

# Zefektivnění skladového hospodářství společnosti XY

Andrea Pijáčková

---

Bakalářská práce  
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

Vyšší odborná škola ekonomická  
akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Andrea PIJÁČKOVÁ**  
Osobní číslo: **M110355**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Finanční řízení podniku**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Zefektivnění skladového hospodářství společnosti XY**

Zásady pro vypracování:

Úvod

### I. Teoretická část

- Zpracujte dostupnou literaturu týkající se skladového hospodářství a problematiky řízení zásob.

### II. Praktická část

- Uveďte základní informace o společnosti XY.
- Charakterizujte systém řízení zásob ve firmě.
- Analyzujte a zhodnoťte současný stav zásob.
- Uveďte návrhy pro zefektivnění systému skladového hospodářství.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**HORÁKOVÁ, Helena a Jiří KUBÁT. Řízení zásob: logistické pojetí, metody, aplikace, praktické úlohy. Třetí upravené vydání. Praha: Profess Consulting, 1999. Poradce controllingu. ISBN 80-85235-55-2.**

**KAVAN, Michal. Výrobní a provozní management. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0199-5.**

**LUKOSZOVÁ, Xenie. Nákup a jeho řízení. Vydání první. Brno: Computer Press, 2004. Vysokoškolské učebnice. ISBN 80-251-0174-6.**

**PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Podnikové finance: studijní pomůcka pro distanční studium. Druhé nezměněné. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2006. ISBN 80-7318-457-5.**

**SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. Logistika: teorie a praxe. Vydání první. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0573-3.**

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Pavel Kučera**

Datum zadání bakalářské práce:

**15. března 2013**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**26. dubna 2013**

Ve Zlíně dne 12. dubna 2013

  
PaedDr. Josef Rydlo

zast. děkanka



  
Bc. Ing. Šárka Vránová

zast. ředitel ústavu

# PROHLÁŠENÍ AUTORABAKALÁŘSKÉPRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup>zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup>zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup>zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

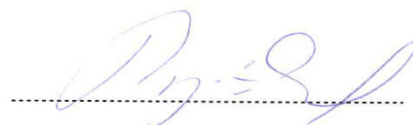
- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 26. 4. 2013



---

<sup>4</sup>zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce je věnována problematice skladového hospodářství a řízení zásob v akciové společnosti XY. První fáze bakalářské práce je tvořena teoretickou částí, v níž je nejprve nastíněn materiálový tok a následně i informační tok společnosti spojený s veškerým oběhem zásob. Druhá fáze je představována praktickou částí, která popisuje celkový systém skladového hospodářství, následuje posouzení a zhodnocení aktuálního stavu zásob na základě využití různých metod či technických postupů pro řízení zásob. Součástí praktické stránky je zejména zaměření se na konkrétní klíčovou skupinu zboží, která je pro společnost problematická z pohledu optimálního řízení. V závěru bakalářské práce je hlavním cílem stanovit návrhy pro zlepšení aktuálního skladového hospodářství za účelem zefektivnění kompletního řízení zásob na skladě a dosažení celkové optimalizace.

Klíčová slova: skladové hospodářství, řízení zásob, oběh zboží, metoda ABC, dokladová evidence

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis is dedicated to the warehousing and stock management in the company XY. The first phase of this thesis is consisted of a theoretical part in which there is first mentioned material flow and afterwards the flow of information connected with all the circulation of stocks. The second phase is represented by a practical part which describes the overall stock management system, followed by an assessment and evaluation of the current condition of the stock based on the use of various methods or techniques for the inventory management. One part of the practical part is mainly focusing on a specific group of crucial goods which is problematic for the company in terms of optimal control. The main aim at the end of the thesis is to determine suggestions to improve the actual stock holding and achieve overall optimization.

Keywords: stock holding, inventory management, circulation of goods, ABC method, documentary record keeping

## Poděkování, motto

Touto cestou bych především ráda poděkovala za všestrannou podporu mé rodiny, která mi především poskytla možnost studovat na vysoké škole. Stejně tak patří mé velké díky konzultantce bakalářské práce Ing. Evě Heczkové, Ph.D. za její cenné rady, odborně poskytnuté informace a hlavně za věnovaný čas, který byl mnohdy stanoven s ohledem k mé vykonávané pracovní činnosti při kombinovaném studiu.

V neposlední řadě jsem také zavázána akciové společnosti XY za poskytnutí potřebných informací k vypracování své bakalářské práce. Stejně tak patří mé poděkování vedoucímu práce Ing. Pavlu Kučerovi za praktické připomínky v problematice řízení zásob a skladového hospodářství.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 MATERIÁLOVÝ TOK SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>13</b>
1.1 CHARAKTERISTIKA A KLASIFIKACE ZÁSOb	13
1.2 CYKLUS OBĚŽNÉHO MAJETKU .....	14
1.3 MODELy ŘÍZENÍ ZÁSOb.....	15
1.3.1 Metoda ABC.....	16
1.3.2 Optimalizační metoda nákupu.....	17
1.3.3 Technické postupy řízení zásob .....	17
1.3.4 Plán zásobování.....	18
1.4 OCEŇOVÁNÍ ZÁSOb PŘI POŘÍZENÍ.....	18
1.5 ZPŮSOBY OCEŇOVÁNÍ V OKAMŽIKU VYSKLADNĚNÍ.....	19
1.6 STANOVENÍ PRODEJNÍ CENY .....	19
1.6.1 Metoda návratnosti celkového kapitálu.....	20
1.6.2 Metoda celkových plných nákladů.....	20
<b>2 INFORMAČNÍ TOK SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>21</b>
2.1 INFORMAČNÍ PODPORA ŘÍZENÍ .....	22
2.2 DOKLADY SPOJENÉ SE ZÁSObOVÁNÍM .....	22
2.2.1 Faktura.....	22
2.2.2 Objednávka.....	23
2.2.3 Kupní smlouva .....	23
2.2.4 Skladové karty a evidence zásob.....	24
2.2.5 Dodací list.....	24
2.3 NOVELA ZÁKONA O DPH UPRAVUJÍCÍ PRAVIDLA FAKTURACE .....	24
<b>3 SKLADOVÉ HOSPODÁŘSTVÍ</b> .....	<b>25</b>
3.1 FUNKCE SKLADU .....	25
3.2 ČLENĚNÍ SKLADŮ .....	26
3.3 SYSTÉM SKLADOVÉHO HOSPODÁŘSTVÍ.....	27
3.3.1 Systém tahu a tlaku.....	27
3.3.2 Periodický a průběžný zásobovací systém .....	27
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>28</b>
<b>4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>29</b>
4.1 ÚVODNÍ INFORMACE.....	29
4.2 FINANČNÍ SITUACE PODNIKU .....	30
4.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PODNIKU .....	31
4.4 POPIS PRACOVNÍ POZICE ADMINISTRÁTORA SKLADU .....	32
<b>5 SYSTÉM ŘÍZENÍ SKLADOVÉHO HOSPODÁŘSTVÍ FIRMY XY</b> .....	<b>34</b>
5.1 PROCES SKLADOVÁNÍ .....	34
5.2 PROCES NAKUPOVÁNÍ.....	35
5.3 VEDENÍ SKLADU NA BÁZI PODNIKOVÉHO INFORMAČNÍHO SYSTÉMU HELIOS .....	36



5.3.1	Skladová struktura .....	36
5.3.2	Praktický pohyb materiálu a informací .....	37
5.4	STRATEGIE STANOVENÍ HODNOTY SKLADOVANÝCH ZÁSOB .....	40
5.4.1	Evidence v okamžiku pořízení .....	40
5.4.2	Hodnota zásob při vyskladňování .....	41
5.4.3	Vyčíslení prodejní ceny .....	42
5.5	PLÁN ZÁSOBOVÁNÍ POMOCÍ BILANCE MATERIÁLU .....	43
<b>6</b>	<b>ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU ZÁSOB .....</b>	<b>45</b>
6.1	VÝVOJ CELKOVÉHO STAVU ZÁSOB .....	45
6.1.1	Rozbor jednotlivých druhů zásob na celkovém objemu .....	46
6.2	MONITOROVÁNÍ KLÍČOVÉ SKUPINY ZÁSOB SPOLEČNOSTI .....	47
6.2.1	Rozbor klíčové skupiny za účelem výběru nejvýznamnějších položek .....	47
6.2.2	Využití metody pro stanovení optimální velikosti dodávky .....	49
6.2.3	Vývoj prodejnosti hydrauliky .....	51
6.2.4	Stanovení klíčového dodavatele pomocí metody ABC .....	53
<b>7</b>	<b>NÁVRHY A ZEFEKTIVNĚNÍ SYSTÉMU SKLADOVÉHO HOSPODÁŘSTVÍ .....</b>	<b>56</b>
7.1	ŘEŠENÍ NAHODILÝCH PROBLÉMŮ Z PRAXE .....	56
7.1.1	Restrukturalizace skladové evidence v systému Helios .....	56
7.1.2	Meziroční přechod nedokončených zakázek .....	57
7.1.3	Zlepšení informačních toků .....	57
7.2	MOŽNOST AUTOMATIZACE .....	57
7.3	DALŠÍ NÁVRHY NA ZÁKLADĚ ROZBORU SKLADOVÉHO HOSPODÁŘSTVÍ .....	58
7.3.1	Transformace papírových daňových dokladů do elektronické podoby .....	58
7.3.2	Možnost využití metody stanovení optimální velikosti dodávky .....	58
7.3.3	Zaměření se na věrnostní ohodnocení .....	58
7.3.4	Význam existence kusovníku pro účelné zobrazení nákladovosti .....	59
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>62</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>64</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>65</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>66</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>68</b>

## ÚVOD

Dnešní tržní prostředí je charakteristické omezeností zdrojů, a to především kapitálu. Čím dál více dochází k nátlaku na neustálou inovaci technologií, výrobků, ale také metod řízení za účelem rozvoje celkové produktivity, zajištění kvalitního výrobního zázemí, dosažení vyššího tržního postavení a obrany proti současné obrovské konkurenci. V souvislosti s nedostatkem kapitálu vzniká doslova problém s udržení tempa ostatních tržních subjektů. I navzdory této skutečnosti je třeba dosáhnout dobrého jména společnosti na trhu, co nejlepších výsledků v podnikatelské činnosti i konkurenceschopnosti, a to za využití moderních přístupů řízení a neustálého analyzování aktuální situace podniku.

Úspěšný rozvoj firmy se skrývá ve správném fungování všech procesů uvnitř podniku. Především řízení zásob a navazující vedení skladového hospodářství v sobě váže značnou část kapitálu v podobě nakupovaných a skladovaných zásob, které je třeba optimalizovat s vidinou dosažení co nejnižších nákladů na pořízení i skladování, avšak bez snížení kvality vyráběných produktů. Podnik by měl vyrábět takové množství výrobků, které lze prodat, nikoliv vytvářet příliš velké předzásobení představující únik peněžních prostředků do téměř bezpohybových zásob. Na druhé straně je nutno podotknout, že každý podnik má určitou minimální zásobu, která musí být udržována pro zajištění plynulého chodu výroby. Proto se v dnešní době většina moderních řídicích procesů zaměřuje na problematiku vedení skladového hospodářství, kde předmětem správy jsou právě zásoby.

Tato bakalářská práce zohledňuje vedení skladového hospodářství ze dvou pohledů. V první řadě seznamuje s existencí jednotlivých druhů zásob, jejich oceňováním a uvádí některé moderní metody řízení. V druhé řadě poukazuje na důležitost podkladových neboli informačních materiálů, kdy teoretická část vyzdvihuje nejen charakteristiku podnikových dokumentů a jejich povinné náležitosti, ale nastiňuje také celý informační proces v podniku. Na uvedené teoretické poznatky navazuje praktická část počínající představením společnosti XY, charakteristikou významné pracovní pozice pro skladové hospodářství a vysvětlením aktuálního systému skladování pomocí využívaného podnikového informačního systému Helios z pohledu materiálového i informačního toku. Poté následuje zhodnocení celkového stavu zásob a zaměření se na konkrétní problematickou skupinu zásob, na níž je aplikováno stanovení optimální velikosti dodávky, rychlosti a doby obratu, ale také zhodnocení klíčových dodavatelů dle Paretova zákona.

Závěrečnou část praktické stránky bakalářské práce tvoří návrhy a doporučení na základě vlastních poznatků i praktických zkušeností s vedením skladového hospodářství ve firmě XY po dobu dvou let.

# **I TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MATERIÁLOVÝ TOK SPOLEČNOSTI

Pohyb veškerého materiálu v podniku je označován jako materiálový tok společnosti. S materiálem je úzce spojen termín zásobování, při němž podnik vyhledává a zajišťuje dostatečné množství surovin v potřebném množství, správném čase, požadované kvalitě a za výhodné ceny. Podnik by měl být zastáncem optimální zásoby, která zajišťuje plynulý chod výroby. (Zásobování podniku, 1998–2013)

Právě v souvislosti se zásobami materiálu je důležitou činností skladování neboli vedení skladového hospodářství, jež je blíže charakterizováno ve třetí kapitole bakalářské práce.

### 1.1 Charakteristika a klasifikace zásob

Autoři Helena Horáková a Jiří Kubát (1999, s. 67) definují zásoby jako část užitných hodnot, které byly vyrobeny, ale zatím nebyly spotřebovány. Význam zásob je podle nich chápán jako nezbytný prvek jak ve výrobních, tak v distribučních organizacích.

Z pohledu Pavla Štohl (2008, s. 13) jsou zásoby součástí oběžného majetku. Představují složky majetku, které se jednorázově spotřebovávají v okamžiku jejich prodeje, darování či v důsledku jiného úbytku. Mohou být získávány z příslušné činnosti, kde přeměňují svou formu v jiné majetkové složky. Z pohledu účtování veškerých druhů zásob, lze vybrat ze dvou způsobů evidence v účetnictví.

1. **Způsob A**, v rámci něhož se nakupované zásoby během účetního období zaúčtovávají na konkrétní účet zásob v 1. účtové třídě a do nákladů se zaznamenávají až v okamžiku jejich spotřeby, kdy podkladem jsou výdejky.
2. **Způsob B**, ve kterém jsou nakupované zásoby přímo účtovány do nákladů a na majetkových účtech v 1. účtové třídě se evidují aktuální zůstatky materiálu na skladě až při roční uzávěrce. Pro prokázání pravdivého obrazu stavu zásob je nutností vedení důkladné skladové evidence s využitím analytických účtů.

Pro evidenci zásob slouží 1. účtová třída v účtové osnově pro podnikatele, kde lze zásoby členit do tří základních účtových skupin zahrnujících materiál, zásoby vytvořené vlastní činností a zboží. Do materiálu spadá základní materiál tvořící podstatu výrobku, suroviny, pomocné látky, provozovací látky, náhradní díly, obaly a jiné. Zásoby vytvořené vlastní činností zahrnují nedokončené výrobky, polotovary vlastní výroby, hotové výrobky, ale také zvířata. Poslední skupina zboží zahrnuje movité i nemovité věci nakoupené účetní jednotkou za účelem dalšího prodeje. (Štohl, 2008, s. 14–17)

Kritérium klasifikace	Zásoby	Specifikace
Stupeň zpracování	Výrobní	Suroviny, základní a pomocné materiály, paliva, polotovary, náhradní díly, obaly...
	Rozpracované	Polotovary vlastní výroby a nedokončené výrobky.
	Hotových výrobků	Dokončené výrobky připravené k prodeji.
	Zboží	Nakoupené výrobky za účelem dalšího prodeje.
Funkčnost v podniku	Rozpojovací	Pojistná, obratová zásoba... Vyrovnává časový a množství nesoulad mezi procesy.
	Na logistické trase	Materiály a výrobky, které dosud nedorazily do cílového místa logistické trasy.
	Technologické	Materiály a výrobky s nutností skladování za účelem získání určitých vlastností (př. sýry).
	Strategické	Zabezpečují přežití firmy během nahodilých kalamit v zásobování (př. zásoba ropy).
	Spekulační	Zásoby pro předzásobení, s cílem dosažení úspor při nákupu.
Použitelnost	Použitelné	Běžně spotřebovávané či prodávané zásoby.
	Nepoužitelné	Téměř s nulovou spotřebou neboli zásoby bez funkce (př. změnou výrob. programu).

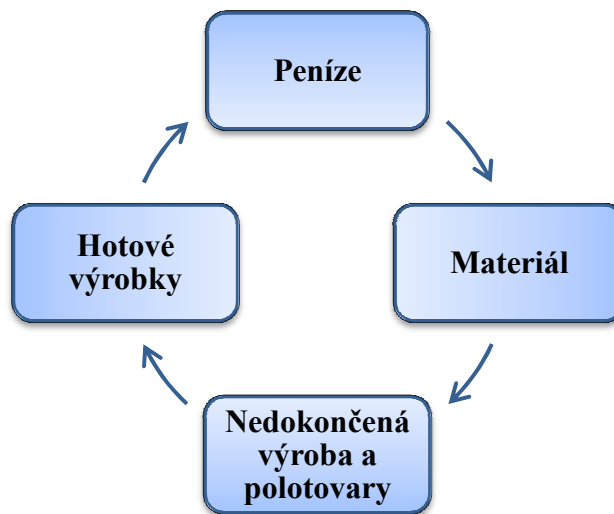
Zdroj: Horáková a Kubát, 1999, s. 72–76

*Tab. 1. Klasifikace zásob dle jednotlivých kritérií*

## 1.2 Cyklus oběžného majetku

V rámci skladového hospodářství dochází k manipulaci s oběžným majetkem, a proto je nezbytné věnovat značnou pozornost koloběhu tohoto majetku. Platí zde důležitá ekonomická zásada, podle níž by měl být cyklus oběžného majetku co nejrychlejší, jelikož na sebe váže peněžní prostředky, které jsou v okamžiku vložení do zásob označovány jako „umrtvené“. Investované peníze do podnikání představují počáteční fázi koloběhu, následuje nákupní činnost potřebného materiálu, který je umístěn ve skladu zásobování. Další fáze probíhá v podobě výdeje materiálu ze skladu do výroby, kde je materiál zprvu přeměněn na nedokončenou výrobu a polotovary umístěné ve výrobních meziskladech. Po absolvování dalšího výrobního procesu dochází k vyprodukování finálního hotového výrobku, jenž je určen k prodeji koncovým spotřebitelům. Za obdržené peněžní prostředky v okamžiku prodeje hotového výrobku plynou podniku nové finanční přísuny a celý

koloběh se může opakovat. Pokud podnik dosahuje zisku, měly by být peníze na začátku koloběhu nižší než na jeho konci.



Zdroj: vlastní zpracování

*Obr. 1. Koloběh oběžného majetku*

(Koloběh oběžného majetku, 2013)

V souvislosti s přeměnou materiálové sféry podniku autor Roman Zámečník ve své publikaci *Podnikové ekonomiky* (2011, s. 65–67) uvádí podstatu transformačního procesu podniku, kde klade důraz na vstupy a výstupy tohoto procesu. Vstupy charakterizuje jako prvky nezbytné pro realizaci podnikových výkonů. Cílem je transformace těchto vstupů na výstupy požadované trhem. Součástí podnikového transformačního procesu je nejenom činnost pořízení, výroby, odbytu či financování a potřebného řízení managementu, ale také činnost skladování zabývající se skladováním materiálů, provozních prostředků a hotových výrobků neboli výstupu určené pro odbyt.

### 1.3 Modely řízení zásob

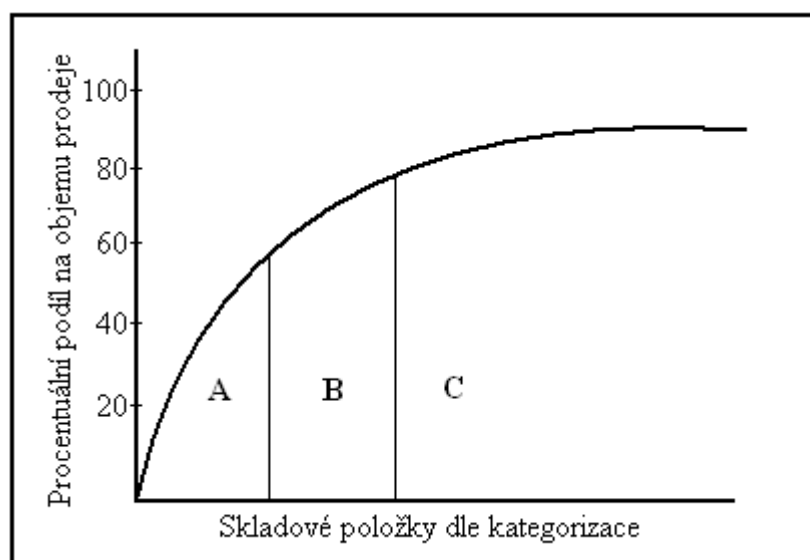
Řízení zásob vypovídá o skutečnosti, kdy, kolik a čeho objednávat v rámci výrobního procesu. Zásadní význam má zejména prognózování neboli odhad budoucího vývoje. Špatné řízení velikosti zásob směřuje ke snížení tržeb, ztrátě zakázek a vzniku nespokojených zákazníků. Kandidát věd Michal Kavan (2002, s. 268–270) uvádí několik nekompromisních požadavků v oblasti efektivního řízení zásob:

1. Udržení velikosti zásob na skladě a velikosti objednávek v co nejnižším poměru.
2. Spolehlivé předvídání veškerých požadavků i poptávek.

3. Informovanost ohledně průběžné doby výroby a schopnost řídit odchylky.
4. Schopnost odhadovat náklady (např. náklady na skladování).
5. Využití klasifikace zásob podle jejich významnosti na základě Paretovy analýzy.

### 1.3.1 Metoda ABC

Metoda ABC je dána tzv. Paretovým zákonem. Vychází ze základního pravidla, které říká, že přibližně 80 % důsledků vyplývá zhruba z 20 % všech možných příčin. Uvedené procentuální hodnoty však neplatí absolutně. Klíčem analýzy ABC je věnování pozornosti omezenému počtu nejvýznamnějších objektů pro podnik (př. dodavatelů, konkrétních výrobků...), jenž má rozhodující vliv na celkovém výsledku. Při řízení zásob pomocí metody ABC dochází ke kategorizaci jednotlivých skladových položek do tří skupin dle procentuálního podílu na celkovém objemu tržeb. Největší pozornost je věnována položkám kategorie A, které jsou sledovány průběžně, jelikož podniku přináší zmíněných 80 % zisku a termíny dodávek jsou stanovovány s přesností na týdny. Druhá skupina položek utváří méně intenzivně sledovanou kategorii B, kde dodávky bývají stanovovány maximálně do dvou týdnů. Kategorie C je poslední skupinou, v níž se nacházejí málo důležité zásoby s nejmenší mírou pozornosti a delším kontrolním intervalem. Helena Horáková a Jiří Kubát (1999, s. 192–197) doporučují kategorii C rozdělit na několik podkategorií z důvodu značného počtu položek a vyšší přehlednosti.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 2. Znárodnění analýzy ABC



### 1.3.2 Optimalizační metoda nákupu

Optimalizační metoda nákupu bývá někdy označována jako metoda racionalizace nákupu, která spočívá ve výrazném ovlivnění nákladové stránky nákupu. Cílem této metody je nalezení minima celkových nákladů a stanovení optimální velikosti dodávky. Metoda uplatňuje princip tzv. nákladové optimalizace. Pro výpočet optimální velikosti dodávky slouží matematický vztah neboli Harrisův-Wilsonův vzorec uváděný v kvantitativních jednotkách:

$$\text{Optimální velikost dodávky} = \frac{\sqrt{2 \times \text{nákup materiálu} \times \text{náklady na dodávku}}}{\text{náklady na skladování}}$$

(Lukoszová, 2004, s. 73–74)

### 1.3.3 Technické postupy řízení zásob

Zajištění potřebného množství zásob s minimálními náklady, v odpovídající kvalitě, ve správném čase a udržení plynulého chodu výroby lze na základě sledování výrobních zásob od jejich vstupu až po spotřebu. Různé technické postupy či matematické propočty slouží jako nástroj řízení zásob za účelem dosažení jejich optimální výše na skladě. Jak uvádí Drahomíra Pavelková a Adriana Knápková (2006, s. 102–103) průměrná výše zásob závisí na třech hlavních faktorech:

1. **denní spotřebě zásob**, kterou lze vyčíslit podílem celkové spotřeby zásob za dané období a počtem dnů za období,
2. **době vázanosti** závisující zejména na délce dodávkových cyklů a velikosti pojistné zásoby,
3. celkovém **průběhu spotřeby zásob**.

Mezi dva další užitečné ukazatele patří **rychlost obratu** a **doba obratu zásob**. Kandidáti věd Helena Horáková a Jiří Kubát (1999, s. 81) uvádí, že: „Rychlost obratu zásoby udává, kolikrát za rok se průměrná zásoba obrátí (spotřebuje) a doba obratu zásoby je převratnou hodnotou rychlosti jejího obratu.“ Doba obratu zásoby je vyjádřena v kalendářních dnech a označuje průměrný počet dnů vázanosti zásob do okamžiku jejich spotřeby nebo prodeje.

$$\text{Rychlost obratu}(RO) = \frac{\text{roční spotřeba v Kč}}{\text{průměrná zásoba v Kč}}$$

$$\text{Doba obratu}(DO) = \frac{365 \text{ dnů}}{RO} = \frac{365 \text{ dnů} \times \text{průměrná zásoba}}{\text{roční spotřeba v Kč}}$$

### 1.3.4 Plán zásobování

Pro plánování zásobování existuje tzv. zásobovací rovnice neboli bilance porovnávající na jedné straně potřebu zásob, zastoupenou nákupem a spotřebou během daného období, a na druhé straně zdroje zásob zahrnující počáteční a konečný stav zásob na začátku a konci období. Platí bilanční vztah a z toho odvozený vzorec pro výpočet hodnoty nákupu v Kč:

$$\text{Spotřeba} + \text{konečná zásoba} = \text{počáteční zásoba} + \text{nákup}$$

$$\text{Nákup} = \text{spotřeba} + \text{konečná zásoba} - \text{počáteční zásoba}$$

(Plán zásobování, 2013)

## 1.4 Oceňování zásob při pořízení

V účetnictví mohou být zásoby při pořízení oceňovány několika způsoby, kdy je nutno podotknout, že základní pravidla oceňování blíže upravují ČÚS 015 Zásoby. Mezi nejčastěji zmiňované metody patří oceňování zásob pořizovací cenou v okamžiku nákupu od dodavatele a stanovení hodnoty vlastní výroby dle nákladů, které jsou součástí vnitropodnikového informačního systému. (Louša, 2012, s. 15–52)

1. **Nakupované zásoby** bývají oceňovány **pořizovací cenou** stanovenou dodavatelem. Součástí této ceny jsou náklady související s pořízením (např. dopravné, skladné v meziskladech, poštovné, provize...). Je třeba vyzdvihnout, že clo představuje taktéž náklad související s pořízením, který musí být zahrnut do pořizovací ceny. (Louša, 2012, s. 22)
2. **Zásoby vlastní výroby** jsou ohodnoceny **dle vlastních nákladů** na výrobu konkrétního produktu. Zpravidla se vychází z tzv. kalkulačního vzorce a zvolené kalkulační jednice, přičemž dochází k rozdělení nákladů na přímé a nepřímé. Kalkulační jednicí může být konkrétní výrobek, na jehož vznik lze hospodárně vyčíslit náklady. V souvislosti s kalkulacemi lze oceňovat zásoby vlastní výroby na úrovni hodnoty přímých nákladů, vlastních nákladů výroby nebo vlastních nákladů výkonu. Jak uvádí inženýr Louša (2012, s. 52–53), je důležité nejenom vytvoření určitého kalkulačního systému, ale také vydání vnitřní směrnice, kde bude určeno, které náklady jsou přímé a nepřímé, systém číslování zakázek, systém oceňování i pravidla pro vyskladňování a fakturaci.

## 1.5 Způsoby oceňování v okamžiku vyskladnění

Pavel Štohl (2008, s. 15) poukazuje na fakt, že při nákupu materiálu dochází k situaci, kdy ceny jednotlivých druhů materiálů jsou rozdílné v důsledku existence vícero dodavatelů. Proto ČÚS nabízí několik možností oceňování zásob při výdeji.

Nejčastějším způsobem oceňování zásob v okamžiku vyskladnění je výpočet hodnoty zásob pomocí váženého aritmetického průměru. Na druhém místě je způsob oceňování pomocí metody FIFO a v neposlední řadě je uváděn postup oceňování nazývaný LIFO. (Louša, 2012, s. 18–19)

1. Vážený **aritmetický průměr** může mít podobu dvou variant. Jedná se o vážený průměr **proměnlivý** spočívající v přepočítávání nových průměrů na vyskladňovaný materiál po každém novém přírůstku určitého druhu materiálu. Druhá varianta neboli vážený průměr **periodický** se nezjišťuje po každém přírůstku materiálu na sklad, ale vypočítává se po určité období zpravidla ne delší jak jeden měsíc. Tímto způsobem zjištěná pořizovací cena slouží pro stanovení hodnoty vydaného materiálu v následujícím období. (Štohl, 2008, s. 15)
2. **Metoda FIFO** je princip oceňování vyskladňovaných položek prostřednictvím ceny, která byla stanovena dle pořizovací ceny nejstarší skladované zásoby. Název FIFO je zkratkou pro anglický výraz "first in, first out", což znamená „první do skladu, první ze skladu“. (Louša, 2012, s. 18)
3. **Metoda LIFO** je opačným principem oceňování metody FIFO. Zkratku si získala z anglického výrazu "last in, first out", který říká „poslední do skladu, první ze skladu“. Na základě této metody oceňujeme cenami přibližujícími se aktuálním tržním cenám. Z toho vyplývá, že čím déle jsou zásoby skladovány, tím větší je odchylka k současným cenám na trhu. V České republice nemůže být rozvahová hodnota zásob tímto způsobem vyčíslena. (Louša, 2012, s. 18–19)

## 1.6 Stanovení prodejní ceny

Tvorba prodejní ceny je součástí klíčových manažerských rozhodnutí. Určení PC je poměrně složitý proces ovlivňovaný řadou faktorů, mezi něž lze řadit vliv tržních podmínek, aktuální stav a elasticitu poptávky, míru inflace, umístění podniku na trhu, nákladovou stránku firmy, vliv konkurence... Zvolená prodejní cena představuje zásadní rozhodnutí společnosti. Cílem je zvolit akceptovatelnou optimální hodnotu zboží.

V současnosti se v praxi využívají zejména tradiční techniky pro stanovení prodejní ceny, které vycházejí z celkových nákladů a různé formy ziskové marže. Základ těchto postupů je tvořen firmou určenou ziskovou marží neboli "profit margin", což je přírážka k nákladům. Existují dvě tradiční metody stanovení PC. (Petřík, 2005, s. 134–135)

### 1.6.1 Metoda návratnosti celkového kapitálu

Aplikace metody návratnosti celkového kapitálu závisí na zvolené míře návratnosti vloženého kapitálu (ROCE), sumě celkových aktiv v peněžním vyjádření a odhadu očekávaných celkových ekonomických nákladů nezbytných pro dané období. Tato metoda je doporučena zejména pro dlouhodobé stanovení prodejní ceny za existence stabilních podmínek. Značnou nevýhodou metody je nízká flexibilita na změny externích i interních podmínek. Určení procentuální přírážky k nákladům na základě stanovení výnosnosti celkového kapitálu probíhá dle vztahu:

$$PN = \frac{\text{celkový kapitál}}{\text{celkové náklady}} \times \text{plánované ROCE}$$

(Petřík, 2005, s. 135–136)

### 1.6.2 Metoda celkových plných nákladů

System vyčíslení prodejní ceny na základě stanovení celkových nákladů dané produkce, k nimž je přiřazena cenová přírážka. Pro vyjádření celkových nákladů jsou využívány informace z účetnictví neboli účetní vstupy. Metoda je aplikována následovně:

$$\text{Prodejní cena} = \text{celkové náklady (TC)} + \text{cenová přírážka (Mup)}$$

Celkové náklady představují souhrn jak variabilních, tak fixních nákladů. Nevýhodou této metody je výše plánované produkce, z níž vychází stanovení celkových nákladů. Odpovídající výše předem stanovených nákladů tudíž závisí na skutečnosti, zda se aktuální objem produkce blíží plánovanému objemu, což také vede k nízké flexibilitě metody. (Petřík, 2005, s. 136–137)

## 2 INFORMAČNÍ TOK SPOLEČNOSTI

Informační tok společnosti představuje proces neboli soubor informačních činností napomáhající rozhodovacím, řídicím a poznávacím procesům. Dává podklady a nástroje k vykovávání určité činnosti podniku. Základ současného informačního toku tvoří zejména softwarově řízené počítače, kde výstupem je dokument, zpráva, projekt, objednávka, atd. Právě digitalizace informací výrazně usnadnila pořizování a zpracování dat. Vstupy jsou dostupné informace vyhodnocované pomocí znalostí, zdrojů, postupů a v závěru transformovány na požadovaný výsledek, který by měl vést ke splnění cíle. K základním informačním činnostem patří:

- pořizování potřebných dat,
- sběr neboli shromažďování údajů,
- přenos pořízených dat mezi fyzicky oddělenými místy,
- zpracování informací zahrnující třídění, filtrování a spojování údajů,
- distribuce představující výdej zpracovaných informací uživatelům,
- prezentace znázorňující zpracované informační výsledky ve srozumitelné formě.

Kromě běžných základních informačních činností jsou využívány i tzv. uživatelské služby, kde důležitou činnost zastupují zejména archivační služby v podobě uchovávání a archivace dat. (Lukáš, Hrůza a Kný, 2008, s. 12–23)

Na rozdíl od výše uvedeného, Olga Kuntová a Miroslav Kunt (2002, s. 14–43) definují několik činností spisové služby neboli prací s dokumenty. Prvotní činností je podle nich **příjem a třídění zásilek**, zpráv či dokumentů různého charakteru do vlastního podniku, kdy forma může být běžná písemná, elektronická, telefonická, atd. Zásilka by měla být především nezaměnitelně doručena zodpovídajícímu útvaru. Sekundární činnost je zastoupena **označováním a evidencí dokumentů** za účelem objasnění vzájemných vazeb v systému spisové služby. Následuje **oběh dokumentů**, kde je doporučeno stanovit způsoby oběhu písemností nejčastěji prostřednictvím spisového grafu v interních předpisech organizace. Během oběhu dokumentů dochází k předání, převzetí a finálnímu vyřízení dokumentů ve stanovené lhůtě pro vyřízení. V neposlední fázi dochází k samotnému **vytváření spisů** a následnému **odesílání dokumentů**. Pokud je dokument vyřízen a uzavřen, nastává tzv. uzavření životního cyklu zakončené **uložením spisu**. Závěrečnou fází spisové služby představuje **archivace dokumentů** v souladu s ustanovením zákona o archivnictví a konečná **skartace** po skončení ukládací lhůty spisů.

## 2.1 Informační podpora řízení

Informace představují nezbytný prvek pro zajištění řízení, a to jak k tvorbě rozhodnutí subjektu řízení, tak k přímému vedení objektů řízení neboli podřízených. Subjekt řízení stanovuje rozhodnutí na základě využití vlastních znalostí a konkrétních informací, které se vztahují k danému cíli podniku. Nositelem informací mohou být data, text, obraz apod. Hlavním úkolem subjektu řízení je dosažení vytyčeného cíle na základě působení na objekt řízení. Subjekt celou činnost usměřuje dle vlastních znalostí a postupně si vytváří obraz o aktuálním stavu plněného procesu díky informačnímu systému, který je utvořen řadou informačních činností. Právě informační podpora řízení, zastoupená řadou informačních činností subjektu i objektu řízení, zaručí dokončení celého procesu a splnění vytyčeného cíle. (Lukáš, Hrůza a Kný, 2008, s. 13–15)

## 2.2 Doklady spojené se zásobováním

Xénie Lukoszová (2004, s. 134) uvádí, že: „Administrativu nákupu a skladování můžeme chápat jako součást nákupního informačního systému.“ Shromážděné informace pak mohou být dále podporovány pomocí moderních informačních technologií, jež mají za důsledek zrychlené předávání informací a jednodušší tvorbu dokumentace na rozdíl od klasických papírových dokumentů. Existuje několik náležitostí a typů administrativy skladování a nákupu:

- faktura,
- dodací list,
- objednávka,
- kupní smlouva,
- příjemka a výdejka (převodka),
- skladovací karta.

### 2.2.1 Faktura

Faktura představuje daňový doklad, který je předmětem účetnictví. Každý daňový doklad musí splňovat podmínky stanovené v zákoně č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty. Právě zákon o DPH vymezuje pojem daňového dokladu, určuje pravidla při jeho vystavování, definuje podstatné náležitosti, charakterizuje zjednodušený daňový doklad, podává ustanovení o uchovávání daňových dokladů a uvádí některé zvláštní daňové

doklady. Dle paragrafu 29 zákona o dani z přidané hodnoty musí mít daňový doklad následující podstatné náležitosti:

- označení osoby uskutečňující plnění včetně daňového identifikačního čísla,
- uvedení osoby, pro niž se plnění uskutečňuje včetně daňového identifikačního čísla,
- evidenční číslo daňového dokladu (faktury),
- rozsah a předmět plnění,
- den vyhotovení daňového dokladu,
- den uskutečnění zdanitelného plnění,
- jednotkovou cenu bez DPH a případnou slevu,
- základ daně, sazbu daně a vyčíslenou výši daně v české měně.

(Zákon o dani z přidané hodnoty, 1998–2013)

### 2.2.2 Objednávka

Objednávka může být charakterizována jako návrh kupní smlouvy. Obsahuje specifikaci zboží, dodací a platební podmínky mezi prodávajícím a kupujícím. Zpětná vazba prodávajícího představuje potvrzení objednávky, kde se setkáváme s pojmem konfirmace, což je potvrzená kopie objednávky zasláná prodávajícím zpět kupujícímu. Dalším typem je písemné potvrzení od prodávajícího, často na firemním formuláři, jehož potvrzená kopie musí být zaslána kupujícímu zpět. (Lukoszová, 2004, s. 134–135)

### 2.2.3 Kupní smlouva

Kupní smlouva bývá přednostně uplatněna při nákupu zboží ve větším rozsahu nebo za významnou cenovou hodnotu. V tomto případě není doporučeno použít pouhou objednávku. V praxi bývá kupní smlouva označována názvem **kontrakt**. Kupní smlouva obsahuje dohodnuté náležitosti, přesný popis zboží, údaje o požadovaném množství a jakosti, specifikuje dodací termíny včetně dodacích podmínek, nastiňuje platební podmínky a uvádí všeobecné podmínky dodavatele. Tento dokument nabývá právní platnosti po podpisu obou smluvních stran. „Podle obchodního zákoníku je obchod uzavřen podpisem kupní smlouvy, v níž se prodávající zavazuje dodat kupujícímu zboží a převést na něho vlastnické právo a kupující se zavazuje zaplatit kupní cenu.“ (Lukoszová, 2004, s. 135–136)

#### 2.2.4 Skladové karty a evidence zásob

Pomocí skladových karet dochází k evidenci zásob podniku. Obsahují kromě základních informací také informace o pohybu zásob. Mezi základní doklady skladové evidence řadíme **příjemky**, které informují o přírůstku zásob na skladě a na druhé straně **výdejky**, jež znázorňují úbytek. Příjemky bývají evidovány na základě přijaté faktury o nákupu zásob a měly by být realizovány po skutečném převzetí zásob na sklad. Výdejky snižují stav zásob na skladě a vystavují se na základě interních dokladů, které vyhotovují zaměstnanci. (Lukoszová, 2004, s. 140)

#### 2.2.5 Dodací list

Dodací list je doručen spolu se zbožím ve stejném okamžiku. Na rozdíl od faktury neinformuje o cenách, ale poskytuje především logistické informace za účelem zpřesnění dodávky. Dodací list poskytuje údaje o množství, dodavateli, druhu zboží, datu dodání zásilky a vyhotovení. Součástí je i podpis odpovědné osoby. (Lukoszová, 2004, s. 142)

### 2.3 Novela zákona o DPH upravující pravidla fakturace

S příchodem roku 2013 nabyla platnosti novela zákona o DPH, která publikuje novou směrnici upravující pravidla fakturace. Jedná se o možnost zautomatizování přenosu daňových dokladů mezi jednotlivými podniky a následné zrovnoprávnění papírových a elektronických dokladů. Existují zde však zásadní podmínky, a to zajištění věrohodnosti původu, neporušenosti obsahu a čitelnosti po celou dobu od okamžiku vystavení dokladu až po jeho evidenci. Věřohodnost je zaručení totožnosti osoby vystavující daňový doklad. Neporušenost je dána skutečností, že konkrétní dokument nebyl nikterak změněn. Jedna z možností, jak zajistit tyto podmínky je uznávaný elektronický podpis. Co se týče elektronizace přepravních dokumentů, transformaci z papírové do elektronické podoby, novela zákona DPH zatím neupravuje. V praxi však tyto logistické dokumenty představují významný nástroj, díky němuž plátce DPH podkládá oprávnění k nároku na osvobození od daně z přidané hodnoty v případě dodání zboží v rámci jiného členského státu EU. (Diviš, 2013, s. 18)



### 3 SKLADOVÉ HOSPODÁŘSTVÍ

Skladování představuje jednu z částí logistického řetězce. Zaujímá pozici spojovacího článku mezi výrobcem a zákazníkem. Hlavní úlohou je uskladnění dvou základních typů zásob. V první řadě se jedná o suroviny, součástky a náhradní díly zabezpečující fázi zásobování za účelem zajištění plynulého chodu výroby. Druhý typ zásob reprezentují hotové výrobky v rámci distribuční fáze, kdy dochází k výstupu materiálu z firmy.

Existují tři nejčastější činnosti skladového hospodářství:

1. **Zabezpečení uskladnění produktů**, kdy lze rozlišovat přechodné a časově omezené uskladnění surovin, dílů, hotových výrobků... Přechodné skladování je typické doplňováním nutných základních zásob. Na druhé straně časově omezené skladování se zaměřuje na zásobování nárazové, například v důsledku sezónní či kolísavé poptávky.
2. **Poskytování potřebných informací** managementu o aktuálním stavu zásob, pohybu zboží, podmínkách skladování, zákaznících, personálu, umístění skladovaného zboží...
3. **Přesun skladovaných produktů** zahrnuje souhrn činností, kdy prvotní činnost zaujímá příjem zboží spojený s vedlejšími činnostmi jako vybalení, kontrola dodávky, evidence přiložené dokumentace... Sekundární činností je ukládání produktů mezi místem jejich vzniku a místem spotřeby. Následují ostatní práce zastoupené kompletací zboží na základě objednávky a požadavků zákazníka, případné přeložení zboží k expedici a finální expedice zboží pomocí různých dopravních prostředků. (Sixta a Mačát, 2005, str. 131–134)

#### 3.1 Funkce skladu

Mezi základní funkce skladu řadíme:

- **vyrovnávací funkci**, která zabezpečuje soulad mezi materiálovým tokem a materiálovou potřebou z hlediska kvantity i časového rozložení,
- **zabezpečovací funkci**, jejíž hlavním úkolem je zajistit skladované zboží během nepředvídatelných rizik výrobního procesu, kolísavé poptávky na odbytových trzích a časové nepřesnosti jednotlivých dodávek,
- **kompletační funkci** pro tvorbu veškerého kompletního sortimentu zásob pro danou činnost, uspokojení výrobních potřeb podniku a individuálních potřeb provozů,

jelikož dostupné materiály na trhu neodpovídají ihned konkrétním požadavkům výroby,

- **spekulační funkci** zahrnující sledování cenových navýšení na zásobovacích a odbytových trzích za účelem předzásobení materiálem nakupovaným za poměrně nižší ceny než obvykle,
- **zušlechťovací funkci** zaměřenou na zkvalitňování zboží a dosažení jakostních změn u skladovaného sortimentu vlivem kvašení, zrání, sušení, atd. (Sixta a Mačát, 2005, s. 146)

### 3.2 Členění skladů

Sklady lze členit podle různých kritérií (viz. níže zobrazená tabulka), avšak z hlediska logistiky je nejvýznamnější dělení dle **postavení skladů v hodnotovém procesu**. V souvislosti s hodnotovým procesem lze hovořit o zásobovacích skladech neboli skladech zajišťujících vstupní zásoby surovin, poté navazují mezisklady určené k předzásobení mezi různými stupni výrobního procesu u rozpracované výroby a závěrečnou fází tvoří sklady na výstupu, někdy nazývané jako odbytové sklady vyrovnávající časový nesoulad mezi výrobou a odbytem. (Sixta a Mačát, 2005, s. 149–151)

Kritérium členění	Jednotlivé typy
Hodnotový proces	Vstupní sklady
	Mezisklady
	Odbytové sklady
Stupeň centralizace	Centralizované sklady
	Decentralizované sklady
Kompletace	Sklady orientované na materiál
	Sklady orientované na spotřebu
Ochrana před povětrností	Skladování v budovách
	Nekryté sklady
Stanoviště	Vnější sklady
	Vnitřní sklady
Správa	Vlastní sklady
	Cizí sklady

Zdroj: Sixta a Mačát, 2005, s. 149

Tab. 2. Druhy skladů

### 3.3 Systém skladového hospodářství

#### 3.3.1 Systém tahu a tlaku

Tradiční metoda skladování je zastoupena tzv. systémem tlaku, nazývaném v angličtině jako "push system". Tato metoda vychází z plánované výroby v závislosti na velikosti kapacity daného výrobního závodu, kdy se předpokládalo, že vše vyrobené se také prodá. Jednou z nevýhod zmíněného systému je hromadění se produkce ve skladech v důsledku pomalého odbytu. Podnik v tomto případě zpomalí rychlost výroby do okamžiku, než nabídka nebude v rovnováze s poptávkou.

V současné době je upřednostňován systém tahu, pod anglickým označením "pull system", jenž závisí na informacích a neustálém sledování poptávky. Systém tahu neupřednostňuje úschovu produkce, naopak působí jako „průtokové“ centrum, jelikož doslova posouvá produkt blíže k zákazníkovi. (Sixta a Mačát, 2005, s. 138)

#### 3.3.2 Periodický a průběžný zásobovací systém

Pokud se fyzický stav skladovaných položek kontroluje v pravidelných intervalech, jedná se o periodický systém s cílem stanovit, kolik kterých položek objednat na následující období. Tento způsob využívají převážně menší podniky. Dochází k pravidelné kontrole za účelem zjištění aktuální situace a prognózování poptávky příštího období. Systém je jednoduchý, přinášející úsporu nákladů vlivem objednání více položek najednou. Nelze opomenout, že vše dobře funguje za existence rovnoměrné poptávky.

Druhý systém, nazývaný jako průběžný neboli kontinuální, nepřetržitě sleduje úroveň zásob každé skladované položky a automaticky objednává stanovené fixní množství při poklesu zásoby pod hranici předem stanoveného množství. Pracuje většinou na základě využití malých dodávek zboží. Výhodou je stálá znalost každé položky zásob a možnost určení ekonomického množství  $Q$  neboli optimální velikosti dodávky. Nevýhoda je představována vyššími náklady. V souvislosti s průběžným systémem existuje tzv. systém dvou košů, který spočívá v rozdělení zásob do dvou košů. Pokud v jednom koši díl dojde, nahradí se druhým košem a původní se znovu doplní. (Kavan, 2002, s. 270–271)

## **II PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Pro vypracování této bakalářské práce byla vybrána organizace, mezi jejíž činnosti patří i vedení skladového hospodářství. Vzhledem k interním údajům organizace není zmíněn přesný název společnosti, nýbrž je použito obecné označení firmy XY.

### 4.1 Úvodní informace

Společnost XY vznikla v roce 1990 zápisem do obchodního rejstříku jako soukromá akciová společnost vedená u Krajského soudu v Brně. Prvotní základní kapitál byl stanoven v hodnotě 200 000 Kčs a rozdělen na akcie znějící na jméno v hodnotě 1 000 Kčs na jednu akcii. V současné době firma disponuje s upsaným základním kapitálem ve výši 49 909 000 Kč, který je plně uhrazen. Akcie jsou vystaveny na jméno v různé jmenovité hodnotě. Statutárním orgánem společnosti je představenstvo v čele s předsedou představenstva. Způsob jednání statutárního orgánu probíhá na základě podepisování. Kontrolní orgán představuje dozorčí rada, jenž musí být povinně zřizována dle obchodního zákoníku. (Obchodní rejstřík a Sbírka listin, 2012)

Společnost XY se zaměřuje především na kusovou výrobu a servis lesní techniky. Na jedné straně se věnuje vývoji a výrobě lesní mechanizace, na druhé straně se zabývá prodejem výrobků ze zahraničí. Jelikož spolupracuje s mnohými zahraničními partnery, nachází se v pozici výhradního zástupce v ČR. Nabízí tak prodej kvalitních zahraničních výrobků českým spotřebitelům. V současnosti se společnost specializuje na výrobu traktorových nástaveb, vyvážecích souprav, nástaveb na nákladní vozidla, hydraulických jeřábů, nástaveb se štěpkovači a na výrobu drapáků na dřevo, kovošrot i sypké hmoty. I přes náročné ekonomické prostředí pro podnikatele či ekonomickou krizi, je společnost na trhu již přes dvacet let a může se pyšnit statusem největšího výrobce drapáků v ČR. Kromě výroby lesní mechanizace poskytuje i servis těchto strojů, kde je předností kvalitní mobilní servis v rámci celé České i Slovenské republiky. Společnost XY zajišťuje servis navijáků, štípaček, ale také montáž a servis hydraulických jeřábů. Snaží se udržet dostatečné množství náhradních dílů pro pohotový servis a díky servisním vozidlům nabízí opravy přímo u zákazníka.

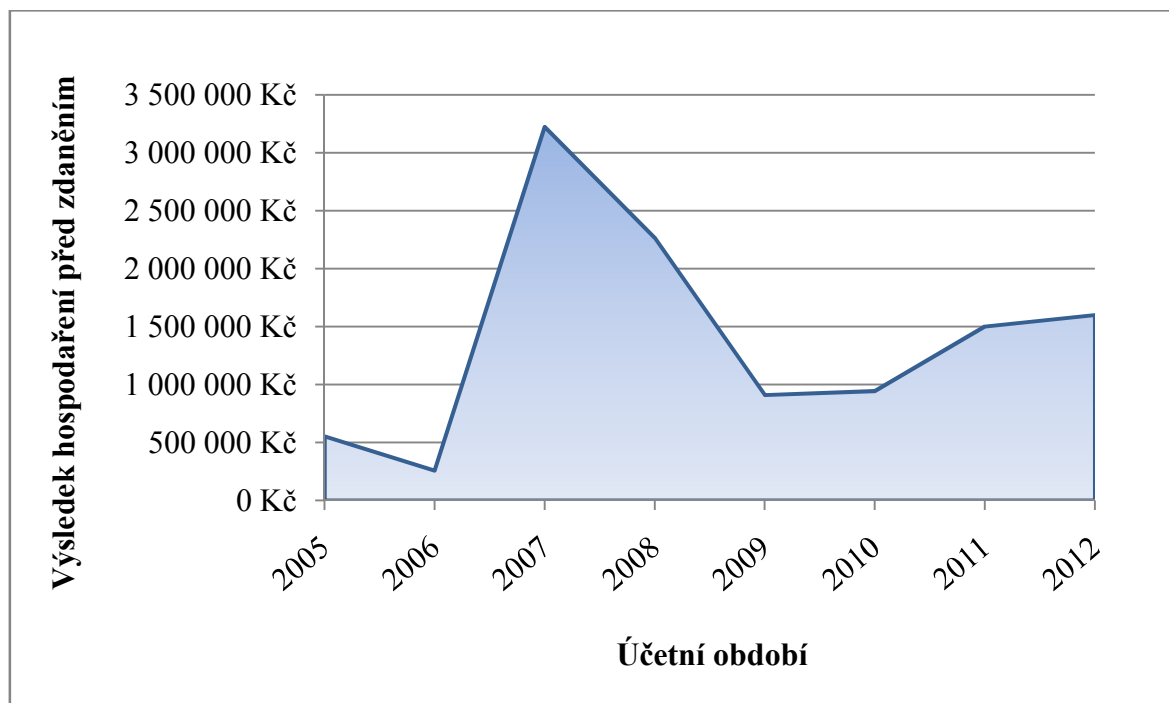
V neposlední řadě společnost čím dál více usiluje o inovaci pracovního prostředí za účelem dosažení vyšší kvality vyráběných produktů, vyšší přesnosti a preciznosti. Inovace je posílena například nákupem moderních technologií v podobě CNC soustruhů. V současné

době se společnost snaží využít i dostupných cizích zdrojů financování pro inovaci technologií v podobě dotací.

V závěru lze podotknout, že propagační stránka společnosti je velmi dobře propracována. Veškeré potřebné informace jsou plně dostupné široké škále potencionálních zákazníků prostřednictvím kvalitně vytvořených webových stránek, tiskových propagačních materiálů v podobě prospektů, natočených sérií spotů a účastí na různých veletrzích.

## 4.2 Finanční situace podniku

Finanční stránku podniku lze posuzovat dle indikátoru výkonnosti podniku neboli výsledku hospodaření před zdaněním. V současnosti firma XY dosahuje pozvolného vzrůstu zisku navzdory obtížným podmínkám trhu a strmého snížení zisku v letech 2008–2009. Sledovaným účetním obdobím je kalendářní rok, od počátku ledna do konce prosince. V případě akciové společnosti XY dochází k podání daňového přiznání do konce měsíce června, kdy bývá zároveň ověřována účetní závěrka auditorem. Vzhledem k dosud nezveřejněné výroční zprávě za rok 2012 je hospodářský výsledek pro rok 2012 stanoven jako předběžný po konzultaci s ekonomem společnosti.

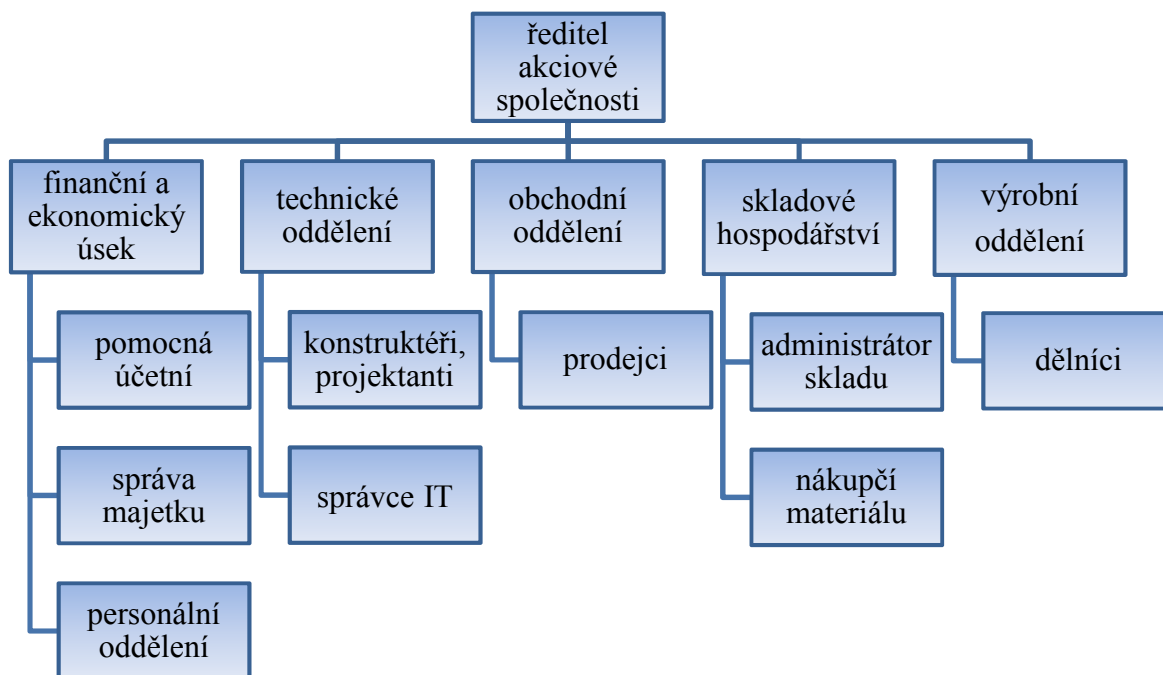


Zdroj: Vlastní zpracování dle podnikového informačního systému Helios.

Graf 1. Vývoj celkového hospodaření v letech 2005–2012

### 4.3 Organizační struktura podniku

Akciová společnost XY je vlastněna výhradně jedním majitelem, který je zároveň i v pozici předsedy představenstva. Jemu jsou podřízené veškeré ostatní existující úseky dle následujícího schématu:



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 3. Organizační struktura podniku XY

**Finanční a ekonomický úsek** – podává přehled o finanční stránce společnosti, zajišťuje účetní i daňové úlohy, vykonává kontrolní činnost nad pomocnou účetní a dokladovou stránkou skladového hospodářství, vydává zaměstnancům mzdu, spravuje pokladnu v tuzemské i zahraniční měně, provádí správu majetku z pohledu účetnictví a v neposlední řadě vydává podklady nutné k řádnému přijímání nových pracovníků v podobně pracovních smluv a stanovení pracovních podmínek podniku.

**Technické oddělení** – zpracovává technickou dokumentaci a podklady nutné k výrobě strojů či náhradních dílů prostřednictvím softwaru "SolidWorks", podílí se na vývoji produktů, eviduje výkresy dle strukturovaného značení, vytváří zakázky pro kusovou výrobu v podnikovém informačním systému Helios, atd.

**Obchodní oddělení** – má za úkol především vyhledávání potencionálních zákazníků s cílem realizace prodeje výrobků či zboží firmy XY. Současně poskytuje potřebné informace možným zákazníkům o nabízeném sortimentu.

**Skladové hospodářství** – zahrnuje správu veškerých skladovaných položek prostřednictvím využití skladového softwaru firmy XY. Veškeré zachycení oběhu zásob zajišťují administrátoři skladu. Součástí skladového hospodářství je i zajištění nákupu materiálu potřebného k výrobě.

**Výrobní oddělení** – je vedeno mistrem výroby, který koordinuje pracovní sílu všech dělníků ke splnění zakázek. Materiál pro výrobu a potřebné ochranné pracovní pomůcky jsou poskytovány prostřednictvím útvaru skladového hospodářství.

#### 4.4 Popis pracovní pozice administrátora skladu

Pracovní pozice administrátora skladu je z hlediska výše zmíněné organizační struktury řazena do úseku skladového hospodářství. Jedná se o správce skladu, jehož hlavní pracovní náplní je vyhotovování převážné většiny fakturací, tvorba dokumentace zajišťující skladovou evidenci a důkladná znalost čtení v projektové dokumentaci z důvodu poskytování a zajišťování veškerých náhradních dílů nutných pro výrobu lesní mechanizace. Administrátor skladu zároveň zaujímá okrajově pozici prodejce, jelikož se každodenně dostává do kontaktu s potencionálními zákazníky. Cílem je zejména poskytnout důležité klíčové informace o vyráběných produktech společnosti za účelem možnosti realizace budoucího obchodu.

#### Rozsah pracovních činností

Škála pracovních činností je poměrně široká, jelikož souvisí s přebíráním odpovědnosti za veškerý pohyb zásob na skladě. Administrátor skladu zajišťuje dohled nad oběhem zásob prostřednictvím vyhotovování kompletní dokumentace zachycující pohyb zásob v podnikovém informačním systému Helios. Dokumentace je představována jak vystavováním daňových dokladů, tak běžnou skladovou evidencí, která podává přehled o podrobném toku materiálu, hotových výrobků nebo zboží.

#### Vyhotovování dokladů:

- Faktury – tuzemské, zahraniční, zálohové
- Pokladní doklady – příjmové a výdajové za prodané zboží
- Dobropisy
- Daňové doklady k zálohovým fakturám



Zpracování skladové evidence:

- Příjemky
- Výdejky
- Objednávky
- Dodací listy
- Ostatní interní dokumenty – soupisky materiálu, žádanky materiálu...
- Tvorba zakázek

Kromě zpracování uvedené dokumentace dále vypracovává cenové nabídky dle požadavků zákazníka, řeší občasné reklamace prostřednictvím reklamačních protokolů a jedná se zahraničními i tuzemskými dodavateli. Typický příklad může být vyhotovování reklamačního protokolu v anglickém jazyce pro Slovinskou společnost v případě reklamace vadných náhradních dílů. V tomto případě využívá reklamační formulář neboli "Claim protocol" pro zaznamenání vzniklých stížností spolu s identifikací vadného náhradního dílu, který je následně zaslán zahraničnímu dodavateli. Součástí činnosti je i zajišťování objednávek potřebného zboží pro výrobu z Lotyšska, Rakouska, Slovinska, atd.

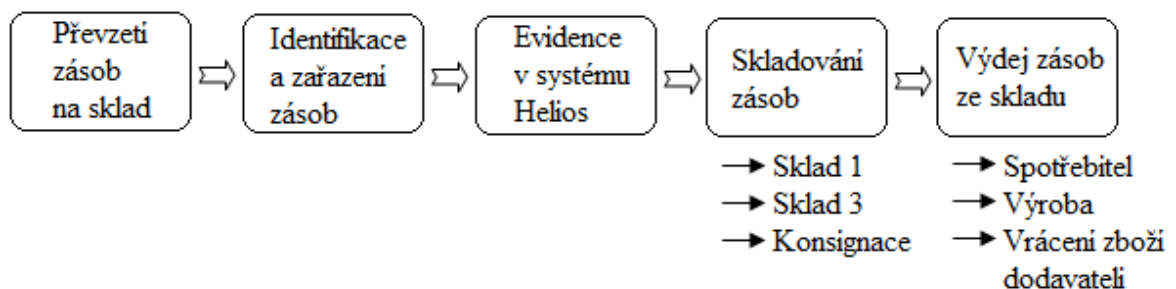
## 5 SYSTÉM ŘÍZENÍ SKLADOVÉHO HOSPODÁŘSTVÍ FIRMY XY

Cílem řízení celého skladového procesu je dosažení efektivně fungujícího zázemí společnosti, což ve výsledku znamená rychlé reagování na aktuální poptávku, ale také na potřeby vlastní výroby. Efektivita zázemí zahrnuje schopnost uvolnění finančních prostředků vázaných v zásobách, podání přehledu o stavu zásob, nákupních i prodejních cenách a včasné zásobování s minimálními náklady.

V současnosti jsou využívány tři základní typy skladů – otevřený neboli ohraničený prostor v areálu firmy, polootevřený prostor s přístřeškem pro umístění objemnějších hotových výrobků nebo některého hutního materiálu a krytý sklad uvnitř budovy využívající regálový skladový systém, v němž jsou uchovávány zejména náhradní díly sloužící k dalšímu zpracování kusové výroby a zboží určené k prodeji. Podrobné rozdělení skladových prostor blíže vyobrazuje příloha P I.

### 5.1 Proces skladování

Základ celého systému skladování firmy XY tvoří souhrn pěti základních činností, které jsou vykonávány za účelem zajištění, udržení, zpracování a konečného prodeje zboží nebo hotových výrobků.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 4. Schéma procesu skladování

1. V první fázi se jedná o zmíněné zajištění zásob na sklad prostřednictvím osobního uskutečněného nákupu nebo elektronickou objednávkou dodavateli. V okamžiku doručení zboží přepravcem či jiné zásilkové službou dochází k převzetí zásob na sklad, kdy je nutná důkladná vstupní kontrola požadované jakosti i množství dle objednávky a průvodního dodacího listu od dodavatele, případně faktury.
2. Zboží je identifikováno, označeno registračními skladovými čísly a zařazeno do příslušného vyhrazeného skladovacího prostoru v areálu firmy. Jednotlivé druhy

zboží jsou umístěny do regálů dle dodavatelů a předmětnosti pro výrobu – zvláště komponenty k výrobě navijáku, odděleně náhradní díly pro štěpkovače Mus-Max, atd.

3. Evidence v systému Helios zahrnuje kompletní elektronickou dokumentaci znázorňující stav zboží na skladě, která je doplňována dokumentací obdrženou v písemné podobě od dodavatelů. Evidence je blíže specifikována v kapitole 5.3.
4. Skladování představuje čtvrtou činnost celého procesu, kdy jsou využívány v rámci firmy XY tři rozdílné sklady pro dosažení větší přehlednosti. Sklad 1 zahrnuje veškeré externě získané zásoby, sklad 3 uchovává hotové výrobky vytvořené vlastní činností podniku a konsignační sklad 13 je specifický typ skladu, který funguje na bázi poskytnutí hotového výrobku odběrateli do místa jeho prodeje. Konsignační sklad vzniká na základě smluvního ujednání mezi obchodními partnery, kdy odběratel vystavuje zboží zpravidla odděleně od ostatního zboží. Jakmile je zboží prodáno, odběratel informuje firmu XY o prodeji a teprve poté dochází k finančnímu vyrovnání mezi oběma partnery. Není-li zboží prodáno, je stále ve vlastnictví firmy XY. V takovém případě je doporučena průběžná kontrola stavu položek, jež jsou předmětem konsignace.
5. Poslední fáze představuje výdej zásob ze skladu při prodeji konečným spotřebitelům, během vydání materiálu do výroby na konkrétní zakázku nebo vrácením zboží původnímu dodavateli v důsledku nevyužití. Důležitou součástí poslední fáze skladování tvoří také činnost spojená s balením vydávaných zásob z hlediska zajištění jejich ochrany proti poškození během převozu. K expedici zboží je využíván především kartonový a paletový obalový materiál.

## 5.2 Proces nakupování

Oblast nakupování materiálu nebo zboží zajišťuje oddělení skladového hospodářství. Cílem nákupu je především uspokojení specifických požadavků výroby, z čehož vniká nutnost hodnocení a vybírání dodavatele podle lhůty dodání, cenové dostupnosti, nabízené jakosti, platebních a všeobecných obchodních podmínek. Vnitropodniková komunikace v procesu nakupování vzniká v okamžiku zadání výrobní zakázky do informačního systému podniku, následuje vyhotovení podkladů pro nákup položek potřebných k výrobě nejčastěji na základě technického výkresu nebo slovní či písemné formy. Poté nákupčí

musí nalézt vhodného dodavatele a získat souhlas vedoucího výroby, který svým podpisem na každé účtence daného produktu stvrzuje souhlas s nákupem.

Z pohledu spotřebitele v procesu nakupování momentálně dochází k využití zautomatizovaného procesu pomocí webových stránek, kde má firma XY zřízen internetový obchod neboli "online shop". Úspěch této realizace představuje minimální objem vynaložené práce pracovníků, rovněž užitečný přehled objednávek spolu s podstatnými informacemi vypisovanými přes webový nákupní formulář a celkový efekt přináší snížení procesních nákladů. Nelze zbytečně vynakládat čas na vypisování nejistých objednávek s klienty. Veškeré potřebné informace včetně technických parametrů jsou uvedeny na internetu. Administrátor skladu pouze obdrží objednávku v elektronické podobě a jeho povinností je zajištění požadovaného zboží, podání informací zákazníkovi o dodání a expedování zboží, v závěru činnosti spojené s expedicí a s informačními podklady – tedy vyhotovení faktury nebo případné vysání dodacího listu. Samozřejmostí zůstává možnost objednávek, osobně nebo emailem.

### **5.3 Vedení skladu na bázi podnikového informačního systému Helios**

Informační podpora neboli vedení skladové evidence je v současnosti uskutečňována prostřednictvím interního informačního systému Helios Orange. Umožňuje zpracovat velké množství dat potřebných pro řízení jak výrobních, tak obchodních procesů ve firmě, podává obraz o situaci uvnitř firmy a kompletním stavu zásob na skladech. Dokáže také zautomatizovat některé rutinní operace, např. stanovení cen pomocí metody FIFO při výdeji, vyčíslení nákladů pro konkrétní zakázku, vytváření souhrnných opisů stavu zásob pro rozhodovací procesy, atd.

#### **5.3.1 Skladová struktura**

Struktura skladových položek evidovaných v interním informačním systému Helios se skládá z několika skupin zboží. Každá skupina má trojmístné označení vztahující se na určitý charakter zboží. Skladní karty jsou pak vytvářeny a řazeny do skupin dle konkrétního charakteru zboží. Základ členění skladové struktury tvoří:

Skupina zboží	Název
001	Hutní materiál
002	Lesnické zboží
003	Spojovací materiál
004	Návěsy
005	Navijáky AGA I – II
006	Hydraulika
007	Hotové výrobky
008	Hydraulické jeřáby a náhradní díly Penz
009	Seníkové jeřáby
010	Polotovary

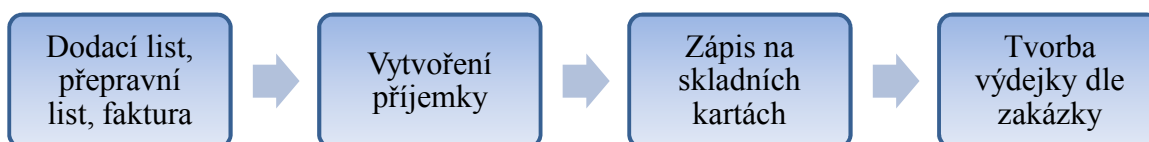
Zdroj: Vlastní zpracování dle podnikového informačního systému Helios.

*Tab. 3. Skladová struktura zásob*

Z hlediska existence tří vedených skladů v systému Helios je důležité dodržení důkladné evidence zásob dle výše strukturovaných skupin. Jak už bylo zmíněno, firma XY rozlišuje tři základní sklady v podobě skladu 1, skladu 3 a konsignačního skladu 13. Právě skupina 007 by měla být využívána pouze pro hotové výrobky, které se vztahují k evidenci pouze na skladu 3. V opačném případě využití této skupiny by vypovídající hodnota skladu hotových výrobků byla odlišná. Položky na skladě 1 jsou evidovány v ostatních skupinách kromě skupiny 007 a 010. Skupina 009 byla využívána v dřívější době, ale postupem času v důsledku uzavření výroby seníkových jeřábů došlo k přeměně zbylého materiálu na málo spotřebovávané neboli umrtvené zásoby.

### 5.3.2 Praktický pohyb materiálu a informací

Materiálový tok představuje pohyb veškerého materiálu od okamžiku vstupu do společnosti až po jeho výstup. Pohyb zásob je graficky nastíněn v kapitole 5.1 v rámci vysvětlení procesu skladování, kdy zprvu dochází k dodávce materiálu, poté k převzetí neboli převážce, následuje samotné skladování a v závěru výstup tvořený výdejem materiálu ze skladu pro výrobní, spotřebitelské či jiné účely.



Zdroj: vlastní zpracování

*Obr. 5. Praktický tok informací*

Výše znázorněný informační tok úzce navazuje na materiálový tok. Praktický oběh informací celý materiálový proces doplňuje o důležité písemné podklady, které je nutno zakládat. S dodávkou materiálu současně putuje dodací list nebo přepravní list, mnohdy zrovna doplněný fakturou. Ta však nemusí být zaslána současně, ale i později, například prostřednictvím České pošty. Podkladem pro vytvoření příjemky zásob na sklad je faktura zahrnující informace o jednotlivých převzatých položkách, jejich ceně a souvisejících vynaložených nákladech, které je třeba stejným poměrem rozpočítat do pořizovací skladové ceny evidované v informačním systému Helios. Pro správné spárování příjemky se zaúčtovanou fakturou přijatou slouží kontrola pomocí rekapitulace DPH uvedená na každé faktuře, kdy částka bez DPH musí být jednoznačně shodná. Pokud nejsou zásoby již jednou na skladě evidovány, dochází k vytvoření nových skladních karet v informačním systému Helios. Každá skladní karta zahrnuje dvanáctimístné interní registrační číslo firmy XY, katalogové externí číslo dodavatele pro účely usnadnění dalšího objednávání a název nebo specifikaci daného produktu. Při tvorbě skladní karty musí být také nastavena hodnota DPH vztahující se k dané evidované položce. Pokud jsou zásoby dodávány od tuzemského dodavatele, tak daň na vstupu i výstupu činí v současnosti pro rok 2013 21 %, ale v případě dodávky zásob od zahraničních dodavatelů z jiných členských států Evropské unie je daň na vstupu nulová. V tomto případě je účetní povinen provést tzv. samovyměření daně, příslušnou daň odvést finančnímu úřadu a poté má nárok na odpočet daně na vstupu z pořízeného zboží z jiného členského státu Evropské unie nebo ze třetích zemí. Za účelem vysvětlení postupu účtování lze uvést praktický příklad firmy XY, která vystupuje jako registrovaný plátec daně a v měsíci lednu nakoupila část zboží od dodavatele registrovaného k DPH v Rakousku. Předpokladem je, že zahraniční faktura přijatá byla vystavena a stejně tak i obdržena během měsíce ledna 2013. Pro přepočítání hodnoty zboží firma využívá měsíčních pevně stanovených kurzů.

Účetní operace	Peněžní vyjádření			Předkontace
	kurz	v EUR	v Kč	
Faktura přijatá: – nákup zboží z Rakouska	25,5	5 200	132 600	132 / 321
Vnitřní účetní doklad: – povinnost přiznat DPH	25,5	1 092	27 846	349 / 343
Vnitřní účetní doklad: – nárok na odpočet DPH	25,5	1 092	27 846	343 / 349

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4. Postup účtování samovyměření daně a nároku na odpočet

Při výdeji materiálu ze skladu dochází k vyhotovení výdejky spotřebovaného materiálu na konkrétní zakázku kusové výroby. Zakázky jsou zadávány v systému Helios technickým pracovníkem nebo administrativními pracovníky skladového hospodářství. Vytvoření zakázky musí být v souladu s interním číslováním firmy XY. Podle charakteru činností jsou zakázky členěny do jednotlivých příkladných skupin:

- 0318 – záruční opravy,
- 0330 – výroba návěsů a přívěsů,
- 0331 – výroba navijáků a nástaveb,
- 0340 – opravy hydraulických jeřábů,
- 0350 – prodej hydrauliky,
- 0351 – prodej náhradních dílů,
- 0380 – štěpkování,
- 0390 – ostatní.

Kromě interně stanoveného značení zakázek existují i číselné řady dokladů vystavovaných firmou XY. Identifikace elektronicky vytvořených písemností začíná trojmístným označením rozlišujícím druh dokladu, následuje další trojmístné označení vyjadřující dané účetní období a poslední trojčíslí stanovuje pořadí vystaveného dokladu. Celkem je tedy evidenční číslo tvořeno devíti číslicemi, podle nichž lze jednotlivé doklady kdykoliv vyhledávat.

Identifikace pro rok 2012	Druh dokladu
101 020 XXX	FV – prodejka za hotové
110 020 XXX	FV tuzemská
111 020 XXX	FV zahraniční
112 020 XXX	FV zálohová
113 020 XXX	Dobropisy ke všem dokladům
115 020 XXX	Daňové doklady k zálohovým fakturám
116 020 XXX	FV tuzemsko i zahraničí – bez výdejek
120 020 XXX	FV – prodej hotových výrobků tuzemsku
121 020 XXX	FV – prodej hotových výrobků zahraničí
300 020 XXX	Příjemka – nákup
305 020 XXX	Příjemka skl. 03 – příjem hotových výrobků
309 020 XXX	Příjemka skl. 01 – příjem ostatní z výroby
310 020 XXX	Výdejka k tuzemské faktuře 110
311 020 XXX	Výdejka k zahraniční faktuře 111
312 020 XXX	Výdejka spotřeby materiálu na výrobu
315 020 XXX	Výdejka k prodejce 101
330 020 XXX	Cenová nabídka
331 020 XXX	Objednávka

Zdroj: Vlastní zpracování dle podnikového informačního systému Helios.

*Tab. 5. Konkrétní typy nepoužívanějších dokladů ve společnosti XY*

## 5.4 Strategie stanovení hodnoty skladovaných zásob

### 5.4.1 Evidence v okamžiku pořízení

V okamžiku pořízení jsou zásoby přijímány na sklad v pořizovacích cenách na základě podkladů z dodavatelských faktur. Součástí pořizovací ceny zásob jsou i náklady vynaložené na dopravné, balné a případnou další manipulaci. Jelikož jsou pořizovací náklady uvedeny ve faktuře samostatně, dochází k rovnoměrnému zahrnutí těchto nákladů do jednotlivých položek.

Stejně tak i dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek je zaznamenáván pomocí pořizovací ceny. Drobný hmotný majetek pod cenovou hranici 40 000 Kč a drobný nehmotný majetek pod hranici 60 000 Kč firma XY účtuje přímo do nákladů v účetním období jejich pořízení a souvztažně provádí operativní evidenci tohoto majetku. Jelikož společnost produkuje zejména kusovou výrobu, setkává se i s oceněním tzv. dlouhodobého majetku vlastní výroby, jehož ocenění se skládá z přímého materiálu, přímých mezd a režijních nákladů spojených s výrobou. (Účetní uzávěrka 2011, 2012)



### 5.4.2 Hodnota zásob při vyskladňování

Vyskladnění zboží a materiálu probíhá prostřednictvím metody FIFO. Jedná se o jednu z metod oceňování, kdy cenová hodnota vychází z finančního vyjádření skladovaných zásob, které byly první nakoupeny – tzn. první výdej ze skladu je oceněn na základě ceny z první dodávky zásob. Z hlediska praktického znázornění zmíněné metody lze uvést rozbor jedné skladované položky:

Datum	Druh pohybu	Příjem / Výdej		Stav zásob	
		množství	JC bez DPH	množství	CC bez DPH
1. 2. 2012	Příjem	42,50 m	46,00 Kč	42,50 m	1 955,00 Kč
1. 4. 2012	Příjem	98,00 m	46,00 Kč	140,50 m	6 463,00 Kč
30. 4. 2012	Výdej	110,00 m	*)	30,50 m	1 403,00 Kč
1. 6. 2012	Příjem	100,50 m	44,31 Kč	131,00 m	5 856,16 Kč
30. 6. 2012	Výdej	113,00 m	**)	18,00 m	797,15 Kč
1. 7. 2012	Příjem	95,60 m	45,60 Kč	113,60 m	5 156,51 Kč
1. 9. 2012	Příjem	120,00 m	38,91 Kč	233,60 m	9 825,71 Kč
30. 9. 2012	Výdej	118,30 m	***)	115,30 m	4 485,65 Kč
31. 10. 2012	Výdej	76,00 m	****)	39,30 m	1 528,49 Kč
1. 11. 2012	Příjem	83,00 m	43,47 Kč	122,30 m	5 136,50 Kč
30. 11. 2012	Výdej	92,00 m	*****)	30,30 m	1 316,66 Kč
31. 12. 2012	Konečný stav	x	x	30,30 m	1 316,66 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle podnikového informačního systému Helios.

Tab. 6. Příklad stanovení oceňování zásob metodou FIFO

$$*) (42,50 \cdot 46,00 + 67,50 \cdot 46,00) / 110,00 = 46,00 \text{ Kč}$$

$$**) (30,50 \cdot 46,00 + 82,50 \cdot 44,31) / 113,00 = 44,77 \text{ Kč}$$

$$***) (18,00 \cdot 44,31 + 95,60 \cdot 45,60 + 4,70 \cdot 38,91) / 118,30 = 45,14 \text{ Kč}$$

$$****) (76,00 \cdot 38,91) / 76,00 = 38,91 \text{ Kč}$$

$$*****) (39,30 \cdot 38,91 + 52,70 \cdot 43,47) / 92,00 = 41,52 \text{ Kč}$$

Pokud by firma XY v budoucnu uvažovala o změně metody oceňování, došlo by ke stanovení cenové hodnoty zásob pomocí proměnlivého váženého aritmetického průměru, protože další uváděná metoda LIFO je v České republice zakázána. Celkový stav zásob na skladě v peněžním vyjádření by se v určitých okamžicích lišil, ale rozdíl by nebyl až tak značný. Z toho vyplývá, že změna dosud používané metody oceňování by nikterak výrazně neovlivnila hodnotu konečného zůstatku zásob vykázaných v rozvaze, tak výsledek hospodaření a s ním navazující vypočtenou daň z příjmů právnických osob. Důkazem ne velmi výrazné změny v hodnotě vázaných peněžních prostředků v zásobách znázorňuje následující tabulka, v níž je uveden postup stanovení vyskladňovací ceny dle proměnlivého

váženého aritmetického průměru, kdy při každém výdeji je vypočítávána průměrná cena zásob z aktuální celkové peněžní hodnoty a souhrnného množství zásob na skladě.

Datum	Druh pohybu	Příjem / Výdej		Stav zásob	
		množství	JC bez DPH	množství	CC bez DPH
1. 2. 2012	Příjem	42,50 m	46,00 Kč	42,50 m	1 955,00 Kč
1. 4. 2012	Příjem	98,00 m	46,00 Kč	140,50 m	6 463,00 Kč
30. 4. 2012	Výdej	110,00 m	*)	30,50 m	1 403,00 Kč
1. 6. 2012	Příjem	100,50 m	44,31 Kč	131,00 m	5 856,16 Kč
30. 6. 2012	Výdej	113,00 m	**)	18,00 m	805,06 Kč
1. 7. 2012	Příjem	95,60 m	45,60 Kč	113,60 m	5 164,42 Kč
1. 9. 2012	Příjem	120,00 m	38,91 Kč	233,60 m	9 833,62 Kč
30. 9. 2012	Výdej	118,30 m	***)	115,30 m	4 853,19 Kč
31. 10. 2012	Výdej	76,00 m	****)	39,30 m	1 653,59 Kč
1. 11. 2012	Příjem	83,00 m	43,47 Kč	122,30 m	5 261,60 Kč
30. 11. 2012	Výdej	92,00 m	*****)	30,30 m	1 303,76 Kč
31. 12. 2012	Konečný stav	x	x	30,30 m	1 303,76 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle podnikového informačního systému Helios.

Tab. 7. Příklad stanovení oceňování zásob váženým aritmetickým průměrem

\*)  $6463,00 / 140,50 = 46,00$  Kč

\*\*\*)  $5856,16 / 131,00 = 44,70$  Kč

\*\*\*\*)  $9833,62 / 233,60 = 42,10$  Kč

\*\*\*\*\*)  $4853,19 / 115,30 = 42,10$  Kč

\*\*\*\*\*\*)  $5261,60 / 122,30 = 43,02$  Kč

### 5.4.3 Vyčíslení prodejní ceny

Prodejní cena představuje hodnotu, kterou jsou ochotni dát zákazníci za koupi materiálu, zboží nebo hotových výrobků. V případě firmy XY není cena stanovena tržně, tj. dle sledování aktuálního stavu nabídky a poptávky, ale administrativně podle interních pravidel společnosti, kdy na každý druh skladovaného zboží jsou kladena jiná pravidla vycházející od ředitele společnosti.

Pro příklad stanovení prodejní ceny je použit vzorec vycházející z celkových nákladů a cenové přírážky (kapitola 1.6.2). V případě stanovení ceny u hydraulických komponentů představují celkové náklady zejména pořizovací cenu nakupovaného zboží a vynaložené peněžní prostředky na dopravu a balné. Náklady na dopravu včetně balného je třeba poměrově rozvrhnout do všech položek, nakupovaných v jedné dodávce, jinak dochází ke zkreslenému stanovení podílu nákladů na jednu položku. Lze předpokládat, že zboží má hodnotu 1 050 Kč, náklady na dopravu jsou 85 Kč, náklady na balné 65 Kč, interně

stanovená cenová přírážka je 30 %, tak určení ceny bude probíhat na základě uvedeného modifikovaného postupu:

1. *Prodejní cena = celkové náklady(TC) + cenová přírážka v Kč (M<sub>up</sub>)*
2. *Prodejní cena = (pořizovací cena + TC) × cenová přírážka v %*
3. *Prodejní cena = (1050 + 85 + 65) × 1,30*
4. *Prodejní cena = 1560 Kč*

### 5.5 Plán zásobování pomocí bilance materiálu

Zásobování pomocí bilance materiálu se využívá u poměrně těžko dostupných produktů s delší dobou dodání a dovozem ze zahraničí, kde je potřeba předem pevně stanovit počet objednávaných kusů pro uspokojení požadavků výroby a eliminaci možných odchylek od splnění plánu výroby. Z pohledu platebních podmínek, časové lhůty se jedná o poměrně problematického, avšak na druhé straně téměř nenahraditelného dodavatele, a proto je třeba důkladného stanovení příslušného množství kusů produktů k objednání. Už jen přepravní náklady ze vzdáleného Lotyšska představují zátěž pro podnik, kterou je třeba eliminovat obstaráním většího množství kusů v jedné dodávce. Zásobovací rovnice obsahuje tři veličiny, z nichž lze jednoduše stanovit potřebný objem nákupu. Vstupní konzultace s ředitelem a vedoucím výroby představuje východisko k určení plánované spotřeby v naturálních jednotkách. Počáteční zásoba vychází z aktuálního stavu na skladě v okamžiku klesnutí zásoby pod minimální hranici dvou dostupných kusů, jenž musí být vždy skladem. Z těchto údajů lze sestavit následující příkladný plán zásobování:

Bilance materiálu	
Počáteční zásoba = 1 ks	Spotřeba = 5 ks
Nákup = ?	Konečná zásoba = 2 ks
$\Sigma$	$\Sigma$

Zdroj: vlastní zpracování

*Obr. 6. Bilance materiálu*

$$PZ + N = S + KZ$$

$$\text{Nákup} = (\text{spotřeba} + \text{konečná zásoba}) - \text{počáteční zásoba}$$

$$\text{Nákup} = (5 + 2) - 1 = 6 \text{ ks}$$

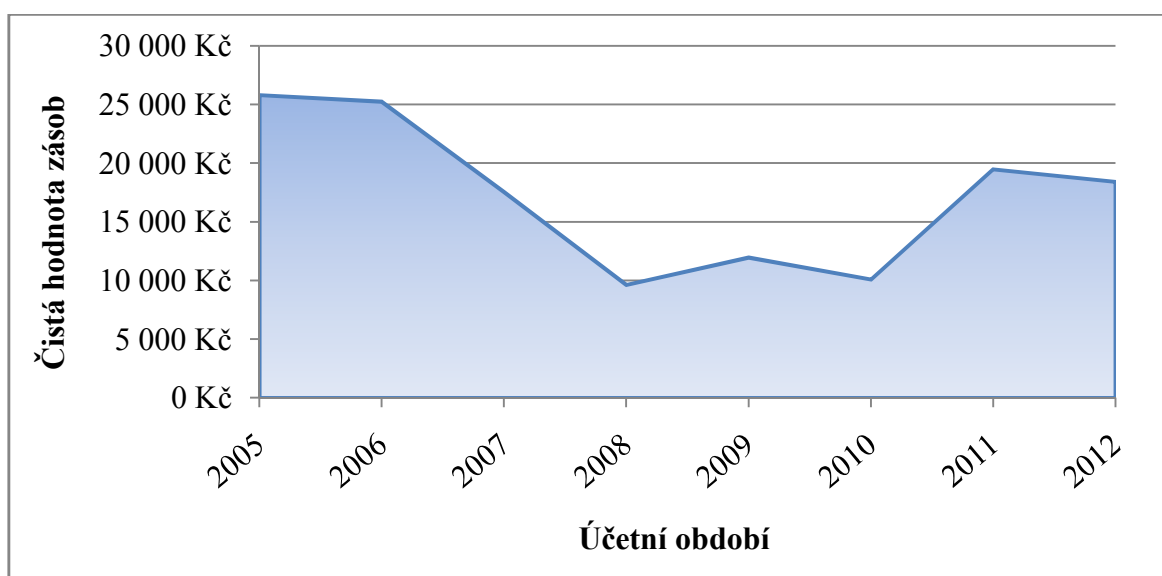
Stanovení počtu kusů samozřejmě probíhá u více položek, kdy celý systém řízení objednávek, spotřeby a udržování dostupného množství zásob je doplněn navrhovanou interní tabulkou v Excelu, která je sdílená přes podnikový e-mail ostatním pracovníkům a dává jim tak okamžitý přehled o současném stavu zásob, předběžných termínech dodání, zamluvení jednotlivých kusů pro konkrétní kusovou výrobu, apod.

## 6 ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU ZÁSOb

Předmět podnikání firmy XY tvoří zejména výrobní činnost, v důsledku které je převážná většina zásob při pořízení zaznamenávána jako materiál, i když se může mnohdy jednat o zboží. Účtování v pořizovacích cenách v podobě materiálu je odůvodněno charakterem zboží, které zastupuje pouze doplňující funkci sortimentu vlastních výrobků společnosti. Slouží tedy ke kompletaci hotových výrobků, a je vydáváno ze skladu pod materiálem. (Výroční zpráva 2011, 2012)

### 6.1 Vývoj celkového stavu zásob

Východiskem k posouzení vývoje celkového stavu zásob jsou výkazy rozvahy v plném rozsahu od roku 2005 až po rok 2012, který je stanoven předběžně z důvodu dosud neuveřejněné výroční zprávy akciové společnosti. Níže znázorněný graf zahrnuje kompletní vývoj všech složek zásob uvedených v řádku C. I. rozvahy. Jedná se o materiálové zásoby, nedokončenou výrobu, polotovary, hotové výrobky a ve velmi nízké míře zvířata, které je nutno vést v evidenci z důvodu možnosti uplatnění odpočtu DPH na kupovanou potravu. Je nutno podotknout, že rozvahová položka zvířat zahrnuje pouze firemního hlídajícího psa. Pro zhodnocení vývoje jsou použity částky v netto neboli čisté hodnotě, tedy po odečtení případných opravných položek k zásobám, jež jsou vyčísleny v rozvaze ve sloupci korekce. Opravné položky bývají ve firmě XY uplatňovány především u bezpohybových zásob s minimální obrátkou.



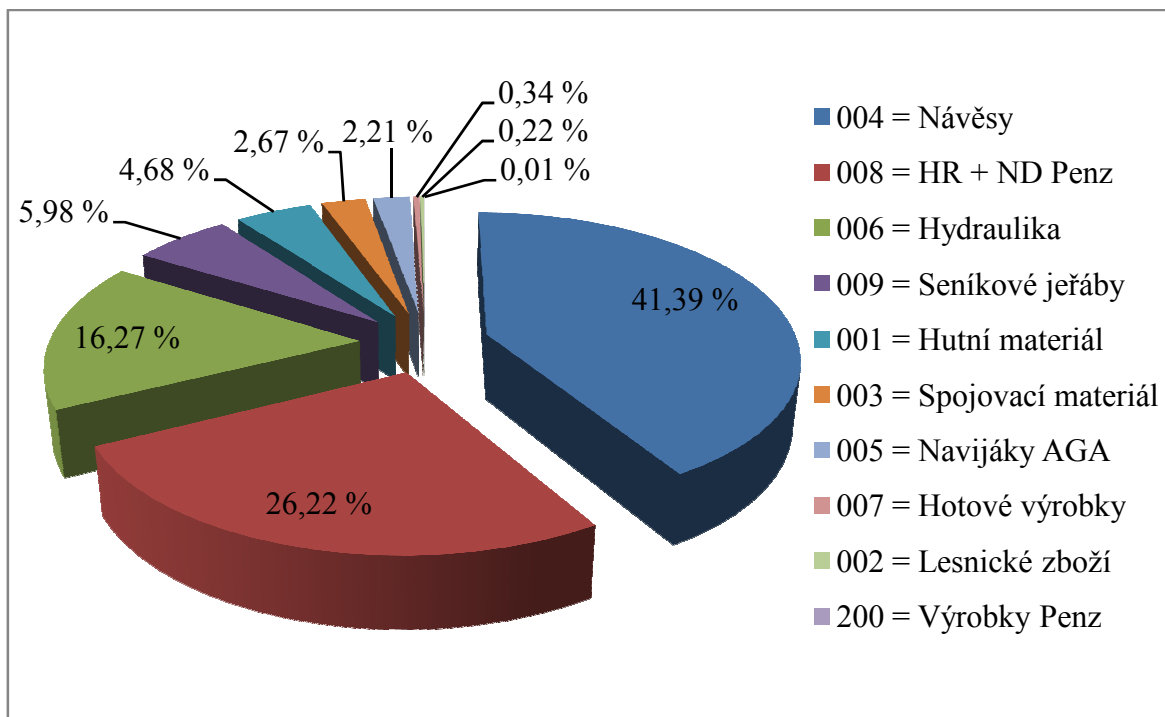
Zdroj: Vlastní zpracování dle podnikového informačního systému Helios.

Graf 2. Vývoj zásob na skladě v letech 2005–2012

Během roku 2005 činila čistá hodnota zásob 25 832 tis. Kč, která zároveň představovala nejvyšší stupeň vázanosti peněžních prostředků na skladě za sledovaná období. Od roku 2006 dochází k lineárnímu poklesu finančních prostředků vázaných v zásobách až do roku 2008, kdy došlo k dosažení nejnižší hodnoty ve výši 9 639 tis. Kč. Tato skutečnost z části nastala v důsledku vytvoření 100% opravné položky ve výši 201 tis. Kč k bezobrátkovým zásobám – náhradní díly, materiál a zboží bez ročního pohybu. Strmý pokles nastal i z důvodu ukončení výrobní činnosti seníkových jeřábů, jelikož při produkci těchto strojů bylo nutno držet vyšší množství potřebného materiálu skladem. Následovalo poměrně ustálené období a počátkem roku 2010 došlo k opětovnému zvyšování hodnoty zásob na skladě. Současný rok 2012 na sebe předběžně váže 18 418 tis. Kč zásob, což může vést k pozvolnému snížení hodnoty oproti roku 2011, kdy zásoby činily 19 496 tis. Kč. V závěru je třeba zohlednit růst finanční hodnoty jednotlivých zásob, která ihned nevypovídá o zvyšujícím se skladovaném množství, nýbrž se může jednat o obdobnou hladinu množství zásob v porovnání s předchozím obdobím, avšak s vyšší finanční nakupovanou hodnotou.

### **6.1.1 Rozbor jednotlivých druhů zásob na celkovém objemu**

Východiskem pro stanovení podílu jednotlivých skupin zásob na celkové skladované hodnotě je předběžně stanovená výše finančních prostředků vázaných v zásobách ve výši 19 496 tis. Kč. Graf vyjadřuje procentuální podíl dle kategorizace skladových skupin, kdy nejvyšší hodnotu zásob tvoří materiál využívaný pro výrobu návěsů, na druhém místě jsou náhradní díly k produkci hydraulických jeřábů a třetí pozice je zastoupena právě mnou sledovanou skupinou – hydraulikou.



Zdroj: Vlastní zpracování dle podnikového informačního systému Helios.

Graf 3. Podíl jednotlivých skupin zásob na celkové skladované hodnotě k datu 31. 12. 2012

## 6.2 Monitorování klíčové skupiny zásob společnosti

### 6.2.1 Rozbor klíčové skupiny za účelem výběru nejvýznamnějších položek

Následující část je zaměřena na konkrétní skupinu zásob, která tvoří nezbytnou součást výroby lesní mechanizace, nebo je určena k prodeji koncovému uživateli. Pro společnost mnohdy představuje problematickou skupinu zásob, jelikož na sebe váže velké množství finančních prostředků z důvodu udržení pohotového stavu veškerých položek na skladě. Jedná se o skupinu vedenou pod skladovým označením 006 zahrnující veškeré hydraulické komponenty. Skladová evidence skupiny 006 zahrnuje členění dle registračních čísel, kdy první tři číslice jsou shodné pro celou skupinu, a zbylá část odlišuje jednotlivé druhy hydraulických komponentů pro poskytnutí vyšší přehlednosti.

Skladové označení		Hydraulický sortiment
skupina	registrační číslo	
006	60001...	Hadice
006	60002...	Objímky
006	60003...	Koncovky
006	60004...	Přímá hrdla, spojky, kolena
006	60006...	Držáky trubek
006	60007...	Manometry
006	60008...	Hydraulické ocelové trubky
006	60009...	Kulové ventily
006	60010...	Měřicí body, převlečné matice
006	60011...	Redukce s vnitřním závitem
006	60012...	Redukce
006	60016...	Koncovky na měřicí body
006	60017...	Rychlospojky (zásuvky, zástrčky)
006	60041...	Hadicové spony
006	60060...	Čelistové hadicové spony

Zdroj: Vlastní zpracování dle podnikového informačního systému Helios.

Tab. 8. Skladová evidence hydraulických komponentů skupiny 006

Na základě získaných zkušeností s objednávkami a vytvoření přehledu roční spotřeby jednotlivých skladových položek je vymezeno několik hydraulických komponentů, které jsou pro podnik klíčové. Následující položky byly stanoveny z hlediska nejvyšší spotřeby za rok 2012.

Sortiment	Registrační číslo	Množství spotřeby		
		rok 2010	rok 2011	rok 2012
Hadice	600010002600	3455 m	2392 m	1619 m
	600010002700	1871 m	2156 m	1526 m
Objímky	600020003000	5908 ks	5247 ks	3306 ks
	600020003100	2615 ks	3740 ks	2693 ks
Koncovky	600030029300	4061 ks	3673 ks	1942 ks
	600030029400	1186 ks	1006 ks	1087 ks
Redukce	600040010500	391 ks	215 ks	573 ks
	600040039600	371 ks	283 ks	529 ks
Rychlospojky	600170000900	76 ks	70 ks	43 ks
	600170001000	32 ks	42 ks	34 ks

Zdroj: Vlastní zpracování dle podnikového informačního systému Helios.

Tab. 9. Vývoj spotřeby hydraulických komponentů v letech 2010–2012

Za účelem porovnání vývoje spotřebovávaného množství je vybráno časové rozmezí počínající rokem 2010 a končící rokem 2012. Z výše uvedeného přehledu je zřejmé, že



stav zásob se ve většině případů rok od roku snižuje, což vede k minimalizaci nákladů a snížení finančních prostředků vázaných v zásobách. Dochází tak ke splnění cíle řízení systému skladového hospodářství a uvolnění financí ze zásob do dalších aktivit podniku.

### 6.2.2 Využití metody pro stanovení optimální velikosti dodávky

Pro příkladné stanovení optimální výše dodávky zásob lze vyjít z tabulky č. 9, jelikož se orientuje na nejvíce spotřebovávané hydraulické komponenty, u kterých je důležitá předem plánovaná dodávka na budoucí období. V současnosti ve firmě XY funguje objednávkový systém hydrauliky prostřednictvím pracovníka, jenž má na starost výrobu a opravy hydraulických hadic. Pracovník dle vlastních zkušeností a požadavků výroby provádí soupis potřebného množství jednotlivých položek, který poté předá administrátorům skladu k provedení objednávky přes informační systém Helios. S cílem usnadnění objednávkového systému a odstranění případných nedostatků či odchylek v důsledku absence tohoto pracovníka je možné navrhnout využití metody stanovení optimální velikosti dodávky.

Jelikož firma XY ve své účetní závěrce uvádí vynaložené skladovací náklady ve výši 1,5 % z celkové hodnoty zásob na skladě, lze použít modifikovaný vzorec pro výpočet optimální velikosti dodávky:

$$Q = \sqrt{\frac{2 \times S \times Nd}{Ns \times T}}$$

$$\text{Objednací množství} = \sqrt{\frac{2 \times \text{roční spotřeba} \times \text{náklady na dodávku materiálu}}{\text{náklady na skladování} \times 360 \text{ dní}}}$$

Předpokládaná roční spotřeba hydraulických komponentů je stanovena dle průměrného spotřebovaného množství nejčtetnějších hydraulických položek v letech 2010–2012. Vzhledem k využití roční spotřeby lze použít délku plánovaného období „T“ ve dnech, kdy se předpokládá s 360 dny. Východiskem pro určení průměrné roční spotřeby je tabulka č. 9. Náklady na dodávku materiálu jsou orientovány dle klíčového dodavatele, který je blíže určen v kapitole 6.2.4. U méně objemových položek je zahrnut paušální poplatek balného ve výši 65 Kč bez DPH a dopravného v ceně 85 Kč bez DPH. Co se týče dodání objemnějšího sortimentu v podobě hydraulických hadic, náklady lineárně rostou se zvyšující se hmotností a objemem. Skladovací náklady vyplývají z procentuálního podílu ve výši 1,5 % nakupované hodnoty dané sledované položky. Jelikož se nákupní cena za

sledované období roku 2012 mírně liší, lze vyčíslit průměrnou nakupovanou hodnotu jako základ pro výpočet nákladů na skladování. Velikost dodávky je vyjádřena v naturálních jednotkách a zaokrouhlena na celé jednotky nahoru. Propočty ke stanovení optimálního objednáčného množství neboli velikosti dodávky znázorňuje níže uvedená tabulka.

Registrační číslo	Průměrná roční spotřeba S	Náklady		Velikost dodávky Q
		Nd	Ns	
600010002600	2489 m	2 513 Kč	0,66 Kč	230 m
600010002700	1851 m	2 513 Kč	0,81 Kč	179 m
600020003000	4821 ks	150 Kč	0,15 Kč	164 ks
600020003100	3016 ks	150 Kč	0,19 Kč	115 ks
600030029300	3226 ks	150 Kč	0,20 Kč	116 ks
600030029400	1093 ks	150 Kč	0,29 Kč	57 ks
600040010500	393 ks	150 Kč	0,62 Kč	23 ks
600040039600	395 ks	150 Kč	1,04 Kč	18 ks
600170000900	63 ks	150 Kč	0,97 Kč	8 ks
600170001000	36 ks	150 Kč	0,94 Kč	6 ks

Zdroj: Vlastní zpracování dle podnikového informačního systému Helios.

Tab. 10. Stanovení optimální velikosti dodávky

Hodnoty sloužící k výpočtu optimálního objednáčného množství lze jednoduše logicky použít pro určení délky dodacího cyklu ve dnech, přiměřeného počtu objednávek za roční období a průměrné denní spotřeby jednotlivých položek v naturálních jednotkách. Vydělením spotřeby zásoby „S“ optimální velikostí dodávky „Q“ lze zjistit, kolikrát za rok je nutné provést objednávku hydraulických komponentů, neboli kolikrát byla zásoba prodána a opětovně nakoupena od dodavatele. Tato hodnota slouží jako východisko ke stanovení dodacího cyklu. Dodací cyklus vyjadřuje jiný výraz pro dobu obratu, která udává, za kolik dní se jedna dodávka zásob spotřebuje, a zároveň dává povel k tvorbě nové dodávky po uplynutí stanovených dnů. Vztah zmíněných veličin znázorňují uvedené vzorce a výsledné hodnoty v tabulce č. 11.

$$\text{Optimální počet objednávek (rychlost obratu)} = \frac{S}{Q}$$

$$\text{Dodací cyklus (doba obratu)} = \frac{T}{RO} = \frac{360 \text{ dní}}{\text{rychlost obratu}}$$

$$\text{Průměrná denní spotřeba} = \frac{S}{T} = \frac{\text{roční spotřeba}}{360 \text{ dní}}$$

Registrační číslo	Denní spotřeba	Rychlost obratu	Doba obratu
600010002600	6,91 m	10,82 x	34 dní
600010002700	5,14 m	10,34 x	35 dní
600020003000	13,39 ks	29,40 x	13 dní
600020003100	8,38 ks	26,23 x	14 dní
600030029300	8,96 ks	27,81 x	13 dní
600030029400	3,04 ks	19,18 x	19 dní
600040010500	1,09 ks	17,09 x	22 dní
600040039600	1,10 ks	21,94 x	17 dní
600170000900	0,18 ks	7,88 x	46 dní
600170001000	0,10 ks	6,00 x	60 dní

Zdroj: Vlastní zpracování za použití dat z Tab. 10.

*Tab. 11. Výpočet rychlosti obratu a doby obratu*

Na základě výše uvedených výpočtů je možné zavést systém pevné doby objednávání s vidinou úspor nákladů spojených se zásobováním a uskutečňování pouze hromadných objednávek. Nevýhodou tohoto systému je však neočekávaná až nahodilá spotřeba hydraulických komponentů, čímž by mohlo dojít k nedostatečné zásobě na skladě.

### 6.2.3 Vývoj prodejnosti hydrauliky

Jelikož systém skladového hospodářství využívá evidenci zakázek pro konkrétní činnosti, je možné odděleně sledovat jednotlivé aktivity podniku. Na základě zakázky „prodej hydrauliky“ jsou vystavovány faktury stálým odběratelům, kteří mají s firmou XY sepsanou rámcovou smlouvu pro výrobu hydraulických hadic. Koncem každého měsíce dochází k vyhotovení faktury dle zakázkových listů, které zahrnují spotřebovaný sortiment. Následující tabulka i graf vycházejí z existence zakázky zaznamenávající prodejnost hydrauliky konstantním odběratelům po odečtení případných dobropisů.

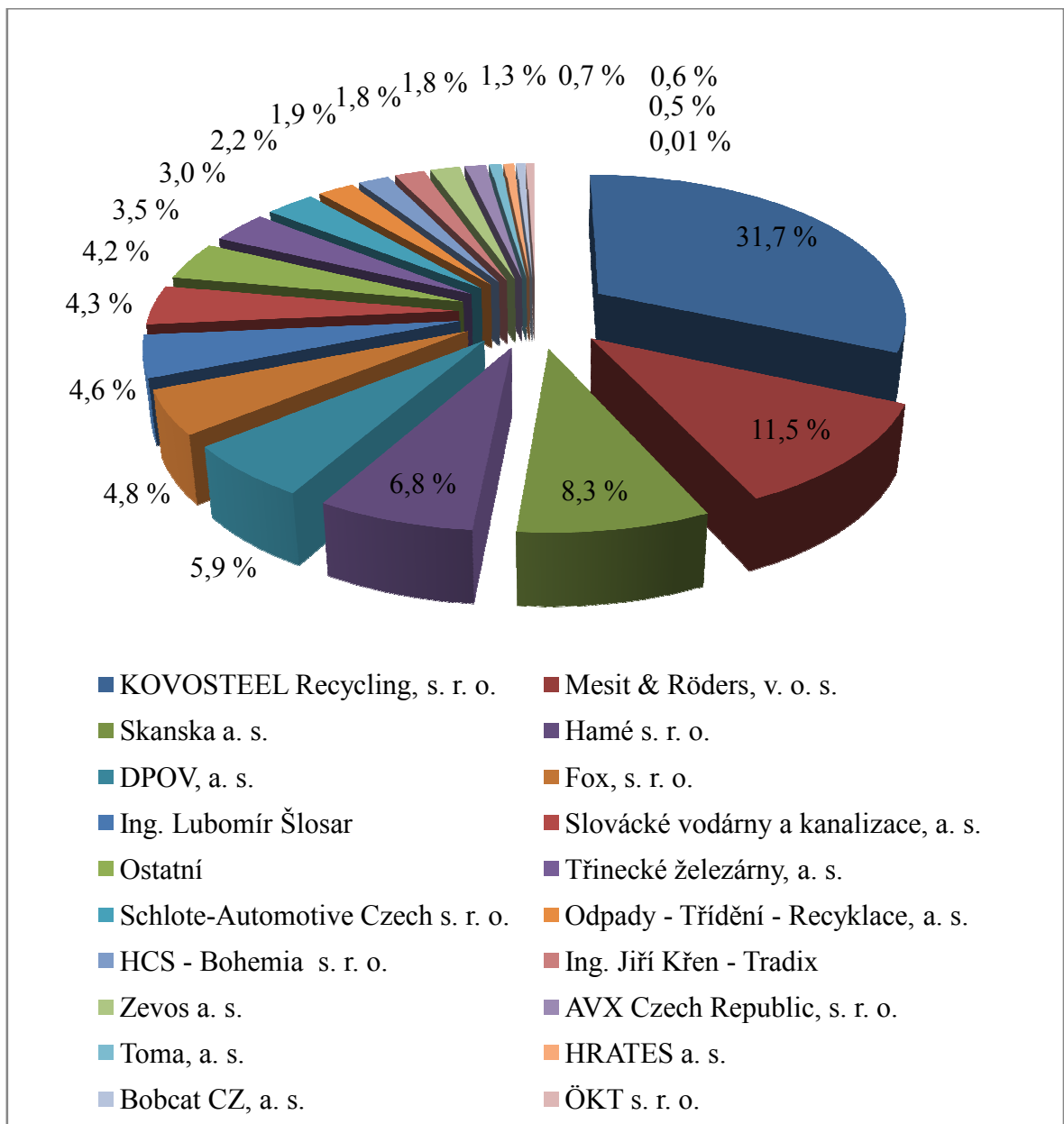
Rok	Prodejnost hydrauliky
2010	782 129,96 Kč
2011	674 408,47 Kč
2012	664 205,17 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle podnikového informačního systému Helios.

*Tab. 12. Vývoj prodejnosti hydrauliky*

Prodejnost hydrauliky z pohledu posledních tří let pozvolna klesá. Nelze ihned tvrdit, že dochází ke snížení celkových tržeb hydraulických komponentů, nýbrž je pouze snížena hodnota prodeje na fakturu stálým odběratelům, jelikož v ostatních případech je prodej

uskutečňován za hotové nebo dle jiných zakázek týkajících se servisu a oprav. Mírný pokles mohl být také způsoben v důsledku úbytku konstantních odběratelů a preference prodeje za hotové v důsledku problému s včasnými úhradami. Níže znázorněný graf přibližuje procentuální podíl jednotlivých odběratelů za rok 2012, kde výhradním odběratelem je firma KOVOSTEEL Recycling s. r. o. tvořící z 31,7 % podíl na tržbách z prodeje hydrauliky na fakturu.



Zdroj: Vlastní zpracování dle podnikového informačního systému Helios.

Graf 4. Podíl prodejnosti hydrauliky dle jednotlivých odběratelů

#### 6.2.4 Stanovení klíčového dodavatele pomocí metody ABC

Pro určení nejvýznamnějšího dodavatele hydrauliky je zvolena metoda ABC, která slouží nejen pro zhodnocení zásob, ale také pro analyzování nejdůležitějších dodavatelů. Jelikož jsou hydraulické komponenty přijímány přes sklad a následně vydány na konkrétní zakázky či určené pro prodej, vstupní informace jsou vyjmuty z příjmků hydrauliky za rok 2012. Celková data jsou vyčíslena pomocí kontingenční tabulky v příloze P II, kde jsou uvedeny všechny nákupy v peněžním vyjádření dle jednotlivých měsíců včetně celkového součtu nákupu v Kč.

Následující tabulka zobrazuje veškeré dodavatele hydrauliky. Jednotliví dodavatelé jsou rozděleni do tří skupin, kdy klíčoví dodavatelé představují skupinu A, méně významní dodavatelé skupinu B a nejméně podstatní dodavatelé skupinu C. Dělení do zmíněných kategorií bylo uskutečněno z hlediska objemu nákupu jednotlivých dodavatelů za rok 2012.

Kritéria dělení dodavatelů byla stanovena dle podílu finančních prostředků na celkovém objemu nákupu a na základě vlastních znalostí získaných ze zkušeností s objednávkami hydrauliky. Členění je uskutečněno následovně:

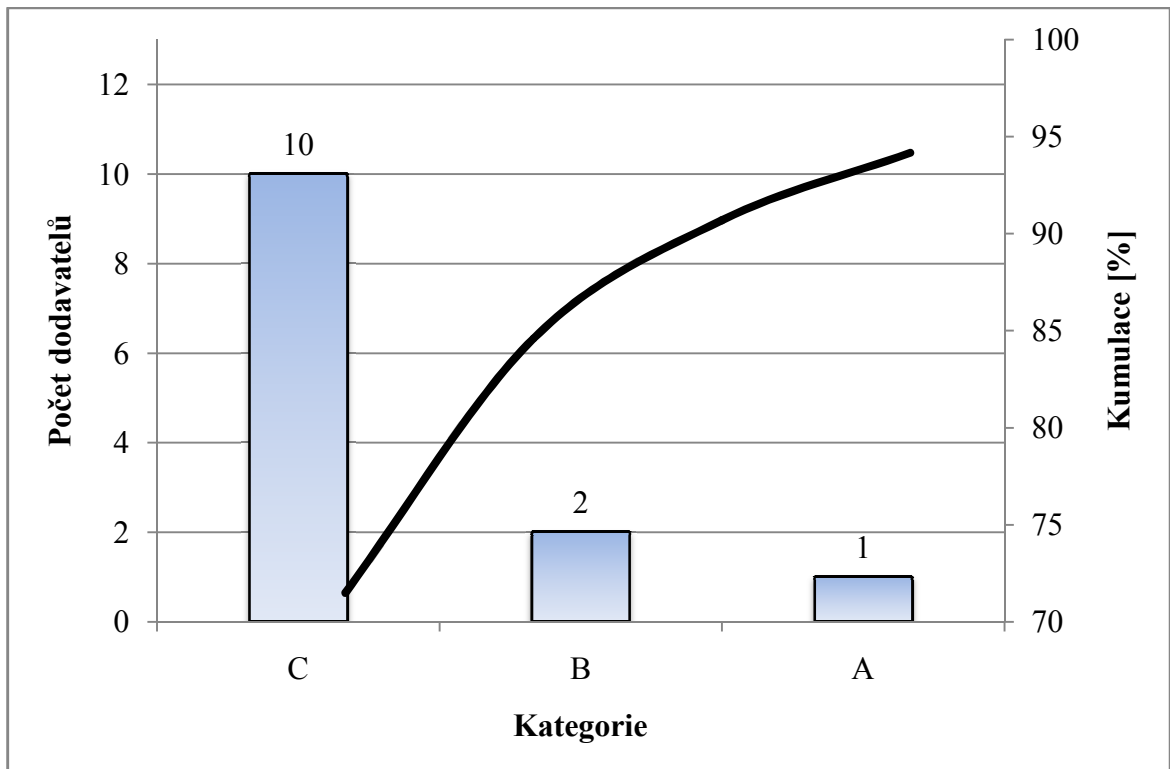
- Kategorie A: 100 % – 70 %
- Kategorie B: 70 % – 5 %
- Kategorie C: 5 % – 0 %

Kategorie	Dodavatel	Objem nákupu bez DPH	Podíl na nákupu	Kumulace
A	ERNST GLOGAR s. r. o. Haberkorn Ulmer s. r. o.	1 251 312,48 Kč	71,50 %	71,50 %
B	REPAX spol. s r. o.	229 523,50 Kč	13,11 %	84,61 %
	MADEJSKI SPOLKA JAWNA	106 374,05 Kč	6,08 %	90,69 %
C	Hansa Flex spol. s r. o.	60 815,59 Kč	3,47 %	94,17 %
	GUMEX, spol. s r. o.	34 884,71 Kč	1,99 %	96,16 %
	GKN-Service-Austria GmbH	15 214,30 Kč	0,87 %	97,03 %
	AVHB - HYDRAULIKA s. r. o.	10 569,58 Kč	0,60 %	97,63 %
	Knomi s. r. o.	10 494,20 Kč	0,60 %	98,23 %
	Charvát Group s. r. o.	8 457,70 Kč	0,48 %	98,72 %
	HENNLICH s. r. o.	7 716,58 Kč	0,44 %	99,16 %
	Manuli Fluiconnecto s. r. o.	6 624,40 Kč	0,38 %	99,54 %
	FATRAN D FINANCE a. s.	5 839,76 Kč	0,33 %	99,87 %
	Hydrap s. r. o.	2 283,50 Kč	0,13 %	100,00 %
<b>Celkem</b>		<b>1 750 110,35 Kč</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle podnikového informačního systému Helios.

*Tab. 13. Zhodnocení dodavatelů hydrauliky metodou ABC*

Na základě výše uvedených propočtů došlo k ověření Paretova zákona, kde nejmenší počet dodavatelů na sebe váže největší podíl finančních prostředků. Dle metody ABC lze dospět ke skutečnosti, že výhradní klíčový dodavatel společnosti XY je Haberkorn Ulmer s. r. o., který se podílí ze 71,5 % na celkových dodávkách hydraulických komponentů. Označení klíčového dodavatele získal především díky nabízenému širokému sortimentu, poskytnutím delší splatnosti faktura v časté míře dodáním produktů do dvou pracovních dnů. Méně významní dodavatelé zastupující skupinu B zajišťují dodávku hydrauliky v úhrnu z 19,19 %. Představují jistotu v případě nedodání produktů od klíčového dodavatele z jakýchkoliv možných příčin.



Zdroj: Vlastní zpracování dle podnikového informačního systému Helios.

*Graf 5. Grafické vyjádření Paretova zákona – ABC analýza dodavatelů*

Na uvedeném grafu je znázorněna funkce Paretova zákona, kde největší počet dodavatelů přináší nejmenší procentuální objem dodávek hydrauliky. Tito dodavatelé jsou řazeni do nejméně podstatné kategorie C, jenž se v souhrnu účastní svými dodávkami z 9,21 %. Jsou využíváni spíše z pozice zajištění specifických druhů hydrauliky či z hlediska pohotového jednání, jelikož někteří zástupci jsou dle umístění blíže dostupnější než klíčový dodavatel.

## 7 NÁVRHY A ZEFEKTIVNĚNÍ SYSTÉMU SKLADOVÉHO HOSPODÁŘSTVÍ

### 7.1 Řešení nahodilých problémů z praxe

Na základě praktických zkušeností lze vymezit některé nahodilé problémy, které bylo potřeba řešit a mnohdy konzultovat s vedením finančního oddělení. Východiskem těchto konzultací jsou následující návrhy s vidinou zefektivnění současného stavu skladového hospodářství.

#### 7.1.1 Restrukturalizace skladové evidence v systému Helios

První problém souvisí s podnikovým informačním systémem Helios. Jelikož firma působí na trhu již několik let, dá se očekávat, že prostřídala několik informačních systémů a došlo také k převádění skladových karet či hodnot do nových systémů. Na základě této skutečnosti je možno se setkat se spoustou nevyužívaných skladových karet zásob, někdy označovaných „mrtvé zásoby“. Bohužel již jednou vytvořené nepoužívané karty nelze zrušit a mnohdy skladové karty působí zmateně až nejasně.

Východiskem je návrh restrukturalizace skladových karet úpravou starých nepoužívaných karet s nulovým pohybem zboží, které by se daly použít jejich přepsáním pro nové zásoby. Dále lze doporučit klást důraz na větší soulad se skladovou strukturou zásob. Často je možné se setkat se špatně zařazenými kartami do jednotlivých skupin, v důsledku čehož dochází k možnosti založení dvou totožných skladových karet. Přesné zařazení zásob má význam i z hlediska vyhodnocení aktuálního stavu zásob dle jednotlivých skladových skupin, výsledky mohou být v důsledku obsahu nesprávně zařazených dat zkreslené. Ke zmíněné situaci dochází většinou z důvodu neznalosti pravidel zaznamenávání dat do systému Helios. Právě neznalostí jsou vytvářeny i karty se špatným nastavením hodnoty DPH či dokonce vytváření blokových archivních karet, v jejichž důsledku dochází k nulovému finančnímu stavu hodnoty zásob na skladě, i když je na zmíněné kartě evidováno určité množství zásob.

Restrukturalizace dat v informačním systému by napomohl i k věrnějšímu zhodnocení vázanosti finančních prostředků v zásobách dle jednotlivých skladových skupin. Občas se totiž stává, že některé skladové položky jsou evidovány do skupin, v nichž by neměly být zařazeny a vypovídající hodnota o souhrnném stavu sledované skupiny je zkreslená.



### 7.1.2 Meziroční přechod nedokončených zakázek

V souladu s využitím řízení výroby na základě existence zakázek lze objevit další problém. Ne všechny zakázky jsou dokončeny ve stejném účetním období. Spotřebovaný materiál k výrobě konkrétního produktu je tak rozložen do dvou účetních období. Z důvodu zabránění zkresleného salda dané zakázky dochází k nutnosti převedení nákladů na spotřebovaný vynaložený materiál do období, v němž je zakázka dokončena. V opačném případě by došlo k nevypovídajícímu výsledku konkrétní zakázky s poměrně vysokým ziskem v porovnání s odepsaným spotřebovaným materiálem. Musí tedy dojít k vyčíslení hodnoty vynaloženého materiálu a její promítnutí do zakázky v následujícím období.

### 7.1.3 Zlepšení informačních toků

V neposlední řadě je možno okrajově zmínit, že informační stránka podniku je občas neúplná, v důsledku čehož dochází k vynakládání ztrátového času pracovníků při zjišťování si informací. Typickým příkladem může být zadávání zakázek do informačního systému podniku, kdy administrátoři skladového hospodářství nejsou informováni o existenci dané zakázky, i když byl již nakoupen nějaký materiál pro tuto zakázku. Až okamžik nutnosti provést výdej některých skladových položek na konkrétní kusovou výrobu dává pohnutí ke zjišťování si informací o dané zakázce a kontaktování vícero osob. Tato časová prodleva by měla být odstraněna nejen z důvodu eliminace ztrátového času pracovníků, ale také za účelem vyvarování se chybného stanovení čísla zakázky na konkrétní nakupovaný materiál.

## 7.2 Možnost automatizace

Jelikož dnešní moderní technologie nabízí nesčetné možnosti automatizace jak výrobních, tak skladovacích procesů, lze poukázat na existenci snímačů čárových kódů. Identifikace čárovými kódy má své výhody, ale skrývá i nevýhody. Výhodou je menší pracnost, urychlení a usnadnění celého procesu skladování včetně větší přehlednosti o aktuálním stavu zásob. Jelikož není vynakládáno tolik času pro zadávání jednotlivých položek do skladové evidence, dochází také ke zvýšení produktivity práce. Nevýhodou jsou poměrně vyšší vstupní náklady pro pořízení veškerého příslušenství potřebného k realizaci této technologie. Jedná se především o vynaložené peněžní prostředky pro nákup čteček neboli laserových snímačů čárových kódů, náklady na vytištění a nalepení štítků, potřebný

software pro konfiguraci, ale také čas vynaložený na zavedení systému v podniku a případná školení pracovníků.

### **7.3 Další návrhy na základě rozboru skladového hospodářství**

#### **7.3.1 Transformace papírových daňových dokladů do elektronické podoby**

V důsledku zavedení platnosti zákona o zrovnoprávnění daňových dokumentů v písemné a elektronické podobě lze doporučit upřednostňování zasílání daňových dokladů prostřednictvím elektronické pošty. Omezení až případné úplné zrušení zasílání papírových daňových dokladů by ušetřilo firmě část finančních prostředků, které jsou momentálně vynakládány na nákup korespondenčních potřeb, poštovních známek nebo tonerů do tiskáren. Tato změna v zasílání dokumentů by však musela být podložena písemným oznámením společnosti a rozeslána ostatním firmám za účelem získání souhlasu a kompetentního e-mailu, na něhož budou daňové dokumenty zasílány a dále věrohodně zpracovány.

#### **7.3.2 Možnost využití metody stanovení optimální velikosti dodávky**

Za účelem dosažení co nejnižších nákladů spojených s dodávkou hydraulických komponentů a vyšší samostatnosti administrátorů skladového hospodářství v objednávkovém systému hydrauliky lze nabídnout možnost stanovení optimálního množství objednaných kusů vzhledem k dřívější spotřebě. Nelze však opomenout, že předpokladem pro uplatnění této metody jsou neměnné náklady na dopravu, poměrně konstantní ceny a dostupná znalost o době doplňování zásob. U sledovaného klíčového dodavatele hydrauliky jsou náklady na dopravu ve většině případů shodné až na menší výkyvy v důsledku objednávky nadměrného množství zboží, ceny se mírně změnily ve sledovaném roce 2012 vlivem obdržení příznivějších cenových podmínek od dodavatele, a proto využívám průměrnou nakupovanou hodnotu zboží. Názorná aplikace zmíněné metody je provedena na nejvíce spotřebovávaných hydraulických položkách (Tab. 9), čímž je nastíněna možnost praktického zavedení těchto propočtů k optimálnímu stanovení výše dodávky.

#### **7.3.3 Zaměření se na věrnostní ohodnocení**

Vzhledem k mírnému poklesu tržeb v prodeji hydraulických komponentů lze navrhnout zavedení věrnostního odměňování u loajálních odběratelů. V dnešních poměrně náročných

konkurenčních podmínkách je třeba věnovat dostatečnou pozornost na udržení si stálých zákazníků. Východiskem pro stanovení klíčových odběratelů je graf č. 4, který znázorňuje procentuální podíl na tržbách v prodeji hydrauliky. Ze zkušeností vyplývá, že odběratelé na prvních třech místech nejsou nahodilí pouze pro rok 2012, ale pravidelně odebírají zboží ze společnosti XY po delší dobu. Proto lze navrhnout stanovení věrnostního rabatu těmto klíčovým odběratelům ve výši 5 – 10 % s vidinou udržení si jejich stálého odběru i po příští období. Rozbor lze provádět po uzavření každého účetního období na základě vyhodnocení zakázky prodeje hydrauliky na fakturu.

#### **7.3.4 Význam existence kusovníku pro účelné zobrazení nákladovosti**

Současné podmínky a okolnosti skladování bohužel plně nepředstavují podklad vhodný ke stanovení finančního rozhodování podniku. Obrazně řečeno, aktuální zaznamenávání v informačním systému Helios neposkytuje data ve formě, která je přínosná pro rozhodování v systému skladování. Problémem je především obtížnější identifikace nákladů vynaložených na konkrétní zakázky a jejich následný vliv na celkovou rentabilitu podniku. Proto je možno navrhnout zaměření na kompletní vydávání spotřebovaného materiálu do zakázek kusové výroby na základě vytvoření podrobných kusovníků.

První problém však tkví v nekompletních kusovnících. Kusovník může být charakterizován jako soupis veškerého materiálu, jenž je použit pro výrobu konkrétního produktu. Právě existence tohoto dokumentu představuje cenný nástroj pro tvorbu výdejek materiálu. Mezi nejčastější problémy patří zejména výdej spotřebního materiálu v podobě hutního či spojovacího materiálu na jednotlivé vyráběné produkty s dosud neexistujícími kusovníky. Celý systém je tudíž zdoluhavý kvůli zjišťování informací o vstupních materiálech. Je možno se domnívat, že kompletní vypracované kusovníky veškerých produktů by napomohli rychlejší, více strukturované a přehlednější tvorbě výdejek spotřebovaného materiálu. Úpravy by předešly případům, kdy některý materiál zůstává chybně nezahrnut ke konkrétním zakázkám. Zbylý materiál se poté musí srovnávat dodatečně a nákladovost jednotlivých zakázek je mnohdy zkreslená.

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo stanovit možné návrhy pro zefektivnění aktuálního skladového hospodářství a řízení zásob firmy XY. Veškeré potřebné údaje pro prováděné výpočty a analýzy byly čerpány z podnikového informačního systému Helios, který slouží k evidenci jak materiálových, tak informačních toků podniku. Podkladem byly také dosud zveřejněné výroční zprávy zkoumané akciové společnosti označované firmou XY za účelem zachování alespoň částečné anonymity.

Na základě dostupných informací bylo nejprve přiblíženo celkové finanční postavení podniku a s ním spojený vývoj zásob za posledních 8 let. Dle konečných stavů zásob za rok 2012 byl graficky znázorněn procentuální podíl jednotlivých druhů zásob na celkové skladované hodnotě. Došlo k přiblížení a vysvětlení současného procesu skladování, bylo vytvořeno názorné schéma praktického toku informací. Nedílnou součástí bylo i objasnění jednotlivých číselných řad vyhotovovaných dokumentů tvořící informační základ skladového hospodářství a seznámení s aktuálními principy oceňování zásob pomocí uvedení praktických příkladů, kdy došlo k porovnání metody LIFO a stanovení hodnoty zásob dle proměnlivého váženého aritmetického průměru. V souvislosti s vedením skladového hospodářství byl kladen důraz i na rozhodování o objednávkách a zajištění minimální hranice zboží, která byla stanovena prostřednictvím uvedené bilance materiálu.

Následovalo zaměření se na klíčovou skupinu zásob tvořenou hydraulickými komponenty, která je pro podnik poněkud problematická z hlediska velké vázanosti finančních prostředků ve skladovaných zásobách. Východiskem bylo stanovení optimální velikosti dodávky pro tuto klíčovou skupinu s vidinou realizace hromadných objednávek a minimalizace nákladů spojených s pořízením. Veškeré provedené výpočty byly aplikovány na nejprodávanějších položkách ze sortimentu hydrauliky za předcházející období roku 2012. Součástí průzkumu tvořilo i stanovení hlavního dodavatele hydraulických komponentů dle metody ABC a na druhé straně vyhodnocení prioritního odběratele, z čehož vyplynul jeden z níže jmenovaných návrhů v podobě věrnostního odměňování v důsledku poklesu prodejnosti hydrauliky během posledních dvou let.

Na základě získané praktické zkušenosti s vedením skladového hospodářství lze doporučit několik vzniklých problémů a na nich navazující možná řešení. Mezi návrhy na běžné problémy z praxe patří:

- restrukturalizace skladové evidence v systému Helios z důvodu existence skladových karet k bezobrátkovým zásobám či nesprávného skladového zařazení přinášející ve výsledku zkreslený vypovídající charakter,
- důraz na správné promítnutí nákladů do nedokončených zakázek během meziročního období,
- zlepšení informačního toku podniku,
- možnost automatizace prostřednictvím snímačů čárových kódů, čímž by se celý proces skladování urychlil.

Závěrem bylo poukázáno na následující návrhy a doporučení vyplývající z průzkumu problematiky skladového hospodářství:

- upřednostnění zasílání papírových daňových dokladů v elektronické podobě dle nově vzniklé novely zákona o DPH,
- možnost využití metody stanovení optimální velikosti dodávky při objednávkách hydraulických komponentů,
- zaměření se na věrnostní ohodnocení s vidinou udržení si stálých odběratelů,
- nutnost zavedení dosud neexistujících kusovníků k vyráběným produktům přinášející problematiku s výdejem zásob na konkrétní zakázky kusové výroby.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

1. DIVIŠ, Martin, 2013. Elektronické dokumenty v logistice z pohledu DPH. *Komora. C. O. T. media*, roč. 14, č. 3, s. 18. ISSN 1802-1247.
2. HORÁKOVÁ, Helena a Jiří KUBÁT, 1999. *Řízení zásob: logistické pojetí, metody, aplikace, praktické úlohy*. Třetí upravené vydání. Praha: Profess Consulting. Poradce controllingu. ISBN 80-85235-55-2.
3. KAVAN, Michal, 2002. *Výrobní a provozní management*. První vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0199-5.
4. Koloběh oběžného majetku. *CEED* [online]. © 2013 [cit. 2013-03-16].  
Dostupné z:  
[http://www.ceed.cz/podnik\\_ekonomika/zasobovani\\_logistika/551kolobeh\\_obezneho\\_majetku.htm](http://www.ceed.cz/podnik_ekonomika/zasobovani_logistika/551kolobeh_obezneho_majetku.htm).
5. KUNTOVÁ, Olga a Miroslav KUNT, 2002. *Správa dokumentů v praxi: spisové služby a účetnictví*. Ostrava - Mariánské Hory: Montanex. ISBN 80-7225-078-7.
6. LOUŠA, František, 2012. *Zásoby: komplexní průvodce účtováním a oceňováním*. 4. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Účetnictví a daně. ISBN 978-80-247-4115-4.
7. LUKÁŠ, Luděk, Petr HRŮZA a Milan KNÝ, 2008. *Informační management v bezpečnostních složkách*. 1. vydání. Praha: Ministerstvo obrany ČR – AVIS. ISBN 978-80-7278-460-8.
8. LUKOSZOVÁ, Xenie, 2004. *Nákup a jeho řízení*. Vydání první. Brno: Computer Press. Vysokoškolské učebnice. ISBN 80-251-0174-6.
9. Obchodní rejstřík a Sběrka listin: Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *Www.justice.cz* [online]. © 2012 [cit. 2013-03-24]. Dostupné z:  
<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a176690&typ=full&klic=f5zfye>.
10. PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2006. *Podnikové finance: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vydání druhé nezměněné. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 80-7318-457-5.

11. PETŘÍK, Tomáš, 2005. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. První vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1046-3.
12. Plán zásobování. *CEED* [online]. © 2013 [cit. 2013-03-16]. Dostupné z: [http://www.ceed.cz/podnik\\_ekonomika/zasobovani\\_logistika/554plan\\_zasobovani.htm](http://www.ceed.cz/podnik_ekonomika/zasobovani_logistika/554plan_zasobovani.htm).
13. Podnikový informační systém Helios, [2013]. [s.l.], společnost XY.
14. SIXTA, Josef a Václav MAČÁT, 2005. *Logistika: teorie a praxe*. Vydání první. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0573-3.
15. ŠTOHL, Pavel, 2008. *Učebnice účetnictví: pro střední školy a veřejnost*. Deváté, upravené vydání. Znojmo: Tiskárny Havlíčkův Brod. ISBN 978-80-87237-02-1.
16. Účetní uzávěrka 2011. *Www.justice.cz* [online]. © 2012 [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a176690&dokumentId=B+64%2fSL36%40KSBR&klic=8crt dj>.
17. ZÁMEČNÍK, Roman a Zuzana TUČKOVÁ, 2011. *Podniková ekonomika I.* [elektronická skripta]. [cit. 2013-03-03]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/download2/testy-prijimacky-vs-ekonomia/Podnikov%C3%A1%20ekonomika%20I.pdf>.
18. Zákon o dani z přidané hodnoty. *Business center* [online]. © 1998-2013 [cit. 2013-03-17]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dph/cast1h2d5.aspx>.
19. Zásobování podniku. *Vysoké školy* [online]. © 1998-2013 [cit. 2013-03-16]. Dostupné z: <http://www.vysokeskoly.cz/maturitniotazky/ekonomika/zasobovani-podniku>.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

ABC	Název Paretovy analýzy
CC	Celková cena
CNC	"Computer numeric control" / Číslicové řízení počítačem u obráběcích strojů
ČR	Česká republika
ČÚS	České účetní standardy
DPH	Daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
FV	Faktura vystavená
JC	Jednotná cena
Mup	"Mark-up" / Cenová přírážka
Nd	Náklady na dodávku
Ns	Náklady na skladování
PC	Prodejní cena
PN	Přirážka k nákladům
ROCE	"Return of capital employed" / Návratnost vloženého kapitálu
Skl.	Sklad
TC	"Total cost" / Celkové náklady
Tis.	Tisíc



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Koloběh oběžného majetku .....	15
Obr. 2. Znárodnění analýzy ABC .....	16
Obr. 3. Organizační struktura podniku XY.....	31
Obr. 4. Schéma procesu skladování.....	34
Obr. 5. Praktický tok informací .....	37
Obr. 6. Bilance materiálu.....	43

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Klasifikace zásob dle jednotlivých kritérií .....	14
Tab. 2. Druhy skladů.....	26
Tab. 3. Skladová struktura zásob .....	37
Tab. 4. Postup účtování samovyměření daně a nároku na odpočet .....	38
Tab. 5. Konkrétní typy nejpoužívanějších dokladů ve společnosti XY .....	40
Tab. 6. Příklad stanovení oceňování zásob metodou FIFO .....	41
Tab. 7. Příklad stanovení oceňování zásob váženým aritmetickým průměrem.....	42
Tab. 8. Skladová evidence hydraulických komponentů skupiny 006.....	48
Tab. 9. Vývoj spotřeby hydraulických komponentů v letech 2010–2012 .....	48
Tab. 10. Stanovení optimální velikosti dodávky .....	50
Tab. 11. Výpočet rychlosti obratu a doby obratu .....	51
Tab. 12. Vývoj prodejnosti hydrauliky.....	51
Tab. 13. Zhodnocení dodavatelů hydrauliky metodou ABC .....	54

**SEZNAM GRAFŮ**

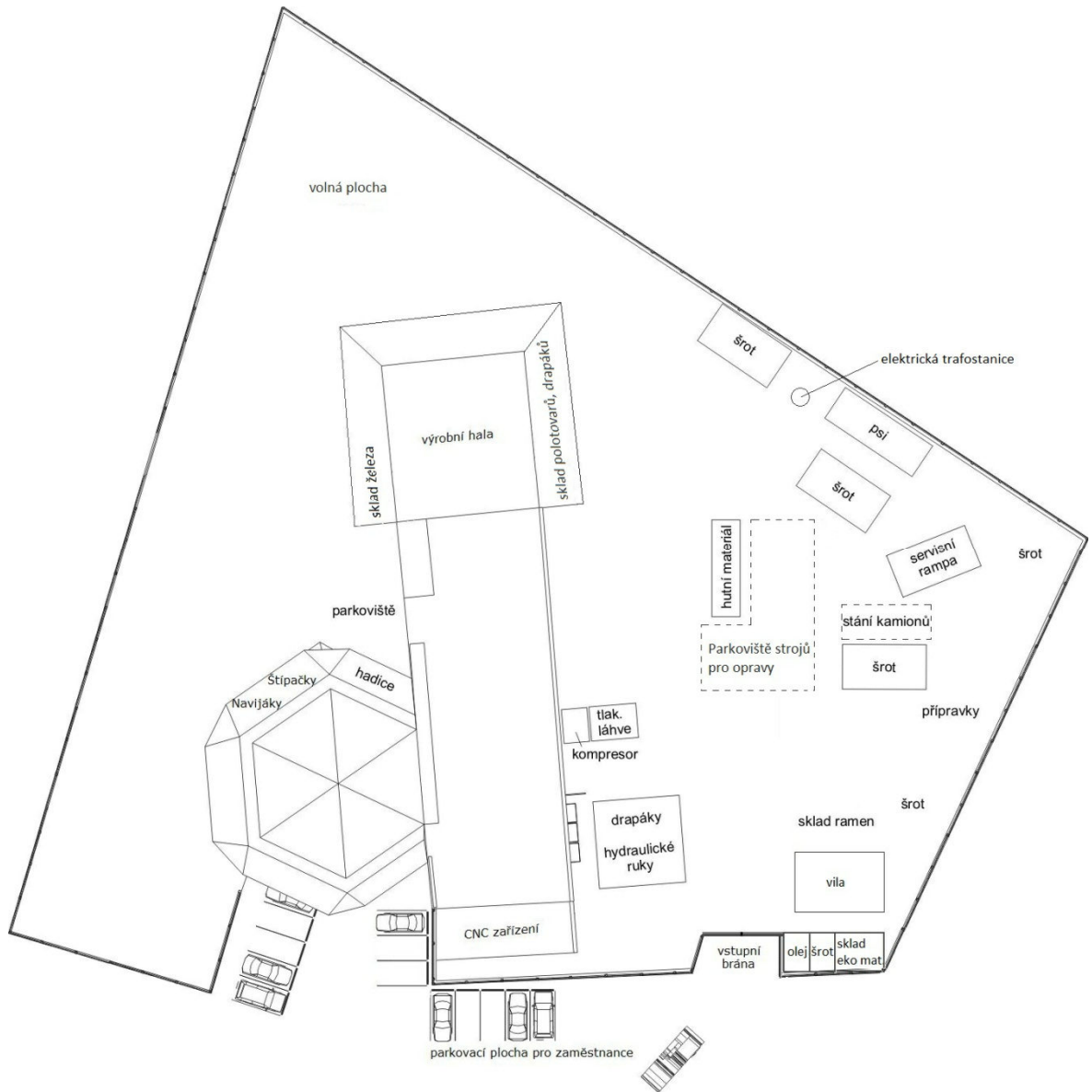
Graf 1. Vývoj celkového hospodaření v letech 2005–2012.....	30
Graf 2. Vývoj zásob na skladě v letech 2005–2012 .....	45
Graf 3. Podíl jednotlivých skupin zásob na celkové skladované hodnotě k datu 31. 12. 2012 .....	47
Graf 4. Podíl prodejnosti hydrauliky dle jednotlivých odběratelů.....	52
Graf 5. Grafické vyjádření Paretova zákona – ABC analýza dodavatelů.....	55

## SEZNAM PŘÍLOH

P I Skladovací plán firmy XY

P II Nákup hydrauliky dle dodavatelů – data k metodě ABC

# PŘÍLOHA P I: SKLADOVACÍ PLÁN FIRMY XY



**PŘÍLOHA P II: NÁKUP HYDRAULIKY DLE DODAVATELŮ – DATA  
K METODĚ ABC**

<b>Dodavatel</b>	<b>Částka celkem bez DPH</b>
<b>AVHB - HYDRAULIKA s. r. o.</b>	<b>10 569,58 Kč</b>
01. 07. 12	4 062,34 Kč
01. 08. 12	967,46 Kč
01. 10. 12	5 539,78 Kč
<b>ERNST GLOGAR s. r. o.</b>	<b>911 963,26 Kč</b>
01. 02. 12	132 326,03 Kč
01. 03. 12	144 066,10 Kč
01. 04. 12	40 761,98 Kč
01. 05. 12	61 724,94 Kč
01. 06. 12	246 281,79 Kč
01. 07. 12	172 306,72 Kč
17. 07. 12	1 446,56 Kč
01. 08. 12	113 049,14 Kč
<b>FATRAN D FINANCE a. s.</b>	<b>5 839,76 Kč</b>
01. 02. 12	1 395,78 Kč
01. 03. 12	1 191,61 Kč
01. 04. 12	924,96 Kč
01. 05. 12	815,80 Kč
01. 08. 12	1 511,61 Kč
<b>GKN-Service-Austria GmbH</b>	<b>15 214,30 Kč</b>
01. 12. 12	15 214,30 Kč
<b>GUMEX, spol. s r. o.</b>	<b>34 884,71 Kč</b>
01. 04. 12	1 707,52 Kč
01. 05. 12	12 214,12 Kč
01. 07. 12	7 492,03 Kč
01. 08. 12	11 536,32 Kč
01. 10. 12	1 934,72 Kč
<b>Haberkorn Ulmer s. r. o.</b>	<b>339 349,22 Kč</b>
01. 09. 12	12 815,37 Kč
01. 10. 12	4 551,02 Kč
01. 11. 12	261 087,44 Kč
12. 11. 12	845,75 Kč
01. 12. 12	60 049,64 Kč
<b>Hansa Flex spol. s r. o.</b>	<b>60 815,59 Kč</b>
01. 01. 12	1 812,91 Kč
01. 02. 12	2 897,69 Kč
01. 03. 12	2 565,72 Kč
01. 04. 12	6 799,20 Kč
01. 06. 12	12 495,00 Kč
01. 08. 12	16 361,61 Kč
01. 09. 12	2 076,72 Kč

01. 10. 12	2 259,54 Kč
01. 11. 12	8 570,08 Kč
01. 12. 12	4 977,12 Kč
<b>HENNLICH s. r. o.</b>	<b>7 716,58 Kč</b>
01. 05. 12	3 365,00 Kč
01. 07. 12	1 016,60 Kč
01. 10. 12	3 334,98 Kč
<b>Hydrap s. r. o.</b>	<b>2 283,50 Kč</b>
01. 07. 12	883,00 Kč
01. 08. 12	1 400,50 Kč
<b>Charvát Group s. r. o.</b>	<b>8 457,70 Kč</b>
01. 02. 12	816,70 Kč
01. 04. 12	20,00 Kč
01. 06. 12	150,00 Kč
01. 07. 12	700,00 Kč
01. 09. 12	300,00 Kč
01. 10. 12	2 350,00 Kč
01. 11. 12	3 365,00 Kč
01. 12. 12	756,00 Kč
<b>Knomi s. r. o.</b>	<b>10 494,20 Kč</b>
01. 04. 12	3 804,00 Kč
01. 05. 12	3 227,20 Kč
01. 06. 12	1 223,80 Kč
01. 09. 12	2 239,20 Kč
<b>MADEJSKI SPOLKA JAWNA</b>	<b>106 374,05 Kč</b>
01. 09. 12	73 772,43 Kč
01. 11. 12	32 601,62 Kč
<b>Manuli Fluiconnecto s. r. o.</b>	<b>6 624,40 Kč</b>
01. 02. 12	2 562,20 Kč
01. 06. 12	1 159,20 Kč
01. 07. 12	1 099,80 Kč
01. 08. 12	1 803,20 Kč
<b>REPAX spol. s r. o.</b>	<b>229 523,50 Kč</b>
01. 02. 12	61 568,50 Kč
01. 03. 12	52 390,00 Kč
01. 04. 12	50 160,00 Kč
01. 05. 12	25 819,00 Kč
01. 06. 12	13 110,00 Kč
01. 10. 12	10 670,00 Kč
01. 11. 12	15 806,00 Kč
<b>Celkový součet</b>	<b>1 750 110,35 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle podnikového informačního systému Helios.