
Tabulka č. 12: Turbodmychadla podle značky a obratu v letech 2005, 2006, 2007

v tis. Kč

značka	2005	2006	2007
ČZ	19040	18006	15348
GARRETT	12458	21006	32868
HOLSET	9682	20842	29653
IHI	221	126	157
KKK	5766	5554	6306
MHI	345	612	1175
SHWITZER	342	934	1314
TOYOTA	41	0	51
celkem	47895	67080	86872

Zdroj: autorka – dle dokladů společnosti

Graf č. 3 Tržby za turbodmychadla podle značky v letech 2005, 2006, 2007



Zdroj: autorka – dle dokladů společnosti

8.2.4 Navýšení skladu

V roce 2007 se zvedla výše zásob oproti roku 2006 zhruba o 3,5 milionu Kč. Jednou z příčin je nákup turbodmychadel značky Garrett a Holset v porovnání oproti prodeji tohoto zboží v roce 2007.

Tabulka č. 13 Nákup a prodej turbodmychadel Garrett a Holset v roce 2007

značka	nákup	prodej	rozdíl
GARRETT	26885	25527	1358
HOLSET	26693	23925	2768
celkem			4126

(údaje jsou uvedeny v tis. Kč ve skladových cenách)

Zdroj: autorka – dle dokladů společnosti

8.3 ANALÝZA ABC VE ZBOŽÍ TURBODMYCHADLO

Největší podíl na tržbách společnosti mají turbodmychadla, proto jsem provedla analýzu ABC ve zboží „turbodmychadlo“. – viz příloha č. 1

Z vypracované analýzy jsem rozčlenila položky zboží podle procentního podílu hodnoty obratu.

Tabulka č. 14: Položky zboží roztríděné dle analýzy ABC

třída položky	čísla položek	procentní podíl počtu položek	procentní podíl hodnoty obratu
A	1.-14.	14,73	79,92
B	15.-54.	42,11	18,42
C	55.-95.	43,16	1,66

Zdroj: autorka

Podle výše uvedené analýzy vyplývá, že 79,92% hodnoty obratu tvoří 14,73 % počet položek zboží – turbodmychadla. Tyto položky mají roční obrat od hodnoty 1099 tis. Kč a výše. Dalších 42,11 % počtu položek má podíl v obratu 18,42 %, jejich roční obrat se pohybuje v rozmezí od 119 tis. Kč do 978 tis. Kč. Zbývajících 1,66 % ročního obratu tvoří 43,16 % položek. Roční obrat se zde pohybuje od 11tis. Kč do 116 tis. Kč.

8.4. LEŽÁKY

Zboží objednané a neprodané v termínu se stává ležákem. Nastavení ležáku v kartách zboží bylo na období jednoho roku, a to jen u některých druhů zboží. Na základě obratu zásob a konzultací s manažery společnosti jsem dobu ležáku zvolila kratší, a to období 180 dnů.

Tabulka č.15: Podíl ležáků v zásobách

rok	zásoby na skladě	z toho ležáky	podíl ležáků v zásobách v %
2005	9192	1347	14,65%
2006	9131	1609	17,62%
2007	12784	900	7,04%

Zdroj: autorka – dle dokladů společnosti

Tímto vyhodnocením bylo zjištěno, že stav ležáků k 31.12.2007 činil ve skupině turbodmychadel částku 900 tisíc Kč, což činí 7,04 % z celkového stavu zásob. Za rok 2008 podle inventury skladu a předběžného stavu účetnictví k 31.12.2008 činí tato částka 2 355 tis. Kč, z celkového stavu skladu je to 12,53%. Z toho je patrné, že se stav ležáků opět zvyšuje.

(údaje za rok 2008 jsou předběžné)

9 NÁVRHY NA ŘEŠENÍ ŘÍZENÍ ZÁSOB A JEJICH PŘÍNOS

Pokud se vedení společnosti rozhodne pro výstavbu nového skladu z důvodu malé kapacity a ponechá systém řízení zásob na stejné úrovni, jejich stav se bude neustále zvyšovat. Tato skutečnost společnost zatíží finančně. K financování bude potřeba zajistit zdroje. Měla by zhodnotit svůj systém řízení zásob a snížit stavy zásob na skladě. Snížením stavu zásob na potřebnou úroveň, by nemuselo dojít k výstavbě nového skladu, ušetřené finanční prostředky by mohla investovat do nové technologie ve skladě a jeho modernizaci.

9.1 POUŽITÍ METODY ABC VE STRATEGII ŘÍZENÍ ZÁSOB

9.1.1 Použití metody ABC u zboží turbodmychadla

Návrh

Ve strategii řízení zásob **navrhují použít metodu ABC**, tj. rozdělit zboží dle obratu a pak ke každé třídě použít jinou metodu řízení zásob, podle toho k čemu jsou zásoby určeny.

Pro třídu A s největším podílem obratu navrhují použít systém řízení plánem.

Výše zásob v této skupině turbodmychadel by měla být neustále pravidelně doplňována dle plánovaných objednávek. Pokud firma bude provádět pravidelně průzkum trhu a podle něj sestavovat plány nákupu, nemělo by se stát, že by u této skupiny došlo k nedostatku zásoby. Zboží v této skupině je odebíráno velkoodběrateli, z toho důvodu zde může být nastavena nižší marže, obrátkovostí je velká.

Pro zboží ve třídě B doporučuji použít systém řízení poptávkou a nastavit u jednotlivých položek zboží minimální a maximální výši zásoby. Zboží zařazeno v této skupině, i když mají malý obrat musí být na skladě, aby se zajistil sortiment nabízeného zboží. U tohoto zboží je počítáno s vyšší prodejní cenou.

U zboží ve třídě C, ve které jsou převážně typy turbodmychadel s minimálním podílem v obratu doporučuji také provádět řízení zásob poptávkou, nebude zde ovšem nastavena minimální zásoba, protože se jedná většinou o položky, které mají maximální obrat za rok 1 až 2 kusy. Zboží je prodáváno s vysokými prodejními cenami, protože jsou u něj vysoké náklady na pořízení. Dodávky zboží bývají po jednom kuse, tím se zvýší vedlejší pořizovací náklady. Pokud se tyto druhy zboží stanou ležákem, má tato skutečnost velký vliv na podíl kapitálu vázaného v zásobách.

Při rozdělení zboží do skupin a jejich řízení nákupu by mělo být přihlédnuto také k tomu, pro koho je zboží určeno. Pokud se jedná o smluvní velkoodběratele, musí být i zboží zařazené do skupiny B řízeno plánem, z důvodu zajištění dodání zboží těmto VIP odběratelům.

Přínos

Zásoby podle provedené horizontální analýzy aktiv – viz. příloha č. 3, se za rok 2007 zvedly o 38,78 % oproti roku 2006 a krátkodobé závazky se zvedly o 48,63 %. Přínosem tohoto návrhu by mělo být udržování hladiny zásob na takové úrovni, která by zajistila plynulý chod výroby a prodeje. Snížením zásob by se také snížily krátkodobé závazky a finanční prostředky by se mohly využít nákup a prodeje položek zboží, které mají největší přínos zisku podniku. Na druhé straně správnou strategií řízení zásob se omezení ztráty z nákladů nedostatečnosti zásoby.

9.1.2 Použití metody ABC u zboží náhradní díly

Tuto metodu doporučuji použít nejen u turbodmychadel, ale i u ostatních náhradních dílů, které jsou určeny pro opravy a servis. Náhradní díly zaujmají menší podíl v celkovém objemu zásob, ale významný. **Doporučuji** proto provést **analýzu náhradních dílů**, tak aby bylo jasné jaký podíl ve skladě mají náhradní díly určené pro prodej a náhradní díly určené pro výrobu. Úsek výroby se podílí na tržbách společnosti menším podílem, proto by bylo vhodné tuto metodu použít v náhradních dílech už jen z toho důvodu.

9.2 NÁVRH NA ŘEŠENÍ LEŽÁKŮ

Provedená analýza skladových zásob ukazuje, že velkou část skladových zásob tvoří ležáky. Tyto vznikly převážně ze dvou důvodů, a to z objednání neklasického druhu zboží pro zákazníka, který než přišlo zboží zakázku zrušil, nebo z objednání většího množství zboží z důvodu získané nižší ceny při větším odběru a následné změně poptávky na trhu. Kapitál do nich vložený je tzv. mrtvý, proto je potřeba se těchto druhů zboží zbavit.

Návrh

Z hlediska vyšší spotřeby turbodmychadel na trhu, **nastavit „ležák“ na období 180 dní**, doposud bylo zboží označeno jako ležák pokud bylo neprodáno po dobu jednoho roku. Turbodmychadla takto označená nabízet s množstevní slevou a s bonusem prodloužení doby splatnosti. Získané prostředky použít na další investování do druhu zboží s vyšší obrátkovostí.

K zabránění dalšího zvyšování ležáků by bylo vhodné **provádět pravidelné měsíční vyhodnocení skladů** se zaměřením na vysledování ležáků a zjištěním důvodů, které způsobují jejich navýšení.

Přínos

Tímto by se stav skladu snížil asi o 2,5 mil. korun. Použití získaných prostředků z prodeje ležáků k investování do nákup zboží s vyšší obrátkovostí. Uvolněním skladové plochy o úbytek ležáku se zvýší kapacita skladu.

9.3 DOPORUČENÍ KE STAVU TURBODMYCHADEL GARRET A HOLSET

Na základě porovnání nákupu a prodeje turbodmychadel značky Garrett a Holset došlo k navýšení tohoto zboží v roce 2007 o 4126 tis. Kč (viz. kapitola 8.2.4 Zásoby dle značky). Nákup je prováděn od exkluzivních dodavatelů těchto značek, které si společnost chce zachovat, proto musely být stavy zásob o tyto značky v roce 2007 navýšeny, a to z důvodu dobrých nákupních cen tohoto zboží.

Doporučení

Snížení zásob omezením nákupu zde není možné, proto doporučuji snížit marži a prodloužit splatnost faktur u prodeje tohoto zboží. Ušlý zisk ze snížení marže nahradit obrátkovostí v prodeji a prodej podpořit prostřednictvím internetového obchodu provedením reklamní kampaně.

Přínos

Snížením marže dojde ke zvýšení prodeje, bude zajištěno snížení zboží na skladě. Nákupní ceny od dodavatelů závislé na odebraném množství budou zachovány. Snížením cen bude rozšířena odběratelská síť o další zákazníky.

ZÁVĚR

Správné použití metod pro řízení zásob je základem dobrého hospodaření každého výrobního podniku nebo obchodní společnosti. Vhodný výběr strategie záleží na zkušenostech a odbornostech manažerů společnosti. Význam má ekonomický v souvislosti s financováním zásob, ale má i význam z hlediska konkurenceschopnosti, ve smyslu uspokojit zákazníka v co nejkratší době a za přijatelné cenové nabídky a neztratit tím další potenciální zákazníky.

Cílem mé práce bylo provést analýzu zásob a najít možnost jak snížit stav zásob, aby nebyly vázány zbytečně finanční prostředky v zásobách. Navrhnout změny k správnému řízení zásob.

Zvolila jsem si hypotézu: že pokud bude používána správná strategie řízení zásob, stanoví se minimální výše zásoby u vybraných položek a optimální objednáací množství, dojde ke snížení stavu skladu, minimalizuje se stav ležáků a sníží se i náklady z nedostatečné zásoby na skladě.

Podle provedené analýzy zásob a ležáků na skladě a doporučení k používání správné strategie při řízení zásob u rozdělení zboží skupin se má hypotéza potvrdila.

V teoretické části jsem popsala rozčlenění zásob, strategii řízení zásob, metody používané při řízení zásob dle uvedené literatury.

V praktické části jsem se zaměřila na přehled hospodaření společnosti a vliv stavu zásob na některé ukazatele a v analýze zásob jsem provedla analýzu ABC ve zboží turbodmychadla

Mé doporučení k opatření v řízení zásob je zaměřeno na praktické použití metody ABC nejen u turbodmychadel, ale i ostatních náhradních dílů. Podle rozčlenění zásob do skupin jsem doporučila k jednotlivým skupinám použít strategii v řízení zásob. Také stanovení minimálního a maximálního stavu zásoby a nastavení doby ležáků bude mít přínos v řízení zásob a jejich snížení.

Se svou bakalářskou prací jsem vedení společnosti seznámila a doporučila jsem provést analýzu zásob a zaměřit se na použití strategie řízení zásob.

Cíl bakalářské práce, který jsem si stanovila byl splněný.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ

- [1] EMMETT, S. *Řízení zásob*. Computer Press, a.s., 2008, s.298, ISBN 978-80-251-1828-3
- [2] SYNEK, M. A KOL. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualizované a rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2007, s.452, ISBN 978-80-247-1992-4
- [3] GROS, I., GROSOVÁ, S. *Tajemství moderního nákupu*. VŠCHT Praha 2006, vydání první, s. 84, ISBN 80-7080-598-6
- [4] JUROVÁ, M. *Obchodní logistika*. 1. a 2. část. 2.doplňené a přepracované vydání, Brno VUT v Brně, FP 2006, s.130, ISBN 80-214-3128-8
- [5] LAMBERT, D.M., STOCK, J.R., ELLRAM, L.M. *Logistika*. Computer Press, 2000, vydání první, s.589, ISBN 80-7226-221-1
- [6] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby a nákupu*. Grada Publishing, a.s. Praha 2007, první vydání, s. 384, ISBN 978-80-247-1479-0
- [7] SYNEK, M. A KOL. *Manažerská ekonomika*. Třetí, přepracované a aktualizované vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2003, s.472, ISBN 80-247-0515-X
- [8] JUROVÁ, M. *Řízení výroby I Část 2*, Akademické nakladatelství CERM, s.r.o. Brno 2006, 2. přepracované a doplněné, s.138, ISBN 80-214-3134-2
- [9] NENADÁL, J. *Management partnerství s dodavateli*. Management Press, s.r.o., Praha 2006, s.323, ISBN 80-7261-152-6
- [10] HIGGINS, R.C. *Analýza pro finanční management*. Grada Publishing 2007, s. 399, ISBN 80-7169-404-5
- [11] KEŘKOVSKÝ M., VYKYPĚL O. *Strategické řízení teorie pro praxi*. 2. vydání, C.H.Beck v Praze roku 2006, s.206, ISBN 80-7179-453-8
- [12] RYNEŠ P. *CASH FLOW v účetní závěrce*. 3. aktualizované vydání, Nakladatelství ANAG, 2009, s.191, ISBN 978-80-7263-490-3
- [13] <http://www.specialturbo.cz/cz/flash/> (cit. 8.5.2009, 18.20 hod.)

SEZNAM TABULEK

Tabulka č.1: Rozvaha za období 2005, 2006, 2007 v tis. Kč	30
Tabulka č.2: Výkaz zisků a ztrát za období 2005, 2006, 2007 v tis. Kč	31
Tabulka č.3: Okamžitá likvidita	33
Tabulka č.4: Pohotová likvidita	33
Tabulka č.5: Běžná likvidita	34
Tabulka č.6: Celková zadluženost	34
Tabulka č.7: Obrat zásob	34
Tabulka č.8: Rentabilita	35
Tabulka č.9: SWOT analýza	37
Tabulka č. 10: Vázanost kapitálu v zásobách	44
Tabulka č. 11: Zásoby dle kódu k 31.12.2007	45
Tabulka č. 12: Turbodmychadla dle značky a obratu v letech 2005,2006,2007	46
Tabulka č. 13: Nákup a prodej turbodmychadel Garrett a Holset v roce 2007	47
Tabulka č. 14: Položky zboží roztríděné dle analýzy ABC	48
Tabulka č. 15: Podíl ležáků v zásobách	49

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj čistého zisku v letech 2005, 2006, 2007 v tis. Kč	32
Graf č. 2: Zásoby kódu TD podle skupin k 31.12.2007	46
Graf č. 3: Tržby za turbodmychadla podle značky v letech 2005, 2006, 2007	47

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č.1: Průměrný stav zásob v podmínkách nejistoty	12
Obrázek č.2: Vývoj zásob při pevném objednacím množství na základě signálního stavu	19
Obrázek č.3: Klasifikace položek podle analýzy ABC	23
Obrázek č.4: Turbodmychadlo	27
Obrázek č.5: Organizační struktura	29

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Analýza ABC – turbodmychadla v podílu obratu roku 2007	59
Příloha č. 2: Zásoby kódu TD podle skupin k 31.12.2007	62
Příloha č. 3: Horizontální analýza rozvahy	63
Příloha č. 4: Vertikální analýza rozvahy	64
Příloha č. 5. Cash flow 2007 nepřímou metodou	65

Příloha č. 1: Analýza ABC – turbodmychadla v podílu obrátu roku 2007

číslo položky	turbodmychadlo	roční obrat	hodnota ročního obrátu v %	roční obrat celkem	hodnota ročního obrátu kumulativní	třída
1	HY	32144	37,00%	86872	37,00%	A
2	HY55V	8225	9,47%	86872	46,47%	A
3	HX40v	5143	5,92%	86872	52,39%	A
4	GT17	3929	4,52%	86872	56,91%	A
5	C132001	3779	4,35%	86872	61,26%	A
6	GT20	3223	3,71%	86872	64,97%	A
7	GT 15	2398	2,76%	86872	67,73%	A
8	R K36 9901	2058	2,37%	86872	70,10%	A
9	C13 0201	1710	1,97%	86872	72,07%	A
10	K-04	1617	1,86%	86872	73,93%	A
11	HX55	1584	1,82%	86872	75,76%	A
12	VNT	1363	1,57%	86872	77,32%	A
13	C13171	1160	1,34%	86872	78,66%	A
14	HX55W	1099	1,27%	86872	79,92%	A
15	HY55V	978	1,13%	86872	81,05%	B
16	K27 98 01	849	0,98%	86872	82,03%	B
17	GT4294	831	0,96%	86872	82,98%	B
18	K36 97 00	792	0,91%	86872	83,90%	B
19	H2D	787	0,91%	86872	84,80%	B
20	K27 99 01	733	0,84%	86872	85,65%	B
21	R K36 99 03	716	0,82%	86872	86,47%	B
22	HX40W	705	0,81%	86872	87,28%	B
23	HX35W	704	0,81%	86872	88,09%	B
24	R K36 97 01	658	0,76%	86872	88,85%	B
25	GT15	579	0,67%	86872	89,52%	B
26	GT22	523	0,60%	86872	90,12%	B
27	GT45	505	0,58%	86872	90,70%	B
28	HX40	492	0,57%	86872	91,27%	B
29	R C130201	484	0,56%	86872	91,82%	B
30	K04	441	0,51%	86872	92,33%	B
31	GT15	413	0,48%	86872	92,81%	B
32	K36 99 00	372	0,43%	86872	93,23%	B
33	K36 98 01	364	0,42%	86872	93,65%	B
34	R K27 98 01	329	0,38%	86872	94,03%	B
35	TBO280	326	0,38%	86872	94,41%	B
36	H1E	276	0,32%	86872	94,72%	B
37	HX50	262	0,30%	86872	95,03%	B
38	TR C13 02 01	255	0,29%	86872	95,32%	B
39	T15	235	0,27%	86872	95,59%	B
40	R K279901	228	0,26%	86872	95,85%	B
41	HX27W	221	0,25%	86872	96,11%	B

42	S400	196	0,23%	86872	96,33%	B
43	GT17	190	0,22%	86872	96,55%	B
44	WH1C	165	0,19%	86872	96,74%	B
45	GT17V	163	0,19%	86872	96,93%	B
46	GT-15	160	0,18%	86872	97,11%	B
47	HX60	155	0,18%	86872	97,29%	B
48	R K369803	149	0,17%	86872	97,46%	B
49	K27 95 01	138	0,16%	86872	97,62%	B
50	GT 45 W	129	0,15%	86872	97,77%	B
51	GT 17	128	0,15%	86872	97,92%	B
52	C14 03 01	126	0,15%	86872	98,06%	B
53	TA5102	123	0,14%	86872	98,20%	B
54	C13 01 01	119	0,14%	86872	98,34%	B
55	S300	116	0,13%	86872	98,47%	C
56	HX40W	108	0,12%	86872	98,60%	C
57	GT-15S	88	0,10%	86872	98,70%	C
58	GT15S	75	0,09%	86872	98,79%	C
59	GT 20	74	0,09%	86872	98,87%	C
60	C14 13 01	60	0,07%	86872	98,94%	C
61	HX35	60	0,07%	86872	99,01%	C
62	K-03	55	0,06%	86872	99,07%	C
63	RK36-V-01 01	53	0,06%	86872	99,13%	C
64	K27 96 01	47	0,05%	86872	99,19%	C
65	S200	41	0,05%	86872	99,24%	C
66	GT18V	38	0,04%	86872	99,28%	C
67	C13 104 01	36	0,04%	86872	99,32%	C
68	H2C	36	0,04%	86872	99,36%	C
69	R K36-V-02 01	36	0,04%	86872	99,40%	C
70	HX50W	34	0,04%	86872	99,44%	C
71	CT26	32	0,04%	86872	99,48%	C
72	GT 17 V	31	0,04%	86872	99,52%	C
73	4LGK	29	0,03%	86872	99,55%	C
74	T2	29	0,03%	86872	99,58%	C
75	S2B	27	0,03%	86872	99,61%	C
76	T2553	23	0,03%	86872	99,64%	C
77	T25	22	0,03%	86872	99,67%	C
78	V A67	22	0,03%	86872	99,69%	C
79	WH2D	22	0,03%	86872	99,72%	C
80	TB02	20	0,02%	86872	99,74%	C
81	VN2	19	0,02%	86872	99,76%	C
82	C14 126 01	18	0,02%	86872	99,78%	C
83	VICC/VIAN	18	0,02%	86872	99,80%	C
84	R K36 99 14	17	0,02%	86872	99,82%	C
85	R K36 99 15	17	0,02%	86872	99,84%	C
86	VJ25	17	0,02%	86872	99,86%	C
87	VI95	16	0,02%	86872	99,88%	C

88	K27 92 01	16	0,02%	86872	99,90%	C
89	C14 119 01	15	0,02%	86872	99,91%	C
90	S3	14	0,02%	86872	99,93%	C
91	K27 94 00	13	0,01%	86872	99,95%	C
92	TA51	13	0,01%	86872	99,96%	C
93	R K27 92 01	12	0,01%	86872	99,97%	C
94	R K36 85 00	11	0,01%	86872	99,99%	C
95	R C14 03 01	11	0,01%	86872	100,00%	C
roční obrat celkem		86872				

Zdroj: autorka – dle dokladů společnosti

Příloha č. 2: Zásoby kódu TD podle skupin k 31.12.2007

popis	hodnota v tis. Kč
Axiální ložisko	41
C.H.R.A	630
Dmychadlové kolo	328
Ložisková skříň	275
Nákrůžek	22
Pístní kroužek	166
Regulace	129
Radiální ložisko	316
Rotor	562
Sada těsnění	5
Servis kit	593
Šroub	4
Turbodmychadlo	8214
Těsnění	86
Těsnící pouzdro	51
Zadní stěna	84
Ostatní	1167
Celkem	12673

Zdroj: autorka – dle dokladů společnosti

Příloha č. 3: Horizontální analýza rozvahy

AKTIVA	2005	2006	2007	2006-2005	%	2007-2006	%
Stálá aktiva	3364	11253	12163	7889	234,5 1%	910	8,09%
Dlouhodobý nehmotný majetek	28	0	0	-28	-100,00%	0	0,00%
Dlouhodobý hmotný majetek	3183	10784	9992	7601	238,80%	-792	-7,34%
Dlouhodobý finanční majetek	153	469	2171	316	206,54%	1702	362,90%
Oběžná aktiva	17372	17198	22924	-174	-1,00%	5726	33,29%
Zásoby	9838	9420	13073	-418	-4,25%	3653	38,78%
Krátkodobé pohledávky	3797	4609	4386	812	21,39%	-223	-4,84%
Krátkodobý finanční majetek	3737	3169	5465	-568	-15,20%	2296	72,45%
Časové rozlišení	201	237	1038	36	17,91%	801	337,97%
AKTIVA CELKEM	20937	28688	36125	7751	37,02%	7437	25,92%
PASIVA							
Vlastní kapitál	11786	15958	22069	4172	35,40%	6111	38,29%
Základní kapitál	2000	2000	2000	0	0,00%	0	0,00%
Kapitálové fondy	-2	314	2016	316	-15800,00%	1702	542,04%
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	545	707	701	162	29,72%	-6	-0,85%
Výsledek hospodaření minulých let	3317	9017	12789	5700	171,84%	3772	41,83%
Výsledek hospodaření běžného účetního období	5926	3920	4563	-2006	-33,85%	643	16,40%
Cizí zdroje	9095	12659	13995	3564	39,19%	1336	10,55%
Dlouhodobé závazky	164	3638	587	3474	2118,29%	-3051	-83,86%
Krátkodobé závazky	8931	9021	13408	90	1,01%	4387	48,63%
Časové rozlišení	56	71	61	15	26,79%	-10	-14,08%
PASIVA CELKEM	20937	28688	36125	7751	37,02%	7437	25,92%

Zdroj: autorka – dle dokladů společnosti

Příloha č. 4: Vertikální analýza rozvahy

AKTIVA	2005	2006	2007	2005	2006	2007
Stálá aktiva	3364	11253	12163	16,07%	39,23%	33,67%
Dlouhodobý nehmotný majetek	28	0	0	0,13%	0,00%	0,00%
Dlouhodobý hmotný majetek	3183	10784	9992	15,20%	37,59%	27,66%
Dlouhodobý finanční majetek	153	469	2171	0,73%	1,63%	6,01%
Oběžná aktiva	17372	17198	22924	82,97%	59,95%	63,46%
Zásoby	9838	9420	13073	46,99%	32,84%	36,19%
Krátkodobé pohledávky	3797	4609	4386	18,14%	16,07%	12,14%
Krátkodobý finanční majetek	3737	3169	5465	17,85%	11,05%	15,13%
Časové rozlišení	201	237	1038	0,96%	0,83%	2,87%
AKTIVA CELKEM	20937	28688	36125	100,00%	100,00%	100,00%
PASIVA						
Vlastní kapitál	11786	15958	22069	56,29%	55,63%	61,09%
Základní kapitál	2000	2000	2000	9,55%	6,97%	5,54%
Kapitálové fondy	-2	314	2016	-0,01%	1,09%	5,58%
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	545	707	701	2,60%	2,46%	1,94%
Výsledek hospodaření minulých let	3317	9017	12789	15,84%	31,43%	35,40%
Výsledek hospodaření běžného účetního období	5926	3920	4563	28,30%	13,66%	12,63%
Cizí zdroje	9095	12659	13995	43,44%	44,13%	38,74%
Dlouhodobé závazky	164	3638	587	0,78%	12,68%	1,62%
Krátkodobé závazky	8931	9021	13408	42,66%	31,45%	37,12%
Časové rozlišení	56	71	61	0,27%	0,25%	0,17%
PASIVA CELKEM	20937	28688	36125	100,00%	100,00%	100,00%

Zdroj: autorka – dle dokladů společnosti

Příloha č. 5: Cash flow 2007 nepřímou metodou

stav peněžních prostředků na začátku účetního období	3169
PENĚŽNÍ TOK Z PROVOZNÍ ČINNOSTI	
hospodářský výsledek před zdaněním	6065
Úpravy o nepeněžní operace:	
odpisy	853
změna zůstatku časového rozlišení nákladů, výnosů	-843
změna zůstatku opravných položek ke stálým aktivům	-2
zúčtování oceňovacích rozdílů z kapitálových účastí	1702
<i>úpravy o nepeněžní operace celkem</i>	<i>1710</i>
Úpravy oběžných aktiv:	
změna stavu pohledávek	223
změna stavu krátkodobých závazků	4387
změna stavu zásob	-3653
změna stavu krátkodobého finančního majetku	36
<i>úpravy oběžných aktiv celkem</i>	<i>993</i>
Peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním	8768
platba daně z příjmu	-1502
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	7266
INVESTIČNÍ ČINNOST	
nabytí hmotného investičního majetku	-61
nabytí finančních investic	-1702
Peněžní tok z investiční činnosti	-1763
FINANČNÍ ČINNOST	
snížení ostatních dlouhodobých závazků	-3051
dividendy	-156
Peněžní tok z finanční činnosti	-3207
ČISTÉ ZVÝŠENÍ PENĚŽNÍCH PROSTŘEDKŮ	2296
konečný zůstatek peněžních prostředků	5465

Zdroj: autorka – dle dokladů společnosti