

Analýza řízení zásob ve společnosti ROSTRA s.r.o.

Jana Váňová

Bakalářská práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana Váňová**
Osobní číslo: **M12650**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza řízení zásob ve společnosti ROSTRA s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě literárních pramenů zpracujte teoretické poznatky z oblasti řízení zásob.

II. Praktická část

- Proveďte situační analýzu společnosti ROSTRA s.r.o.
- Analyzujte současný stav řízení zásob ve společnosti ROSTRA s.r.o.
- Zhodnoťte přednosti a nedostatky stavu řízení zásob v této společnosti.
- Navrhněte opatření ke zdokonalení současného stavu řízení zásob ve společnosti ROSTRA s.r.o.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

DEIS, Paul. Production and inventory management in the technological age. Lexington, KY: Paul Deis, 2012, 364 s. ISBN 978-1482717143.

EMMETT, Stuart. Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, 298 s. ISBN 978-80-251-1828-3.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

LAMBERT, Douglas M, Lisa M ELLRAM a James R STOCK. Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží. Vyd. 2. Praha: Computer Press, 2005, 589 s. ISBN 8025105040.

SIXTA, Josef a Miroslav ŽÍŽKA. Logistika: metody používané pro řešení logistických projektů. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, 238 s. ISBN 978-80-251-2563-2.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Roman Zámečník, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání bakalářské práce: 16. února 2015
Termín odevzdání bakalářské práce: 15. května 2015

Ve Zlíně dne 16. února 2015


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/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;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s příjím-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou řízení zásob ve společnosti ROSTRA s.r.o. Cílem bakalářské práce bylo provést současnou analýzu této společnosti, zanalyzovat současný stav řízení zásob a navrhnout doporučení k odstranění slabých míst v systému řízení zásob. Teoretická část nejdříve popisuje základní poznatky o zásobách, jejich struktuře, vývoji, oceňování, skladování, evidenci, metodách řízení a optimalizaci, a dále se zabývá představením společnosti a její interní a externí situační analýzou. Následně se zaměřuje na analýzu současného stavu zásob a jeho způsob řízení ve společnosti. V závěrečné části je navrženo doporučení ke zlepšení stávající situace.

Klíčová slova: zásoby, řízení zásob, doba obratu zásob, ABC analýza, skladování

ABSTRACT

This bachelor thesis focuses on the management of inventory in the company ROSTRA Ltd. The aim of this thesis was to perform analysis of the company, analysis the current status of inventory management, and make proposals to eliminate weaknesses in the inventory management system. The theoretical part describes the basic knowledge about stocks, their structure, development, price evaluation, storage, records management and optimization methods, and presents the company and its internal and external situational analysis. Then it focuses on the analysis of stocks and the method of management in the company. In the final part, recommendations to improve the current situation are proposed.

Keywords: inventory, stocks management, inventory turn period, ABC, stocking

Tímto bych chtěla poděkovat za odborné vedení a připomínky vedoucímu mé bakalářské práce doc. Ing. Romanu Zámečnickovi, Ph.D.

Dále děkuji společnosti ROSTRA s.r.o., která mi poskytla potřebné data a informace k bakalářské práci.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 NÁKUP.....	12
1.1 MARKETING V NÁKUPU	13
1.2 NÁKUPNÍ MARKETINGOVÝ MIX	13
1.3 OPERATIVNÍ ŘÍZENÍ NÁKUPU	14
1.4 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ NÁKUPU.....	15
2 ZÁSoby.....	16
2.1 ANALÝZA ZÁSOb.....	16
2.2 ČLENĚNÍ MAJETKU	17
2.2.1 Zásoby	17
2.2.2 Peníze (peněžní forma)	18
2.2.3 Koloběh oběžného majetku.....	19
2.3 DRUHY ZÁSOb V PODNIKU	19
2.3.1 Zásoba běžná	20
2.3.2 Zásoba pojistná.....	20
2.3.3 Zásoba vyrovnávací	20
2.3.4 Zásoba strategická	20
2.3.5 Zásoba technologická (technická).....	20
2.3.6 Zásoba pro předzásobení (sezónní).....	20
3 ŘÍZENÍ ZÁSOb	21
3.1 OPERATIVNÍ ŘÍZENÍ ZÁSOb	21
3.2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ ZÁSOb	21
3.3 OPTIMALIZACE ZÁSOb.....	21
3.3.1 Náklady na zásoby	22
3.3.2 Stanovení optimální výše dodávky	22
3.4 METODY ŘÍZENÍ ZÁSOb	23
3.4.1 ABC analýza	23
3.4.2 Metoda JIT	25
3.5 ZÁKLADNÍ UKAZATELE ŘÍZENÍ ZÁSOb	26
3.5.1 Plán zásobování.....	26
3.5.2 Rychlost oběhu zásob.....	27
3.5.3 Zásady racionálního nakupování.....	27
3.5.4 Průběh čerpání zásob.....	27
4 SHRNUtÍ TEORETICKÉ ČÁStI.....	29
II PRAKTICKÁ ČÁSt	30
5 PŘEDStAVENÍ SpOLEČNOSTI ROStRA S.R.O.....	31
5.1 PROFIL SpOLEČNOSTI.....	31
5.1.1 Historie společnosti	32
5.2 INTERNÍ ANALÝZA	33
5.2.1 Organizační struktura společnosti	33
5.2.2 Řízení lidských zdrojů ve společnosti.....	33

5.2.3	Analýza ekonomické situace společnosti.....	35
5.3	EXTERNÍ ANALÝZA.....	39
5.3.1	Dodavatelé.....	39
5.3.2	Odběratelé (zákazníci)	39
5.3.3	Konkurence	39
5.3.4	SWOT analýza	40
6	PROCES NAKUPOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI ROSTRA S.R.O.	42
6.1	SYSTÉM OBJEDNÁVÁNÍ.....	42
6.1.1	Kusová výroba	42
6.1.2	Sériová výroba	42
6.1.3	Nástroje a nářadí	43
6.1.4	Věci režijní spotřeby a individuálních požadavků	44
7	PROCES ŘÍZENÍ ZÁSOB VE SPOLEČNOSTI ROSTRA S.R.O.	45
7.1	ZÁSoby.....	45
7.2	STRUKTURA ZÁSOb	45
7.3	SKLADOVÁNÍ.....	47
7.3.1	Příjem zásob	47
7.3.2	Skladování sledovaného skladového místa 130.....	48
7.3.3	Skladování metodou FIFO	48
7.3.4	Výdej materiálu ze skladu	49
7.3.5	Vývoj stavu zásob na sledovaném skladovém místě v roce 2014.....	49
7.4	OPTIMÁLNÍ VÝŠE ZÁSOb.....	52
7.4.1	Rychlost obratu zásob (obrátka).....	52
7.4.2	Doba obratu zásob	53
7.4.3	Denní spotřeba zásob	54
7.4.4	Doba vázanosti zásob	55
7.4.5	Předpokládaná roční spotřeba	55
7.4.6	Optimální velikost dodávky	57
7.4.7	Optimální počet dodávek	58
7.4.8	Optimální dodávkový cyklus	58
7.4.9	Optimální velikost dodávky u vybraných druhů materiálů.....	58
7.4.10	Optimální počet dodávek a optimální dodávkový cyklus.....	59
7.4.11	Porovnání optimálního počtu dodávek se skutečností	60
8	ZHODNOCENÍ A NÁVRH NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ ZÁSOb	61
	ZÁVĚR	63
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	65
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	67
	SEZNAM OBRÁZKŮ	68
	SEZNAM TABULEK.....	69
	SEZNAM GRAFŮ	70
	SEZNAM PŘÍLOH.....	71

ÚVOD

Při vyslovení obecného pojmu řízení se nám vybaví celá řada činností spojených s vedením lidí, jejich koordinací, stanovením úkolů, cílů a činností vedoucích k jejich dosažení anebo také např. řízení automobilu. Pojem zásoba je pravděpodobně také každému zřejmý, i když se mnohým z nás vybaví různé představy. Avšak spojení slov řízení zásob běžnému člověku blízké a jasné není a spojením těchto dvou slov vzniká tím výraz pro běžného laika ne zcela zřejmý. Jeho používání je tedy výsadou pro skupinu lidí zabývajících se touto problematikou především na podnikové úrovni, a to jen v dané části podniku.

Skutečností však je, že řízením zásob v přeneseném smyslu slova a mnohdy bezděčně, se zabývá úplně každý člověk. Při pocitu nedostatku, si člověk vytvoří zásobu, kterou dlouze spotřebovává a mnohdy ji ani není schopen zužitkovat. Samozřejmě takovéto chování téměř jakékoliv firmy z oblasti průmyslu by nebylo ekonomické a v dnešním světě asi zcela nemožné.

Každý subjekt, ať už cílevědomě, plánovitě nebo prostě pocitově, řídí svou společnost a musí řešit několik základních otázek a to co, kdy, kde, kolik a za kolik bude nakupovat. Musí hlídat a neustále kontrolovat kolik a jakého zboží na tom svém „skladu“ má, a to především u zboží které poměrně rychle podléhá nějakému přirozenému stárnutí.

Podíváme-li se na jakoukoliv běžnou firmu průmyslového odvětví, tak všechny tyto uvedené skutečnosti o zásobách a jejich jakémsi optimálním množství musí zpracovat a vyřešit co nejefektivnějším způsobem. Uvážíme-li, že průměrná střední firma nakupuje běžně i několik desítek tisíc druhů materiálů a to ve značně rozdílných množstvích od např. jednoho kusu až po statisícová množství kusů, mnohdy od různých výrobců za různé ceny. Vše musí být vždy včas ve firmě k dispozici, ale nesmí toho být zase příliš, abychom to měli kam dávat a nebyly zde vázány navíc finanční prostředky. Je zřejmé, že na základě těchto požadavků a potřeb podniku je zcela nutné mít v každé takovéto firmě systém řízení zásob, který musí být velmi kvalitně zpracován a dodržován, jinak bude fakticky ohrožen celý chod firmy.

Řízení zásob je velmi důležité a má přímou návaznost na ekonomiku podniku.

Cílem mé bakalářské práce je provést analýzu současného řízení zásob ve společnosti, prověřit metody řízení, posoudit a navrhnout případné možné nové alternativy způsobu řízení zásob. Chci se zaměřit na problematiku řízení zásob a činnosti s tím spojené, tj. nákup, příjem materiálu na sklad, uskladnění, evidence a celkový další pohyb materiálu. Téma jsem si

zvolila především z důvodu, že v dané oblasti pracuji již mnoho let a tyto činnosti jsou mi blízké a zajímavé. Případné návrhy nebo možná řešení, která z práce vyplynou, může společnost využít do budoucna, snížit tím náklady a třeba i zvýšit svou konkurenceschopnost na trhu.

Nejprve provedu teoretický rozbor oblasti nákupu. Zde popíši nákupní marketingový mix, operativní a strategické řízení nákupu. Následně bych se chtěla zaměřit na zásoby. Zde provedu analýzu zásob včetně jejich členění. Zaměřím se na rychlost obratu, dobu obratu zásob, optimální velikost dodávky, JIT a ABC analýzu, následně popíši jednotlivé způsoby řízení zásob. V závěru teoretické části uvedu možnosti a způsoby skladování, kde za pomoci vzorců vyjasním optimální velikost dodávky a optimální množství zásob na skladě. V praktické části nejdříve provedu analýzu firmy ROSTRA, k tomu použiji SWOT analýzu a porovnáím ukazatele, které jsem získala z účetních výkazů. Po té provedu rozbor oblasti nákupu. V oblasti řízení zásob a skladování rozeberu situaci ve společnosti. U optimalizace použiji získané informace ze společnosti a provedu rozbor zásob na skladě, kde využiji dobu obratu, rychlost obratu a vázanost zásob. Cílem je najít přednosti a případné nedostatky v procesu řízení zásob a navrhnout případná možná řešení, která by vedla k jejich odstranění.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 NÁKUP

Nákup představuje jednu ze základních podnikových funkcí, a to bez ohledu na to, zda se jedná o podnik výrobní, obchodní nebo ve službách. (Lukoszová, 2004, s. 4). Hlavním úkolem nákupu je zajistit plynulý chod výrobních procesů v podniku. Proces musí splňovat jak efektivní, tak i hospodárné krytí potřeb podniku. Tyto potřeby musí zabezpečovat požadavky, plynoucí ze všech částí podniku, a to ve stanoveném množství, ve správném čase, v požadovaném stavu a co nejhospodárněji (za minimální náklady). Nákup, lze současně nazvat, zásobováním. S tím je nejvíce spojena stránka hmotného zajištění. Ve své podstatě nákup zajišťuje vše, co je v podniku potřebné. Vždy však musí respektovat kritéria hospodárnosti. Pro dosažení efektivního a optimálního nákupu, musí být útvar nákupu propojen vazbami s útvary výroby, technologie, technické přípravy výroby, financí, marketingu, logistiky, informatiky, účetnictví a statistiky. (Lukoszová, 2004, s. 10).

Efektivní nákup spočívá především ve správném nastavení nákupních procesů. Správně nastavené procesy by měly být pro podnik přínosem ve formě snížení výrobních nákladů. Podle G. Tomka, nákupní proces v širším slova smyslu zahrnuje tyto fáze - určení spotřeby, nákup, dopravu, příjem a skladování.

V pojetí Robinsona jsou náplní jednotlivých fází nákupního procesu následující aktivity.

1. Zjištění problému
2. Základní údaje o potřebě
3. Specifikace výrobku
4. Hledání dodavatele
5. Posuzování nabídek
6. Výběr dodavatele
7. Objednávka
8. Zhodnocení nákupu

(Lukoszová, 2004, s. 94-95).

Hlavními faktory, které ovlivňují nákupní rozhodnutí, jsou množství, jakost, cena, čas a dodavatel. Cílem nákupního procesu je snížení nákladů, vytvoření co nejmenšího rizika, zvýšení flexibility nákupu, zvýšení jakosti nákupu.

1.1 Marketing v nákupu

Marketingové pojetí nákupu používá obdobné metody a techniku, jako marketing s dominantou na straně prodeje, počínaje výzkumem dodavatelského trhu (potenciální nabídky), rozhodováním o optimálním dodavateli, režimu a podmínkách dodávek (cenových, dodacích, platebních, logistických atd.), zásobách a logistickém zajištění nákupních procesů. (Synek a Kislíngrová, 2010, s. 196).

1.2 Nákupní marketingový mix

K zajištění splnění dlouhodobých strategických cílů podniku, slouží tržně orientovaný přístup nákupu. Ten se uplatňuje s využíváním marketingových nástrojů. Základními nástroji nákupního marketingového mixu jsou informační a komunikační mix, výrobový mix a mix služeb, logistický mix, cenový a kontraktační mix.

- **Informační a komunikační nákupní mix**

Předpokladem úspěšného procesu nakupování jsou správné a především včasné informace a přesné technické a ekonomické specifikace. Na základě těchto informací, je zapotřebí vybrat vhodného dodavatele, ceny výrobků a jejich proměnné složky (daně, cla), zajistit platební, dodací a logistické podmínky, použít minulé skutečnosti a sledovat makroekonomii.

Informace o dodavatelích, nakupovaných materiálech a výrobcích musí být komplexní. Charakterizují dodavatele po všech stránkách. Důležitým zdrojem informací je nákupní marketingové zpravodajství, a to především v oblasti vnitropodnikových informačních zdrojů. Neoprávněným informačním zdrojem jsou informace z jednání nákupců, což jsou vnější informační zdroje, ke kterým můžeme přiřadit mimo jiné i používání internetových stránek, které nám poskytují řadu informací „on line“.

Komunikační mix předpokládá dobrou znalost dodavatelů. Zahrnuje posouzení jednotlivých dodavatelů z různých hledisek a následný výběr toho nejvhodnějšího. V průběhu projednávání jednotlivých dodávek se jedná o komunikaci s vybraným dodavatelem, následnou komunikaci po uskutečnění dodávky a zhodnocení dodavatele.

- **Výrobový nákupní mix a mix služeb**

Vztahuje se k nakupovaným výrobkům. Spadají zde aktivity související s posuzováním o kvalitativních parametrech výrobků, které se mají stát předmětem nákupu společně s posouzením možné substituce. Aktivita o šíři a hloubce sortimentu nakupovaných výrobků a jejich

zahrnutí do podnikového sortimentního standardu. Aktivita o nakupovaných službách, které bude odběratel získávat v souvislosti s dodávkou výrobků, nakupovat od externích podniků služeb, a o službách, které si bude podnik zajišťovat v kooperaci s jiným podnikem. V této oblasti je nutné posuzovat varianty možného získání výrobku, zda zvolit nákup, či vlastní výrobu, nebo výrobu v kooperaci či leasing. Patří zde i rozhodování o šíři sortimentu. To se týká základních a pomocných materiálů, výrobků, náradí, strojů a zařízení. Podnik by měl přihlížet i na vyšší míru standardizace. Ta pomáhá zúžit sortiment, což následně příznivě ovlivňuje náklady na udržování zásob a náklady na nákup.

- **Cenový a kontraktační mix**

Nákup podniku musí posuzovat i aktivity spojené s cenou a kontraktační politikou. Cena totiž neovlivňuje pouze náklady výroby, ale přímo vstupuje a následně tím ovlivňuje i cenu finálního výrobku a s tím související prodej a cenu finálního výrobku. Do optimálního rozhodování o ceně produktu nepatří jen nejnižší ceny, musí se zde promítnout i další kritéria, která cenu vytvářejí. U opakovaných nákupů, by měl odběratel strategicky dohodnout ceny, platební a dodací podmínky výhodnější. Důležité je, aby se odběratel zabýval i možnostmi slev a srážek. Kontrakty lze sjednávat i u příležitosti veletrhů a výstav, kde jsou v rámci prodeje nabízeny ceny, které jsou pro odběratele ekonomicky výhodnější. Forma objednávky má vliv nejen na administrativní pracnost a náklady, ale i na stupeň právní zajištěnosti dodávek a také na stupeň posilování vzájemné důvěry, která je v tomto případě velmi důležitá. (Synek a Kislingerová, 2010, s. 201).

- **Logistický a dodávkový mix**

Souvisí s posouzením optimálního výběru dodání výrobku až na místo potřeby. Zde je nutné posuzovat varianty velikosti dodávky, periody dodávky, řešení logistické situace v případě odchylek a poruch v dodávkách. Logistické zabezpečení dodávek vstupu výrobku do podniku a toku materiálu uvnitř podniku. S tím souvisí způsob manipulace, balení, skladování a objem manipulačních jednotek.

1.3 Operativní řízení nákupu

Vychází z plánů a potřeb podniku, organizace, společnosti. Zabezpečuje konkrétní zásobení na jednotlivé programy a cíle podniku. Operativní řízení nákupu zahrnuje:

- plánování nákupu,
- řízení zásob,

- přípravu a vystavení objednávek, včetně rozhodnutí o dodavateli a o podmínkách dodávek,
- evidenci objednávek, záznamy o jejich plnění, evidenci komunikace s dodavateli,
- sledování objednávek a komunikaci v případech ohrožení plnění, nebo nutných změn,
- převážku a uskladnění, v případě vad, uplatnění reklamace a sledování jejího vyřízení,
- evidenci vratných obalů
- kontrolu a likvidaci faktur, zajištění souhlasu s úhradou

1.4 Strategické řízení nákupu

Jednou z klíčových funkcí strategického nákupu je, nastavení a sledování výkonnostních ukazatelů dodavatelů a jejich certifikace podporující zlepšování kvality produktu a kontinuální snižování nákladů. Mezi běžně užívaná kritéria hodnocení dodavatelů patří cena, kvalita zboží, flexibilita, spolehlivost, stabilita a nahraditelnost, případná zastupitelnost. Pojem strategie úzce souvisí s dlouhodobými cíli, které podnik sleduje. Strategické řízení nákupu zahrnuje zejména:

- účast na tvorbě nákupní strategie podniku ve fázi vývoje, technické přípravy nových a zdokonalených výrobků a technologie výroby,
- dlouhodobý průzkum a prognózování potřeb materiálu a disponibilních zdrojů,
- dlouhodobou strategii nákupních a obchodních vztahů,
- strategické řízení zásob

Dlouhodobá strategie nákupních a obchodních vztahů zahrnuje volbu dodavatelů a systematické vytváření oboustranně optimálních vztahů s dodavateli. Varianty strategie nákupu se odvíjí od cílů a priorit podniku. Jsou jimi například – strategie plného uspokojování potřeb, strategie minimálních nákladů, strategie zrychlené obrátky zásob, strategie maximální materiálové hospodárnosti, strategie minimalizace rizika nekrytí potřeb, strategie relativně vysokých pojistných zásob, strategie pružné kombinace více dodavatelských zdrojů.

2 ZÁSoby

Zásoby patří do složky oběžného majetku. Patří mezi nejméně likvidní položky oběžného majetku a jsou významnou položkou pracovního kapitálu. Pro mnoho výrobních, velkoobchodních i maloobchodních firem představují zásoby největší jednotlivou investici do jmění. Zásoby mohou představovat i více než 20% celkového jmění v případě výrobců a více než 50% celkového jmění u obchodních firem (Lambert, Stock a Ellram, 2005, s. 148). Velikosti zásob by podnik měl věnovat velkou pozornost. Zásoby vážou značný objem kapitálu, který poté podniku chybí při financování technického rozvoje a ohrožuje jeho platební schopnost. Zároveň držení zásob zvyšuje náklady podniku, neboť jejich skladování je spojeno se spotřebou lidské práce a dalších hospodářských prostředků (Sixta a Žižka, 2009, s. 61).

2.1 Analýza zásob

Dříve než se pustíme do vlastní analýzy zásob je nutno vymezit jednu zásadní oblast podniku, ve které se většina činností souvisejících se zásobami odehrává a to je oblast zásobování. Ve středoškolských učebnicích ekonomie se uvádí, že zásobování jsou činnosti, kterými podnik zajišťuje potřebný materiál pro svou činnost (unium.cz, © 2013). Jeho cílem je zajistit materiál v potřebném množství, druzích a kvalitě, za výhodné ceny a ve stanovené době.

Do zásobovací činnosti patří především skladování materiálu, zjišťování potřeby materiálu a volba dodavatele, jednání s dodavateli, uzavírání kupních smluv, zajišťování dodávek, příjem materiálu na sklad, kontrola materiálu, skladování materiálu a výdej do spotřeby.

Tolik stručná charakteristika zásobovací činnosti a bohužel pro mnohé je tato činnost takovýmto způsobem posuzována, ale jen ten, kdo v dané oblasti strávil alespoň krátkou chvíli, dokáže posoudit, co vše se za tímto stručným výpisem skrývá.

Podrobněji bych se zaměřila například na druhý bod, tj. zajistit materiál v potřebném množství, druzích a kvalitě, za výhodné ceny a ve stanovené době. Uvědomíme-li si, že například firma Rostra, ve které pracuji, nakupuje asi 20 000 druhů položek materiálu či zboží, které je nutno pravidelně, ale mnohdy také zcela nepravidelně a neočekávaně, objednávat a to tak, aby bylo dodáno ve stanovených termínech, pokud možno za co nejnižších cen, při dodržení požadované kvality a lhůt splatnosti co nejdelší.

Pracovník oddělení nákupu se tedy neustále potácí mezi vedením firmy, které ho tlačí k uvedeným podmínkám, a mezi jednotlivými dodavateli, kteří se sice chtějí realizovat na trhu,

ale v žádném případě ne za každou cenu. Dodavatelů na většinu zboží je celá řada, avšak najde se i specifické zboží, které dodává pouze jeden nebo omezený počet dodavatelů. Důležité a podmiňující jsou taktéž i obchodní, dodavatelské a platební podmínky, které má každá dodavatelská firma jiné a je nutno i tyto skutečnosti brát v úvahu při výběrových řízeních.

Základním úkolem je tedy najít toho nejvhodnějšího dodavatele, který bude námi uvedené podmínky plnit nejlépe.

2.2 Členění majetku

Pro podrobnou charakteristiku zásob si nejprve musíme provést alespoň rámcové rozdělení, tj. stručný popis majetku podniku.

Majetek podniku představuje soubor hmotného a nehmotného majetku, který podnik vlastní (Zámečník, Tučková a Novák, 2008, s.180). Tím se rozumí souhrn všech věcí, peněz, pohledávek a jiných majetkových hodnot, které patří podnikateli a slouží k jeho podnikání. Tvoří jej dvě základní skupiny prostředků, které se liší dobou, po kterou slouží v provozu podniku a svou cenou a to stálý, neboli dlouhodobý majetek a oběžný majetek.

Majetková struktura podniku je dána jednak odvětvím a typem podniku (v obchodním podniku převládají zásoby zboží), jednak finanční politikou podniku.

Dlouhodobý majetek (označovaný také jako stálý, zařizovací, fixní, neoběžný, stálá aktiva, dříve též investiční majetek nebo základní prostředky) je takový majetek, který slouží podniku dlouhou dobu (obvykle déle než 1 rok) a tvoří podstatu jeho majetkové struktury (Synek a Kislingerová, 2010, s. 131). Může být hmotný, nehmotný a finanční. Tímto typem majetku se nadále zabývat nebudu.

Druhým typem majetku podniku je oběžný, což jsou prostředky podniku, které jsou v neustálém pohybu a přitom mění svoji formu. Na rozdíl od stálého majetku se oběžný majetek velmi rychle obrací, čím rychleji – tím je větší zisk. Oběžný majetek slouží i k úhradě závazků (dluhů) – díky penězům, kterými podnik vyrovnává své závazky. Patří zde především zásoby a peníze.

2.2.1 Zásoby

Platí obecné pravidlo, že do zásob patří vše, co firma nezařadí do dlouhodobého majetku. Jako zásoby se mohou chovat např. i drobné předměty dlouhodobého použití

Zásoby členíme do 6 následujících skupin.

- ***Materiál***

Hmotné statky, které jsou v podniku určeny k jednorázové spotřebě ve výrobním procesu. Podle účelu, k němuž materiál slouží, ho dále dělíme na pomocné materiály, obaly (plechovky, kartóny, plasty), pohonné hmoty (nafta, benzin), drobné nářadí (šroubováky, klíče, vrtáky), kancelářské potřeby (papír, tužky, pásky do psacího stroje, atd.) a čisticí prostředky.

- ***Nedokončená výroba***

Ta představuje produkty, které se vytvářejí v průběhu výrobního procesu. Zpravidla zajišťují plynulost výrobního procesu.

- ***Polotovary vlastní výroby***

Mají podobný charakter jako nedokončená výroba. Liší se tím, že je na nich dokončena ucelená část výrobního procesu.

- ***Výrobky***

Jsou dokončené předměty vlastní výroby určené k prodeji.

- ***Zvířata***

Do této skupiny řadíme některá zvířata, a to mladá zvířata, zvířata ve výkrmu, ryby, kožešinová zvířata, včelstva, hejna slepic, kachen, krůt.

- ***Zboží***

Jsou to předměty, které podnik nakupuje a beze změny prodává svým zákazníkům. Převažují v obchodních podnicích.

2.2.2 Peníze (peněžní forma)

Peníze dělíme do 5 následujících kategorií.

- ***Peníze v hotovosti v pokladně***
- ***Peníze na účtech***
- ***Ceniny***

Do této skupiny spadají kolky, stravenky, poukázky, apod.

- ***Krátkodobé cenné papíry***

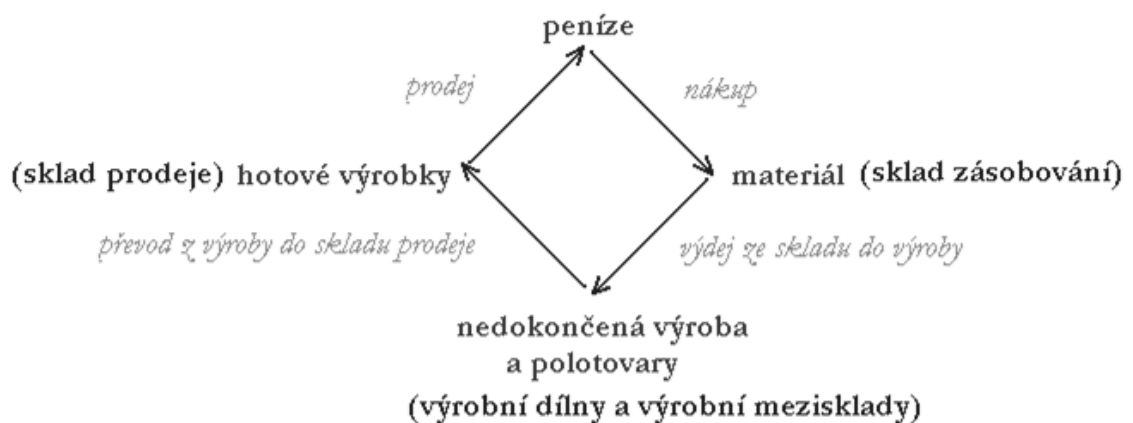
To jsou směnky, depozitní certifikáty, apod.

- **Pohledávky**

Pohledávky představují peníze, které firmě dluží odběratelé, společníci nebo zaměstnanci.

2.2.3 Koloběh oběžného majetku

Oběžný majetek má obíhat. Peníze vložené do zásob jsou peníze umrtvené, a je potřeba je co nejrychleji zpracovat a přeměnit na hotové výrobky, tento proces nazýváme koloběh oběžného majetku.



Obr. 1. Koloběh oběžného majetku (Švarcová, 2011, s. 87)

Platí, že peníze na začátku koloběhu, by měly být menší než na konci, což představuje zisk firmy.

2.3 Druhy zásob v podniku

Dříve než přistoupím k vlastnímu popisu možností řízení zásob, provedu alespoň zjednodušenou kategorizaci jednotlivých druhů zásob.

Zásoby lze členit podle mnoha kritérií:

- stupně zpracování
- účetních předpisů
- funkčního hlediska
- použitelnosti

Při optimalizaci stavu zásob budeme vycházet s funkční klasifikace zásob, která rozlišuje zásoby na běžnou, pojistnou, vyrovnávací, strategickou, spekulativní, technologickou a zásobu pro předzásobení. (Sixta a Žižka, 2009, s. 63)

2.3.1 Zásoba běžná

Je to hlavní zásoba podniku, která je nutná pro zajištění hlavní výroby. Kryje spotřebu v období mezi dvěma dodávkami a kolísá od maxima dnem dodávky po minimum před další dodávkou a to v závislosti na dodávkovém cyklu (tj. doba mezi dvěma po sobě následujícími dodávkami). Při optimalizačních propočtech se počítá s průměrnou běžnou zásobou.

2.3.2 Zásoba pojistná

Zajišťuje tlumení náhodných výkyv v dodávkovém cyklu a tím i plynulost výroby, je dána počtem dnů, ve kterých můžeme vyrábět po ukončení dodávkového cyklu. Někdy se může vytvářet i uvnitř výrobního procesu. Je stále ve stejné výši.

2.3.3 Zásoba vyrovnávací

Vzniká zpravidla přímo ve výrobním procesu a slouží k zachycování okamžitých drobných výkyvů mezi jednotlivými částmi výrobního procesu. Může být shodná se zásobou pojistnou.

2.3.4 Zásoba strategická

Někdy se také nazývá zásoba havarijní. Vytváří se pouze u nejdůležitějších položek, které jsou pro firmu strategické. Jejím úkolem je zabezpečit základní chod firmy při stávkách či přírodních kalamitách.

2.3.5 Zásoba technologická (technická)

Je jen v některých organizacích, pokud to vyžaduje technologický proces (sušení dřeva, zrání sýrů). Je to doba potřebná na přípravu materiálu před zpracováním v hlavním výrobním procesu nebo naopak doba potřebná pro skladování po ukončení výroby.

2.3.6 Zásoba pro předzásobení (sezónní)

Je to zásoba, která se vytváří pouze při očekávaném zvýšení sezónním odbytu především v obchodě nebo při očekávaných výpadech dodávky. V zemědělství to naopak může být zásoba úrody po sklizni.

3 ŘÍZENÍ ZÁSOb

Řízení zásob je metodou, jak řídit tok výrobků v dodavatelském řetězci a dosáhnout požadované úrovně služeb za přijatelnou cenu (Emmet, 2008, s. 43).

Řízení zásob je osou řízení výrobních a obchodních procesů a v současnosti je pokládáno za jednu z nejdůležitějších manažerských činností. Obecně představuje zabezpečování a udržování optimálního množství a druhů hmotných zdrojů, potřebných pro realizaci strategických, taktických i operativních cílů (Tomek a Hofman, 1999, s. 192). V běžné strojírenské firmě je obrovské množství různých druhů zásob, ne všechny mají pro podnik stejný význam, některé jsou potřeba ve velkém množství a některé pouze občas a v malých množstvích a je tedy potřeba jednotlivé druhy zásob specifikovat a utřídit.

3.1 Operativní řízení zásob

Úkolem operativního řízení zásob je zajištění přesně stanovených druhů zásob, které jsou potřebné pro jednotlivé útvary uvnitř podniku. Náklady na jejich pořízení, doplňování i skladování by měly být co nejmenší, ale při tom by tyto zásoby měly v dostatečné míře zabezpečovat potřeby jednotlivých vnitropodnikových útvarů. Vedení firmy musí výši zásob posuzovat vždy z hlediska důsledků, které tato výše a struktura má pro finální dlouhodobé ekonomické výsledky firmy, tj. pro plnění dlouhodobých strategických cílů (Tomek a Hofman, 1999, s. 193).

3.2 Strategické řízení zásob

Zásoby obecně vážou značné množství kapitálu, a pokud nebude firma množství zásob, tj. i množství kapitálu cílevědomě usměrňovat a „hlídat“, tak může nastat situace, kdy v zásobách je vázáno takové množství kapitálu, které pro firmu je neúnosné. Strategické řízení zásob je v podstatě souhrn rozhodnutí vrcholového managementu firmy o tom, kolik prostředků bude vynaloženo na pokrytí zásob a především jaká bude jejich struktura. Vedení firmy musí rozhodnout o vhodném rozčlenění zásob z hlediska jejich funkce.

3.3 Optimalizace zásob

V současných podmínkách tržní ekonomiky je při optimalizaci zásob jednou ze základních metod tzv. optimalizační přístup, který využívá základů teorie zásob. Základní strategií této metody je porovnání nákladů, které vznikají při nadměrných zásobách a nákladů vznikajících při minimálních zásobách. Základním kritériem je dosažení co nejmenších celkových

nákladů na pořízení a udržování zásob. Přitom je nutno zachovat zajištění krytí případných odchylek při jednotlivých dodávkách i jistou míru rizika.

Základním kritériem při optimalizaci zásob jsou tedy náklady, přičemž je nutno počítat i s případnými změnami podmínek způsobených neočekávanými okolnostmi.

3.3.1 Náklady na zásoby

Náklady spojené s tvorbou a využíváním zásob je možno rozdělit do tří skupin:

- Náklady na objednávku, dodávku a přejímku, patří zde i náklady na dopravu, likvidaci faktur, kontrolu, uskladnění apod.
- Náklady na udržování a skladování, zde patří např. náklady spojené s provozem skladu, evidencí, úroky s úvěrů na zásoby apod.
- Náklady nedostatku, které souvisí s vyřazením nevyužitelných zásob (poškozených, zničených)

3.3.2 Stanovení optimální výše dodávky

Pro výpočet optimální výše dodávky byl v ideálních podmínkách vytvořen základní model, který využívá těchto údajů:

D_p – předpokládaná celková potřeba dodávek v daném období T v hmotných jednotkách

N_d – náklady na zajištění 1 dodávky určitého druhu materiálu

N_s – náklady na skladování a udržování zásob, vyjádřené v Kč na jednotku určitého druhu materiálu a 1 den.

N_{cn} – celkové náklady v Kč na zajištění dodávek, skladování a udržování zásob při celkovém nákupu N_c a plánovacím období T

T – délka plánovacího cyklu ve dnech

D – velikost dodávky určitého materiálu

t_d – délka dodávkového cyklu určitého druhu materiálu při dané velikosti dodávek ve dnech

$$N_{cn} = \left(N_d + N_s * \frac{D}{2} * t_d \right) * \frac{D_p}{D} \quad (1)$$

A protože platí, že:

$$t_d = \frac{T * D}{D_p} \quad (2)$$

Po matematické úpravě získáme vztah pro výpočet roční optimální výši dodávky

$$D_{opt} = \sqrt{\frac{2 * Nd * D_p}{Ns}} \quad (3)$$

(Tomek a Hofman, 1999, s. 198).

3.4 Metody řízení zásob

Jednou ze základních metod řízení nákupu je ABC analýza, která je všeobecně známá a velmi často využívaná. Ve vyspělých ekonomikách se však stále častěji využívá i druhá metoda a to JUST-IN-TIME, která je založena na principu zásobování „bez zásob“, tedy dodávka materiálu rovnou do výroby.

Jednotlivé metody podrobněji popíšu v následujících podkapitolách.

3.4.1 ABC analýza

ABC analýza je velice jednoduchý nástroj, vycházející z pravidla 80/20 italského ekonoma Vilfreda Pareta, který nám umožní zefektivnit práci s nakupovaným sortimentem zboží a služeb. Přesně matematicky posoudíme, které položky, skupiny zboží, dodavatelé či zásoby jsou pro nás důležité a měli bychom jim věnovat naši pozornost.

Paretovo pravidlo říká, převedeno do podmínek nákupu, že například:

- 80 % nákupního obratu tvoří 20% položek,
- 80 % objemu nákupu se zrealizuje u 20 % dodavatelů,
- 80 % skladové plochy zabere 20 % skladových položek,
- 80 % výsledků své práce získáme z 20 % času (Managementmania, © 2011-2013)

Z výše uvedeného vyplývá, že budeme-li věnovat pouze 20 % svého času omezenému počtu klíčových/strategických/dodavatelů, ovlivní to výsledek naší práce z 80 %. Proto je dobré si provést tuto analýzu a soustředit pozornost na klíčové/strategické/činnosti, dodavatele, komodity či nakupované položky. To ale neznamená, že na ostatní zapomeneme. Dále je nutné podotknout, že pokud budeme pracovat např. s nákupním obratem, tak vidíme, že rozdělení 80/20 neplatí absolutně.

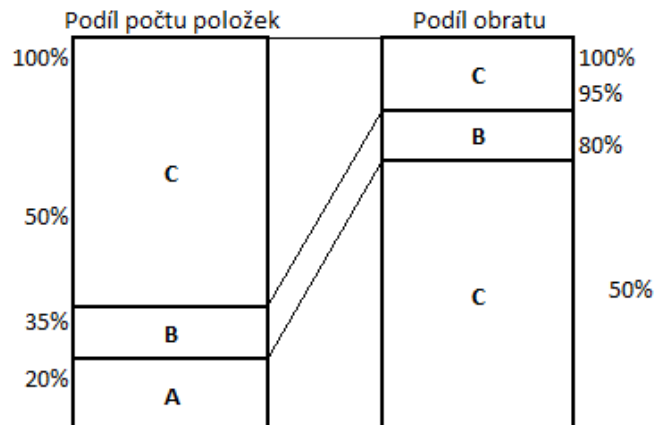
Paretovo pravidlo v nákupní praxi nestačí, a proto se pro účely detailnějšího rozdělení používá ABC analýza. Tato analýza zařazuje jednotlivé komodity, dodavatele, zásoby či položky (dále jen položky) do tří kategorií dle jejich významu. V závislosti na účelu použití můžeme nalézt více variant procentuálního rozdělení položek do jednotlivých kategorií.

Skupina A – sem zařadíme především klíčové, strategické položky mající pro organizaci zásadní význam - základní suroviny, které firma nezbytně potřebuje pro svou výrobu. Tyto suroviny spotřebovává ve velkém množství (počítá se velikost optimální zásoby a ta je podkladem pro normování zásob). Zásoby patřící do této skupiny bývají druhově málo početné, ale objemem vynaložených financí zaujímají v zásobách největší prostor, přibližně 20 % položek a 80 % nákupního obratu. U položek A je vhodné provádět denní nebo průběžnou kontrolu stavu zásob (Lambert, Stock a Ellram, 2005, s. 171).

Skupina B – sem patří zásoby, které se relativně snadno a rychle objednávají a jejich spotřeba pro firmu není tak nákladově významná. U těchto druhů zásob stačí stanovit a hlídat minimální skladový limit. Pokud klesne zásoba na tuto hranici, je to pro nákupce signál, aby vystavil a poslal objednávku dodavateli, který doveze novou zásobu. Počet druhů patřících do této skupiny je výrazně vyšší než u A, ale objemem spotřeby jsou tyto zásoby nižší než A, přibližně 15 % položek a 15 % nákupního obratu. Položky B je možné kontrolovat týdně (Lambert, Stock a Ellram, 2005, s. 171).

Skupina C – je počtem druhů největší, ale objemem spotřeby ve finančním vyjádření je nejméně významná (kancelářské tužky, hygienické potřeby, čisticí prostředky), tvoří ji přibližně 65 % položek s přibližným 5 % nákupním obratem. Položky C v rámci kontroly mohou mít relativně nejméně pozornosti (Lambert, Stock a Ellram, 2005, s. 171).

Zavedení metody ABC vyžaduje pořádek v evidenci jednotlivých druhů materiálů. Metoda ABC je založena na poznatku, že ve většině případů je velmi nerovnoměrná struktura zásob a spotřeba materiálu.



Obr. 2. Analýza ABC (Vlastní zpracování)

Rozdělení podílu počtu položek do jednotlivých kategorií a jejich podíl na obratu znázorňuje obrázek 2.

3.4.2 Metoda JIT

Ideální zásoby nejsou žádné zásoby. Z této myšlenky vychází metoda JUST-IN-TIME (právě v čas). Metoda spočívá v tom, že firma sepíše smlouvy se svými dodavateli, kde dohodne přesné termíny zásobování (zásobovací cykly) tak, aby byl materiál přesunut z nákladního automobilu přímo do prostor výroby. Tento postup je závislý na úplné přesnosti dodavatelů, protože opožděním dodávky dochází k zastavení výroby, prostojům a tím i finančním ztrátám. Pokud však zásobování funguje bez chybičky, firma takto ušetří obrovské náklady na skladovou manipulaci, evidenci, nemusí sklady stavět, v zimě vytápět, svítit, zaměstnávat manipulátory a skladníky, pojišťovat proti krádežím, atd.

Využívání této metody je možné pouze ve vyspělých ekonomikách a především tam, kde naprosto dokonale funguje systém řízení a organizace práce. Nezbytnou podmínkou kvality a spolehlivosti metody JIT je bezporuchová komunikace jak uvnitř firmy, tak i ve směru k dodavatelům i odběratelům. Nelze však opomenout možnost přerušení dodávky během transportu daného materiálu způsobenou například dopravní nehodou, přírodní katastrofou či jinou neočekávanou událostí. Na tuto situaci je firma připravena zpravidla druhým dodavatelem, jenž je schopen dopravit požadovaný počet kusů do doby vyčerpání přímé výrobní zásoby.

3.5 Základní ukazatele řízení zásob

3.5.1 Plán zásobování

Plánování zásob je pro úspěšnost výrobních operací kritické, neboť nedostatek surovin, může vést k výpadku výroby, nebo ke změnám rozvrhu výroby (Lambert, Stock a Ellram, 2005, s. 114).

Nejjednodušší forma plánu má podobu bilance kdy, spotřeba spolu s konečnou zásobou je rovna počáteční zásobě a nákupu. Spotřeba se dá spočítat podle technické dokumentace, podle výtěžnosti nebo indexní metodou. Konečnou zásobu si určuje firma sama s ohledem na předpoklad potřeby počáteční zásoby v dalším období. Počáteční zásobu na začátku období známe a nákup je neznámá, kterou spočítáme ze zásobovací rovnice:

$$KS = PS + N - S \quad (4)$$

KS = konečný stav zásob

PS = počáteční stav zásob

N = nákup zásob během období

S = spotřeba zásob během období (Pavelková a Knápková, 2006, s. 104)

Tuto zásobovací rovnici lze využít pro řízení jednotlivých druhů zásob, skupin zásob anebo všech celkových zásob.

- *Metody výpočtu spotřeby*
- *Podle technické dokumentace*

Tato metoda je využitelná v případě, kdy lze přesně technicky propočítat a znormovat spotřebu jednotlivých materiálů na jeden výrobek (nejpracnější)

- *Podle výtěžnosti*

Tato metoda je méně přesná.

- *Indexní metoda*

Indexní metoda vychází ze znalosti spotřeby v minulém období, je nejjednodušší, nejméně pracná a nestimuluje k racionalizaci spotřeby a snižování nákladů.

3.5.2 Rychlost oběhu zásob

Rychlost oběhu zásob měříme dvěma ukazateli a to:

- Doba obratu = počet dnů v období / počet obrátek.

Jedná se o základní ukazatele hodnocení efektivnosti řízení zásob, které mají přímý vliv na rentabilitu podniku a ovlivňují především disponibilitu finančních zdrojů.

- Obrátka zásob = počet obrátek = rychlost obratu = Tržby / průměrný stav zásob

Pro materiálové zásoby pak platí:

$$\text{Počet obrátek} = \text{celková spotřeba} / \text{průměrná zásoba.}$$

Podnikatel má 2 základní možnosti, jak dosáhnout vyššího počtu obrátek a to, zvyšovat objem výroby (tedy i celkovou spotřebu materiálu za rok) při zachování průměrné zásoby (pokud je firma úspěšná a provádí rozšiřování výroby) anebo snižovat průměrnou zásobu při zachování celkové spotřeby za rok (u výrobků, které jsou ve fázi vrcholu na trhu a firma dosahuje maximalizace zisku racionalizací ve struktuře a velikosti svých nákladů).

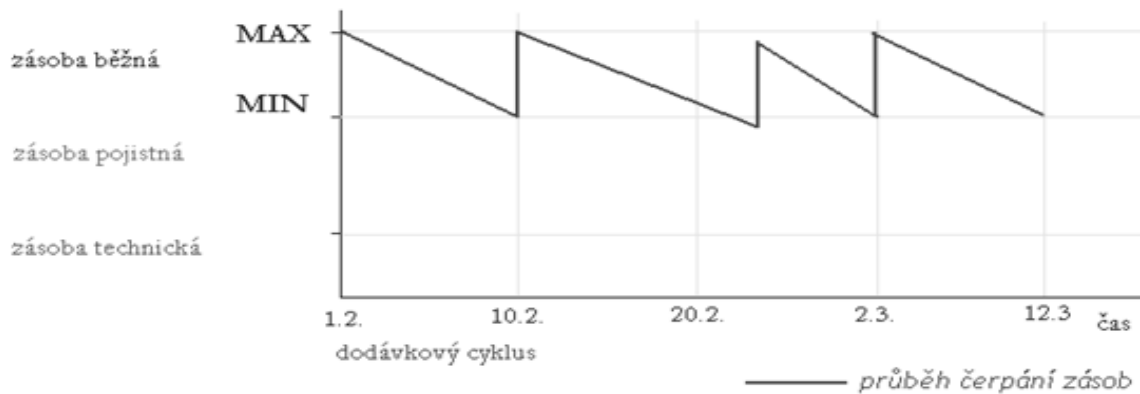
3.5.3 Zásady racionálního nakupování

Základními zásadami racionálního nakupování je nakupovat jen to, co se potřebuje, nakupovat jen tolik, kolik se potřebuje (doba velkých předzásobení je už dávno za námi) a zvažovat náklady související s pořízením zásob a podle toho se rozhodnout kdy a kolik čeho nakoupit. Proto je primárním předpokladem racionálního zásobování co nejpřesnější znalost objemu výroby, který je firma schopna na trhu prodat.

3.5.4 Průběh čerpání zásob

Příklad běžného průběhu čerpání zásob je znázorněn v následujícím grafu. Jedná se o určité zjednodušení, protože výdej ze skladu do výroby probíhá skokově a nikoliv lineárně. Principem ovšem je, že firma čerpá pro výrobu zásobu běžnou, která jí vydrží právě jeden dodávkový cyklus, kdy doplní zásobu na původní maximum. Dodávkové cykly i dodávané množství jsou dány pevně smlouvou, pokud dojde ze strany dodavatele k opoždění dodávky, firma čerpá ze zásoby pojistné. Opožděná dodávka je v původně sjednané výši, stav skladu

se tedy při ní nedoplní až na maximum. Další dodávka je už v řádném termínu a teprve při ní se zásoba doplní na maximální stav.



Obr. 3. Schéma normování zásob (Švarcová, 2011, s. 90)

- **Maximální zásoba** [Z_{max}] – je zásoba v okamžiku převzetí dodávky na sklad
- **Minimální zásoba** [Z_{min}] – je zásoba na skladě těsně před novou dodávkou, odpovídá součtu pojistné a technické zásoby.

$$Z_{min} = Z_{poj.} + Z_{tech.} \quad (5)$$

- **Průměrná zásoba** – je vypočítána jako průměrná hodnota mezi zásobou minimální a maximální. S průměrnými veličinami počítáme z důvodu velkého množství druhů materiálu a různých množství dodavatelů.

$$Prům. zásoba = \frac{Z_{max.} + Z_{min.}}{2} \quad (6)$$

- **Časová norma zásob** – je průměrná doba vázanosti zásob ve dnech

$$časová\ norma\ zásob = \frac{dodávkový\ cyklus}{2} + Z_{pojist.} + Z_{techn.} \quad (7)$$

- **Dodávkový cyklus** – je doba mezi dvěma po sobě následujícími dodávkami daného materiálu. Uvádí se ve dnech. Závisí na mnoha okolnostech (dodavatel, doprava, materiál, sklady, atd.). Obecně platí, že čím větší je dodávkový cyklus, tím musíme vytvářet větší zásoby.

4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části byl nejprve proveden rozbor nákupu a jeho efektivity včetně jednotlivých fází nákupu. Po té byl zpracován marketingový mix nákupu a jednotlivé marketingové strategie, které nám ukazují různé možnosti nákupního chování z hlediska komunikace, výrobků, služeb, ceny a logistiky. V závěru první části byl proveden rozbor operativního a strategického řízení nákupu.

Druhá část teorie je zaměřena na zásoby, které jsou nejprve stručně charakterizovány a následně je provedena jejich analýza se zaměřením na zajišťování materiálu v potřebném množství, druzích kvalitě a ceně. Dále je zde popsáno členění majetku se zaměřením na zásoby, včetně koloběhu oběžného majetku a charakteristika jednotlivých druhů zásob.

Ve třetí části je nejprve popsána teorie řízení zásob, následně pak způsoby řízení zásob, tj. operativní a strategické. Dále je zde charakterizována optimalizace zásob se zaměřením na náklady a stanovení optimální výše dodávky. V této části jsou popsány i metody řízení zásob a to především analýza ABC, která člení výrobky do tří skupin z hlediska jejich důležitosti a metoda JUST-IN-TIME, jejichž princip je založen na systému přesných dodávek bez zásob. V závěru této části je proveden rozbor, základních ukazatelů řízení zásob a to plán zásobování, zásady racionálního nakupování, průběh čerpání zásob a rychlost oběhu zásob, včetně výpočtu zásoby maximální, minimální a průměrné a stanovení časové normy zásob a dodávkového cyklu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ROSTRA S.R.O.

Společnost ROSTRA s.r.o. je strojírenskou společností, která působí na českém trhu jako subdodavatel pro automobilový průmysl již od roku 2000. Výrobní areál společnosti sídlí ve Vizovicích, kde uskutečňuje strojírenskou výrobu. Obr. 5. Sídlo společnosti je v Brně. Tato společnost se zabývá konstrukcí a výrobou střížných nástrojů pro lisování plechových dílů, konstrukcí a výrobou přípravků, jednoúčelových strojů a jejich částí a upínacích přípravků pro výrobní linky.



Obr. 4. Areál společnosti ROSTRA s.r.o. (ROSTRA, ©2011).

Druhou důležitou složkou výroby je sériové lisování plechů, především pro automobilový průmysl. Mimo to firma naplňuje požadavky i jiných odvětví, jako jsou strojírenství, elektrotechnika, plastikářský průmysl, telekomunikace a zdravotnictví.

Posledním pilířem výroby jsou soustružené díly na více vřetenových automatech, doplněno technologií řezání vnitřních závitů.

ROSTRA s.r.o. je držitelem certifikátů dle normy ISO 9001:2010 a ISO/TS 16949. Tyto certifikáty zajišťují společnosti vyšší prohloubení stávajících a získání nových obchodních kontaktů na českém i zahraničním trhu. Získané a opětovně obhájené certifikáty jsou zárukou vysoké kvality výrobků, produktů a nabízených služeb.

5.1 Profil společnosti

Společnost vznikla podle Obchodního zákoníku – zákona 513/1991 Sb., jako společnost s ručením omezeným dle § 105 až 153e.

Dne 11. 9. 2000 byla firma ROSTRA s.r.o. zapsána do obchodního rejstříku u Krajského soudu v Brně, Husova 15, oddíl C vložka 38015.

Název společnosti:	ROSTRA s.r.o.
IČO:	262 23 511
Sídlo společnosti:	Brno, Příkop 2a, PSČ 602 00
Výrobní areál společnosti:	Vizovice, Říčanská 989, PSČ 763 12
Právní forma podnikání:	112 - Společnost s ručením omezeným
Spisová značka:	C 38015 vedená u Krajského soudu v Brně
Předmět podnikání:	Zastupování v celním řízení Galvanizérství, kovoobráběčství, nástrojařství, Zámečnictví Koupě zboží za účelem prodeje a prodej Pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor

Statutární orgánem jsou dva jednatelé a to:

- Ing. Petr Mikulčík (vklad 132 000,- Kč) = 66%
- Ing. Josef Šňupík (vklad 68 000,- Kč) = 34%

Základní kapitál byl k 7.3.2006 navýšen na 4 200 000,- Kč.

5.1.1 Historie společnosti

- 1985 Montážní podnik spojů Praha
- 1989 Telekomunikační montáže Praha
- 2000 Založení firmy ROSTRA s.r.o.
- 2001 Získání certifikátu systému řízení jakosti podle normy ISO 9001:2000
- 2002 Zakoupení prvního zkušebního lisu ERFURT 315
- 2003 Získání certifikátu systému řízení jakosti podle normy ISO/TS 16949
- 2005 Výstavba nové montážní haly pro nástrojárnu
- 2006 Výstavba lisovny a zkušebny nástrojů I. etapa
- 2007 Zakoupení nových strojů, zvýšení kapacity CNC frézování a elektroerozivního řezání
- 2009 Zaveden celofiremní informační systém Syte Line

2010 Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost (EU)

2012 Nová zařízení pro zkoušení nástrojů: lis VORONĚŽ 800t

2013 Nová budova lisovny II

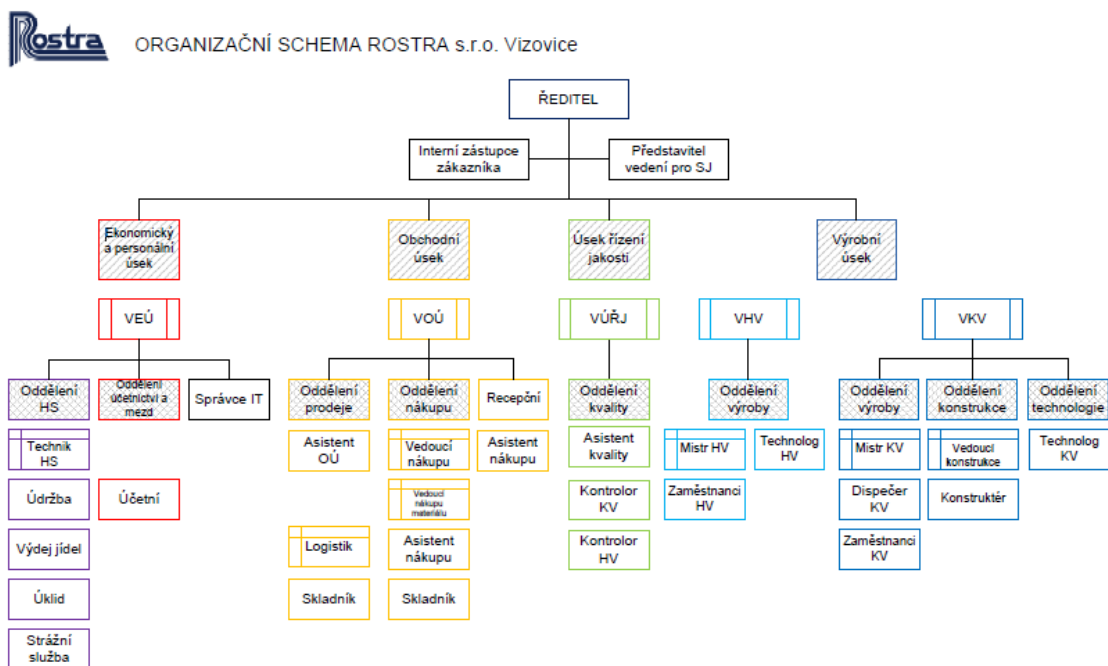
(Zdroj: ROSTRA, ©2011).

5.2 Interní analýza

Interní analýza využívá metody spojené s finanční analýzou. Finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace v podniku. Pomáhá odhalit, zda je podnik dostatečně ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda využívá efektivně svých aktiv, zda je schopen včas splácet své závazky (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 17)

5.2.1 Organizační struktura společnosti

Společnost se dle počtu zaměstnanců řadí do kategorie středních podniků a tomu odpovídá i její organizační struktura, která je poměrně jednoduchá a jednoznačná, neporušuje principy jednotného řízení a patří mezi tzv. liniově štábní strukturu, viz obr. 5.



Obr. 5. Organizační struktura společnosti (Zdroj: ROSTRA s.r.o.)

5.2.2 Řízení lidských zdrojů ve společnosti

V době zahájení své výrobní činnosti v roce 2000, zaměstnávala společnost ROSTRA s.r.o. 85 pracovníků. V průběhu své činnosti se společnost postupně rozšiřovala. Zvětšovala své

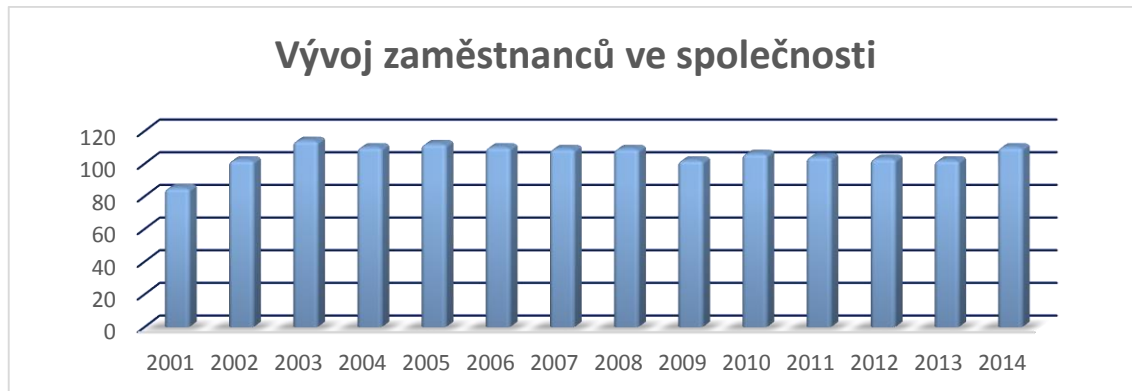
technologické vybavení, přibývalo i výrobní programů a to až do současné doby. Společnost téměř hned v počátku svého působení vytvořila řadu nových pracovních míst, a proto poměrně rychle navýšila počet pracovníků, který byl již od roku 2003 téměř stabilní. V roce 2008 je patrný pokles, který je ovlivněn krizí a až v roce 2014 je opětovný nárůst, který je podle současného stavu zřejmý i v roce 2015. To sledujeme v tabulce 1.

Tab. 1. Vývoj zaměstnanců

Rok	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Celkový počet zaměstnanců	85	102	114	110	112	110	109	109	102	106	104	103	103	110

(Vlastní zpracování)

Abychom lépe viděli srovnání počtu zaměstnanců v jednotlivých letech, můžeme se na to podívat v grafu 1.



Graf 1 – Vývoj zaměstnanců ve společnosti

Struktura zaměstnanců v roce 2014, se skládala z 64 dělníků a 46 režijních a THP pracovníků, to pozorujeme v tabulce 2.

Tab. 2. Struktura zaměstnanců

Výrobní dělníci	64	
	Nástrojárna	37
	Hromadná výroba	27
Režijní dělníci a THP pracovníci	46	
	Hospodářská správa	6
	Management	6
	Konstrukce	9
	Technologie a programátoři	4
	Nákup	5
	Mistři	4
	Kontrola jakosti	6
	Administrativa	6

(Vlastní zpracování)

Pracovníkům společnosti jsou v rámci sepsání kolektivní smlouvy, poskytovány sociální jistoty v rámci sociálního programu. Zaměstnanci dostávají příspěvky na životní pojištění a penzijní připojištění a je jim poskytováno také kulturní a sociální vyžití. Veškerá personální evidence je vedena v personálním informačním systému „KVASAR-Perm“.

5.2.3 Analýza ekonomické situace společnosti

V interní ekonomické analýze společnosti se budu zabývat zhodnocením finanční situace období za rok 2012 a 2013, z důvodu, že v současné době ještě nejsou zpracovány a vydány účetní uzávěrky za rok 2014. Ostatní porovnání a hodnocení budu zpracovávat s údaji za kalendářní rok 2014.

Tab. 3. Základní ukazatele [tis. Kč]

Ukazatel / Rok	2012	2013
AKTIVA=PASIVA	184 288	233 560
Dlouhodobý majetek	101 171	148 254
Oběžná aktiva	82 695	84 877
Zásoby	44 832	40 452
Vlastní kapitál	88 878	112 099
Cizí zdroje	95 389	121 271
Náklady	179 836	190 170
Výnosy	193 817	215 459
Výsledek hospodaření před zdaněním	13 981	25 289

Zdroj: Rozvaha 2013; VZZ 2013 (Vlastní zpracování)

V tabulce 3 jsou uvedeny základní ukazatele pro další hodnocení finančního zdraví společnosti. Z těchto údajů zjistíme velikost čistého pracovního kapitálu, nazývaného taky jako provozní kapitál.

- **Čistý provozní kapitál = oběžný majetek - krátkodobý cizí kapitál**

Tab. 4. NWC [tis. Kč]

(v tis. Kč)	2012	2013
ČPK (NWC)	3 046	-16 772

Zdroj: Rozvaha 2013; VZZ 2013 (Vlastní zpracování)

Tabulka 4 nám ukazuje v roce 2013 na záporný čistý provozní kapitál. To znamená, že společnost má agresivní strategii financování. Společnost si v roce 2013 vzala krátkodobý bankovní úvěr, kterým financovala rozšíření pracovních prostor (stavba nové lisovny).

- **Celková zadluženost = Cizí zdroje / Aktiva celkem [%]**

Tab. 5. Celková zadluženost

Název / Rok	2012	2013
Celková zadluženost ROSTRA s.r.o. (v %)	51,76%	51,92%
Celková zadluženost odvětví (v %)	50,00%	49,92%

(Vlastní zpracování)

- **Míra zadluženosti = Cizí zdroje / vlastní kapitál**

Tab. 6. Míra zadluženosti

Název / Rok	2012	2013
Míra zadluženosti ROSTRA s.r.o.	1,07	1,08
Míra zadluženosti odvětví	1,04	1,04

(Vlastní zpracování)

Při porovnání celkové zadluženosti v tabulce 5, pozorujeme v rámci srovnání s odvětvím, že společnost ROSTRA s.r.o. je o 2% více zadlužena, než je průměr v odvětví v daném roce. Míra zadluženosti společnosti, tabulka 6 se pohybuje téměř na stejných ukazatelích jako ukazatele odvětví. Optimální míra zadluženosti, by neměla překročit 1,5 násobek vlastního jmění, což splňují ukazatele jak za odvětví, tak i za společnost ROSTRA s.r.o.

- **Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem = Vlastní kapitál / DM**

V tabulce 7 sledujeme, že společnost ROSTRA s.r.o. je pod hodnotou jedna, což nám opět potvrzuje agresivní strategii podnikání.

Tab. 7. Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem

Název / Rok	2012	2013
ROSTRA s.r.o.	0,88	0,76
Odvětví	1,10	1,09

(Vlastní zpracování)

- **Rentabilita tržeb = Čistý zisk / Tržby**

Analýza rentability neboli ziskovosti vyjadřuje, zda společnost pomocí vložených prostředků dosáhla požadovaného výsledku v podobě zisku. Na rentabilitě tržeb dané společnosti pozorujeme, že zisk ve sledovaných letech vzrůstal.

Tab. 8. Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb	2012	2013
ROSTRA s.r.o.	7,48%	12,80%
Odvětví	5,59%	4,62%

(Vlastní zpracování)

- **Rentabilita celkového kapitálu = EBIT/Aktiva**

Tab. 9. Rentabilita celkového kapitálu

Rentabilita celkového kapitálu	2012	2013
ROSTRA s.r.o.	8,57%	11,77%
Odvětví	8,84%	8,05%

(Vlastní zpracování)

- **Rentabilita vlastního kapitálu = EAT/VK**

Tab. 10. Rentabilita VK

Rentabilita vlastního kapitálu	2012	2013
ROSTRA s.r.o.	15,73%	22,56%
Odvětví	13,47%	11,38%

(Vlastní zpracování)

Podle ukazatelů, které sledujeme v tabulkách 8, 9 a 10 se rentabilita zvyšuje a v porovnání s daným odvětvím je vyšší. To však především zapříčinilo, že společnost je nepatrně více

zadlužená a využívá agresivní strategii podniku. Společnost si musí dát pozor, aby se nedostala do finančních obtíží.

- **Běžná likvidita = OA / krátkodobé cizí zdroje**

Tab. 11. Běžná likvidita

Běžná likvidita	2012	2013
Rostra s.r.o.	1,04	0,84
Odvětví	1,73	1,72

(Vlastní zpracování)

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky. U běžné likvidity jsou doporučeny hodnoty v rozmezí 1,5 – 2,5. V tabulce 11, vidíme, že odvětví je v optimálním rozmezí, avšak společnost má tyto hodnoty pod stanovenou hranicí. Znamená to, že v případě vzniklých problémů s výrobou, by se společnost mohla dostat do finančních problémů.

- **Pohotová likvidita = (OA-zásoby) / krátkodobé cizí zdroje**

Tab. 12. Pohotová likvidita

Pohotová likvidita	2012	2013
Rostra s.r.o.	0,48	0,44
Odvětví	1,08	1,16

(Vlastní zpracování)

Doporučená hodnota tohoto ukazatele je v rozmezí 1 – 1,5. Zde opět v tabulce 12, sledujeme u společnosti velmi nízkou hodnotu oproti hodnotě doporučené. V případě výpadku nemá společnost dostatek likvidních zdrojů.

- **Okamžitá likvidita = Finanční majetek / krátkodobý cizí majetek**

Tab. 13. Okamžitá likvidita

Hotovostní likvidita	2012	2013
Rostra s.r.o.	0,03	0,08
Odvětví	0,22	0,24

(Vlastní zpracování)

U okamžité likvidity jsou doporučeny hodnoty od 0,2 - 0,5. I když, zde jsou doporučeny hodnoty nízké, přesto společnost nemá čím tyto hodnoty vyrovnat. Pozorujeme to v tabulce 13. Jedná se o okamžité zdroje, což je finanční majetek. Zde patří hotovost v pokladně, na běžných účtech a hotovost v krátkodobě obchodovatelných papírech.

Z vybraných ukazatelů nám nyní vyplývá, že společnost dosahuje pozitivní rentability, avšak je to především díky vyšší zadluženosti. Tato zadluženost nám však ovlivňuje ne zrovna příznivě likviditu podniku.

5.3 Externí analýza

Externí analýza hodnotí vzájemný vztah mezi společností a okolím. V praxi se preferuje jako vhodná metoda pro sledování makrookolí tzv. „PEST“ analýza. Ta sleduje faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně kulturní a vědecko-technické. I společnost ROSTRA s.r.o., neopomíná sledovat uvedené faktory. Zaměřuje se především na dodavatele, odběratele (zákazníky).

5.3.1 Dodavatelé

Společnost ROSTRA s.r.o. má v současné době v databázi informačního systému okolo 2 500 dodavatelů. Dodavatelské prostředí je zapotřebí stále sledovat. Pohyby měnových kurzů, změny dodavatelských společností, jejich sortiment prodeje, vše co může ovlivnit situaci ve sledované společnosti, ať již kladnou anebo zápornou hodnotou. V roce 2014 byl měnový kurz stálý, téměř bez pohybu. To se příznivě promítlo i ve společnosti, která nemusela řešit výkyvy cen, zapříčiněné pohybem kurzu. Spoustu cen se dalo nastavit na delší období a kalkulace nových projektů tím byly přesnější.

5.3.2 Odběratelé (zákazníci)

Zákazníci pocítovali stabilitu ekonomického prostředí a především pozitivního vývoje makroekonomických ukazatelů a na celém trhu vzrostla poptávka a tím se zvýšil i počet zakázek. Ani ve společnosti Rostra tomu nebylo jinak. Obchodní oddělení za rok 2014 uzavřelo více zakázek než v roce 2013. Tyto zakázky byly významné především v oblasti kusové výroby, kde byla rozšířena výroba lisovacích nástrojů, tj. forem pro vlastní lisování. Následně společnost získala významné zakázky v oblasti sériové výroby právě pro uplatnění těchto zhotovených nástrojů. Na sdělení informací o odběratelích vedení firmy vyhlásilo informační embargo, a proto nemohou být v této bakalářské práci uvedeni.

5.3.3 Konkurence

I tento bod spadá do externí analýzy. Konkurenční prostředí je v této oblasti na celém trhu velmi silné i v blízkém okolí sledované společnosti začaly vznikat nové nástrojárny, které svůj program začaly nejdříve výrobou jednoduchých nástrojů, ale v současnosti se stávají

silnou konkurencí i v oblasti střížných nástrojů. Společnost tedy musí vnímat i tuto hrozbu. Mezi tyto společnosti patří například společnost PWO UNITOOLS CZ, a.s., Valašské Meziříčí, VALENDIN spol. s r.o., Flow Tech s.r.o., WEBA Olomouc a jiné.

5.3.4 SWOT analýza

Při provádění externí analýzy by společnost neměla zapomenout na provedení SWOT analýzy, která slouží k identifikaci silných (Strengths) a slabých stránek (Weaknesses), příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats) společnosti. V tabulce 14 jsem vytvořila SWOT analýzu společnosti ROSTRA s.r.o.

Tab. 14. SWOT analýza společnosti ROSTRA s.r.o.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> ● kvalifikovaní a vzdělaní pracovníci ● výroba pro automobilový průmysl ● dlouholetá tradice ● vzdělávání zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> ● závislost na dodavatelském trhu ● nestandardizované logistické toky hotových výrobků ● vnitřní komunikace v podniku
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ● rozšíření spolupráce se zahraničními zákazníky ● proniknutí na další trhy ● modernizace výroby 	<ul style="list-style-type: none"> ● špatná dostupnost v rámci logistických sítí ● vznik konkurenčních výrobních společností

(Vlastní zpracování)

Silnou stránkou podniku je dlouholetá tradice. Ta vychází z historie společnosti, kdy začátky montáží započaly už od roku 1985. Následně v roce 2000 byla založena firma ROSTRA a nastartovala výrobu lisovacích nástrojů. V těchto letech byla jednou z mála firem, která byla zaměřena tímto směrem. Výroba lisovacích nástrojů se po celou dobu působnosti nezastavila a tím si firma získala dobrou pověst a stálé zákazníky. Tito zákazníci jsou v současné době především zákazníci automobilového průmyslu. Ten neustále vyvíjí nové technologie a nové vozy, pro které potřebuje lisované díly. Jen část těchto dílů uvádím na obrázku 6.



Obr. 6. Lisované díly (zdroj: ROSTRA s.r.o.)

Společnost Rostra má velmi kvalifikované pracovníky s dlouholetými zkušenostmi, z nichž řada působí ve společnosti od jejího počátku. Postupem času se tito pracovníci vzdělávali v daném oboru, nabírali nemalé zkušenosti. To zahrnují do silných stránek podniku.

Slabou stránkou je závislost na dodavatelských trzích. Tyto trhy je nutné sledovat a včas zareagovat na změny. Společnost je plně orientovaná na automobilový sektor a její hospodaření přímo závisí od pohybů a nálad tohoto výrobního odvětví. Vnitřní komunikace ve společnosti na určitých úsecích vázne. Z tohoto špatného stylu plyne ztráta času, který by jak manažeři, tak i ostatní pracovníci mohli využít pro podnik k potřebnějším činnostem.

Příležitost pro sledovanou společnost je průnik mezi dalšími zákazníky. Potenciální zákazníci jsou na všech kontinentech. V dnešní době i asijský trh žádá naše nástroje. Společnost ROSTRA s.r.o. neustále rozšiřuje jak strojový park, tak i budovy a vznikají nové pracoviště. S tím je spojena i modernizace výroby.

Hrozbou pro společnost je v současné době špatná dostupnost logistických sítí. Do budoucna by se však i do této části měla protáhnout dálnice a z uvedené hrozby by se mohla stát i příležitost.

6 PROCES NAKUPOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI ROSTRA S.R.O.

Nakupování v každém podniku je jednou z hlavních činností. Jak uvádí Deis, je klíčovou aktivitou. (Paul Deis, s. 247).

6.1 Systém objednávání

Společnost ROSTRA s.r.o., jak již bylo popsáno, se zabývá sériovou a kusovou výrobou. Rozdílnost této výroby je zapotřebí rozlišit, již v prvotní fázi objednávání.

6.1.1 Kusová výroba

Požadavky pro výrobu jsou zcela individuální. Pro každý vyráběný nástroj je zapotřebí konkrétní komponenty a materiál, pro zhotovení funkčního lisovacího nástroje. Tyto požadavky se dostávají do nákupu prostřednictvím informačního systému. Prvotní specifikaci a potřebu vytváří konstrukce, následně data z konstrukce projdou technologií, která upravené požadavky přenesou do informačního systému. Teprve poté nákup dle požadavku v IS začíná zpracovávat poptávky, následně vyhodnocuje nabídky. Z vybraných nejefektivnějších nabídek, zpracuje a rozešle objednávky. Potvrzení objednávek zkontroluje s požadavky objednávky, případně provede změnu po odsouhlasení s výrobou.

6.1.2 Sériová výroba

Požadavky vytváří na základě delšího procesu k příslušnému projektu. Společnost ROSTRA s.r.o. zaměřuje svou produkci v 95% na automobilový průmysl, který v mnoha případech plánuje své projekty na období 5-7 let. Zde je tedy zapotřebí, aby výběr vhodného dodavatele byl proveden hned v počátku. Tento výběr by měl splňovat obecné podmínky strategie nákupu. Konkrétní ceny jednotlivých materiálů k příslušným projektům by nákup měl znát již v počátku náběhu výroby a po schválení a odsouhlasení s obchodním oddělením ceny ukládá do informačního systému. Následně v intervalu 6-12 měsíců, oddělení nákupu tyto ceny pravidelně kontroluje v rámci makroukazatelů. Požadavky na nákup plynou z informačního systému. Na obrázku 7, můžeme vidět materiálový plán, který vygeneroval požadavky na nákup. Po zpracování požadavků vystaví nákupní oddělení objednávku. Za bezchybnost dat vystavené objednávky odpovídá pracovník nákupu, v rámci svých kompetencí. Objednávku odesílá dodavateli společně se specifikací požadovaných materiálů.

Čís. ZA	Zpracovat	Pol	Popis položky	Norma	Pozn.	Požadov.mn.	Dodav.	Datum uvolnění	Plnění
1	<input type="checkbox"/>	113-DC0100200130	DC01 2,0x130	EN 10130	P2,0+/-0,13 x	1 000,000	1200E		
2	<input type="checkbox"/>	113-S420MC00400302	S420MC 4x302		2142000052	1 000,000	1697E		
3	<input type="checkbox"/>	113-S420MC00400091	S420MC 4x91	4 +/- 0,14x 91 +/- 0,35	2142000264	1 600,000	1200E		
4	<input type="checkbox"/>	113-S420MC00400091	S420MC 4x91	4 +/- 0,14x 91 +/- 0,35	2142000264	7 300,000	1200E		
5	<input type="checkbox"/>	113-DC0100120065	DC01 1,2x65			180,190	1200E		
6	<input type="checkbox"/>	143-ENAW5754H2200300045	EN AW-5754 H22 3,0x45	EN 485-2; EN 485-4; E		500,000	2233E		
7	<input type="checkbox"/>	113-S420MC00300040	S420MC 3,0x40			500,000	1200E		
8	<input type="checkbox"/>	113-S420MC00250644	S420MC 2,5x644		2142000048	5 000,000	1200E		
9	<input type="checkbox"/>	113-S420MC00250644	S420MC 2,5x644		2142000048	16 000,000	1200E		
10	<input type="checkbox"/>	113-DC0400060980540	DC04 0,6x980x540 přístřih			1 000,000	1739E		
11	<input type="checkbox"/>	113-HC340LA00075560650	HC340LA 0,75x560x650 přístřih			4 500,000	1697E		
12	<input type="checkbox"/>	113-S355MC00300392	S355MC 3,0x392		2142000242	1 000,000			
13	<input type="checkbox"/>	113-S355MC00250170	S355MC 2,5x170			1 000,000	1739E		
14	<input type="checkbox"/>	113-S260MC00250155	S260MC 2,5x155			1 000,000			
15	<input type="checkbox"/>	113-HC380LA00150185	HC380LA 1,5x185			2 500,000	1200E		
16	<input type="checkbox"/>	133-ECU5800150026	E-Cu58 F30 1,5x26			200,000	140		
17	<input type="checkbox"/>	143-ENAW5754H11100300142	EN AW-5754 H111 3,0x142			500,000	2233E		
18	<input type="checkbox"/>	113-S420MC00300374	S420MC 3x374		2142000049	1 000,000	1200E		
19	<input type="checkbox"/>	113-S550MC00250758	S550MC 2,5x758		2142000047	6 000,000	1697E		
20	<input type="checkbox"/>	113-S420MC00250490	S420MC 2,5x490		2142000040	1 000,000	1200E		
21	<input type="checkbox"/>	113-S550MC00300500	S550MC 3x500		2142000044	4 000,000	1697E		
22	<input type="checkbox"/>	113-S420MC00400091	S420MC 4x91	4 +/- 0,14x 91 +/- 0,35	2142000264	3 100,000	1200E		
23	<input type="checkbox"/>	113-S420MC00250644	S420MC 2,5x644		2142000048	6 000,000	1200E		
24	<input type="checkbox"/>	113-S550MC00300268	S550MC 3x268		2142000042	1 000,000	1697E		
25	<input type="checkbox"/>	113-S235JR004000110	S235JR 4,0x110			1 000,000	1200E		
26	<input type="checkbox"/>	113-S420MC00300380	S420MC 3x380	3 +/- 0,13 x 380 +/- 0,4	2142000270	2 000,000	1200E		
27	<input type="checkbox"/>	113-HC380LA00150284	HC380LA 1,5x284			3 500,000	1200E		
28 >>	<input type="checkbox"/>	113-DC0100120310	DC01 1,2x310			1 800,000	1200E		
29	<input type="checkbox"/>	113-S420MC00200450	S420MC 2x450		2142000041	3 000,000	1200E		
30	<input type="checkbox"/>	113-S420MC00300374	S420MC 3x374		2142000049	4 000,000	1200E		

Obr. 7. Materiálový plán (zdroj: ROSTRA s.r.o.)

Požadavek na nákup musí obsahovat nejméně:

- Specifikaci výrobku (název, normu, rozměr včetně tolerancí)
- Specifikaci dokumentů
- Požadovaný způsob balení, uložení na paletě, atd.
- Schválený dodavatel
- Zodpovědnost (Příloha P I).

6.1.3 Nástroje a nářadí

Každá výroba a produkce ve strojírenském podniku se neobejde ani bez nákupu nástrojů, nářadí, měřidel, provozních kapalin atd. Ve společnosti jsou na tyto uvedené, stále se opakující potřeby, nastaveny v informačním systému pojistné zásoby. Jakmile pojistná zásoba klesne pod povolenou mez, systém vygeneruje požadavek na objednání. Pracovník nákupu vygenerovaný požadavek překlápí do objednávky a tu odešle elektronickou poštou schválenému dodavateli pro příslušnou položku. U položek, kde jsou nastavené pojistné zásoby,

probíhá průběžně nastavení cen. K příslušným položkám je nastaven i vybraný a schválený dodavatel. Díky tomuto nastavení je proces doplňování položek na pojistných zásobách rychlý a produktivní.

6.1.4 Věci režijní spotřeby a individuálních požadavků

Mimo výše zmíněných položek, nákup zajišťuje i věci, které plynou s provozem firmy. Tyto požadavky jsou mnohdy spontánní. Pro tyto požadavky společnost používá formulář „Žádanka na nákup“, kterou můžeme vidět na obrázku 8.

		ŽÁDANKA MATERIÁLU			č.
Číslo položky SL	Popis-norma	rozměr	množství	měrná jednotka	rok / pořadí účel - číslo zakázky - číslo stroje - ...
Specifikace-poznámka:					
	datum	jméno		podpis	
Vystavil:					
Schválil:					
Vydal:					
Převzal:					
S7.4/10/xx..2013					

Obr. 8. Žádanka na nákup (Zdroj: ROSTRA s.r.o.)

Důležité je, aby požadavek byl přesně specifikován, včetně požadovaného množství, vyplněno pro jaký účel je zapotřebí požadovanou položku nakoupit. Žádanky musí být schváleny příslušným vedoucím.

7 PROCES ŘÍZENÍ ZÁSOb VE SPOLEČNOSTI ROSTRA S.R.O.

7.1 Zásoby

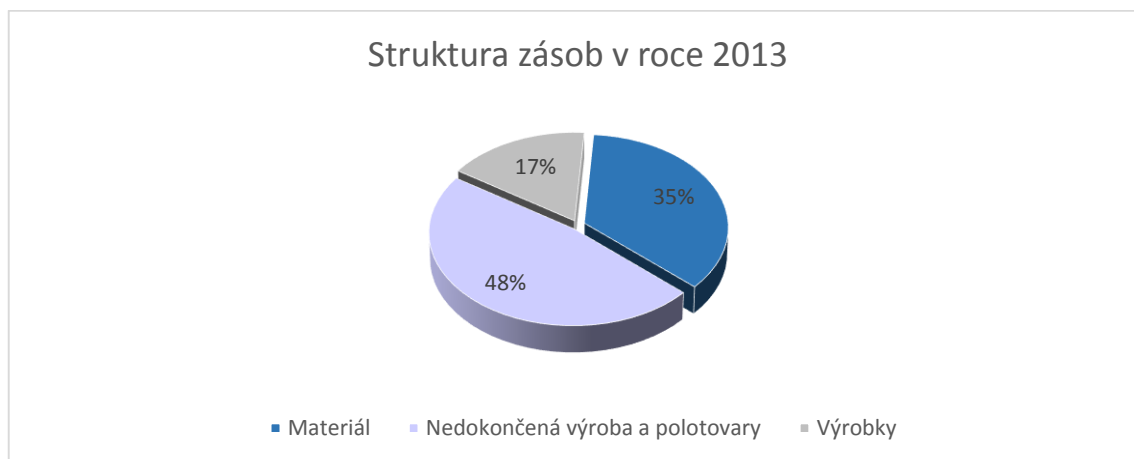
Nakupované zásoby jsou oceňovány pořizovacími cenami. Vedlejší pořizovací náklady vstupují přímo do ceny zásob. Výrobky a polotovary se oceňují s použitím metody FIFO. U nakupovaného materiálu se používají ceny váženým aritmetickým průměrem. Nedokončená výroba se oceňuje vlastními náklady- spotřebovaným přímým materiálem, nakoupenými službami, mzdovými náklady a procentuálním navýšením mzdových nákladů, které pokrývají režijní náklady vztahující se k nedokončené výrobě. (Výroční zpráva ROSTRA s.r.o. 2013, s. 16)

7.2 Struktura zásob

Tab. 15. Struktura zásob v roce 2013 [v tis. Kč]

Materiál	Nedokončená výroba	Výrobky	Zásoby celkem
14 385	19 297	6 770	40 452

(Vlastní zpracování)



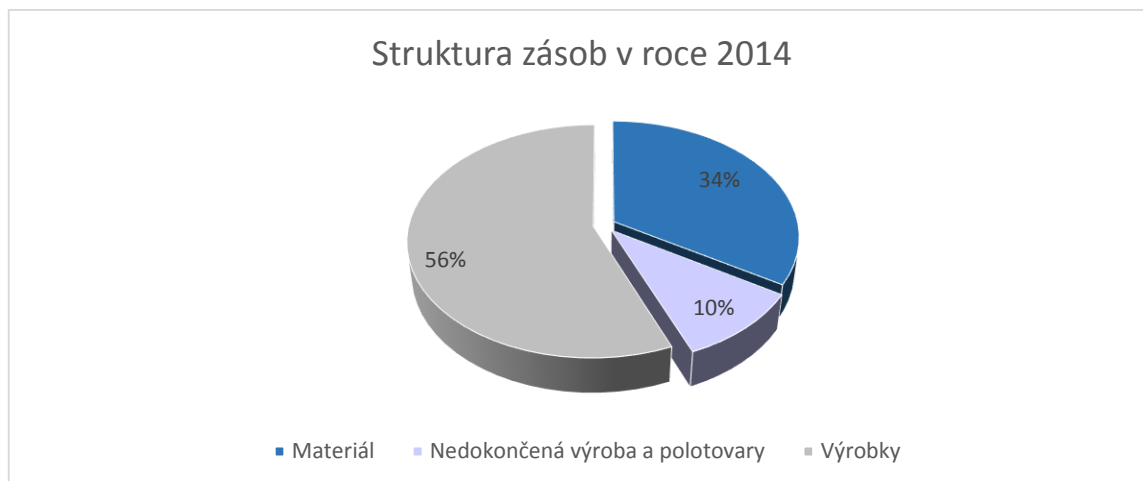
(Vlastní zpracování)

Graf 2 – Struktura zásob 2013 v procentech

Tab. 16. Struktura zásob v roce 2014 [v tis. Kč]

Materiál	Nedokončená výroba	Výrobky	Zásoby celkem
18 273	5 457	30 477	54 207

(Vlastní zpracování)



Graf 3 – Struktura zásob 2014 v procentech (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z uvedených grafů struktury zásob je patrné, že celkové zásoby v roce 2014 byly výrazně navýšeny (o 34%), což ale bylo značně ovlivněno výrazným nárůstem hodnoty výrobků, které byly následně prodány v počátku roku 2015.

Využití ABC analýzy

Společnost u jednotlivých nakupovaných položek vede členění materiálových zásob podle metody ABC.

Kategorie A – jedná se o nejdůležitější kategorii. Podnik zde eviduje materiálové položky jako např. ocelové tyče, materiál pro sériovou výrobu, plynové pružiny, dráty atd. Jsou to položky, které mají největší hodnotu výdajů (v Kč). Položky kategorie A jsou sledovány téměř každodenně.

Kategorie B a C – zde se nacházejí převážně položky, které mají nízkou peněžní hodnotu výdajů, což je způsobeno spotřebou vybraných položek. Jedná se zde o položky spojovacího a hutního materiálu, obalový materiál atd. V této kategorii má společnost začleněny položky pro zakázkovou výrobu. Tato výroba je příznačná tím, že zákazník podá přesný popis konkrétní potřeby a po skončení výroby je spolupráce na jedincové zakázce ukončena.

7.3 Skladování

Skladování zahrnuje příjem zásob, jejich držení a výdej do spotřeby. Popsané činnosti z velké části ovlivňují řízení zásob. Skladování patří mezi nejdůležitější část logistického systému. Je jednou z nejdůležitějších částí logistického systému.

7.3.1 Příjem zásob

Vstupní přejímky zásob, provádí zaměstnanci skladu. Kontrola probíhá fyzicky, dle dodacích listů, následně asistent nákupu zkontroluje správnost dodávky a vydá pokyn skladníkovi, kde uložit zboží, které proběhlo fyzickou kontrolou. Po uložení na správné místo, skladník předá potvrzený dodací list do nákupu a příslušná asistentka provede příjem do informačního systému. Zásoby ve společnosti ROSTRA s.r.o., mají jednotlivé rozčlenění na příslušná skladová místa. Jen pro ukázkou můžeme část tohoto rozčlenění vidět v tabulce 17.

Tab. 17. Skladová místa

Skladové místo	Popis	Skladové místo	Popis
120	Hutní materiál	320	Ukončené projek
121	Hutní materiál zák.	390	Nesh.výr.lisovn
130	Svitky HV	391	Reklam.výrobky
131	Svitky plech-zák.	520	Náradí výdejna
135	Matice - HV	521	Nástr.-KS FETTE
140	Tyč. mat. HV	524	Náradí-mont.ha
141	Tyč. mat. -zák.	525	Náradí CNCF
150	Normalizované díly	526	Náradí drátovky
160	Normalizované díly N	527	Náradí brusky
161	Normalizované díly zák.	530	Lis.nástr. 512
190	Materiál reklamovaný	531	Lis.nástr. 300
200	Hot. výrobky KV	532	ND do nástrojů
210	Polotovary KV	535	Náradí na dílně
211	Polotovary KV-V	539	Náradí os.karty
220	Ostatní výrobky	540	Náradí automat.
221	Ukončené projek	541	Přípr. stř.400
290	Neshodné výrobky	590	Rozdílový skl.
291	Reklam. výrobky	600	Provoz. látky
300	Hotové výrobky	700	OOPP.....
310	Polotovary	800	Obalový mat. úč

(Vlastní zpracování)

Jelikož v dané bakalářské práci se nelze zaměřit na všechna skladová místa, vybrala jsem si z těchto míst, především skladové místo 130.

7.3.2 Skladování sledovaného skladového místa 130

Na tomto skladovém místě jsou uloženy materiály, které slouží pro sériové lisování dílů. Ve sledovaném období měla společnost ROSTRA s.r.o. na skladovém místě 130 přibližně 100 položek druhů materiálu pro sériové lisování.

- **Příjem materiálu a uskladnění**

Provádí skladník nákupu. Po složení materiálu, zkontroluje, zda dodací list, souhlasí se skutečnou dodávkou. Následně přivolá pracovníka kontroly, který musí provést důkladnou kontrolu materiálu v rámci chemických a technologických vlastností. Tato kontrola probíhá na základě zaslaných Atestů k dodanému materiálu. Pokud je vše v pořádku, pracovník skladu vyplní identifikační list materiálu (příloha P II), kde kontrolor potvrdí razítkem a podpisem, že materiál splňuje všechny potřebné náležitosti pro lisování. Stejně potvrzení provede i na příslušném dodacím listě, atestu ke zkontrolovanému materiálu. Vyplněné a potvrzené identifikační listy skladník připevní ke zkontrolovanému materiálu a materiál založí na určené místo v daném skladě. Potvrzený dodací list, atesty předá skladník nákupnímu oddělení, které provede příjem do informačního systému. Tento příjem je nutné provést včetně šarží materiálu.

- **Neshodný materiál – ZON (záznam o neshodě)**

V případě, že naskladněný materiál se neshoduje s množstvím uvedeném na dodacím listě, s chybnou specifikací materiálu, je zapotřebí, aby byla vystavena neshoda dodavateli. Tato neshoda se vystavuje především v případech, kdy naskladněný materiál nesplňuje chemické, anebo technologické vlastnosti. Kontrola hromadné výroby upozorní na tuto neshodu a oddělení ÚŘJ vystaví reklamační formulář ZON (příloha P III). Vyplněná příloha se odešle dodavateli. Neshodný materiál se fyzicky označí páskou a skladník materiál převezve na blokováný sklad (v tabulce 16, označený skladovým místem 190). Následně asistentka nákupu na základě informace z ÚŘJ, převede materiál v informačním systému na skladové místo 190. Tím se zabezpečí, že pojistné zásoby již s tímto materiálem nepočítají a hlásí potřebu v materiálovém plánu.

7.3.3 Skladování metodou FIFO

Ve společnosti skladování a vyskladnění probíhá dle metody FIFO. Tato metoda značí „FIRST IN, FIRST OUT“. Jedná se o metodu „první dovnitř, první ven“. Při nákupu a skladování materiálu ve společnosti, je tato metoda velmi důležitá. Materiál po dlouhou dobu

držení ve skladě může ztrácet své mechanické vlastnosti, a proto je nutné tuto metodu používat.

7.3.4 Výdej materiálu ze skladu

Operátor výroby z IS vyjíždí výrobní příkaz, kde systém sám vygeneruje dle příjmů materiál, který je ve společnosti nejdéle uložený. Manipulant HV podle šarže uvedené na výrobním příkaze, vyhledá materiál ve skladu a převezve k lisu, kde bude probíhat lisování. Po odlisování, manipulant vrací materiál zpět na původní místo. V případě, že se materiál celý použije na výrobu, je povinen manipulant zrušit materiál v tabulce uložení. Po odlisování dílů, provede operátorka HV v informačním systému odpis materiálu a naskladnění lisovaných dílů. Tím je k lisovaným dílům přiřazena správná šarže materiálu a v případě reklamace je možné dohledat všechny odlisované díly z reklamované šarže. Následně se opět vystavuje ZON (Příloha III) a reklamace přechází na dodavatele.

7.3.5 Vývoj stavu zásob na sledovaném skladovém místě v roce 2014

Jak již jsem uvedla, společnost má mnoho skladových míst, které by se v rámci bakalářské práce daly sledovat. Bohužel však bakalářská práce je omezena v rozpětí stran a tudíž nelze rozebírat jednotlivé položky individuálně. Proto provedu nyní srovnání vývoje u skladového místa 130. Vyjádření v měrných jednotkách [kg], které můžeme vidět v tabulce 18.

Tab. 18. Vývoj zásob za jednotlivé měsíce roku 2014 v kg

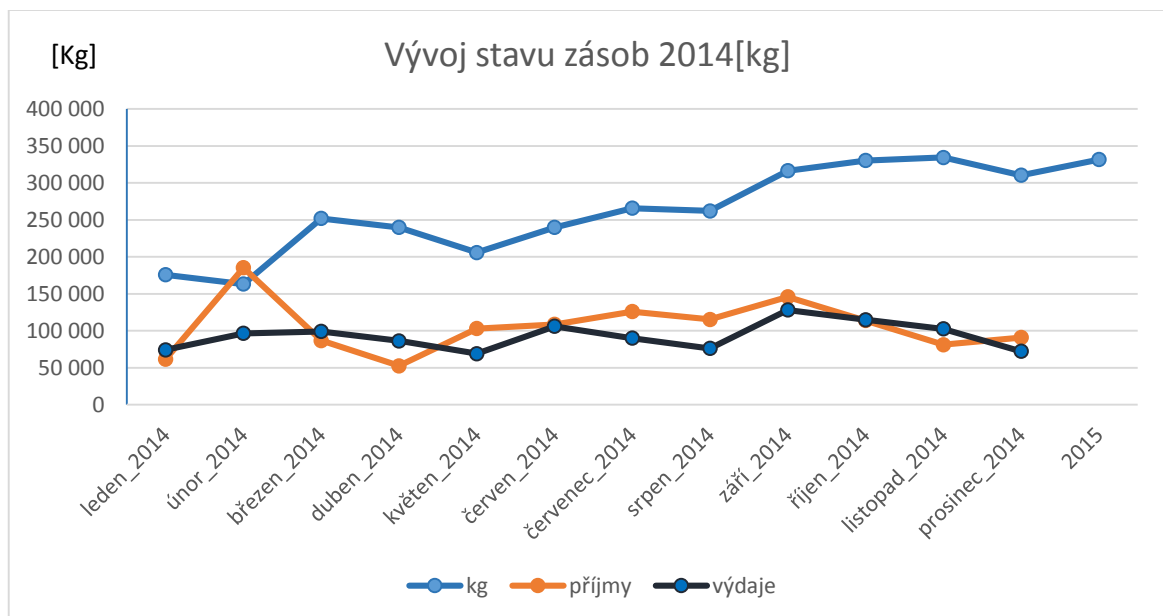
Sledované období	Počáteční stav skladu [kg]	příjmy [kg]	výdaje[kg]	stav skladu[kg]
Leden	175 804	61 807	-74 356	163 256
Únor	163 256	185 258	-96 518	251 995
Březen	251 995	86 873	-99 144	239 725
Duben	239 725	52 675	-86 502	205 898
Květen	205 898	102 957	-69 122	239 733
Červen	239 733	108 635	-105 986	242 382
Červenec	242 382	126 091	-90 165	278 308
Srpen	278 308	115 308	-76 193	317 423
Září	317 423	146 007	-128 100	335 330
Říjen	335 330	113 925	-114 916	334 339
Listopad	334 339	81 179	-102 715	312 803
Prosinec	312 803	90 985	-72 243	331 545

(Vlastní zpracování)

Už z tabulky je patrné, že zásoby v průběhu roku se zvýšily téměř o 100%. Je zde vidět, že výdej materiálu je výrazně nižší než množství materiálu na skladě. Pro společnost to znamená vysoké nároky na místo a skladování. Naopak však velké množství zásob je výhodné pro nečekané odvolávky. Společnost dodává zákazníkům na základě odvolávek, které však nejsou plynulé. Často dochází k situaci, kdy zákazník změní zaslanou odvolávku, kde dochází k navýšení požadavku. Pokud má společnost vysoké zásoby na skladě, jistí se proti nečekané poptávce a dokáže rychleji vykrýt zákazníkovi požadavky. V případě, že by společnost neměla dostatek materiálu na skladě, stálo by ji to nečekané finanční náklady, spojené s rychlým dodáním, mnohdy nedostupného materiálu.

V některých případech však také dochází k opaku a to, že zákazník svou odvolávku sníží. Zde se naopak zvyšují náklady vzniklé s náklady na uskladnění a zvyšují se zásoby.

Abychom lépe viděli vývoj stavu zásob ve společnosti, zobrazila jsem uvedené hodnoty do grafu 4.



(Vlastní zpracování)

Graf 4 – Vývoj stavu zásob v roce 2014[kg]

Na grafu, můžeme pozorovat vzestup zásob na sledovaném skladovém místě. Vidíme, jak se pohybuje nákup, spotřeba a celkové množství na skladě. Čím vyšší je zásoba na skladě, tím více má společnost zablokovaných finančních prostředků.

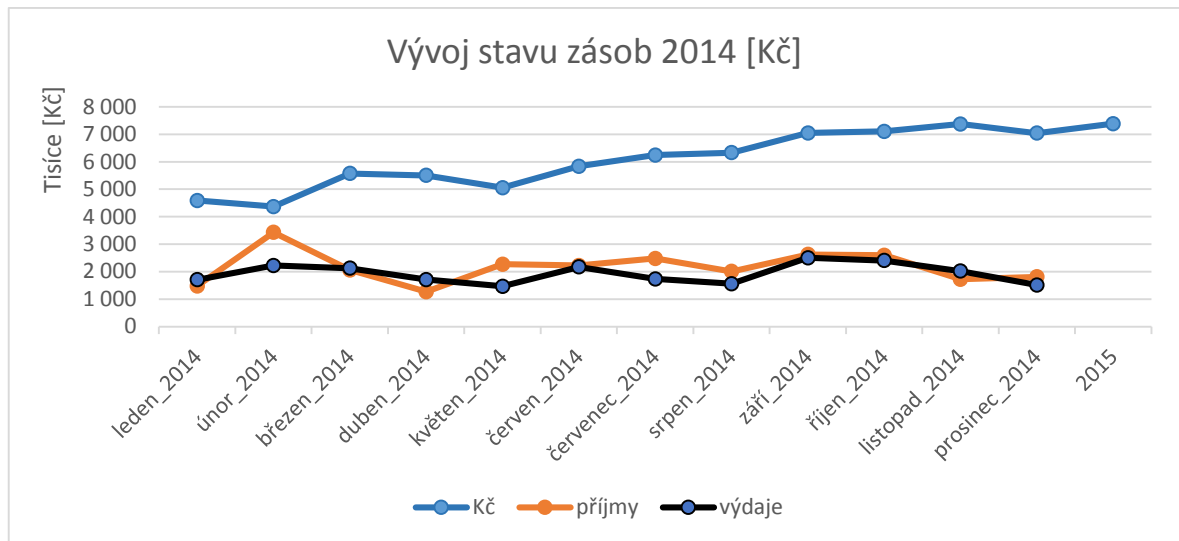
V tabulce 19, jsem provedla vývoj zásob u sledované společnosti v peněžních jednotkách. Zde můžeme porovnat především lednovou a prosincovou hodnotu. Jedná se o rozdíl 2,5 mil Kč. Když by se k tomu připočetly skladovací náklady, zatížení by se pohybovalo okolo 3 mil. Kč. Jak jsem již uvedla v předchozím zhodnocení, společnost si po sledované období umrtvila finance ve sledovaném skladě v přibližné hodnotě 3 mil. Kč.

Tab. 19. Vývoj zásob za jednotlivé měsíce roku 2014 [Kč]

Sledované období	Počáteční stav skladu [Kč]	příjmy [Kč]	výdaje [Kč]	stav skladu [Kč]
Leden	4 589 813	1 478 365	-1 703 968	4 364 211
Únor	4 364 456	3 426 717	-2 223 547	5 567 626
Březen	5 567 626	2 059 100	-2 126 797	5 499 930
Duben	5 499 930	1 268 445	-1 713 368	5 055 008
Květen	5 055 008	2 272 391	-1 465 354	5 862 044
Červen	5 862 044	2 222 801	-2 173 652	5 911 193
Červenec	5 911 193	2 479 256	-1 734 465	6 655 985
Srpen	6 655 985	2 007 728	-1 560 980	7 102 733
Září	7 102 733	2 627 165	-2 504 527	7 225 371
Říjen	7 225 371	2 594 092	-2 402 943	7 416 520
Listopad	7 416 520	1 724 599	-2 017 760	7 123 358
Prosinec	7 123 358	1 811 585	-1 511 140	7 423 803

(Vlastní zpracování)

Toto navýšení představuje o 70% navýšení finanční hodnoty skladu.



(Vlastní zpracování)

Graf 4 – Vývoj stavu zásob v roce 2014[Kč].

Na grafu 5 vidíme, růst zásob ve sledovaném období.

7.4 Optimální výše zásob

Při uplatnění optimalizačních metod je základním kritériem minimalizace celkových nákladů na pořízení a udržování zásob.

7.4.1 Rychlost obrátu zásob (obrátko)

Vzhledem k velkému množství položek sledovaného skladu, spočítám průměrnou výši zásob za sledované období, z již uvedených ukazatelů a to podělím průměrnými výdaji za rok.

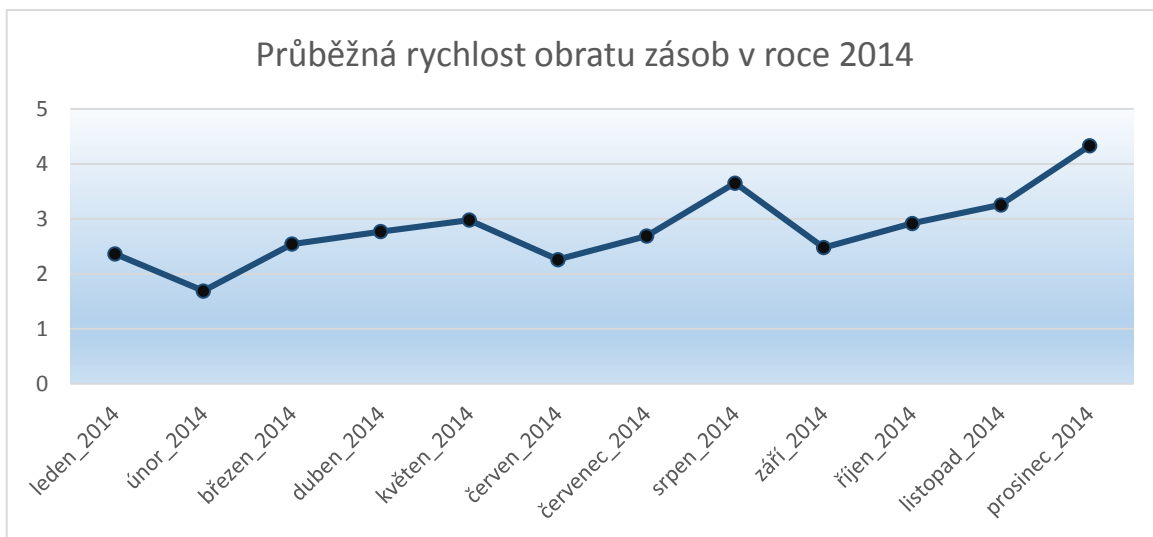
Obrátkovost zásob = skladové množství za sledované období / výdaje za sledované období

$$\sum \text{zásob 2014} = 3\,096\,997 \text{ kg}$$

$$\sum \text{výdeje 2014} = 1\,115\,961 \text{ kg}$$

$$\text{Průměrná obrátka za rok 2014} = 2,775$$

Rychlost obrátu znamená, že čím je hodnota ukazatele vyšší, tím rychleji podnik obrací své zásoby a tím lépe využívá vložený kapitál. Zásoby se podílejí na vyšší obrátce celkových aktiv podniku a vedou k vyšší rentabilitě. Zde jsem však zjistila, že výsledný ukazatel je velmi nízký. Snižování počtu obrátek může být však zapříčiněno v souvislosti s určitou strategií obchodního úseku. Vzhledem k velmi nízké hodnotě tohoto ukazatele jsem vytvořila pro lepší sledovanost graf 6, který lépe znázorní pohyb skladových zásob.

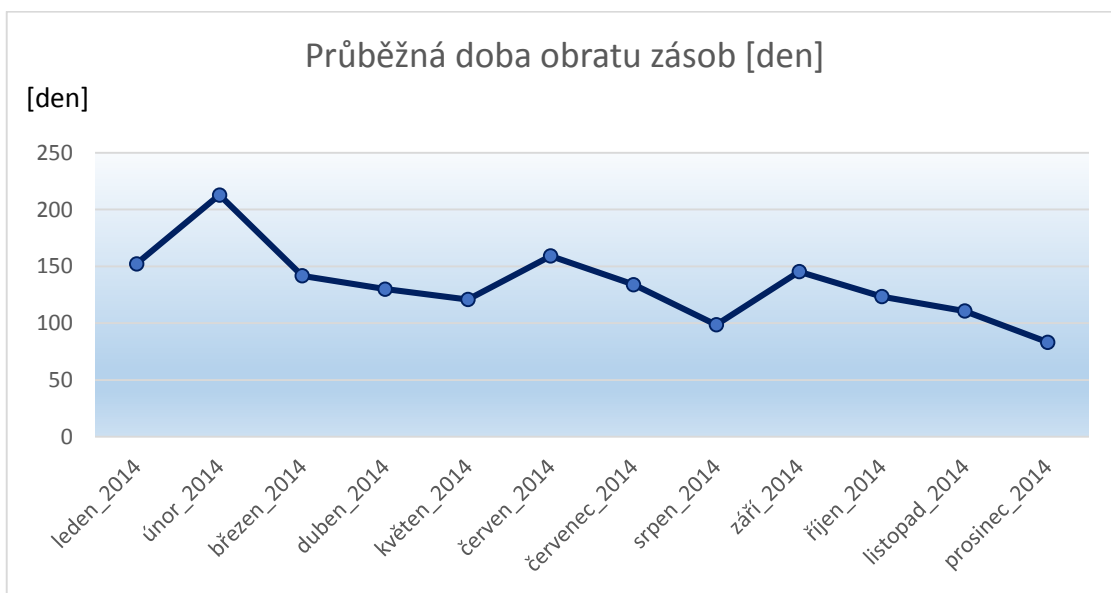


(Vlastní zpracování)

Graf 5 – Obrátka zásob na sledovaném skladě

7.4.2 Doba obratu zásob

Vyjadřuje nám ve dnech, na jak dlouho nám zásoby materiálu vydrží, při spočítané rychlosti obratu zásob. Čím je doba obratu kratší, tím častěji dochází ke spotřebě zásob, s čím většinou jsou spojeny i tržby.



Graf 6 – Průběžná doba obratu zásob (Vlastní zpracování)

Doba obratu zásob = 360 / rychlost obratu zásob

Průměrná doba obratu zásob = 129,7 dní

Tato hodnota je velmi vysoká, což se však vzhledem k již uvedeným předchozím ukazatelům dalo očekávat. Je tedy zapotřebí vytvořit optimální velikost zásoby materiálu na skladě a následně optimální velikost dodávky.

Dobu obratu zásob – lze vypočítat:

Doba obratu zásob = (Zásoby / Tržby) x 360

Doba obratu zásob po jednotlivých měsících je znázorněna v tabulce 20.

Tab. 20. Doba obratu zásob [den]

2014	Počáteční stav skladu [Kč]	Tržby [Kč]	Doba obratu zásob [den]
Leden	4 589 813	11 265 390	147
Únor	4 364 456	12 774 599	123
Březen	5 567 626	17 840 743	112
Duben	5 499 930	17 284 085	115
Květen	5 055 008	17 722 756	103
Červen	5 862 044	18 497 655	114
Červenec	5 911 193	22 172 143	96
Srpen	6 655 985	14 059 806	170
Září	7 102 733	19 004 262	135
Říjen	7 225 371	18 116 705	144
Listopad	7 416 520	18 057 475	148
Prosinec	7 123 358	25 756 848	100
Σ	72 374 037	212 552 467	
Průměrná doba			123

(Vlastní zpracování)

7.4.3 Denní spotřeba zásob

Spočítá se jako celková spotřeba za období/počet dní daného období

Denní spotřeba za sledované období ve společnosti je uvedena v tabulce 21.

Tab. 21. Průměrná denní spotřeba za období 2014

celková spotřeba 2014[kg]	Počet dní období	Denní spotřeba [kg]
1 115 961	360	3 100

(Vlastní zpracování)

7.4.4 Doba vázanosti zásob

Jedná se o dobu vstupu materiálu do podniku až do předání do spotřeby. Hodnoty společnosti pozorujeme v tabulce 22.

$$PVZ = PDSZ \times PDVZ$$

Tab. 22. Vyčíslení doby vázanosti zásob

2014		
Průměrná výše zásob [Kč]	Průměrná denní spotřeba [Kč]	Průměrná doba vázanosti zásob[den]
6 267 315	64 274	98

(Vlastní zpracování)

7.4.5 Předpokládaná roční spotřeba

Pojistné zásoby se v současnosti ve společnosti ROSTRA s.r.o. nastavují dle předpokládané roční spotřeby materiálu. Tato předpokládaná roční spotřeba materiálu se počítá z předpokládaných ročních výhledů jednotlivých lisovaných dílů. Jak jsem uvedla v kapitole 6.1.2, projekty pro automobilový průmysl jsou obvykle kalkulovány na období 5-7 let. V době uzavření kontraktu je sice znám předpoklad odebíraného ročního množství dílů, které je však v praxi ovlivněno životním cyklem produktu, který uvádím na obrázku 9.

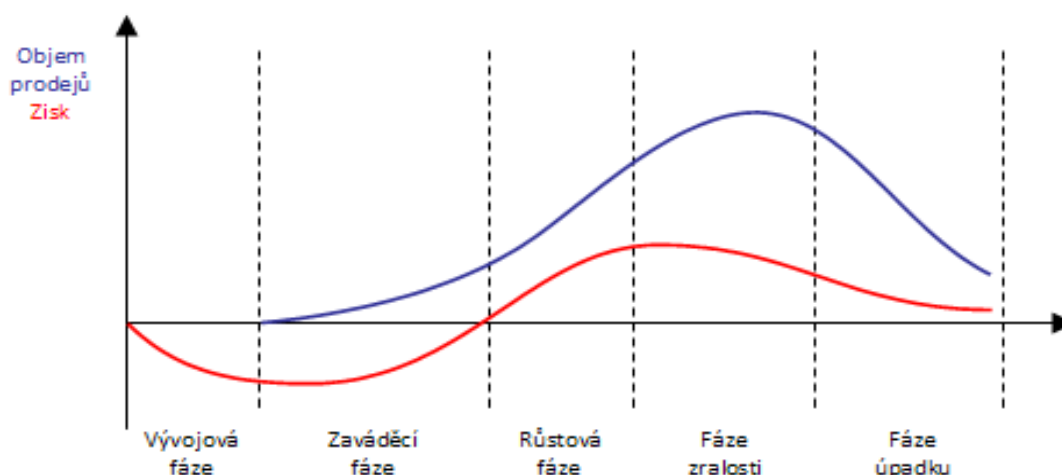
Vývojová fáze – produkt je vyvíjen a dosud není na trhu. Pro společnost ROSTRA s.r.o. znamená fáze vývoje, u téměř poloviny výrobků, konstrukci, technologii, výrobu nástroje.

Zaváděcí fáze – produkt je uveden na trh, prodej pomalu roste.

Růstová fáze – zisk se dostává do kladných hodnot

Fáze zralosti – prodeje nadále rostou, ale zisk začíná klesat

Fáze úpadku – prodej i zisk postupně klesají



Obr. 9. Životní cyklus výrobku (Zdroj: ManagementMania, © 2011-2013)

Roční výhledy jsou ve společnosti počítány s množstvím ve fázi zralosti. Společnost ROSTRA s.r.o., měla ve sledovaném období přibližně okolo stovky položek materiálu. Jen pro ukázkou v tabulce 23, uvedu část položek, které spadají do skladového místa 130.

Tab. 23. Plán spotřeby materiálu

Projekt	Popis	Pojist. zásoba	Příjmy [kg]	Výdeje [kg]	Plán spotřeby [kg]	Vzniklé rozdíly [kg]	Vzniklé rozdíly [%]
SK37	DC01 1,0x39,7	600	16 363	-13 721	20 000	6 280	-31,40%
BMW-PL6	DC01 1,2x310	4000	96 807	-99 183	60 121	-39 062	64,97%
BMW-PL6F07	DC01 1,2x410	500	7 565	-6 586	12 711	6 125	-48,19%
BMW-PL6	DC01 1,5x255	5000	110 855	-109 537	69 537	-40 000	57,52%
RRC-RR04	DC04 1,2x295	450	1 410	-2 072	1 253	-819	65,36%
BMW-PL6	DC04 1,2x500	5000	126 577	-124 230	124 434	204	-0,16%
BMW-PL6F07	DC04 1,2x510	500	6 021	-5 913	16 390	10 477	-63,92%
BMW-PL6F07	DC04 1,5x190	800	5 314	-4 943	9 485	4 542	-47,89%
RRC-RR04	DC04 1,5x200	500	1 530	-1 042	480	-562	117,08%
BMW-PL6F07	HC380LA 1,5x105	500	1 500	-2 642	4 962	2 320	-46,76%
BMW-PL6	HC380LA 1,5x185	2500	119 740	-103 339	66 699	-36 640	54,93%
BMW-PL2E84	HC380LA 1,5x284	1000	49 581	-46 039	32 894	-13 145	39,96%
SLW	S260MC 2,5x155	500	3 672	-4 308	3 158	-1 150	36,42%
SLW	S420MC 2,0x111,3x320	1000	12 914	-14 169	9 214	-4 955	53,78%
SLW-2	S420MC 2,0x270	1500	37 194	-37 092	38 820	1 728	-4,45%
SLW	S420MC 3,0x80	200	2 409	-2 504	1 925	-579	30,05%
SLW	S420MC 4,0x150	1500	10 371	-9 782	8 925	-857	9,60%

(Vlastní zpracování)

V uvedené tabulce můžeme vidět nastavenou pojistnou zásobu, příjmy, výdeje, plán spotřeby a především vzniklé rozdíly. Odchytky od plánů jsou velmi rozdílné a to jak v plusových, tak i minusových hodnotách. Je tedy velmi složité naplánovat optimální výši zásoby.

7.4.6 Optimální velikost dodávky

Ke stanovení velikosti optimální dodávky potřebujeme znát průměrné náklady na skladování jedné jednotky za určité období [N_d].

$$D_{opt} = \sqrt{\frac{2 * N_d * D_p}{N_s}}$$

Pro výpočet musíme znát celkovou roční spotřebu materiálu [N_d], Náklady vynaložené na jednu dodávku [D_p] a náklady vynaložené na skladování [N_s].

- **Roční spotřeba materiálu** – je vypočtena z celkové spotřeby materiálu na skladě 130, viz. Tab 21.
- **Náklady na jednu dodávku materiálu** – obsahují náklady na vystavení a sepsání objednávky, podíl nákladů pracovníků, kteří tyto objednávky vystavují a část nákladů managementu a ostatních režijních nákladů. Tyto náklady byly stanoveny fixní částkou 180 Kč na jednu dodávku.
- **Náklady na skladování** – jsou zde započteny jednak náklady přímo související se skladováním, tj. uskladnění, evidence, manipulace na skladě, náklady na energii a jednak náklady, které jsou vázány ve formě finančních prostředků v zásobách. Jsou stanoveny na skladování jednoho kilogramu materiálu a to 10% z jeho průměrného ceny.

Tab. 24. Optimální velikost dodávky [kg]

Roční spotřeba [kg]	Ná na dávku [Kč]	Ná na skladování [Kč]	D_{opt} [kg]	CN při D_{opt} [Kč]
1 115 961	180	2,043	14 023	28 649

(Vlastní zpracování)

V tabulce 24, jsou uvedeny vypočtené souhrnné hodnoty dodávek materiálu na sledovaném skladovém místě 130.

7.4.7 Optimální počet dodávek

Optimální počet dodávek určíme jako podíl celkové roční spotřeby materiálu a optimální velikosti dodávky.

$$\text{Optimální počet dodávek} = \text{Roční spotřeba materiálu} / \text{optimální velikost dodávky}$$

Tab. 25. Optimální počet dodávek

Roční spotřeba [kg]	D_{opt} [kg]	Optimální počet dodávek
1 115 961	14 023	80

(Vlastní zpracování)

Tento ukazatel nám vyjadřuje, kolikrát proběhne dodávka, tj. objednání příslušné zásoby za jeden rok a to při minimálních nákladech.

Optimální počet dodávek je 80 krát za jeden rok.

7.4.8 Optimální dodávkový cyklus

Optimální dodávkový cyklus vypočteme jako podíl hodnoty 360, což nám udává stanovený počet dní v roce a optimálního počtu dodávek.

$$\text{Optimální dodávkový cyklus} = 360 / \text{optimální počet dodávek}$$

$$\text{Optimální dodávkový cyklus} = 360/80 = 4,5$$

To znamená, že vypočtený optimální dodávkový cyklus je 4,5 dne.

7.4.9 Optimální velikost dodávky u vybraných druhů materiálů

Vzhledem k tomu, že nelze určit z celkové spotřeby všech používaných druhů materiálu optimální množství dodávky, vybrala jsem ze sledovaného skladu 130 sedm položek materiálu, které vidíme v tabulce 26. Náklady na dodávku, zůstaly stejné, jako v předchozí tabulce 24, cena za skladování se opět spočítala a to 10% z průměrného ceny uvedeného materiálu.

Tab. 26. Optimální velikost dodávky u vybraných druhů materiálu a celkové náklady

Popis	Příjem [kg]	Výdej [kg]	Ná na do- dávku [Kč]	Ná na sklado- vání [Kč]	D _{opt} [kg]	CN při D _{opt} [Kč]
DC01 1,2x310	96 807	-99 183	180	1,75	4 517	7 892
DC01 1,5x255	110 855	-103 583	180	1,74	4 630	8 061
S420MC 2,0x270	37 194	-35 156	180	1,73	2 705	4 685
S420MC 2,0x111,3x320	12 914	-14 169	180	1,88	1 648	3 097
HC380LA 1,5x185	119 740	-99 342	180	1,88	4 362	8 214
5754 H111 4,0x340	5 718	-3 534	180	6,85	430	2 945
AW-5754 H111 3,5x390	23 345	-18 072	180	6,85	975	6 680

(Vlastní zpracování)

7.4.10 Optimální počet dodávek a optimální dodávkový cyklus

U celkové roční spotřeby všech materiálů v tabulce 25, jsem zjistila, že optimální počet dodávek je 80. Nelze však sledovat optimální počet dodávek u všech materiálů souhrnně, jelikož do výroby nevstupují se stejným množstvím spotřeby.

Proto jsem provedla výpočet optimálního počtu dodávek a optimálního dodávkového cyklu u vybraných materiálů. Po provedených výpočtech uvedených v tabulce 27, můžeme pozorovat, že optimální dodávky u jednotlivých materiálů se mohou velmi lišit. Zrovna tak, to pozorujeme u optimálního dodávkového cyklu.

Tab. 27. Optimální počet dodávek a optimální dodávkový cyklus

Popis	Roční spotřeba [kg]	D _{opt} [kg]	Optimální počet dodávek	Optimální do- dávkový cyk- lus[den]
DC01 1,2x310	99 183	4 517	22	16
DC01 1,5x255	103 583	4 630	22	16
S420MC 2,0x270	35 156	2 705	13	28
S420MC 2,0x111,3x320	14 169	1 648	9	42
HC380LA 1,5x185	99 342	4 362	23	16
AW-5754 H111 4,0x340	3 534	430	8	44
AW-5754 H111 3,5x390	18 072	975	19	19

(Vlastní zpracování)

7.4.11 Porovnání optimálního počtu dodávek se skutečností

Z důvodu posouzení skutečných a optimalizovaných hodnot, jsem u vybraných materiálů podrobnou analýzou zjistila skutečný počet dodávek a následně pak skutečné dodávkové cykly, což vyplývá z tabulky 28.

Tab. 28. Porovnání optima se skutečností

Popis	Roční spotřeba [kg]	Dopt [kg]	Skutečný počet dodávek ve sledovaném roce	Optimální počet dodávek	Skutečný dodávkový cyklus sledovaném roce [den]	Optimální dodávkový cyklus[den]
DC01 1,2x310	99 183	4 517	23	22	16	16
DC01 1,5x255	103 583	4 630	21	22	17	16
S420MC 2,0x270	35 156	2 705	14	13	26	28
S420MC 2,0x111,3x320	14 169	1 648	5	9	72	42
HC380LA 1,5x185	99 342	4 362	19	23	19	16
AW-5754 H111 4,0x340	3 534	430	5	8	72	44
AW-5754 H111 3,5x390	18 072	975	14	19	26	19

(Vlastní zpracování)

Porovnáním skutečných a optimálních hodnot, jsem dospěla k závěru, že u prvních tří materiálů je skutečný počet dodávek a optimální počet dodávek jakož i skutečný a optimální dodávkový cyklus téměř shodný a z toho vyplývá, že tyto hodnoty byly ve skutečnosti nastaveny správně. U zbylých čtyř materiálů je optimální počet dodávek výrazně vyšší než, tomu bylo ve skutečnosti a dodávkové cykly jsou rovněž výrazně kratší což má za důsledek jednoznačné snížení zásob při zavedení optimalizace.

8 ZHODNOCENÍ A NÁVRH NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ ZÁSOB

Po provedené analýze řízení zásob ve společnosti jsem zjistila některé nedostatky, které bych navrhovala řešit pomocí následujících opatření.

Z provedené finanční analýzy vyplývá, že společnost má v posledních letech agresivní strategii financování krytou bankovními úvěry a z tohoto důvodu míra zadluženosti mírně roste. Společnost si proto musí dát pozor, aby se nedostala do finančních obtíží. Tuto skutečnost potvrzují taktéž ukazatele běžné, pohotové i hotovostní likvidity. Vzhledem k těmto skutečnostem bych společnosti doporučovala, aby do budoucna dobře zvážila další investice a následné čerpání bankovních úvěrů.

K zajímavým informacím, které jistě slouží k zamyšlení, jsem dospěla zpracováním SWOT analýzy, která poukazuje na silné a slabé stránky. Mezi silné stránky podniku patří především kvalifikovaní pracovníci, tradice a orientace na automobilový průmysl, který má značně dynamický vývoj. Slabou stránkou je především závislost na dodavatelích, problémy s komunikací a paradoxně i plná orientace na automobilový sektor. Hrozbou pro společnost jsou ne zcela ideální logistické sítě a narůstající konkurence. Jako velkou příležitost může být průnik mezi další zákazníky na stále se rozšiřujícím trhu na všech kontinentech. Zajímavým řešením by mohlo být uplatnění na asijských trzích, které jsou obecně velmi široké a ČR zde má v oblasti nástrojů dobré postavení. V síle společnosti se ale skrývá i její největší slabina. Společnost je plně orientovaná na automobilový sektor a její hospodaření přímo závisí od pohybů a nálad tohoto výrobního odvětví. V případě výpadku společnost nemá dostatek likvidních zdrojů a může mít problém s vykrytím své zadluženosti. Doporučovala bych zmírnit tempo investic a snížit zadluženost na přijatelnější hodnotu (doporučovaná hodnota je 1).

V oblasti nových zakázek pro sériovou výrobu se jednotlivé projekty pro automobilový průmysl stanoví na dobu 5 – 7 let a již na začátku automobilky stanovují rozpis jednotlivých dílů, které však mnohdy podléhají několika konstrukčním změnám, což výrazně ovlivňuje plánovanou a skutečnou potřebu materiálu. Jako řešení navrhuji častější a přesnější komunikaci a vyvinutí tlaku společnosti na odběratelské firmy.

Další nedostatek vidím v oblasti řízení zásob. Analýza zásob metodou ABC je ve společnosti vedena pouze formálně a proto mým doporučením je zavedení této metody v plném rozsahu, což by vedlo k lepší evidenci a řízení zásob.

V závěru práce jsem se zaměřila na optimalizaci zásob. Po provedeném rozboru na sledovaném skladovém místě jsem došla k závěru, že zásoby ve sledovaném roce výrazně vzrostly a vázaly tím zvýšené množství finančních prostředků. Následně jsem tedy provedla optimalizaci sledovaného skladu, kde jsem vypočetla optimální velikost dodávky a optimální velikost dodávkového cyklu. Při uplatnění provedené optimalizace by došlo ke snížení stavu zásob a tím i vázanosti finančních prostředků.

Pokud by tato opatření společnost využila, bylo by to pro ni určitě přínosné a má práce by mimo akademického významu měla také přínos ekonomický.

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo provést analýzu řízení zásob ve společnosti ROSTRA s.r.o., najít přednosti a případné nedostatky v procesu řízení zásob a navrhnout případná možná řešení, která by vedla k jejich odstranění.

V teoretické části byl nejprve proveden rozbor nákupu a jeho efektivity včetně jednotlivých fází nákupu. Po té byl zpracován marketingový mix nákupu a jednotlivé marketingové strategie. V závěru 1. části byl proveden rozbor operativního a strategického řízení nákupu.

Druhá část teorie je zaměřena na zásoby, které jsou nejprve charakterizovány a analyzovány a následně je popsáno členění majetku se zaměřením na rozdělení a charakteristiku jednotlivých druhů zásob. V této části je rovněž stručná charakteristika zásad racionálního nakupování a plán zásob.

Ve třetí části je nejprve popsána teorie řízení zásob, následně pak způsoby řízení zásob, tj. operativní a strategické. Dále je charakterizována optimalizace zásob a v závěru jsou popsány metody řízení zásob ABC a JIT.

V praktické části jsem nejprve charakterizovala společnost ROSTRA s.r.o., její historii, organizační strukturu i řízení lidských zdrojů. V analytické části jsem provedla nejprve interní analýzu, kde jsem se zaměřila na finanční ukazatele a to v letech 2012 – 2013, včetně porovnáním s daným odvětvím. V externí analýze jsem zhodnotila dodavatele, odběratele i konkurenci, včetně vztahů k nim.

V další části jsem provedla svou vlastní SWOT analýzu a vyhodnotila silné a slabé stránky společnosti, včetně případných příležitostí, ale i hrozeb. Jako příležitost vidím v hledání nových odběratelů a to i v zahraničí, například na asijském trhu a další modernizaci výroby. Jako nebezpečí je pro společnost již uvedená špatná dostupnost logistických sítí a vznik konkurenčních společností. Silnou a současně i slabou stránkou je více než 90% orientace na automobilový průmysl a případné nebezpečí při výkyvech, nebo výpadcích výroby.

V další části jsem popsala systém objednávání, jak pro kusovou, tak i sériovou výrobu. Zde jsem doporučila zlepšení komunikace.

V poslední části jsem zhodnotila proces řízení zásob, kde jsem doporučila zavedení a využívání ABC analýzy, která by vedla ke zlepšení evidence a řízení zásob. Dále jsem zde provedla rozbor sledovaného skladového místa a vybraných druhů materiálu, včetně vývoje stavu zásob a následného výpočtu optimální výše zásob. Na základě provedeného rozboru

jsem navrhla stanovení optimální velikosti dodávky a optimálního dodávkového cyklu ve sledovaném místě.

Tato doporučení by pravděpodobně mohla vést ke zmíněným úsporám, ale závisí to na mnoha vnějších i vnitřních faktorech, které mají vliv na chod společnosti.

Na rozhodnutí vedení společnosti je, zda využije některé z mých doporučení a zavede je do podnikové praxe.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Bibliografické zdroje

DEIS, Paul. Production and inventory management in the technological age. Lexington, KY: Paul Deis, c2012, xii, 364 s. ISBN 978-1482717143

EMMETT, Stuart. Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, vi, 298 s. ISBN 978-80-251-1828-3.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

LAMBERT, Douglas M, Lisa M ELLRAM a James R STOCK. Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží. Vyd. 2. Praha: Computer Press, 2005, xviii, 589 s. ISBN 8025105040.

LUKOSZOVÁ, Xenie. Nákup a jeho řízení. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004, 170 s. ISBN 8025101746.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Podnikové finance: studijní pomůcka pro distanční studium. Vyd. 2. nezměněné. Zlín: Univerzita Tomáše Bative Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2006, 293 s. ISBN 8073184575.

SIXTA, Josef a Miroslav ŽIŽKA. Logistika: metody používané pro řešení logistických projektů. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, 238 s. ISBN 978-80-251-2563-2.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 5., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxv, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

ŠVARCOVÁ, Jena. Ekonomie: stručný přehled : teorie a praxe aktuálně a v souvislostech : učebnice : [2014/2015]. Zlín: CEED, 2014, 303 s. ISBN 978-80-87301-19-7

ZÁMEČNÍK, Roman, Zuzana TUČKOVÁ a Ludmila HROMKOVÁ. Podniková ekonomika II. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007, 194 s. ISBN 978-80-7318-624-1.

Internetové zdroje

BENEFICO, © 2013, Benefico s.r.o. Paretovo pravidlo a ABC analýza, *eaukcebenefico.cz* [online], [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://www.eaukcebenefico.cz/paretovo-pravidlo-a-abc-analyza/>

MANAGEMENT MANIA, © 2011-2013, Životní cyklus výrobku, *ManagementMania.com* [online], [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zivotni-cyklus-vyrobku-sluzby>

MANAGEMENT MANIA, © 2011-2013, Paretovo pravidlo, *ManagementMania.com* [online], [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/paretovo-pravidlo>

MPO, © Copyright 2005, MPO Finanční analýzy podnikové sféry průmyslu a stavebnictví. Finanční analýza podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví za rok 2013 [online], [cit. 2014-11-02]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument149564.html>

MPO, © Copyright 2005, MPO Finanční analýzy podnikové sféry průmyslu a stavebnictví. Finanční analýza podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví za rok 2012 [online], [cit. 2014-10-11]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument141978.html>

ROSTRA s.r.o., ©2011, O nás, historie společnosti. *Rostra.cz* [online], [cit. 2015-04-30] Dostupné z: <http://www.rostra.cz/?page=o-nas/historie-spolecnosti>

UNIUM VŠE PRO STUDIUM: ©2013, Zásobování a logistika, *unium.cz* [online]. [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <http://www.unium.cz/materialy/0/0/zasobovani-a-logistika-m26821-p1.html>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ABC	Analýza ABC
HV	Hromadná výroba
IS	Informační systém
JIT	JUST IN TIME
KV	Kusová výroba
ÚŘJ	Útvar řízení jakosti.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Koloběh oběžného majetku (Švarcová, 2011, s. 87)	19
Obr. 2. Analýza ABC (Vlastní zpracování)	25
Obr. 3. Schéma normování zásob (Švarcová, 2011, s. 90)	28
Obr. 4. Areál společnosti ROSTRA s.r.o. (ROSTRA, ©2011).	31
Obr. 5. Organizační struktura společnosti (Zdroj: ROSTRA s.r.o.)	33
Obr. 6. Lisované díly (zdroj: ROSTRA s.r.o.)	41
Obr. 7. Materiálový plán (zdroj: ROSTRA s.r.o.)	43
Obr. 8. Žádanka na nákup (Zdroj: ROSTRA s.r.o.)	44
Obr. 9. Životní cyklus výrobku (Zdroj: ManagementMania, © 2011-2013)	56

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Vývoj zaměstnanců.....	34
Tab. 2. Struktura zaměstnanců.....	35
Tab. 3. Základní ukazatele [tis. Kč].....	35
Tab. 4. NWC [tis. Kč].....	36
Tab. 5. Celková zadluženost.....	36
Tab. 6. Míra zadluženosti.....	36
Tab. 7. Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem.....	37
Tab. 8. Rentabilita tržeb.....	37
Tab. 9. Rentabilita celkového kapitálu.....	37
Tab. 10. Rentabilita VK.....	37
Tab. 11. Běžná likvidita.....	38
Tab. 12. Pohotová likvidita.....	38
Tab. 13. Okamžitá likvidita.....	38
Tab. 14. SWOT analýza společnosti ROSTRA s.r.o.....	40
Tab. 15. Struktura zásob v roce 2013 [v tis. Kč].....	45
Tab. 16. Struktura zásob v roce 2014 [v tis. Kč].....	45
Tab. 17. Skladová místa.....	47
Tab. 18. Vývoj zásob za jednotlivé měsíce roku 2014 v kg.....	49
Tab. 19. Vývoj zásob za jednotlivé měsíce roku 2014 [Kč].....	51
Tab. 20. Doba obratu zásob [den].....	54
Tab. 21. Průměrná denní spotřeba za období 2014.....	54
Tab. 22. Vyčíslení doby vázanosti zásob.....	55
Tab. 23. Plán spotřeby materiálu.....	56
Tab. 24. Optimální velikost dodávky [kg].....	57
Tab. 25. Optimální počet dodávek.....	58
Tab. 26. Optimální velikost dodávky u vybraných druhů materiálu a celkové náklady.....	59
Tab. 27. Optimální počet dodávek a optimální dodávkový cyklus.....	59
Tab. 28. Porovnání optima se skutečností.....	60

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Vývoj zaměstnanců ve společnosti.....	34
Graf 2 – Struktura zásob 2013 v procentech.....	45
Graf 3 – Struktura zásob 2014 v procentech	46
Graf 4 – Vývoj stavu zásob v roce 2014[kg]	50
Graf 5 – Vývoj stavu zásob v roce 2014[Kč]	52
Graf 6 – Obrátka zásob na sledovaném skladě	53
Graf 7 – Průběžná doba obratu zásob	53

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Požadavek na nákup
- P II Identifikační list materiálu
- P III ZON (Záznam o neshodě)
- P IV Rozvaha společnosti ROSTRA s.r.o. 2013
- P V Výkaz zisků a ztrát společnosti ROSTRA s.r.o. 2013

PŘÍLOHA P I: POŽADAVEK NA NÁKUP




POŽADAVEK NA NÁKUP

	POŽADAVEK NA NÁKUP	Revize:
		Dne:
		Strana: /


Číslo výkresu			Index změny:
Název			Dne:
Kritický znak			
Druh (norma a její potvrzení)			
Zvl.požadavky (dokladování procesu, kvalifikace pracovníků)			
Rozměrová specifikace Výkres, pokyny pro kontrolu, schvalování)			
Specifikace dokumentů			
Požadovaná norma SJ			
Systém balení a přepravy			
Systém přejímky (požadované doklady, místo ověřování)			
Plán dodávek (nákupní závazky, havarijní zabezpečení)			
Schválený dodavatel			

	Vypracoval	Schválil	Uvolnil
Jméno			
Datum			
Podpis			

PŘÍLOHA P II: IDENTIFIKAČNÍ LIST MATERIÁLU

 IDENTIFIKAČNÍ LIST MATERIÁLU				
Projekt				
Číslo lis. dílu				
Jakost mat.				
Rozměr materiálu				
Tavba č.				
Hmotnost (kg)	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;"></td> <td style="width: 33%;"></td> <td style="width: 33%;"></td> </tr> </table>			
Atest číslo				
Dodací list č.				
Přijato do skladu				
Záznam kontroly:				

57.4/01/20.08.2013


 IDENTIFIKAČNÍ LIST MATERIÁLU			
VP/Materiál	Hmotnost	Zůstatek	IČZ
Poznámka:			

57.4/01/20.08.2013

PŘÍLOHA P III: ZÁZNAM O NESHODĚ - ZON

Datum tisku:

Strana: 1 z(e) 1

		ROSTRA s.r.o. <small>Říčanská 980, Vltovice</small>	
Záznam o neshodě		č. 2014/0000	
Dodavatel: Č položky: Č. dodacího listu: Č. objednávky: Č. VP:	Materiál: Název:	Č.:	Vadných: Reklamováno:
Datum vystavení reklamaoe: Datum rozhodnutí: Datum uzavření reklamaoe:		Datum příchodu do skladu:	
Popis reklamované vady:			
Návrh opatření na náhradu:			
Okamžitá opatření zašlete do :			
Písemné stanovisko na formuláři 8D - Report zašlete do :			
Rozhodnutí o dodávce :			
Poznámky (Způsob vyřízení, komentáře, ...):			
Kontaktní osoby :			
ÚŘJ:	tel.:	e-mail:	
ON/VÚ:	tel.:	e-mail:	
Zaměst.:	tel.:	e-mail:	
Podpis :		Razítko :	
Datum :			

PŘÍLOHA P IV: ROZVAHA SPOLEČNOSTI 2013 - AKTIVA

ROZVAHA



k 31.12.2013
 Od: 1.1.2013 Do: 31.12.2013
 v tisících Kč
 IČ 26223511

Ověřovací firma nebo jiný název účelové jednotky
ROSTRA
 s.r.o. Finanční úřad pro Zlínský kraj
 Sídlo nebo bydliště účelové jednotky ve Zlínském kraji
 a místo poskytnutí služby v souladu s § 135
 Příloha 2a 23.06.2014
 Brno
 002.00
 Průběh
 (02)

Označ.	AKTIVA	Číslo účtu	Běžné účelové období			Minulé období
			Brutto	Korektura	Netto	Netto (Rok 2012)
	AKTIVA CELKEM A+B+C+D1	001	+306 842	-73 282	+233 560	+184 288
B.	Dlouhodobý majetek B.1+...+B.14	002	+218 805	-70 551	+148 254	+101 171
B.1.	Dlouhodobý nehmotný majetek B.1.1+B.1.2+B.1.3+B.1.4	004	+8 655	-7 278	+1 377	+1 723
B.1.3.	Software účty 013, 013A, 013B, 013C	007	+8 655	-7 278	+1 377	+1 723
B.1.	Dlouhodobý hmotný majetek B.1.1+...+B.1.14	010	+210 150	-63 273	+146 877	+99 448
B.1.1.	Pozemky účty 011, 011A, 011B, 011C	014	+1 154		+1 154	+593
B.1.2.	Stavby účty 021, 021A, 021B, 021C	015	+99 662	-8 388	+91 276	+28 602
B.1.3.	Sarsovatelné movité věci a soubory movitých věcí účty 032, 032A, 032B, 032C, 032D	016	+120 829	-76 152	+44 677	+27 057
B.1.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek účty 042, 042A	022	+8 771		+8 771	+46 232
B.1.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek účty 052, 052A, 052B	027	+3 960		+3 960	+3 540
B.1.9.	Dokladová kasa k nabytému majetku účty 043, 043A, 043B	028	-24 226	+21 265	-2 961	-4 576
G.	Opisná aktiva G.1+G.2+G.3+G.4	021	+87 008	+2 731	+84 677	+82 695
G.1.	Zálohy účty 011, 011A, 011B, 011C	032	+41 144	-692	+40 452	+44 832
G.1.1.	Matériál účty 111, 111A, 111B, 111C	033	+14 385		+14 385	+20 753
G.1.2.	Nedokončená výroba a polotovary účty 121, 121A, 121B, 121C	034	+19 304	-7	+19 297	+15 728
G.1.3.	Výrobky účty 131, 131A	035	+7 455	-685	+6 770	+8 351
G.2.	Dlouhodobá pohledávky účty 041+...+0414	030	+41		+41	+40
G.2.7.	Jiné pohledávky účty 325A, 321A, 321B, 321C, 321D, 321E, 321F, 321G, 321H, 321I, 321J, 321K, 321L, 321M, 321N, 321O, 321P, 321Q, 321R, 321S, 321T, 321U, 321V, 321W, 321X, 321Y, 321Z, 321AA, 321AB, 321AC, 321AD, 321AE, 321AF, 321AG, 321AH, 321AI, 321AJ, 321AK, 321AL, 321AM, 321AN, 321AO, 321AP, 321AQ, 321AR, 321AS, 321AT, 321AU, 321AV, 321AW, 321AX, 321AY, 321AZ, 321BA, 321BB, 321BC, 321BD, 321BE, 321BF, 321BG, 321BH, 321BI, 321BJ, 321BK, 321BL, 321BM, 321BN, 321BO, 321BP, 321BQ, 321BR, 321BS, 321BT, 321BU, 321BV, 321BW, 321BX, 321BY, 321BZ, 321CA, 321CB, 321CC, 321CD, 321CE, 321CF, 321CG, 321CH, 321CI, 321CJ, 321CK, 321CL, 321CM, 321CN, 321CO, 321CP, 321CQ, 321CR, 321CS, 321CT, 321CU, 321CV, 321CW, 321CX, 321CY, 321CZ, 321DA, 321DB, 321DC, 321DD, 321DE, 321DF, 321DG, 321DH, 321DI, 321DJ, 321DK, 321DL, 321DM, 321DN, 321DO, 321DP, 321DQ, 321DR, 321DS, 321DT, 321DU, 321DV, 321DW, 321DX, 321DY, 321DZ, 321EA, 321EB, 321EC, 321ED, 321EE, 321EF, 321EG, 321EH, 321EI, 321EJ, 321EK, 321EL, 321EM, 321EN, 321EO, 321EP, 321EQ, 321ER, 321ES, 321ET, 321EU, 321EV, 321EW, 321EX, 321EY, 321EZ, 321FA, 321FB, 321FC, 321FD, 321FE, 321FF, 321FG, 321FH, 321FI, 321FJ, 321FK, 321FL, 321FM, 321FN, 321FO, 321FP, 321FQ, 321FR, 321FS, 321FT, 321FU, 321FV, 321FW, 321FX, 321FY, 321FZ, 321GA, 321GB, 321GC, 321GD, 321GE, 321GF, 321GG, 321GH, 321GI, 321GJ, 321GK, 321GL, 321GM, 321GN, 321GO, 321GP, 321GQ, 321GR, 321GS, 321GT, 321GU, 321GV, 321GW, 321GX, 321GY, 321GZ, 321HA, 321HB, 321HC, 321HD, 321HE, 321HF, 321HG, 321HH, 321HI, 321HJ, 321HK, 321HL, 321HM, 321HN, 321HO, 321HP, 321HQ, 321HR, 321HS, 321HT, 321HU, 321HV, 321HW, 321HX, 321HY, 321HZ, 321IA, 321IB, 321IC, 321ID, 321IE, 321IF, 321IG, 321IH, 321II, 321IJ, 321IK, 321IL, 321IM, 321IN, 321IO, 321IP, 321IQ, 321IR, 321IS, 321IT, 321IU, 321IV, 321IW, 321IX, 321IY, 321IZ, 321JA, 321JB, 321JC, 321JD, 321JE, 321JF, 321JG, 321JH, 321JI, 321JJ, 321JK, 321JL, 321JM, 321JN, 321JO, 321JP, 321JQ, 321JR, 321JS, 321JT, 321JU, 321JV, 321JW, 321JX, 321JY, 321JZ, 321KA, 321KB, 321KC, 321KD, 321KE, 321KF, 321KG, 321KH, 321KI, 321KJ, 321KK, 321KL, 321KM, 321KN, 321KO, 321KP, 321KQ, 321KR, 321KS, 321KT, 321KU, 321KV, 321KW, 321KX, 321KY, 321KZ, 321LA, 321LB, 321LC, 321LD, 321LE, 321LF, 321LG, 321LH, 321LI, 321LJ, 321LK, 321LL, 321LM, 321LN, 321LO, 321LP, 321LQ, 321LR, 321LS, 321LT, 321LU, 321LV, 321LW, 321LX, 321LY, 321LZ, 321MA, 321MB, 321MC, 321MD, 321ME, 321MF, 321MG, 321MH, 321MI, 321MJ, 321MK, 321ML, 321MN, 321MO, 321MP, 321MQ, 321MR, 321MS, 321MT, 321MU, 321MV, 321MW, 321MX, 321MY, 321MZ, 321NA, 321NB, 321NC, 321ND, 321NE, 321NF, 321NG, 321NH, 321NI, 321NJ, 321NK, 321NL, 321NM, 321NO, 321NP, 321NQ, 321NR, 321NS, 321NT, 321NU, 321NV, 321NW, 321NX, 321NY, 321NZ, 321OA, 321OB, 321OC, 321OD, 321OE, 321OF, 321OG, 321OH, 321OI, 321OJ, 321OK, 321OL, 321OM, 321ON, 321OO, 321OP, 321OQ, 321OR, 321OS, 321OT, 321OU, 321OV, 321OW, 321OX, 321OY, 321OZ, 321PA, 321PB, 321PC, 321PD, 321PE, 321PF, 321PG, 321PH, 321PI, 321PJ, 321PK, 321PL, 321PM, 321PN, 321PO, 321PP, 321PQ, 321PR, 321PS, 321PT, 321PU, 321PV, 321PW, 321PX, 321PY, 321PZ, 321QA, 321QB, 321QC, 321QD, 321QE, 321QF, 321QG, 321QH, 321QI, 321QJ, 321QK, 321QL, 321QM, 321QN, 321QO, 321QP, 321QQ, 321QR, 321QS, 321QT, 321QU, 321QV, 321QW, 321QX, 321QY, 321QZ, 321RA, 321RB, 321RC, 321RD, 321RE, 321RF, 321RG, 321RH, 321RI, 321RJ, 321RK, 321RL, 321RM, 321RN, 321RO, 321RP, 321RQ, 321RR, 321RS, 321RT, 321RU, 321RV, 321RW, 321RX, 321RY, 321RZ, 321SA, 321SB, 321SC, 321SD, 321SE, 321SF, 321SG, 321SH, 321SI, 321SJ, 321SK, 321SL, 321SM, 321SN, 321SO, 321SP, 321SQ, 321SR, 321SS, 321ST, 321SU, 321SV, 321SW, 321SX, 321SY, 321SZ, 321TA, 321TB, 321TC, 321TD, 321TE, 321TF, 321TG, 321TH, 321TI, 321TJ, 321TK, 321TL, 321TM, 321TN, 321TO, 321TP, 321TQ, 321TR, 321TS, 321TT, 321TU, 321TV, 321TW, 321TX, 321TY, 321TZ, 321UA, 321UB, 321UC, 321UD, 321UE, 321UF, 321UG, 321UH, 321UI, 321UJ, 321UK, 321UL, 321UM, 321UN, 321UO, 321UP, 321UQ, 321UR, 321US, 321UT, 321UU, 321UV, 321UW, 321UX, 321UY, 321UZ, 321VA, 321VB, 321VC, 321VD, 321VE, 321VF, 321VG, 321VH, 321VI, 321VJ, 321VK, 321VL, 321VM, 321VN, 321VO, 321VP, 321VQ, 321VR, 321VS, 321VT, 321VU, 321VV, 321VW, 321VX, 321VY, 321VZ, 321WA, 321WB, 321WC, 321WD, 321WE, 321WF, 321WG, 321WH, 321WI, 321WJ, 321WK, 321WL, 321WM, 321WN, 321WO, 321WP, 321WQ, 321WR, 321WS, 321WT, 321WU, 321WV, 321WW, 321WX, 321WY, 321WZ, 321XA, 321XB, 321XC, 321XD, 321XE, 321XF, 321XG, 321XH, 321XI, 321XJ, 321XK, 321XL, 321XM, 321XN, 321XO, 321XP, 321XQ, 321XR, 321XS, 321XT, 321XU, 321XV, 321XW, 321XX, 321XY, 321XZ, 321YA, 321YB, 321YC, 321YD, 321YE, 321YF, 321YG, 321YH, 321YI, 321YJ, 321YK, 321YL, 321YM, 321YN, 321YO, 321YP, 321YQ, 321YR, 321YS, 321YT, 321YU, 321YV, 321YW, 321YX, 321YY, 321YZ, 321ZA, 321ZB, 321ZC, 321ZD, 321ZE, 321ZF, 321ZG, 321ZH, 321ZI, 321ZJ, 321ZK, 321ZL, 321ZM, 321ZN, 321ZO, 321ZP, 321ZQ, 321ZR, 321ZS, 321ZT, 321ZU, 321ZV, 321ZW, 321ZX, 321ZY, 321ZZ	040	+37 784	-2 039	+35 745	+35 821
G.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů účty 325A, 321A, 321B, 321C, 321D, 321E, 321F, 321G, 321H, 321I, 321J, 321K, 321L, 321M, 321N, 321O, 321P, 321Q, 321R, 321S, 321T, 321U, 321V, 321W, 321X, 321Y, 321Z, 321AA, 321AB, 321AC, 321AD, 321AE, 321AF, 321AG, 321AH, 321AI, 321AJ, 321AK, 321AL, 321AM, 321AN, 321AO, 321AP, 321AQ, 321AR, 321AS, 321AT, 321AU, 321AV, 321AW, 321AX, 321AY, 321AZ, 321BA, 321BB, 321BC, 321BD, 321BE, 321BF, 321BG, 321BH, 321BI, 321BJ, 321BK, 321BL, 321BM, 321BN, 321BO, 321BP, 321BQ, 321BR, 321BS, 321BT, 321BU, 321BV, 321BW, 321BX, 321BY, 321BZ, 321CA, 321CB, 321CC, 321CD, 321CE, 321CF, 321CG, 321CH, 321CI, 321CJ, 321CK, 321CL, 321CM, 321CN, 321CO, 321CP, 321CQ, 321CR, 321CS, 321CT, 321CU, 321CV, 321CW, 321CX, 321CY, 321CZ, 321DA, 321DB, 321DC, 321DD, 321DE, 321DF, 321DG, 321DH, 321DI, 321DJ, 321DK, 321DL, 321DM, 321DN, 321DO, 321DP, 321DQ, 321DR, 321DS, 321DT, 321DU, 321DV, 321DW, 321DX, 321DY, 321DZ, 321EA, 321EB, 321EC, 321ED, 321EE, 321EF, 321EG, 321EH, 321EI, 321EJ, 321EK, 321EL, 321EM, 321EN, 321EO, 321EP, 321EQ, 321ER, 321ES, 321ET, 321EU, 321EV, 321EW, 321EX, 321EY, 321EZ, 321FA, 321FB, 321FC, 321FD, 321FE, 321FF, 321FG, 321FH, 321FI, 321FJ, 321FK, 321FL, 321FM, 321FN, 321FO, 321FP, 321FQ, 321FR, 321FS, 321FT, 321FU, 321FV, 321FW, 321FX, 321FY, 321FZ, 321GA, 321GB, 321GC, 321GD, 321GE, 321GF, 321GG, 321GH, 321GI, 321GJ, 321GK, 321GL, 321GM, 321GN, 321GO, 321GP, 321GQ, 321GR, 321GS, 321GT, 321GU, 321GV, 321GW, 321GX, 321GY, 321GZ, 321HA, 321HB, 321HC, 321HD, 321HE, 321HF, 321HG, 321HH, 321HI, 321HJ, 321HK, 321HL, 321HM, 321HN, 321HO, 321HP, 321HQ, 321HR, 321HS, 321HT, 321HU, 321HV, 321HW, 321HX, 321HY, 321HZ, 321IA, 321IB, 321IC, 321ID, 321IE, 321IF, 321IG, 321IH, 321II, 321IJ, 321IK, 321IL, 321IM, 321IN, 321IO, 321IP, 321IQ, 321IR, 321IS, 321IT, 321IU, 321IV, 321IW, 321IX, 321IY, 321IZ, 321JA, 321JB, 321JC, 321JD, 321JE, 321JF, 321JG, 321JH, 321JI, 321JJ, 321JK, 321JL, 321JM, 321JN, 321JO, 321JP, 321JQ, 321JR, 321JS, 321JT, 321JU, 321JV, 321JW, 321JX, 321JY, 321JZ, 321KA, 321KB, 321KC, 321KD, 321KE, 321KF, 321KG, 321KH, 321KI, 321KJ, 321KK, 321KL, 321KM, 321KN, 321KO, 321KP, 321KQ, 321KR, 321KS, 321KT, 321KU, 321KV, 321KW, 321KX, 321KY, 321KZ, 321LA, 321LB, 321LC, 321LD, 321LE, 321LF, 321LG, 321LH, 321LI, 321LJ, 321LK, 321LM, 321LN, 321LO, 321LP, 321LQ, 321LR, 321LS, 321LT, 321LU, 321LV, 321LW, 321LX, 321LY, 321LZ, 321MA, 321MB, 321MC, 321MD, 321ME, 321MF, 321MG, 321MH, 321MI, 321MJ, 321MK, 321ML, 321MN, 321MO, 321MP, 321MQ, 321MR, 321MS, 321MT, 321MU, 321MV, 321MW, 321MX, 321MY, 321MZ, 321NA, 321NB, 321NC, 321ND, 321NE, 321NF, 321NG, 321NH, 321NI, 321NJ, 321NK, 321NL, 321NM, 321NO, 321NP, 321NQ, 321NR, 321NS, 321NT, 321NU, 321NV, 321NW, 321NX, 321NY, 321NZ, 321OA, 321OB, 321OC, 321OD, 321OE, 321OF, 321OG, 321OH, 321OI, 321OJ, 321OK, 321OL, 321OM, 321ON, 321OO, 321OP, 321OQ, 321OR, 321OS, 321OT, 321OU, 321OV, 321OW, 321OX, 321OY, 321OZ, 321PA, 321PB, 321PC, 321PD, 321PE, 321PF, 321PG, 321PH, 321PI, 321PJ, 321PK, 321PL, 321PM, 321PN, 321PO, 321PP, 321PQ, 321PR, 321PS, 321PT, 321PU, 321PV, 321PW, 321PX, 321PY, 321PZ, 321QA, 321QB, 321QC, 321QD, 321QE, 321QF, 321QG, 321QH, 321QI, 321QJ, 321QK, 321QL, 321QM, 321QN, 321QO, 321QP, 321QQ, 321QR, 321QS, 321QT, 321QU, 321QV, 321QW, 321QX, 321QY, 321QZ, 321RA, 321RB, 321RC, 321RD, 321RE, 321RF, 321RG, 321RH, 321RI, 321RJ, 321RK, 321RL, 321RM, 321RN, 321RO, 321RP, 321RQ, 321RR, 321RS, 321RT, 321RU, 321RV, 321RW, 321RX, 321RY, 321RZ, 321SA, 321SB, 321SC, 321SD, 321SE, 321SF, 321SG, 321SH, 321SI, 321SJ, 321SK, 321SL, 321SM, 321SN, 321SO, 321SP, 321SQ, 321SR, 321SS, 321ST, 321SU, 321SV, 321SW, 321SX, 321SY, 321SZ, 321TA, 321TB, 321TC, 321TD, 321TE, 321TF, 321TG, 321TH, 321TI, 321TJ, 321TK, 321TL, 321TM, 321TN, 321TO, 321TP, 321TQ, 321TR, 321TS, 321TT, 321TU, 321TV, 321TW, 321TX, 321TY, 321TZ, 321UA, 321UB, 321UC, 321UD, 321UE, 321UF, 321UG, 321UH, 321UI, 321UJ, 321UK, 321UL, 321UM, 321UN, 321UO, 321UP, 321UQ, 321UR, 321US, 321UT, 321UU, 321UV, 321UW, 321UX, 321UY, 321UZ, 321VA, 321VB, 321VC, 321VD, 321VE, 321VF, 321VG, 321VH, 321VI, 321VJ, 321VK, 321VL, 321VM, 321VN, 321VO, 321VP, 321VQ, 321VR, 321VS, 321VT, 321VU, 321VV, 321VW, 321VX, 321VY, 321VZ, 321WA, 321WB, 321WC, 321WD, 321WE, 321WF, 321WG, 321WH, 321WI, 321WJ, 321WK, 321WL, 321WM, 321WN, 321WO, 321WP, 321WQ, 321WR, 321WS, 321WT, 321WU, 321WV, 321WW, 321WX, 321WY, 321WZ, 321XA, 321XB, 321XC, 321XD, 321XE, 321XF, 321XG, 321XH, 321XI, 321XJ, 321XK, 321XL, 321XM, 321XN, 321XO, 321XP, 321XQ, 321XR, 321XS, 321XT, 321XU, 321XV, 321XW, 321XX, 321XY, 321XZ, 321YA, 321YB, 321YC, 321YD, 321YE, 321YF, 321YG, 321YH, 321YI, 321YJ, 321YK, 321YL, 321YM, 321YN, 321YO, 321YP, 321YQ, 321YR, 321YS, 321YT, 321YU, 321YV, 321YW, 321YX, 321YY, 321YZ, 321ZA, 321ZB, 321ZC, 321ZD, 321ZE, 321ZF, 321ZG, 321ZH, 321ZI, 321ZJ, 321ZK, 321ZL, 321ZM, 321ZN, 321ZO, 321ZP, 321ZQ, 321ZR, 321ZS, 321ZT, 321ZU, 321ZV, 321ZW, 321ZX, 321ZY, 321ZZ	044	+34 821	-355	+34 466	+31 711
G.2.10.	Stávk - zálohy pohledávky účty 341, 342, 343, 345, 345A, 345B, 345C, 345D, 345E, 345F, 345G, 345H, 345I, 345J, 345K, 345L, 345M, 345N, 345O, 345P, 345Q, 345R, 345S, 345T, 345U, 345V, 345W, 345X, 345Y, 345Z, 345AA, 345AB, 345AC, 345AD, 345AE, 345AF, 345AG, 345AH, 345AI, 345AJ, 345AK, 345AL, 345AM, 345AN, 345AO, 345AP, 345AQ, 345AR, 345AS, 345AT, 345AU, 345AV, 345AW, 345AX, 345AY, 345AZ, 345BA, 345BB, 345BC, 345BD, 345BE, 345BF, 345BG, 345BH, 345BI, 345BJ, 345BK, 345BL, 345BM, 345BN, 345BO, 345BP, 345BQ, 345BR, 345BS, 345BT, 345BU, 345BV, 345BW, 345BX, 345BY, 345BZ, 345CA, 345CB, 345CC, 345CD, 345CE, 345CF, 345CG, 345CH, 345CI, 345CJ, 345CK, 345CL, 345CM, 345CN, 345CO, 345CP, 345CQ, 345CR, 345CS, 345CT, 345CU, 345CV, 345CW, 345CX, 345CY, 345CZ, 345DA, 345DB, 345DC, 345DD, 345DE, 345DF, 345DG, 345DH, 345DI, 345DJ, 345DK, 345DL, 345DM, 345DN, 345DO, 345DP, 345DQ, 345DR, 345DS, 345DT, 345DU, 345DV, 345DW, 345DX, 345DY, 345DZ, 345EA, 345EB, 345EC, 345ED, 345EE, 345EF, 345EG, 345EH, 345EI, 345EJ, 345EK, 345EL, 345EM, 345EN, 345EO, 345EP, 345EQ, 345ER, 345ES, 345ET, 345EU, 345EV, 345EW, 345EX, 345EY, 345EZ, 345FA, 345FB, 345FC, 345FD, 345FE, 345FF, 345FG, 345FH, 345FI, 345FJ, 345FK, 345FL, 345FM, 345FN, 345FO, 345FP, 345FQ, 345FR, 345FS, 345FT, 345FU, 345FV, 345FW, 345FX, 345FY, 345FZ, 345GA, 345GB, 345GC, 345GD, 345GE, 345GF, 345GG, 345GH, 345GI, 345GJ, 345GK, 345GL, 345GM, 345GN, 34					

PŘÍLOHA P V: VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT SPOLEČNOSTI 2013

Číslořádek	VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			plánujícím	minulým
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	060	+25 289	+13 981
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	061	+26 920	+15 052

Sestaveno dne: 16.6.2014	Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárním orgánem účetní jednotky, považuje za
Právní forma společnosti s ručením omezeným účetní jednotky:	Ing. Mikušik Petr
Předání podnikání galanteriářství, kovocobrábkářství, nástrojářství, zámečnictví pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor Pozn.:	
	ROSTRA s.r.o. Přikop Za, 602 00 Brno IČO: 28223511 DIČ: CZ28223511 4.