Česká Zemědělská Univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství

Teze k diplomové práci

Řízení zásob ve vybrané firmě

Autor: **Bc. Martin Mata**

Vedoucí práce: **doc. Ing. Tomáš Šubrt Ph.D.**

© 2016 ČZU

SOUHRN

Tato diplomová práce „Řízení zásob ve vybraném podniku“ je zaměřena na komplexní problematiku logistiky vybraného podniku. První část práce je věnována literární rešerši, která přibližuje čtenáři základní terminologii používanou v tomto oboru. Část druhá popisuje výchozí situaci logistických činností konkrétního podniku, tedy společnosti REXWOOD s.r.o. Poslední část převádí teoretické poznatky do praxe a klade si za cíl přinést maximální úspory a zlepšení v logistické oblasti.

Klíčová slova: Logistika, Zásobování, Distribuce, Incoterms, Celní dokumentace, Dovoz, Vývoz, Doprava

ÚVOD

Logistika patří pod velmi členitý obor, ve kterém se ukrývá například řízení zásob, skladování, distribuce a doprava. Podnik, který se snaží v současné době udržet na trhu a chce dosahovat plánovaného zisku, musí maximálně uspokojovat potřeby svých zákazníků, což je někdy velmi náročné. O to více když u toho náklady podle všech dostupných odborných pouček a tvrzení měl minimalizovat. Velmi důležitou částí každého podniku jsou tedy bezpochyby zásoby a jejich řízení, na které se zaměřuje i tato diplomová práce. Zásoby na sebe navazují finanční prostředky, a proto jejich řízení patří mezi oblasti, které se dají vždy nějakým způsobem optimalizovat ve prospěch společnosti. V podstatě se tak jedná o nekončící proces.

Velikost zásob by měla být na jedné straně co nejmenší, zejména kvůli uložení co nejnižšího objemu peněz. Na druhé straně je však vhodné mít k dispozici co možná nejvíce zboží či materiálu. Předně pro zajištění dostatečné plynulosti výroby a pohotovosti dodávek, aby podnik udržel tu nejvyšší úroveň kvality svých služeb a uspokojil potřeby zákazníků. Nepřehlédnutelnou skutečností jsou protikladné požadavky a nároky na výši zásob v podnikových strukturách, a proto by vedení společnosti, případně odpovědní manažeři, měli volit vždy kompromisní řešení s ohledem na výrobní proces i požadavky zákazníků.

Autor se v diplomové práci zaměřuje na soukromý podnikatelský sektor a snaží se analyzovat situaci konkrétního podniku z pohledu komplexní logistiky. Jedná se tedy

o analýzu celého řetězce procesů, počínaje nákupem materiálu až po jeho distribuci k zákazníkovi. Na základě studie odborné literatury a popisu situace podniku se autor bude snažit provést konečné zhodnocení a navrhnout případné zlepšení, ze kterého v poslední části vyplynou závěry diplomové práce.

TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Teoretickými východisky se rozumí objasnění základní terminologie používané v souvislosti s logistikou. Východiskem autorovy práce je logistická literatura použitá pro následnou analýzu a realizaci. Jedná se především o knihy popisující logistické činnosti obecně, a to například od autorů Aleny Oudové, Antonína Stehlíka a Josefa Sixty. Ze zahraničních autorů byly použity citace od autora Douglase. Pro zhodnocení situace v podniku byla použita metoda SWOT a ABC analýza pro řízení zásob. V neposlední řadě byly použity internetové zdroje zaměřující se na problematiku řízení zásob, a dále pak odborné články s tím spojené.

CÍL PRÁCE A METODIKA

Hlavním cílem diplomové práce je studium a následná analýza logistických činností podniku. Dílčím cílem je kritické zhodnocení zásobování a distribuce konkrétního podniku, tedy firmy REXWOOD s. r. o. (dále jen RW). Diplomová práce je tematicky zaměřená na problematiku komplexní logistické činnosti v podnicích. Metodika řešené problematiky diplomové práce je založena na studiu a analýze odborných informačních zdrojů. Vlastní řešení práce spočívá v analýze situace ve vybraném podniku a jeho kritickém zhodnocením. Na základě syntézy teoretických poznatků a výsledků praktické části budou formulovány závěry diplomové práce. Úkolem je zjistit případné nedostatky a navrhnout nápravná opatření či zlepšení k minimalizaci logistických nákladů a maximalizaci zisku společnosti. Autor DP spolupracuje s firmou RW, která mu poskytla klíčové informace a důležitá data týkající se fungování firmy. V diplomové práci byla použita metoda SWOT a ABC analýza získaná ze znalostí získaných studiem na vysoké škole, dále dostupné tištěné a internetové informace, které napomohly autorovi pochopit širší souvislosti vztahující se k zásobovací a distribuční logistice. Autor ve své práci nezapomíná na veřejnou správu a popisuje souvztažnosti logistiky s legislativními požadavky mezi soukromým sektorem a veřejnou správou.

ZHODNOCENÍ VÝSLEDKU

S ohledem na krátkou historii firmy a její rozložení do tří divizí je předvídatelné, že nemá dostatečně ošetřené procesy, a to počínaje nákupem a konče distribucí zákazníkovi. Je tedy nutné činnosti jasně oddělovat a přiřazovat jim odpovědné osoby. Není již v určitém stádiu vývoje společnosti zastávat všechny funkce a kontrolovat vše. Je nutné určit jasné odpovědnosti a začít standardizovat procesy. V syntetické části jsou popsané jednotlivé návrhy zlepšení, některé byly v průběhu vypracování diplomové práce úspěšně realizovány.

ZÁVĚR

Každý podnik je nucen v současné době držet zásoby, rozdílem mezi nimi je vždy jen jejich výše a celková hodnota. Každý podnik rozhoduje o tom, co je pro něj z hlediska jejich hodnoty a množství výhodné či nikoli. Pokud přistoupí na objednávání velkého množství zásob, dosáhne plynulého chodu výroby, lepších cen a bude moci uspokojovat v plné míře potřeby svých zákazníků. Z druhého pohledu může dojít k navýšení některých nákladů spojených se skladováním, tím že bude nucen zvětšit kapacitu skladů, případně využít externího skladování. To se ale vzhledem k velmi vysoké kapacitě vlastního skladu firmy Rexwood s.r.o. netýká. Finanční prostředky vložené do velkého množství zásob by měl podnik využít co nejlépe, a tudíž by měl přistoupit ke zvýšení rotace obratu zásob. Pakliže se bude držet strategie zásoby na nízké úrovni, může docházet k přerušování výroby, nedodržování termínů a v nejhorším případě ztráty zákazníků. Proto je vždy nutné najít rovnováhu mezi potřebou zákazníka a možnostmi firmy.

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat současný systém řízení zásob ve společnosti Rexwood s.r.o. a navrhnout taková doporučení, která povedou k zefektivnění systému řízení zásob. Na základě poskytnutých informací od vedení společnosti, interních dokumentů, vlastní praxe a firemních podkladů, autor nejprve provedl analýzu SWOT a pomocí metody ABC rozdělil konkrétní zásoby dle významnosti do jednotlivých skupin. Na vybrané položky, zejména skupiny A, následně aplikoval výpočet optimálních velikostí a počet dodávek zásob tak, aby došlo k snížení nákladů na optimální minimum. Autor se dále pomocí ukazatelů obrátky zásob a doby obratu zásob zaměřil na zhodnocení efektivnost řízení zásob společnosti za sledované období let 2014 – 2016.

Velmi detailní analýzou byly zjištěny možnosti, které by vedly k možnému zlepšení řízení zásob ve společnosti, proto se syntetická část diplomové práce věnuje sérií návrhu zlepšení od nákupu surovin až po distribuci zboží k zákazníkovi. První doporučení se týká nákupu surovin, kde autor DP doporučil zavedení kanbanových kartiček pro kategorii zboží pelet, briket a podobného zboží. V oblasti výroby se identifikoval problém s efektivitou štípacího stroje, kde je primárním návrhem zlepšení nutná údržba stroje v několika stupních. Ta by měla zajistit minimalizaci prostojů z důvodu ucpání či nefunkčnosti stroje. Rozsáhlou oblastí ve zlepšování je oblast skladování a zásob, kde se identifikovalo hned několik problémových oblastí. Prvním byla kapacita skladu pro schnutí dřeva. U tohoto problému autor DP doporučil rozšířit venkovní skladovou plochu, které sice představovalo investiční náklady pro jeho zřízení, ale ve velmi krátké době rychlou návratnost. Rozšířením kapacity bude možné získat větší tržby za usušené dřevo. S tím souvisí i další oblast, která nebyla řešena, a to započítání plochy skladu do ceny zboží, zejména pak do dřeva. To se samozřejmě odrazí v letošním roce do ceny jednotky PRMS ve výši cca 100 Kč. Což znovu přináší velmi rychlou návratnost. Nepochybně jedna z nejdůležitějších oblastí je analýza ABC, která firmě pomohla identifikovat druhy zboží a jejich rozdělení do skupin dle jejich významnosti. Obrátka zásob a další indikátory společnosti RW nebyly známé a nebyl tu nikdo, kdo by to takto dokázal popsat. S takovouto analýzou je možné dále pracovat a zlepšovat tak všechny procesy.

V prodeji a maloobchodu se identifikoval velmi častý problém, a to nesrovnalost fyzického stavu skladových zásob s účetním. Autor DP zde doporučuje minimálně dvakrát v roce provést inventuru a zaměřit se na cyklickou inventarizaci po skupinách. Rozhodně do budoucna stojí za zvážení zainvestovat do informačního systému, který by pracoval s čárovými kódy. To velmi rychle vyřeší minimálně dva problémy - lidskou chybovost a aktuálnost stavu zásob.

Z návrhu pro distribuci má autor radost, neboť svým zlepšením přispěl k tomu, že se pomocí analýzy dat společnost prozatím vyhnula velké investici do dalšího nákladního auta. Problémem v této oblasti byl častý nájezd zbytečných kilometrů a tím pádem i provozních nákladů. Na základě získaných dat a konzultace s vedením společnosti bylo možné přistoupit k zlepšovacímu návrhu, který spočíval v úpravě nákladního prostoru sklápěcího auta, který ve své podstatě separuje dva náklady do velikosti až 6,5 PRMS a je možné ho tedy plánovat pro závoz až dvou zákazníků najednou.

Vedení společnosti navíc považuje vypracovanou diplomovou práci za přínosnou, neboť svou analýzou a zejména nápady pro zlepšení posunuje mladou společnost správným směrem. Autor firmě ušetřil finanční prostředky a nastínil, jakou cestou by se měla společnost ubírat do budoucna. Autora velmi těší, že mohl zužitkovat znalosti získané ve svém magisterském studiu a aplikovat je v konkrétním případě.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Publikace:

1. OUDOVÁ A. *Základy logistiky*, 1. vydání. Kralice na Hané: Komputer Media s.r.o., 2013, 102 s. ISBN 978-80-7402-149-7.
2. STEHLÍK, A., KAPOUN, J. *Logistika pro manažery*, 1. vydání. Praha: Ekopress s.r.o., 2008. 266 s. ISBN 978-80-86929-37-8.
3. SIXTA, J., ŽIŽKA, M. *Logistika: používané metody*. 1. vydání. Brno: Computer press a.s., 2009, 237 s., ISBN 978-80-251-2563-2.
4. VANĚČEK, D.: *Logistika*, 2. přepracované vydání, České Budějovice 1998, JU ZF České Budějovice, 216 s., ISBN 80-7040-323-3.
5. MACUROVÁ, P., KLABUSAYOVÁ N.,: *Praktikum z logistického managementu*, VŠB-TU, Ostrava 2002, 228 s., ISBN 80-248-0104-3.
6. SYNEK, Miroslav a kol. *Podniková ekonomika*. 4. vyd. Praha: C.H.Beck, 2006., 475 s. ISBN 80-7179-892-4.
7. RÖSNER, David. *Vypracování logistické koncepce nábytkářské firmy formou procesního modelu*. Brno, 2006. Diplomová práce. Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně. Vedoucí práce Ing. Pavel Máchal, CSc.
8. DOUGLAS, M. LAMBERT, JAMES R. STOCK, LISA M. ELLRAM *Logistika*. Přel. Nevrlá, E. 1. vyd. Praha; Computer Press, 2000. 590 s., ISBN 80-7226-221-1.
9. SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. *Logistika teorie a praxe*. Brno: Computer press a.s., 2005, ISBN 80-251-0573-3.
10. HORÁKOVÁ, Helena a Jiří KUBÁT. *Řízení zásob: logické pojetí, metody, aplikace*, praktické úlohy. 3. přeprac. vyd. Praha: Profess, 1998. ISBN 80-85235-55-2.

11. HÁDEK, Ladislav. Nákup a zásobování. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2008. ISBN 978-80-7410-009-3.

Internetové zdroje:

1. DEBNÁR, P. Lean Manufacturing. Lean Management - nutnost 21. století. [on-line]. 2009. [cit. 2016-08-30]. Dostupný na WWW: < http://e-api.cz/article/69450.lean-manufacturing/ >
2. REXWOOD, Výrobní a obchodní společnost [on-line]. Ústí nad Labem (CZ):, [cit. 2016-09-01]. Dostupný na WWW: http://rexwood.cz/
3. MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY. Informační systémy veřejné správy, [on-line]. Praha (Česká republika): Ministerstvo Vnitra České republiky, [cit. 2016-08-30]. Dostupné na WWW< http://www.mvcr.cz/clanek/informacni-systemy-is-o-isvs-a-isdp.aspx>.
4. CELNÍ SPRÁVA ČESKÉ REPUBLIKY. Celní skladování, [on-line]. Praha (Česká republika): Celní správa České republiky, [cit. 2016-08-30]. Dostupné na WWW<http://www.celnisprava.cz/cz/clo/celnirizeni/RHU/Stranky/celni-sklad.aspx>.
5. ZÁKON Č. 365/2000 SB., o informačních systémech veřejné správy, Komentář k zákonu č. 365/2000 Sb.,o informačních systémech veřejné správy a o změně některých dalších zákonů [on-line]. Praha Ministerstvo vnitra České republiky, 13 s. (PDF). [cit. 2016-08-30]. Dostupné na WWW<http://www.mvcr.cz/clanek/legislativa-zakon-c-365-2000-sb-o-informacnich-systemech-verejne-spravy.aspx>.
6. MANAGEMENTMANIA, SWOT analýza. [online]. Aktualizace 09.03.2016 [cit. 2016-08-30]. Dostupné na <http://www managementmania.com>.