

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra obchodu a financí**



**Teze diplomové práce**

**Nové trendy v oblasti logistiky ve společnosti  
Federal-Mogul FP a.s.**

**Lenka Šmejdová**

© 2015 ČZU v Praze

## **Souhrn**

Diplomová práce se zabývá zhodnocením používaných logistických činností ve společnosti Federal-Mogul FP a.s. s bližším zaměřením na oblast řízení zásob. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je zpracována na základě podkladů odborné literatury a vychází z teoretických hledisek zkoumané problematiky. Obsahuje vymezení pojmu logistika, seznamuje s logistickými činnostmi, přínosy a využitím logistiky v praxi apod. Vlastní práce posuzuje současný stav zásobování ve společnosti a za pomoci ABC metody a jiných nástrojů definuje kroky vedoucí ke snížení stavu zásob a ke zlepšení postavení společnosti na trhu. Nedostatky zjištěné v oblasti řízení zásob jsou analyzovány, vyčísleny a je navržen způsob jejich eliminace.

**Klíčová slova:** analýza, logistika, společnost, surovina, zásoby, substitut, skladování

# 1 Úvod

Od období druhé světové války, kdy logistika nalézala uplatnění zejména ve vojenském průmyslu, zažila tato oblast velký rozmach, který je mimo jiné důsledkem zvyšující se orientace podniků na oblast kvality produkce a celkové spokojenosti svých zákazníků. Logistika je v současné době podrobena velké míře pozornosti zejména proto, že může mít zásadní vliv na spokojenost zákazníka, a tím pozitivně ovlivňovat objemy prodeje podniku. Může být také využívána jako marketingová zbraň pro efektivní získávání konkurenční výhody na trhu. V neposlední řadě představuje právě logistika oblast, která vede k úspoře firemních nákladů, čímž může významným způsobem ovlivnit životaschopnost podniku.

Mezi klíčové logistické činnosti patří řízení služeb zákazníkům, řízení výroby, řízení distribuce, řízení dopravy a v neposlední řadě řízení zásob, kterému se předložená diplomová práce věnuje především. Pořízení zásob, které lze definovat jako základní surovinu nutnou pro zajištění realizace výroby, představuje pro každý výrobní podnik značnou zátěž z důvodu vázání finančních prostředků. Dlouhodobě držený vysoký stav zásob může mít negativní dopad na finanční výsledky společnosti. Z těchto důvodů je v každé společnosti žádoucí věnovat oblasti zásobování nemalou pozornost.

Ve společnosti Federal-Mogul FP a.s., která se zabývá výrobou diskových brzd a brzdového obložení, je úsek zásobování dělen dle výrobního portfolia na zásobování divize diskových brzd a zásobování divize brzdového obložení. Po bližší studii řízení zásob na obou divizích je patrné, že úsek zásobování brzdového obložení, je z hlediska existence společnosti elementární, protože zajišťuje nákup surovin (chemie) nutných pro výrobu veškeré produkce podniku. Paradoxně však nebyl tento úsek v několika posledních letech po logistické stránce více analyzován a nebyl hledán způsob, jak zásobování podniku nejdůležitějším výrobním artiklem, tedy surovinou, zefektivnit. Z tohoto důvodu je možné se domnívat, že je zde velký prostor pro zefektivnění procesu tohoto úseku. Žádaným přínosem předložené práce je tedy návrh změn, které povedou k úpravě stávajícího způsobu řízení zásob.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem diplomové práce je navržení změn současných logistických činností v oblasti řízení zásob ve společnosti Federal-Mogul FP a.s. vedoucích k finančním úsporám či zlepšení postavení společnosti na trhu. Navržené změny jsou výsledkem zhodnocení používaných logistických procesů a metod a posouzení jejich efektivnosti.

### **2.2 Metodika**

Předložená diplomová práce je zpracována na základě principů kvalitativního výzkumu, který vychází především z pozorování daného jevu či problému a jeho následné analýzy. Hlavním úkolem a cílem tohoto výzkumu je objasnit, jak se lidé v daném prostředí a situaci chovají, proč jednají určitým způsobem a jak organizují své každodenní aktivity a interakce. Popis a pochopení stávajícího procesu, tedy jeho deskripce, a dále jeho komparace s jinými objekty nebo v případě předložené diplomové práce s logistickou teorií, jsou základním kamenem pro možnost jeho zlepšení.

Konkrétním záměrem studie a celé diplomové práce bylo učinit rozbor zvoleného oddělení společnosti Federal-Mogul FP a.s., tedy úseku zásobování brzdového obložení. Na základě výše uvedených technik byla provedena deskripce stávajícího procesu a dle zjištěných nedostatků stanovena nová konstrukce objednávání surovin, což povede k eliminaci negativních vlivů, jako např. nedostatečné skladovací prostory, a k finančním úsporám společnosti.

### 3 Dosažené výsledky

Cíle předložené diplomové práce byly splněny, neboť práce obsahuje zhodnocení současných logistických činností v oblasti řízení zásob a současně navrhuje změny ve stávajícím způsobu zásobování a tím představuje přínos v podobě úspor finančních prostředků, skladovacího místa a v neposlední řadě také zlepšení postavení společnosti Federal-Mogul FP a.s. na trhu.

Praktická část práce je zprvu věnována problematice alternativních dodavatelů a dostupnosti jednotlivých surovin nutných pro naplnění základního poslání společnosti, kterým je výroba diskových brzd a brzdového obložení a s tím související tvorba zisku. Případný nedostatek klíčové suroviny může společnost uvést do velmi svízelné situace a tím negativně ovlivnit její postavení na trhu. Z toho důvodu byla provedena analýza všech směsí vyprodukovaných ve společnosti v roce 2013 a 2014 a pomocí metody ABC byly odhaleny ty směsi, ze kterých je vyrobeno 80 % produkce na obou divizích. Na základě informací z rozpisek materiálu byly identifikovány všechny suroviny, které do nejvíce obrátkových směsí vstupují. Provedené šetření odhalilo, že je do výroby nejvíce obrátkových směsí na divizi diskových brzd používáno 33 surovin pocházejících z jediného zdroje a na divizi brzdového obložení nemá alternativního dodavatele 19 surovin. V práci je zvlášť pro každou z výrobních divizí zhodnocena důležitost jednotlivých surovin a možné dopady či řešení jejich nedostatku. Je předložen také celkový, o něco komplexnější, pohled na danou problematiku, kterým je určení 9 surovin klíčových pro produkci celé společnosti (tedy pro obě divize zároveň). V předložené práci je vyčíslen finanční dopad pozastavení celé výroby, který by činil 390 560,40 Kč/denně. Tato částka by však mohla být ještě potenciálně navýšena o penále od zákazníků společnosti, kteří by požadovali kompenzaci za nedodržení předem domluveného data realizace dodávky. Případně by výše uvedená částka mohla být navýšena o přesčasy, které by společnost musela po opětovné dodávce suroviny realizovat, aby dokázala uspokojit požadavky svých zákazníků včas či s minimálním zpožděním. Vezmeme-li tedy v úvahu veškeré dopady s touto problematikou spojené, je až s podivem, že společnost do této chvíle nepodnikla žádná opatření, kterými by pro případ potřeby zajistila náhradní zdroje surovin, a eliminovala by tak rizika spojená s touto situací.

Předložená práce dále hodnotí současný proces zásobování ve společnosti, konkrétně způsob stanovení požadavků na nákup jednotlivých surovin, a odhaluje možné přístupy vedoucí k jeho zlepšení. Jedním z nich je určení optimální výše dodávky za pomoci Harrisova-Wilsonova vzorce a dopadu této doporučené výše dodávky na průměrnou výši zásob drženou ve společnosti. Při použití optimální výše dodávky u 26 položek, které byly definovány jako nejnáročnější z hlediska odebíraného objemu v kilogramech, bylo zjištěno, že společnost stávajícím způsobem zásobování drží v průměru o 196 palet více, než by musela, což představuje zbytečný náklad ve výši až 357 700 Kč za rok, které společnost vynaloží za uskladnění palet v externím skladu. Navržená opatření pro společnost mimo jiné představují potenciální snížení zásob ve výši 3 630 862 Kč, což se rovná 18,53 % z průměrné měsíční zásoby surovin.

Výše uvedené opatření však nezohledňuje z praktického hlediska velmi podstatnou složku, kterou představuje čas potřebný pro realizaci dodávky. Z tohoto důvodu bylo provedeno další šetření, jenž vycházelo ze skutečně dohodnutých lead-timů s dodavateli a pracovních dnů ve společnosti. Výsledkem byla potenciální úspora 169 skladových míst, což by společnosti přineslo úsporu až 308 425 Kč za rok. Ve finančním vyjádření lze hovořit o potenciálním snížení zásob o 2 840 730 Kč, což představuje 14,49 % snížení.

První varianta vycházející z optimální výše dodávky je sice omezena několika faktory, které je třeba dodržet, nicméně bude i přesto použita jako vodítko pro uvedení výsledků této práce do praxe.

Závěrem lze říci, že v současném vysoce konkurenčním prostředí na trhu je pro každý podnikatelský subjekt nezbytné vyvíjet nemalé úsilí vedoucí k dosažení těch nejlepších výsledků a budování dobré značky společnosti. Nestačí se tedy spokojit se skutečností, že podnik prosperuje, ale je třeba neustále hledat nové možnosti, jak své procesy a celkový přístup zlepšovat a zefektivňovat.

## 4 Seznam použitých zdrojů

- [1] EMMETT, Stuart. Řízení zásob. 1. vyd. Computer Press/CP Books, 2008. 298 s. ISBN 978-80-251-1828-3.
- [2] LAMBERT, Douglas M., STOCK, James R., ELLRAM, Lisa M. *Logistika*. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2000, 589 s., ISBN 80-7226-221-1.
- [3] OUDOVÁ, Alena. *Logistika*. 1. vyd. Kraslice na Hané: Computer Media, 2013. 104 s. ISBN 978-80-7402-149-7.
- [4] PERNICA, Petr. *Logistický Management – Teorie a podniková praxe*. 1. vyd. Praha: Radix, spol. s r. o., 1998. 664 s. ISBN 80-86031-13-6.
- [5] SCHULTE, Christof. *Logistika*. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1994. 301 s. ISBN 80-85605-87-2.
- [6] SIXTA, Josef., MAČÁT, Václav. *Logistika: teorie a praxe*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 315 s. ISBN 80-251-0573-3.
- [7] SIXTA, Josef., ŽIŽKA, Miroslav. *Logistika: používané metody*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 238 s. ISBN 978-80-251-2563-2.
- [8] ŠTŮSEK, Jaromír. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 227 s. ISBN 978-80-7179-534-6.