

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Logistické řízení zásob

Bc. Jakub Mervart

© 2017 ČZU v Praze

Souhrn:

Tato diplomová práce se věnuje problematice logistického řízení zásob ve vybrané společnosti Farmet a.s., zabývající se vývojem a výrobou zemědělských strojů a strojů na zpracování olejnin a extruzi krmiv. Práce je tvořena teoretickou a praktickou částí. V rámci teoretické části je zpracováno vymezení základních pojmů, jako je logistika, její řízení a cíle. Větší část teoretické práce se věnuje zásobám, konkrétně jejich charakteristice, členění a především jejich řízením.

V praktické části je představena zvolená společnost s důrazem na charakterizování systému řízení zásob. Tato část dále obsahuje ABC analýzu a analýzu XYZ, na jejichž základě jsou položky rozčleněny do jednotlivých skupin. Dále je analyzován stávající stav v oblasti řízení zásob a stanoveno optimální objednávací množství dle výsledků analýzy ABC/XYZ. Návrh řešení je zaměřen na aplikaci vhodného systému řízení zásob odpovídajícího potřebám podniku. V samotném závěru je pak celá práce přehledně shrnuta.

Klíčová slova: analýzy ABC, analýza ABC/XYZ, analýza XYZ, logistika, náklady, zásoby

Cíl a metodika:

Hlavním cílem diplomové práce je návrh a doporučení na zlepšení řízení zásob ve vybraném podniku, konkrétně ve společnosti Farmet a.s. Návrhy a doporučení se primárně zaměřují na minimalizaci nákladů na zásoby, optimalizaci množství skladových zásob a jejich řízení. Hlavního cíle diplomové práce je dosaženo pomocí dílčího cíle.

Tato výzkumná práce bude zpracována formou případové studie. Teoretická část práce bude vycházet ze studia odborné literatury a jiných tištěných zdrojů nebo zdrojů elektronické podoby. Pro praktickou část práce využiji metody sběru dat, pozorování a dotazování u vybrané společnosti. Získaná data o společnosti a jejich zásobách zpracuji pomocí metod analýzy a syntézy zkoumané problematiky. Metody analýzy a syntézy patří mezi základní a nejpoužívanější vědecké metody.

Teoretická část:

V teoretické části byla zpracována teoretická východiska potřebná pro pochopení a zpracování dat použitých v praktické části práce. Došlo k vymezení pojmu logistika, jejímu dělení a cílům podnikové logistiky. Byly definovány zásoby, jejich rozdělení a problematika jejich řízení. Tyto znalosti nám pomohly se segmentací zásob do homogenních skupin a volbou vhodné strategie řízení zásob v praktické části práce.

Praktická část:

V praktické části práce byla nejprve 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. Jako jeden z hlavních nedostatků společnosti byl identifikován špatný systém řízení zásob, kdy podnik disponuje velkým množstvím bezobratových zásob, či zásob s dlouhou dobou obratu. V těchto zásobách má podnik uloženo velké množství finančních prostředků, které nejsou efektivně využity. Současný stav řízení zásob byl kvantifikován prostřednictvím ukazatelů obrátkovosti zásob, doby obratu zásob a průměrného stavu zásob. Bylo zjištěno, že průměrně je v zásobách vázáno 46.686.000 Kč, doba obratu zásob činí 85,7 dne. V bezobratových zásobách má společnost vázáno 6.977.524,03 Kč, neboli 14,9 % z hodnoty zásob materiálu na skladě společnosti. Na základě zjištění z analýzy řízení zásob byly jednotlivé položky zásob rozříděny do devíti kategorií prostřednictvím kombinace analýz ABC a XYZ. Pro jednotlivé kategorie položek byla dále navržena nejvhodnější strategie z hlediska jejich řízení.

Závěr:

Z provedených analýz je zřejmé, že společnost nemá vhodně stanovenou strategii pro jednotlivé položky nakupovaného materiálu, což napomáhá k velkému vázání finančních prostředků v zásobách v porovnání s konkurencí. S využitím analýzy ABC a XYZ byly nejdůležitější položky rozděleny do skupin dle jejich důležitosti a pravidelnosti spotřeby.

Pro jednotlivé kategorie byly také učeny strategie, jak se zásobami dále nakládat. Na základě informací získaných využitím metod ABC a XYZ je vytvořen seznam položek.

Pro zásoby patřící do skupin AX, AY, BX a BY je vhodné pro položky dojednat smlouvy o zřízení konsignačního skladu u dodavatele. Zboží je tak fyzicky u dodavatele na tzv. konsignačním skladu a je odběrateli k dispozici do 14 dnů od zaslání objednávky. V případě pokud by dodavatel na možnost konsignačního skladu nepřistoupil, přichází v úvahu také varianta tzv. rámcových objednávek. Společnost Farnet a.s. má bohaté zkušenosti s oběma variantami, nicméně aplikování tohoto systému nebylo řízeno na základě žádné analýzy, ale pouze dle odhadu vedoucího nákupního oddělení. Při aplikaci tohoto systému by tak nemusel vzniknout žádný problém. Pokud by se společnost Farnet a.s. rozhodla aplikovat tuto metodu řízení zásob na zvolené skupiny, bylo by možné docílit snížení hodnoty finančních prostředků vázaných v zásobách o 3 527 463 Kč.

Z důvodu poměrně pravidelné spotřeby zásob ve skupinách CX, CY je pro ně vhodné navrhnout objednávací systém B-Q. Tento systém by měl usnadnit objednávání položek a zajistit jejich dostatečné množství na skladu i pro případ výraznějších výkyvů. Pokud by se společnost Farnet a.s. rozhodla aplikovat tuto metodu řízení na zvolené skupiny zásob, dokázala by snížit hodnotu vázaných finančních prostředků v zásobách o 30 845 Kč nebo až 139 753 Kč.

Z analýzy provedené v praktické části vyplývá, že společnost Farnet a.s. má na skladech velké množství bezobratového materiálu, který v celkovém součtu činí 6.977.524,03 Kč. Uvedená hodnota představuje 14,9% z hodnoty zásob materiálu na skladě společnosti. Pro tyto položky je navržen postup jak s nimi nakládat, aby došlo k maximální možné návratnosti peněžních prostředků v nich uložených.

Níže uvedené ukazatele zachycují zlepšení hospodaření se zásobami, pokud by společnost Farnet a.s. aplikovala navržené metody řízení zásob a opatření týkající se bezobratových zásob.

Hodnota zásob:

Stávající stav zásob	46.686.000 Kč
----------------------	---------------

Nový stav zásob 36.150.168 Kč

Doba obratu zásob:

Stávající stav zásob 85,7

Nový stav zásob 61,0

Velikost zásob k tržbám společnosti:

Stávající stav zásob 6,6 %

Nový stav zásob 5,1 %

Ze zjištěných výsledků je patrné, že navrhovaná opatření jsou pro společnost Farnet a.s. jednoznačně pozitivní. Navrhovaná doporučení byla kladně přijata vedením podniku a dle možností se již přistoupilo k jejich praktické realizaci.

Použitá literatura:

- (1) DAY, Marc. *Gower handbook of purchasing management*. 3. Burlington: Gower Publishing Limited, 2002, 379 s. ISBN 056608404X.
- (2) EMMETT, Stuart. *Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu*. Brno: Computer Press, 2008, vi, 298 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1828-3.
- (3) GROS, Ivan. *Logistika*. Praha: Vydavatelství VŠCHT, 1996, 228 s. ISBN 80-7080-262-6.
- (4) JIRSÁK, Petr, MERVART, Michal a VINŠ, Marek. *Logistika pro ekonomy - vstupní logistika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 263 s. ISBN 978-80-7357-958-6.
- (5) LAMBERT, Douglas M., ELLRAM Lisa M. a STOCK James R. *Logistika*. Vyd. 2. Brno: CP Books, 2005, xviii, 589 s. Business books. ISBN 80-251-0504-0.
- (6) VANĚČEK, Drahoš. *Logistika*. 2. přeprac. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 1998, 216 s. ISBN 80-7040-323-3.