

Problematika zásob ve firmě XY se zaměřením na analýzu a vnitropodnikovou směrnici

Bc. Hana Dzircasová

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Hana DZIRGASOVÁ**
Osobní číslo: **M090460**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Finanční řízení podniku**

Téma práce: **Problematika zásob ve firmě XY se zaměřením na analýzu a vnitropodnikovou směrnici**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte zadanou literaturu týkající se dané problematiky.
- Provedte literární průzkum a zhodnocení možností řešení zadaného úkolu.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost a její činnost.
- Provedte analýzu zásob ve společnosti na základě získaných informací z prostudované literatury z hlediska skladování, finančního účetnictví a manažerského účetnictví.
- Aplikujte výsledky analýzy v návrhu optimalizace zásob.
- Navrhněte a doporučte další opatření v řízení zásob (vytvořte vnitropodnikovou směrnici).

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- [1] EMMETT, Stuart, 2008. Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu. Vyd. 1. Brno: Komputer Press. ISBN 978-80-251-1828-3 (brož.).
- [2] KISLINGEROVÁ, Eva, 2010. Manažerské finance. Vyd. 3. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-194-9 (váz.).
- [3] LANDA, Martin, 2006. Účetnictví podniku: informační zdroj podnikatelských rozhodnutí. Vyd. 2. Praha: Eurolex Bohemia. ISBN 80-86861-11-2 (brož.).
- [4] LOUŠA, František, 2007. Zásoby: komplexní průvodce účtováním i oceňováním. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2117-0 (brož.).
- [5] OGER, Brigitte a Jana FIBÍROVÁ, 1998. Řízení nákladů. Vyd. 1. Praha: HZ Editio. ISBN 8086009246 (brož.).

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Eva Heczková, Ph.D.

Vyšší odborná škola ekonomická


Datum zadání bakalářské práce:

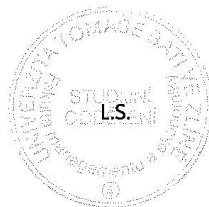
16. března 2012


Termín odevzdání bakalářské práce:

27. dubna 2012

Ve Zlíně dne 6. dubna 2012


PaedDr. Josef Rydlo
ředitel děkanka




Ing. Eva Heczková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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

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

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

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

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

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

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně

.....

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

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

ABSTRAKT

Tato práce se zabývá problematikou a analýzou zásob ve společnosti XY. V první části jsou shrnuty teoretické poznatky z literatury týkající se dané problematiky. Stěžejní částí práce je pojednání o společnosti XY, analýza zásob a jejich optimalizace. Cílem je zhodnotit současný stav a navrhnout optimální řešení pro zlepšení hospodářské situace. Výstupem je vnitropodniková směrnice.

Klíčová slova: zásoby, řízení zásob, analýza, vnitropodniková směrnice

ABSTRACT

This thesis is dealing with problems and stock analysis at XY Company. In the first part is summarized basic knowledge from literature which is concentrated on these particular problems. Crucial part of this thesis is introduction of XY Company, stock analysis and its optimization. The objective is to appraise the current state and suggest optimal solution for improvements in economic sphere inside this company. The output is internal guideline.

Keywords: stock, stock management, analysis, internal guideline

Můj velký dík patří vedoucí a konzultantce práce paní Ing. Evě Heczkové, PhD. za odborné vedení, poskytování cenných rad a připomínek. Také děkuji svým blízkým za bezmeznou podporu při psaní této práce.

„Když všichni mluví o nemožnostech, hledej možnosti.“

Tomáš Baťa

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ZÁSoby	13
1.1 CHARAKTERISTIKA	13
1.2 ČLENĚNÍ ZÁSOb	13
1.3 OCEŇOVÁNÍ ZÁSOb V OKAMŽIKU NASKLADNĚNÍ	14
1.3.1 Ocenění pořizovací cenou	14
1.3.2 Ocenění vlastními náklady	14
1.3.3 Ocenění reprodukční pořizovací cenou	15
1.4 OCEŇOVÁNÍ ZÁSOb PŘI VYSKLADNĚNÍ	15
1.4.1 Metoda FIFO	15
1.4.2 Metoda váženého aritmetického průměru	16
1.5 ÚČTOVÁNÍ O ZÁSObÁCH	16
1.5.1 Způsob A	16
1.5.2 Způsob B	16
2 ŘÍZENÍ ZÁSOb	18
2.1 PROBLEMATIKA ŘÍZENÍ ZÁSOb.....	18
2.2 UKAZATELE V ŘÍZENÍ ZÁSOb	19
2.2.1 Obrátka	19
2.2.2 Doba obratu	19
2.3 METODY ŘÍZENÍ ZÁSOb.....	19
2.3.1 Metoda ABC.....	19
2.3.2 Metoda Just in Time (JIT)	20
2.3.3 Outsourcing	21
2.3.4 Konsignační sklady	21
3 SKLADOVÁNÍ	22
3.1 DRUHY SKLADŮ	22
4 VNITROPODNIKOVÉ SMĚRNICE SPOJENÉ S PROBLEMATIKOU ZÁSOb A SKLADOVÁNÍ	24
4.1 OCEŇOVÁNÍ ZÁSOb.....	24
4.2 OCEŇOVÁNÍ ZÁSOb VLASTNÍ VÝROBY	24
4.3 ZPŮSOB ÚČTOVÁNÍ ZÁSOb	25
4.4 NORMA PŘIROZENÝCH ÚBYTKŮ	25
II PRAKTICKÁ ČÁST	26
5 SPOLEČNOST XY	27
5.1 CHARAKTERISTIKA	27
5.1.1 Firma XY v minulosti.....	27
5.1.2 Současnost ve firmě XY	27
5.2 PŘEDMĚT ČINNOSTI	28
5.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	29
5.4 DRUHY SKLADŮ.....	31

5.5	SKLADBA ZÁSOb.....	32
6	ZÁSObY VE SPOLEČNOSTI XY Z POHLEDU FINANČNÍHO ÚČETNICTVÍ	35
6.1	SKUTEČNÁ SITUACE PŘI ÚČTOVÁNÍ O ZÁSObÁCH.....	35
6.1.1	Způsob A	35
6.1.2	Způsob B	37
6.2	NÁVRH NA ZLEPŠENÍ SITUACE PŘI ÚČTOVÁNÍ O ZÁSObÁCH	38
6.2.1	Způsob A	38
6.2.2	Způsob B	40
7	ZÁSObY VE SPOLEČNOSTI XY Z POHLEDU MANAŽERSKÉHO ÚČETNICTVÍ	42
8	ANALÝZA ZÁSOb VE SPOLEČNOSTI XY	45
8.1	PROBLÉMY HMOTNÉ	45
8.1.1	Materiálové zásoby.....	45
8.1.2	Nedokončená výroba.....	46
8.1.3	Výrobky.....	47
8.2	PROBLÉMY FINANČNÍ.....	48
8.2.1	Účetnictví	48
8.2.2	Tržby vs. celkové zásoby	48
8.2.3	Financování	49
8.3	PROBLÉMY Z HLEDISKA SKLADOVÁNÍ	50
8.3.1	Ukazatele v řízení zásob.....	50
8.3.2	Návrh na zlepšení situace z pozice skladníka	51
8.3.3	Návrh na zlepšení situace z pozice účetní	51
8.3.4	Návrh na zlepšení situace z pozice ekonoma	51
8.3.5	Metody řízení zásob	51
9	TVORBA VNITROPODNIKOVÉ SMĚRNICE.....	57
10	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	60
	ZÁVĚR	62
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	64
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	66
	SEZNAM OBRÁZKŮ	67
	SEZNAM TABULEK.....	68

ÚVOD

V bakalářské práci se zabýváme problematikou zásob ve společnosti XY. Organizace XY je takto v celé práci značena záměrně – důvodem je zachování anonymity, která byla prvotním požadavkem společnosti při předání podkladů k této práci. Veškerá data, která jsme obdrželi, byla vynásobena koeficientem.

Práce je rozdělena na dvě části, na část praktickou a na část teoretickou. V praktické části rozebíráme zásoby – jejich charakteristiku, členění, metody používané při naskladňování a vyskladňování a také způsoby, kterými je možno o zásobách účtovat. Druhou kapitolou teoretické části je řízení zásob. Zde se zabýváme touto problematikou obecně, kde zmiňujeme ukazatele používané v řízení zásob a metody, kterých je při řízení užíváno. Třetí kapitolou jsou možnosti skladování, kde jsou zmíněny druhy skladů a také jaké mohou být problémy spojené s touto sférou zásob. V poslední části řešíme problematiku týkající se zásob, které je vhodné upravit vnitropodnikovou směrnicí. Poukážeme zde na účetní standardy, na základě nichž se poté pokoušíme navrhnout oblast, kterou je vhodné upravit.

Ve druhé, praktické části představujeme společnost XY, charakterizujeme její činnosti, podáváme informace o skladbě zásob, druzích skladů, organizační struktuře. Následuje kapitola, která popisuje zásoby z pohledu finančního účetnictví a v zápětí další kapitola poukazuje na zásoby z pohledu manažerského účetnictví. Nejrozsáhlejší částí praktické části je kapitola „Analýza zásob ve společnosti XY“, kde nahlížíme na zásoby z pohledu problémů hmotných, finančních a problémů spojených se skladováním. Pátou kapitolou je tvorba vnitropodnikové směrnice, jejímž cílem je úprava a eliminace případných neshod. Budou zde stanoveny osoby odpovědné za jednotlivé úkony. Vnitropodniková směrnice bude rozdělena do několika částí podle oblastí, které bude upravovat. Celkovým výstupem z praktické části je kapitola „Návrhy a doporučení“, kde shrneme poznatky získané z praktické části práce a navrhneme zlepšení situace ve společnosti XY.

Cílem práce je analýza problematiky spojené se zásobami, doporučení ke zlepšení situace a tvorba vnitropodnikové směrnice.

I TEORETICKÁ ČÁST

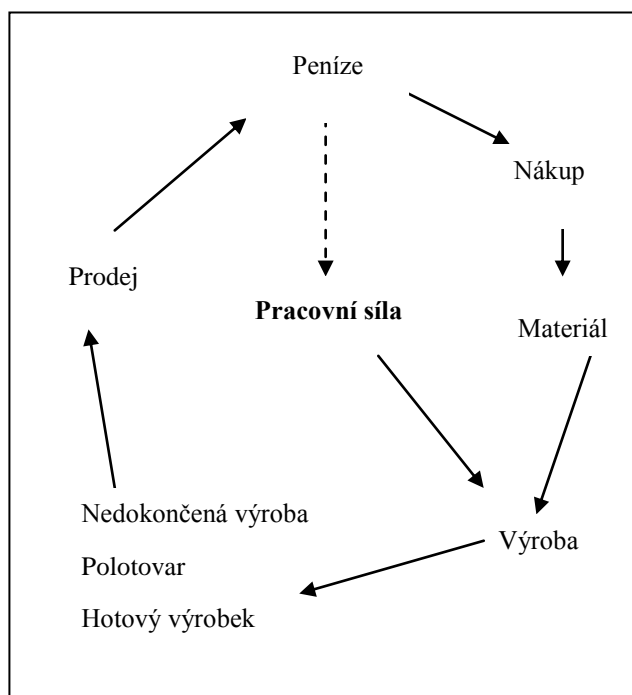
1 ZÁSoby

Zásoby tvoří část majetku firmy, v rozvaze je řadíme na stranu aktiv – konkrétně na aktiva oběžná. V následujících podkapitolách charakterizujeme zásoby, jejich členění a způsoby oceňování při naskladnění a vyskladnění a také se zaměříme na způsoby účtování zásob – konkrétně na způsob A a B.

1.1 Charakteristika

Landa (2006, s. 168) o zásobách říká: „Základním charakteristickým znakem zásob je jejich krátkodobé používání v podnikové činnosti (s předpokládaným rozsahem do jednoho roku) a jeho přímé spotřebování.“

Pro ilustraci uvádíme následující schéma týkající se oběhu zásob ve výrobním procesu:



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 1. Koloběh zásob

1.2 Členění zásob

Do kategorie zásob patří následující položky:

- Materiál - „Do materiálu se zahrnují jak suroviny a základní materiál, které tvoří podstatu hmotné substance výkonů nebo provedení výkonů umožňují, tak i veškerý

pomocný materiál potřebný k provedení výkonů. Patří sem i pohonné hmoty, palivo, náhradní díly.“ (Fišerová a Fišer, 1998, s. 57-58)

- Nedokončená výroba a polotovary - nedokončenou výrobou rozumíme rozpracovaný výrobek, jehož fyzický stav neumožňuje jeho prodej koncovému zákazníkovi (např. základy rodinného domu). Naopak polotovar je svou povahou schopen prodeje, i když neprošel všemi fázemi výrobního procesu (např. postavený a neomítnutý rodinný dům).
- Výrobky - prošly celým výrobním procesem – tedy předchozími fázemi nedokončenou výrobou a polotovarem. Nyní je možno jej prodat do velkoobchodu, převzít na sklad, případně přímo prodat koncovému zákazníkovi.
- Zvířata - „V zásobách se vedou ta zvířata, která nejsou příslušnou klasifikací vymezena jako investiční majetek. Do zásob náleží mladá chovná zvířata, zvířata ve výkrmu, ryby, kožešinová zvířata, včelstva, hejna slepic, kachen, krůt, perliček, hus na výkrmu, psi a další. Určitou zvláštností je, že se z praktických důvodů na účtu zásob vlastní výroby vedou zvířata patřící do zásob jak z vlastní produkce, tak nakoupená.“ (Fišerová a Fišer, 1998, s. 57-58)
- Zboží- „Zboží je vše, co se nakupuje za účelem dalšího prodeje. Do zboží se zahrnují i výrobky vlastní výroby, předávané do vlastních prodejen.“ (Fišerová a Fišer, 1998, s. 57-58)

Výše uvedené členění je dáno dle Vyhlášky č. 500/2002 Sb. (Česko, 2002, § 9).

1.3 Oceňování zásob v okamžiku naskladnění

1.3.1 Ocenění pořizovací cenou

Do pořizovací ceny vstupuje fakturovaná cena za zásoby při nákupu navýšená o vedlejší náklady jako např. doprava, balné či například provize za zprostředkování nákupu. Cílem je co nejvíce zpřesnit veškeré náklady vynaložené k pořízení zásob.

1.3.2 Ocenění vlastními náklady

„Zásoby vytvořené vlastní činností se oceňují skutečnými vlastními náklady nebo průměrnými vlastními náklady (operativní či plánové kalkulace) s vyčíslením odchylek od skutečných vlastních nákladů, které jsou součástí ocenění zásob a rozpouštějí se podle

předem stanoveného algoritmu. Tímto způsobem se oceňuje nedokončená výroba, polotovary vlastní výroby, hotové výrobky a příchovky, resp. přírůstky zvířat.

Ocenění může být stanoveno na úrovni:

- přímých nákladů (přímý materiál, přímé mzdy a ostatní přímé náklady),
- vlastních nákladů výroby (přímé náklady a výrobní režie),
- vlastních nákladů výkonu (vlastní náklady výroby a správní režie, popř. zásobovací režie).“ (Ryneš, 2011, s. 122-123)

Této metody se využívá v manažerském účetnictví, na jednotlivých úrovních kalkulačního vzorce s cílem co nejpřesněji stanovit náklady na jednu kalkulační jednici, kterou rozumíme např. 1 ks (šroubovák), 1 pár (obuv) nebo 1 kg (mouky).

1.3.3 Ocenění reprodukční pořizovací cenou

(Česko, 2003, s. 319, 3.5.) o této problematice uvádí: „Zásoby pořízené bezplatně, nalezené (přebytky zásob) se ocení reprodukční pořizovací cenou. Renovované náhradní díly, renovované nástroje, odpad a zbytkové produkty vrácené z výroby či jiné činnosti se v případech, kdy vlastní náklady na jejich vytvoření nelze zjistit, ocení reprodukční pořizovací cenou.“

1.4 Oceňování zásob při vyskladnění

U obou níže uvedených metod je nutné zvolenou metodu zaznačit ve vnitropodnikové směrnici a řídit se jí. Není možné tyto metody během účetního období libovolně měnit – vychází z účetních zásad.

1.4.1 Metoda FIFO

Zkratka „FIFO“ je převzata z anglického jazyka – „First In First Out“, což znamená první dovnitř, první ven. Princip metody je popsán v literatuře následovně: „Nákupy zásob se sledují v časové posloupnosti podle individuálních pořizovacích cen, ale ocenění spotřeby se provádí způsobem, kdy první cena pro ocenění přírůstku zásob se použije jako první cena pro ocenění úbytku zásob. tj. nebere se v úvahu skutečné individuální ocenění konkrétního spotřebovaného druhu zásob.“ (Landa, 2006, s. 171)

Proč se tohoto postupu v praxi používá, specifikuje Louša (2007, s. 17) „Důvodem pro tento postup je snaha přiblížit rozvahové ocenění zásob co nejvíce současným cenám na trhu.“

1.4.2 Metoda váženého aritmetického průměru

„Při každém pořízení je vypočítáván vážený průměr ze zásob určité položky na skladě (součet násobků ceny za jednotku a počtu kusů staré zásoby) a nové přírůstky. Všechna vyskladnění této položky, která následují po posledním příjmu, jsou oceňována takto vypočtenou cenou až do jejího úplného vyskladnění nebo do nového nákupu. Pokud je nakoupena zásoba položky, která dosud na skladě nebyla nebo sice byla, ale v momentě pořízení na skladě není, nelze žádný průměr počítat a použije se skutečná pořizovací cena nákupu.“

V případě, že dojde k příjmu a vyskladnění tentýž den, mělo by být správně postupováno tak, že jednotlivé operace jsou provedeny v tomtéž sledu, v kterém probíhají ve skutečnosti. To znamená, že nelze připustit, aby se zásoba určité skladové položky dostala v jakémkoli momentě do mínusu. Tím by mohlo dojít ke zkreslení ocenění jak momentálního výdeje do spotřeby, tak zbývajících zásob.“ (Louša, 2007, s. 18)

1.5 Účtování o zásobách

1.5.1 Způsob A

Na sklad se navádí materiál při pořízení a na tomto účtu je spravován až do okamžiku výdeje ze skladu do spotřeby. Na účet 112 – Materiál na skladě se účtuje samotná cena materiálu navýšená o náklady spojené s pořízením této položky. Tento účet spolu s příslušnými nákladovými účty poskytuje přesný obraz aktuálního stavu materiálních zásob na skladě a velikost vynaložených vedlejších nákladů na jeho pořízení. Stejným způsobem jsou zúčtovány zásoby zboží a vlastní výroby. Tento princip, který uplatňujeme u účtu 112, platí i pro ostatní složky zásob tzn. 132 – Zboží na skladě, 121 – Nedokončená výroba, 122 – Polotovary, 123 – Výrobky a také na účtě 124 – Zvířata. (Fišerová a Fišer, 1998, s. 58)

1.5.2 Způsob B

Oproti způsobu A, se zde veškeré pořízení účtuje přímo do spotřeby na patřičný nákladový účet. Není zde používáno účtů „pořízení“ tj. 111 a přímo při nákupu je účtováno na účet

501 ve výši pořizovací ceny. Podmínkou je precizní vedení skladové evidence, kvůli průkaznosti současného stavu jednotlivých položek zásob, kdykoliv během účetního období. Dále je také nutné provádět inventarizaci k poslednímu dni účetního období, kdy uzavíráme účetní knihy tj. 31. 12. a tento konečný stav se převádí na účet 112 – Materiál na skladě (případně jakýkoliv jiný, podle charakteru zásoby). Na začátku roku se počáteční stav z tohoto účtu převede zpět na účet 501 – Spotřeba materiálu. (Fišerová a Fišer, 1998, s. 58-59)

2 ŘÍZENÍ ZÁSOB

Cílem řízení zásob je nalézt optimální velikost, četnost dodávek a objem skladovaných zásob.

2.1 Problematika řízení zásob

Zásoby a jejich proces řízení jsou nezbytnou aktivitou každého podniku. Do tohoto procesu vstupují, jak hmotné, tak i nehmotné složky. Přínos může být pozitivní, ale i negativní. Negativem rozumíme vázanost finančních prostředků a náklady na práci a skladování. Také je zde riziko odcizení či ztráty jakoukoliv formou (živelná pohroma atd.) případně také neprodejnost zásob. Jako pozitivum se uvádí řešení časového nesouladu ve výrobě a spotřebou materiálu, zabezpečení plynulé výroby a pokrytí nenadálých situací souvisejících s dodávkami.

Jejich pořízení je pro podnik velmi nákladné, proto je nutné je korigovat, abychom dosáhli návratnosti počátečních investic. Řídit je třeba všechny složky zásob, které podnik skladuje s cílem zvýšit rentabilitu podniku a náklady na logistiku a skladování.

Mezi způsoby zvýšení rentability podniku patří snížení nákladů, kterého lze dosáhnout např. plánováním zásob, lepší koordinací objednávání zásob v závislosti na poptávce, výběrem optimálního dodavatele.

Příliš vysoké množství zásob snižuje rentabilitu podniku tím, že je nutné vynaložit zbytečně vysoké náklady na skladování, pojištění či jiné provozní výdaje související se skladováním těchto zásob a také je zde vázanost finančních prostředků v těchto zásobách. Řešením pro optimalizaci zásob, je nalezení cesty jak dosáhnout menšího objemu zásob na skladě, je snížení nákladů na udržování zásob a koordinace objednávání nového zboží na sklad v optimálních dodávkách a četnosti. Jedná se o logistický problém, kdy východiskem je nalezení obstojného řešení v objemu nákladů na logistiku, jako jsou např. náklady na udržování zásob, náklady na informační technologie a objednávání, náklady spojené se skladováním a přepravou.

Předpokládáme znalost managementu řízení a aplikaci těchto informací do jednotlivých strategií plánování nákupu zásob. (Drahotský a Řezníček, 2003, s. 16-17)

2.2 Ukazatele v řízení zásob

2.2.1 Obrátka

„Ukazatel obrátka zásob udává, kolikrát se zásoby obrátí (nakoupí a prodají) během daného období, nejčastěji roku:

$$\frac{\text{náklady na prodané zboží}}{\text{průměrná výše zásob.}}“$$

(Kislingerová, 2007, s. 492)

2.2.2 Doba obratu

„Informuje o tom, za jak dlouho (kolik dnů) se průměrně obrátí zásoby.

$$\frac{360 \times \text{průměrná výše zásob}}{\text{náklady na prodané zásoby.}}“$$

(Kislingerová, 2007, s. 493)

2.3 Metody řízení zásob

2.3.1 Metoda ABC

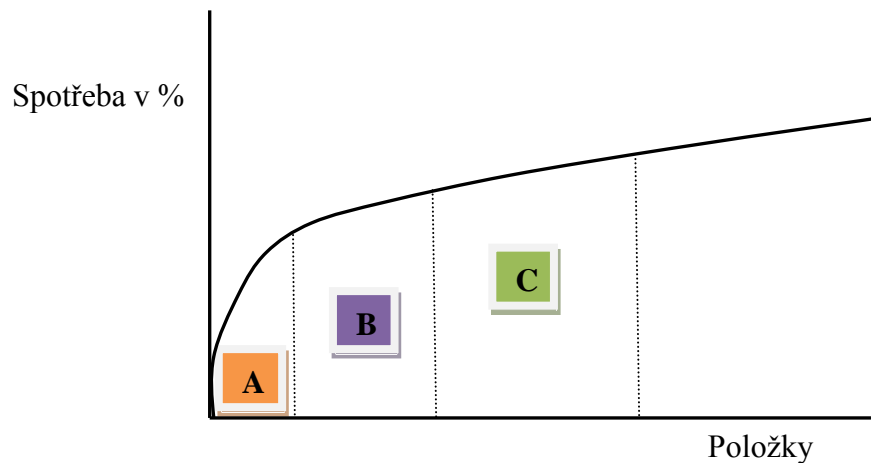
Pro užití této metody je nezbytným předpokladem mít na skladě více položek různého charakteru. Principem této metody je rozčlenit zásoby do tří skupin na základě procentuálního podílu v celkovém objemu zásob.

„**Skupinu A** sestavíme tak, aby kumulovala položky, které tvoří relativně vysoký podíl na hodnotově vyjádřené spotřebě zásob (obvykle 60-80%) při relativně malém podílu na celkovém počtu položek (obvykle 5-20%). Na tuto skupinu pak může podnik uplatňovat preciznější režim řízení zásob.“(Kislingerová, 2007, s. 486)

„Do **skupiny B** zařadíme položky zhruba tak, aby jejich podíl na hodnotově vyjádřené spotřebě zásob odpovídal podílu na celkovém počtu položek (obvykle činí podíl cca 10-20%). Podnik stav zásob položek této skupiny sleduje méně často. Kontrolní režim bývá periodický, ale ne soustavný.“ (Kislingerová, 2007, s. 486)

„Ve **skupině C** pak zůstávají ostatní položky, které tvoří velmi malý podíl na hodnotově vyjádřené spotřebě zásob (obvykle 5-20%) při majoritním podílu na celkovém počtu

skladovaných položek (60-80%). V této skupině můžeme konkrétním položkám věnovat při kontrole nejmenší pozornost. Pojistná zásoba je obvykle relativně nejvyšší.“ (Kislingerová, 2007, s. 486)



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 2. Graficky naznačená metoda řízení zásob ABC

2.3.2 Metoda Just in Time (JIT)

O této metodě v literatuře Drahotský (2003, s. 90) říká: „Spočívá v uspokojování poptávky po určitém materiálu ve výrobě nebo po určitém hotovém výrobku v distribučním článku jeho dodáváním „právě včas“, tj. v přesně dohodnutých a dodržovaných termínech podle potřeby odběratele. Dodávají se malá množství, co možná v nejpozdějším okamžiku. Dodávky jsou velmi časté a díky tomu mohou na sebe v logistickém řetězci navazovat jen s minimální pojistnou zásobou. Zásoby se udržují na dobu i několika hodin.“

Způsob Just in Time se uplatňoval v Japonsku pod názvem Kanban a následně pak v USA a západní Evropě. Předpokladem pro fungování je spolehlivý dodavatel, který je schopen dostát svých závazků, rozvinutá moderní dopravní infrastruktura a precizní organizace práce v celém podniku. (Kislingerová, 2007, s. 490)

Tato metoda je výhodná pro společnosti, s vysokým objemem výroby – tzn. pro výrobní linky např. v automobilových závodech či v plastikářském průmyslu. Nezbytná je precizní organizace celého výrobního procesu – v případě výpadku ve výrobě u jednoho z článků dílčího procesu výroby, nesmí být ovlivněna celá výroba.

2.3.3 Outsourcing

Podstatou této metody je najmutí společnosti, která vystupuje coby prostředník mezi dodavatelem a odběratelem. Jejím předmětem činnosti je skladování zásob pro své klienty. Poskytují služby spojené se skladováním, avšak fyzické vyskladnění již není prováděno v jejich režii – to každý nájemce provádí individuálně. Prostředník tedy funguje coby správce skladu. Pro nájemce má tato metoda výhodu, jelikož nemusí vlastnit sklad, ušetří na mzdových nákladech. Předpokladem je logisticky výhodná poloha takového skladu pro obě strany smluvního nákupu zásob. Nájemce má v těchto zásobách vázány své vlastní finanční prostředky a za užívání této metody platí poměrnou, předem dohodnutou částku. (Kislingerová, 2007, s. 491)

2.3.4 Konsignační sklady

Tato metoda je založena na vzájemné dohodě mezi odběratelem a dodavatelem, při níž se obě smluvní strany dohodly umístění konsignačního skladu u odběratele. Cílem je opět snížení objemu zásob a finanční vázanosti v nich. Velkou výhodou pro odběratele je možnost si potřebné zásoby kdykoliv ze skladu odebrat, při tomto odběru zde většinou nebývá nutnost odebrané zboží ihned zaplatit – tzn. odběratel má předem smlouvenou splatnost faktury. Ve srovnání s předchozí metodou tato nabízí výhodu, protože zde není nezbytně nutné precizní plánování objemu zásob odběratelem, jako tomu je u outsourcingu, nýbrž zásoby a jejich správu obstarává přímo dodavatel v odběratelově skladu. (Kislingerová, 2007, s. 491)

3 SKLADOVÁNÍ

O skladování Emmett (2003, s. 19) říká, že je důležitou částí logistiky, jejímž úkolem je úschova produktů důležitých pro výrobní proces nebo určené k dalšímu prodeji. Díky skladům je zabezpečena plynulost výroby.

Při skladování je třeba dbát na vyvarování se chyb, coby nejčastější Sixta a Mačát uvádějí (2005, s. 145):

- přebytečná nebo nadměrná manipulace,
- nízké využití skladové plochy a prostoru,
- nadměrné náklady na údržbu a výpadky kvůli zastaralým zařízením,
- zastaralé způsoby příjmu a expedice zboží,
- zastaralé způsoby počítačového zpracování rutinních transakcí.

3.1 Druhy skladů

Sklady je možné dle Sixty a Mačáta (2005, s. 149) možné rozdělit následovně:

- “Dle fáze hodnototvorného procesu
 - vstupní sklady,
 - mezisklady,
 - odbytové sklady.
- Dle stupně centralizace
 - centralizované sklady,
 - decentralizované sklady.
- Dle kompletace
 - sklady orientované na materiál,
 - sklady orientované na spotřebu.
- Dle možných nositelů potřeb
 - všeobecné sklady,
 - přípravné sklady,

- příruční sklady.
- Dle ochrany před povětrnostními podmínkami
 - skladování v budovách,
 - nekryté sklady.
- Dle stanoviště
 - vnější sklady,
 - vnitřní sklady.
- Dle správy skladu
 - vlastní sklady,
 - cizí sklady.“

4 VNITROPODNIKOVÉ SMĚRNICE SPOJENÉ S PROBLEMATIKOU ZÁSOB A SKLADOVÁNÍ

4.1 Oceňování zásob

„Pořizovací cenu zásob lze rozdělit na cenu pořízení nebo na předem stanovenou cenu pořízení a odchylku od skutečné ceny pořízení a náklady s pořízením související. Při vyskladnění zásob se tyto náklady, popřípadě odchylky rozpouštějí způsobem závazně stanoveným účetní jednotkou.“ (Česko, 2003, s. 319, 3.3.)

Do vnitropodnikové směrnice je vhodné uvést způsob vypořádání odchylky od zjištěného stavu a také četnost tohoto vypořádání (ta by měla záviset na výši finanční hodnoty odchylky). (Louša, 2007, s. 65-67)

4.2 Oceňování zásob vlastní výroby

„Vlastními náklady se rozumí buď skutečná výše nákladů, nebo výše nákladů podle operativních (plánových kalkulací, pokud jsou stanoveny v podmínkách technické přípravy výroby. Odchylně mohou účetní jednotky oceňovat zásoby vlastní výroby

- a) ve výrobě s krátkodobým nepřetržitým cyklem, v níž se účtují mzdy až na výrobky nebo polotovary, a to pouze v položkách přímých materiálových nákladů (přímý materiál, polotovary),
- b) v hromadné a velkosériové výrobě pouze přímými náklady (přímý materiál, polotovary, přímé mzdy, ostatní přímé náklady),
- c) v malosériové a kusové (zakázkové) výrobě a ve výrobě s dlouhodobým cyklem položkami přímých nákladů, výrobní, popřípadě správní režie (touto položkou jen zcela výjimečně v případě, že výrobní cyklus přesahuje jeden rok).“ (Česko, 2003, s. 319, 3.4.)

Směrnice by se měla zaměřit na možnost místo ocenění nákladů v jejich skutečné výši, použít operativní kalkulace. Je důležité v ní zmínit osobu zodpovědnou za tuto kalkulaci. Dále také definovat vlastní výkony a způsob ocenění jednotlivých složek vlastní výroby. (Louša, 2007, s. 67-68)

4.3 Způsob účtování zásob

„Účtování o pořízení a úbytku zásob se provádí způsobem A nebo B. Účetní jednotka může účtovat zásoby způsobem A i způsobem B. V rámci analytických účtů podle míst uskladnění (odpovědných osob) však může být uplatněn pouze jeden z uvedených způsobů.“ (Česko, 2003, s. 319, 4.1.)

Je vhodné upravit způsob účtování, případně popis účtování na analytických účtech. Nemělo by být opomenuto jméno odpovědného pracovníka, který je zodpovědný za stanovení ceny a její následné zúčtování.

4.4 Norma přirozených úbytků

„Účetní jednotka může stanovit svým předpisem vždy pro příslušné účetní období normy přirozených úbytků zásob a též rozhodne o druzích materiálu, o kterých účtuje přímo do spotřeby, tj. bez zaúčtování na sklad, vždy však se zřetelem k tomu, že spotřeba materiálu vykázaná v účetní závěrce musí odpovídat skutečné spotřebě materiálu.“ (Česko, 2003, s. 319, 4. 4. 4.)

Na základě výše uvedeného je vhodné v obchodní společnosti stanovit následující:

- normu přirozeného úbytku zásob,
- materiálové zásoby, které díky své povaze a hodnotě je možno účtovat přímo do spotřeby (budou limitovány jednak svou povahou, tak i finanční hodnotou).

Vzhledem k výše zmíněnému je tedy vhodné zapracovat do vnitropodnikové směrnice o normách přirozených úbytků a také normu týkající se zúčtování zásob přímo do spotřeby. Nutno je určit procentuální vyjádření normy přirozeného úbytku nebo ztratného apod. (Louša, 2007, s. 63-65)

II PRAKTICKÁ ČÁST

5 SPOLEČNOST XY

V této kapitole se zabýváme společností XY – její historií a současností, předmětem jejích činností, kde zmiňujeme předmět činnosti a dílčí procentuální podíl jednotlivých činností za uplynulý rok; organizační strukturou a jednotlivými dílčími úkoly oddělení. Posledními podkapitolami je úvod do problematiky skladů a zásob, konkrétně jednotlivých skladových položek v této společnosti a jaké druhy skladů firma využívá. Je nutné poznamenat, že skutečný název společnosti zde není zmíněn záměrně, na základě žádosti vedení. Také veškerá data jsou vynásobena koeficientem s cílem zachování anonymity společnosti.

5.1 Charakteristika

5.1.1 Firma XY v minulosti

Společnost byla založena v devadesátých letech deseti společníky. V tomto období bylo hlavní činností firmy realizace pokládky místních telefonních sítí a také občanská vybavenost města Zlína – převážně horkovody a kotelny. V pozdějších letech společnost rozšířila svou pozici na trhu stavebních firem Zlínska o realizaci a výstavbu rodinných domů na klíč. Široká škála zaměstnanců různých řemeslných profesí jí tuto změnu povolila. V minulosti stejně jako dnes jsou její řemeslníci schopni provést, jak hrubou stavební výrobu či kompletaci a taktéž finální dokončování staveb.

5.1.2 Současnost ve firmě XY

Nyní je společnost vlastněna pouze jedním majitelem, který je zároveň i jednatelem. Předmět podnikání je v dnešních dnech velmi rozsáhlý, oproti předchozímu období, kdy firma zpracovávala především zakázky týkající se pokládky telefonních kabelů a rozvodu plynofikace a kanalizace (např. v obci Velíková na Zlínsku či v obcích Jasenná a Březová).

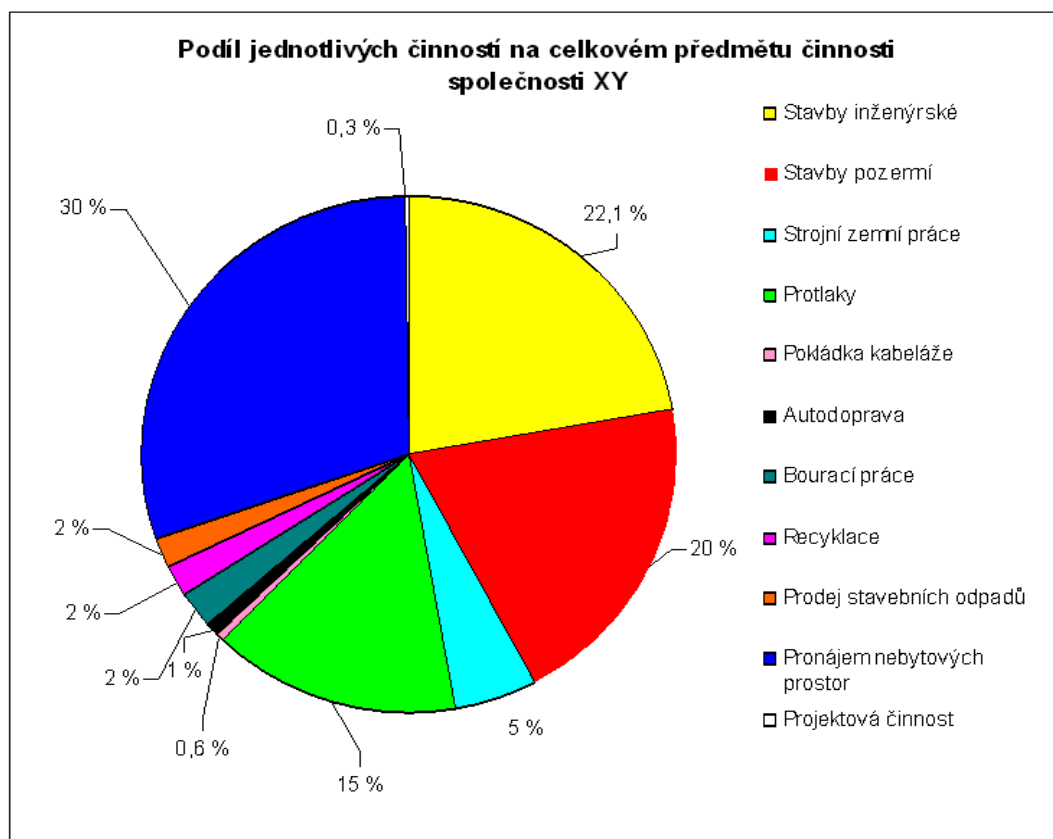
Firmě se velmi vyplatila investice do výstavby vlastních prostor a úpravy stavebního dvora, kde mimo hlavní budovu stojí další budovy a dílny, které jsou využívány samotnou firmou a také jsou pronajímány dalším společnostem a drobným podnikatelům. Nájem za tyto prostory dnes tvoří nezanedbatelnou část příjmů společnosti XY.

5.2 Předmět činnosti

Činnosti lze rozdělit následovně:

- stavby pozemní a inženýrské: mezi inženýrskými stavbami je populární výstavba rodinných domů tzv. na klíč – od samotného projektu až po kompletní realizaci projektu včetně kolaudace, pozemní stavby jsou dnes zaměřeny na opravy a novou výstavbu inženýrských sítí,
- pronájem nebytových prostor: jak již bylo zmíněno v předešlé podkapitole, díky výstavbě vlastního areálu má dnes firma příjmy z pronájmů a sama zde sídlí,
- provádění protlaků: jedná se o strojní práci, tzv. bezvýkopovou metodu díky, které je stavba uskutečněna pomocí protlačecího zařízení – např. inženýrské sítě pod vozovkou apod.
- strojní zemní práce: výkopy a základy rodinných domů, průmyslových hal, terénní úpravy,
- recyklace: firma na svém stavebním dvoře má svou vlastní recyklační linku díky, které může zpracovávat odpad ze staveb a bouracích prací. V případě, že je linka volná, je možné zpracovávat odpad i od druhých firem, což tvoří další příjem pro firmu.
- prodej stavebních odpadů: výkup a recyklace stavebních odpadů, tzn. použitelné materiály jako beton a cihly se ze staveb vykupují a recyklují, a dále se prodávají zákazníkům. Což v praxi znamená, že tento odpad nekončí na skládkách, ale je nadále využíván ve stavebnictví.
- bourací práce: demolice rozmanitých objektů, jejichž materiál je dále využíván k recyklaci,
- pokládka kabeláže: pokládky telefonních, slaboproudých a silnoproudých kabelů do zemních výkopů,
- projektová činnost: prvotní proces pro realizaci stavby,
- autodoprava: během posledních let si společnost pořídila svou autodopravu, což má pozitivní ekonomický přínos, jelikož má možnost přivést materiál vlastním

nákladním automobilem, čímž se výrazně sníží její náklady na uskutečňované stavby. Tato autodoprava je také prováděna komerčně.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 1. Podíl jednotlivých činností na celkovém předmětu činnosti společnosti XY

5.3 Organizační struktura

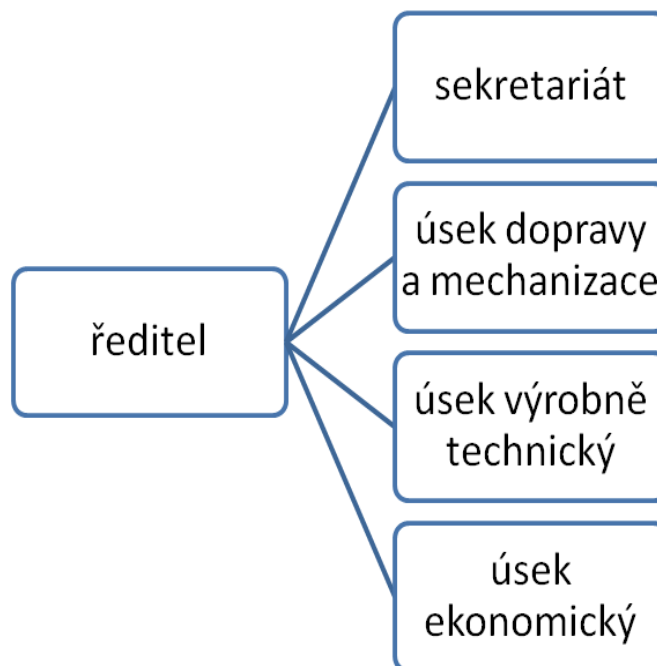
Společnost je v současnosti vlastněna pouze jedním majitelem, který je zároveň i jednatelem. Jemu jsou podřízeny čtyři úseky: sekretariát, výrobně-technický úsek, ekonomický úsek a úsek dopravy a mechanizace. V úseku sekretariátu jsou zpracovávány poštovní zásilky a přijímány zakázky. Výrobně-technický úsek má spolu s úsekem dopravy a mechanizace nejvyšší počet zaměstnanců, výrobně-technický úsek má za úkol realizaci jednotlivých stavebních zakázek od vypracování projektu až po samotnou realizaci dle klientova zadání.

Sekretariát obstarává komunikaci jak se stávajícími, tak i novými klienty a zajišťuje každodenní administrativní úkoly.

Úsek dopravy a mechanizace zajišťuje organizaci jednotlivých strojů přímo na jednotlivé stavby dle potřeb projektů, také přijímá zakázky na bourací práce a na recyklaci a prodej stavebního recyklátu. Jeho úkolem je také koordinace vozidel vozového parku společnosti a jejich efektivní umístění na jednotlivé stavby a také zajišťování autodopravy. Mezi spádové činnosti tohoto úseku také patří skladová evidence a sklad jako takový.

Úsek výrobně-technický úzce spolupracuje s úsekem dopravy a mechanizace. Hlavním posláním je příprava projektů k jednotlivým stavbám, zajišťování nezbytné stavební dokumentace k jednotlivým zakázkám včetně např. stavebních povolení. Důležitý je také stavební dohled, který je tímto úsekem vykonáván.

Úsek ekonomický má za úkol zpracování účetnictví - jeho správné zaúčtování a navedení do účetního programu, správu skladové evidence. Činnosti ekonoma firmy jsou následující: zpracování aktuální finanční situace společnosti, zhodnocení důležitosti žádosti o financování bankou, kontakt s bankovními institucemi a také správa úvěrů a bankovních účtů.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 3. Organizační schéma ve společnosti XY

5.4 Druhy skladů

Společnost XY má 3 sklady, první z nich shromažďuje pouze materiál, druhý materiál a nedokončenou výrobu a ve třetím jsou skladovány výrobky – tzn. recyklát, kterým coby vlastním výrobkem disponuje. Sklad číslo 1 je umístěn v areálu, kde sídlí společnost XY, tedy dle třetí kapitoly teoretické části se jedná o sklad vstupní, protože jsou zde uskladněny materiálové zásoby pro budoucí stavby. Tento sklad je v budově, tzn. materiál je chráněn proti povětrnostním podmínkám a považujeme jej za sklad vlastní. Tento sklad je společností používán, pokud se společnost rozhodne využít nějaké cenově výhodné nabídky a chce se předzásobit.

Sklad číslo dvě je názvem pro sklady, které jsou rozmístěny po jednotlivých stavbách. V praxi toto znamená, že materiál je nakoupen a přímo dovezen na stavbu dle potřeby – tím pádem odpadají náklady na skladování ať už ve vlastních či v cizích skladech. Tento sklad považujeme za vstupní a také má funkci meziskladu, jelikož zde skladujeme i nedokončenou výrobu – tzn. stavby. Ve většině případů se jedná o nekryté sklady, případně materiál může být uschován přímo „v nedokončené výrobě“ (např. dlaždičky uschovány v rozestavěném rodinném domě). Materiál dle své povahy může být v tomto skladě uschován venku i uvnitř.

Posledním skladem je sklad výrobků – recyklátu. Tento sklad je umístěn na vlastním stavebním dvoře v areálu společnosti XY. Svou povahou je zařazen mezi sklad nekrytý, vnější a jak již bylo zmíněno výše, je vlastním majetkem společnosti. Je jednak skladem vstupním (skladována je zde vykoupená stavební suť) a také odbytovým (přímo na tomto dvoře je recyklát odvážen na stavby případně, je prodáván třetím stranám k dalšímu stavebnímu využití).

5.5 Skladba zásob

Materiál – jedná se o jednotlivé položky na skladě. Patří sem:

Soupis skladových položek

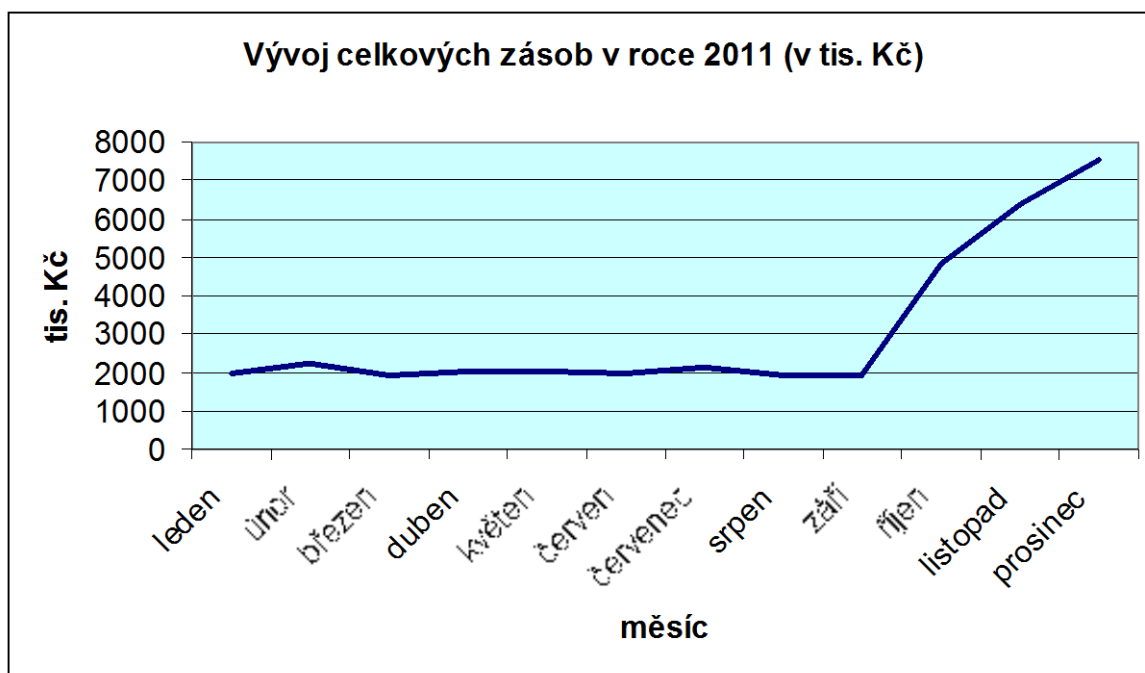
Číslo	Název položky	MJ
1410501	Kamenivo 16-32 B	t
1420802	Kamenivo 4-8	t
1491103	DK 0-63	t
1491110	Oblázky	t
1810102	Dveře 125	ks
2040203	Univerzální celoroční pěna CF710	ks
2190210	Vápno hydrát 31,5 kg	kg
2191119	Tmel lepicí C2T Flex-Excelent	kg
2210208	Roury UREM 250x6	ks
2410101	Ytong 600x250x75	ks
2550111	Obrubník chodníkový rovný	ks
2560301	Obrubník 100/15/25 silniční	ks
2570503	Přídlažba	ks
3090702	Polystyren EPS 150 F 100/50/8	ks
3090703	Polystyren EPS 150 F 200/100/8	ks
3091208	Polystyren EPS 100 S Stabil	m ²
3091209	Polystyren EPS 100 S	m ²
3120202	Karis. 5,3x2m, 15x15cm	ks
3120203	Karis. 6,3x2m, 15x15 cm	ks
3230203	Kari síť 4,3x2m, 15x15	ks
3920208	IPE 360 (Feron)	kg
3902809	IPE 140 (Feron)1	kg
3340102	Úhel. 20/20/3	kg
3340104	Úhel. 30/30/3	kg
3360520	Profiluzavř. čtverc. 100/100/5	kg
3370520	Profiluzavř. čtverc. 60/60/2	kg
3380702	Jackelčtverc. 100x100x4,0	bm
3390111	Jackel obd. 60x40x3,00 6 000	bb
3390121	Úhelník 35x35x3	kg
3391101	Jackel-čtverc. 40x40x2,006000	bm
3510104	Paleta 80x120 Semmelrock	ks
3530105	Paleta PTH	ks
3540105	Paleta 120x80	ks
3580104	Paleta Porotherm	ks
3590561	Paleta CH	ks
3590642	Paleta 120x80 EUR	ks

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 1. Soupis skladových položek

Nedokončená výroba - recyklát, jednotlivé nedokončené stavby,

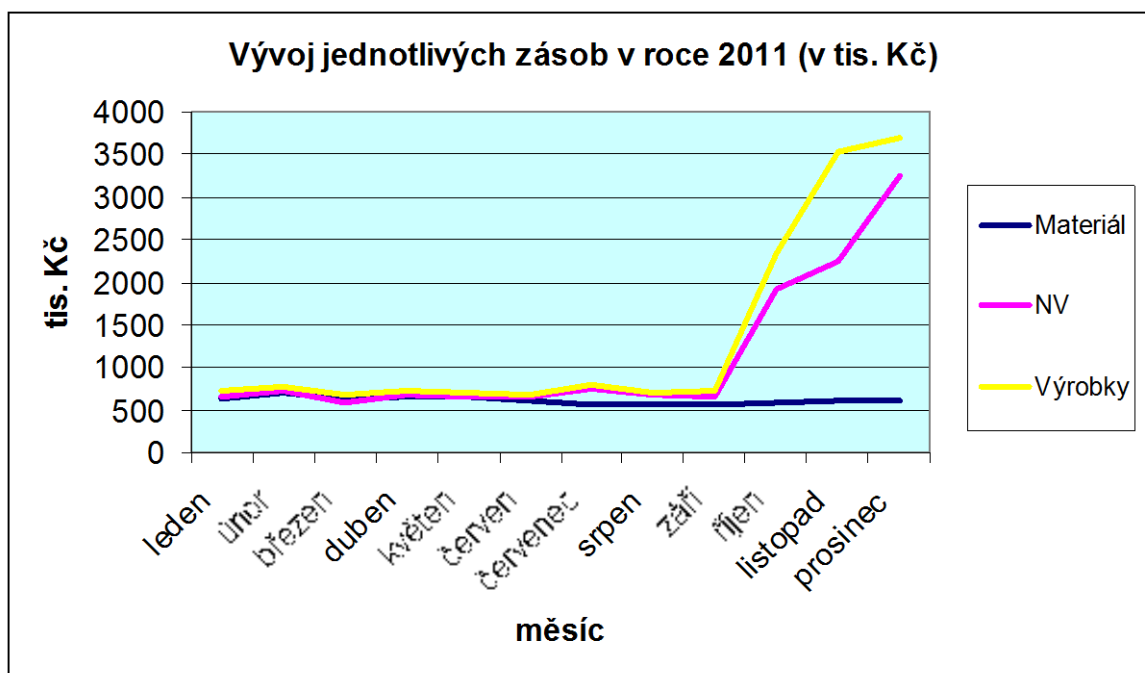
Výrobek – recyklát.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2. Vývoj celkových zásob v roce 2011 (v tis. Kč)

Graf poukazuje na vývoj všech složek zásob, jednak materiálových zásob, nedokončené výroby a také hotových výrobků v jednotlivých měsících předchozího kalendářního roku. Je z něj patrné, že hladina zásob od ledna do září byla téměř stabilní. Výše zásob se v tomto období pohybuje okolo částky 2 000 000 Kč. Prudký vzrůst je zaznamenán v posledním čtvrtletí roku. Nejvyšší hladiny zásob je dosaženo na konci roku v měsíci prosinci, kdy má společnost XY v zásobách vázáno téměř 8 000 000 Kč. Tento jev je pravděpodobně způsoben vysokým počtem nevyfakturovaných výkonů, z čehož vyplývá, že má vysoký počet rozpracovaných zakázek (nedokončené výroby) a co se výrobků týče, má velký objem recyklátu na skladě pravděpodobně z důvodu sezónních prací ve stavebnictví.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3. Vývoj jednotlivých zásob v roce 2011 (v tis. Kč)

Jedná se o znázornění vývoje jednotlivých složek zásob – materiálu, nedokončené výroby a výrobků. V prvních devíti měsících je očividná stabilita u všech složek, která se pohybuje kolem hodnoty 750 000Kč, zlom nastává v měsíci září, kdy hodnoty u nedokončené výroby a výrobků prudce stoupají vzhůru. Vrchol je v měsíci prosinci u nedokončené výroby hodnota činí cca 3 248 000Kč a u výrobků 3 690 000Kč. Hodnota položky materiálové zásoby je téměř po celý rok konstantní, vysvětlením je problém, který je zmíněn v následující kapitole a to konkrétně, že společnost XY o materiálových zásobách účtuje dvěma způsoby – konkrétně způsobem A i B, přičemž u způsobu B není precizně vedena skladová evidence a údaje o zásobách účtovaných tímto způsobem nemáme informace. Tím pádem je údaj o materiálových zásobách zkreslen.

6 ZÁSoby VE SPOLEČNOSTI XY Z POHLEDU FINANČNÍHO ÚČETNICTVÍ

Společnost XY vede podvojný účetnictví, jelikož je společností s ručením omezením a tuto povinnost jí ukládá zákon. (Československo, 1991, § 9) O zásobách účtuje jak způsobem A tak i B. Účetní jednotka je plátcem DPH. V následující kapitole se této problematice věnujeme blíže.

6.1 Skutečná situace při účtování o zásobách

6.1.1 Způsob A

Tohoto způsobu účtování je při pořízení materiálu používáno pouze v případě, že se jedná o výhodné nabídky a společnost se rozhodne těchto nabídek využít a tzv. se předzásobit. Například v loňském roce bylo využito nabídky výhodného nákupu polystyrenu, který primárně slouží k zateplování fasád rodinných domů.

Materiál:

Zúčtování pořízení materiálu (na straně Má Dáti účtujeme na účet 111,

- dodavatelsky: 111 - 321, 343 - 321
- vlastní činností: 112/... - 621

Příjem na sklad při dodavatelském způsobu pořízení:

112/... - 111

- + skladová evidence (příjemky a výdejky, soupis skladu, inventura a inventarizace),
užití analytické evidence

Zúčtování inventarizačních rozdílů:

- manko do normy přirozeného úbytku 501 - 112/...
- zaviněné manko 549 - 112/...
- předpis manka zaměstnanci 335 - 648
- škoda živelná pohroma 582 - 112/...
- předpis pojišťovně 378 - 648

- předpis náhrady při živelné pohromě	378 - 688
- přebytek	112/... - 648

Nedokončená výroba

Ocenění NV skutečnými vlastními náklady

výdej ze skladu:	501/100 - 112	(10)
přímé mzdy:	521/100 -	(10)
	524/100 -	(5)
subdodávky:	518/100 -	(10)

Přírůstek NV: nejsou měsíčně zaktivovány 4 výše uvedené položky, pouze nevyfakturovaná NV k 31. 12. se aktivuje dle stavu na jednotlivých zakázkách, tímto účetním zápisem.

121 - 611 (35)

NV je pouze vykázána na výše uvedených nákladových účtech, dle členění účtů a jednotlivých zakázek – tzn. není proúčtována do výnosů.

Úbytek NV je odúčtován až v následujícím účetním období, v momentě fakturace zakázky zákazníkovi následujícím způsobem:

faktura	311 – 602
úbytek	611 - 121

Výrobek

Přírůstek výrobků:

ocenění kalkulací	... částka v Kč
přírůstek výrobků	123 - 613

Úbytek výrobků:

úbytek výrobků	613 - 123
faktura	311 - 601

DPH

311 - 343

6.1.2 Způsob B

S odkazem na kapitolu 1.5 v teoretické části můžeme při účtování zásob použít i způsobu B. Od způsobu A se liší tím, že nepoužívá účtu 112 – materiál na skladě. A veškeré materiálové zásoby jsou účtovány přímo do spotřeby na účet 501 – spotřeba materiálu. Účtu 112 je použito pouze při převodu počátečních a konečných stavů na začátku či na konci účetního období. Podmínkou je striktní evidence analytických účtů.

Zde jsme zjistili závažný nedostatek ve společnosti XY – tohoto způsobu účtování je používáno při dodávkách na konkrétní stavbu, dle aktuální potřeby. Materiál je správně naučtován na účet 501 – Spotřeba materiálu, ale již není jakýmkoliv způsobem zanesen do skladové evidence (přírůstek/úbytek).

Materiál

Zúčtování pořízení materiálu (na straně Má Dáti účtujeme na účet 111,

- dodavatelsky: 501/200 - 321, 343 - 321

Příjem na sklad při dodavatelském způsobu pořízení:

chybí skladová evidence – příjem/výdej

+ skladová evidence je dána ze zákona o UCE.

Nedokončená výroba

Zde poukazujeme na způsob zúčtování materiálu, který byl naučtován přímo do spotřeby a jeho další fázi výrobního procesu – nedokončenou výrobu, která bude následně zaúčtována způsobem A.

Ocenění NV skutečnými vlastními náklady

výdej ze skladu:	výdejka – výše příjemky na 501/200 + č. zakázky
přímé mzdy:	521/100 - ... + č. zakázky
	524/100 - + č. zakázky

subdodávky: _____ 518/100 - + č. zakázky

Přírůstek NV:

Nejsou měsíčně zaktivovány 4 výše uvedené položky, pouze nevyfakturovaná NV k 31. 12. se aktivuje dle stavu na jednotlivých zakázkách, tímto účetním zápisem.

121 - 611 (35)

NV je pouze vykázána na výše uvedených nákladových účtech, dle členění účtů a jednotlivých zakázek – tzn. není proúčtována do výnosů.

Úbytek NV je odúčtován až v následujícím účetním období, v momentě fakturace zakázky zákazníkovi.

faktura	311 – 602
úbytek	611 - 121

6.2 Návrh na zlepšení situace při účtování o zásobách

V následující části uvádíme návrh na zlepšení nedostatků, které byly zjištěny v předchozí části, v účtování o zásobách.

6.2.1 Způsob A

Materiál:

Zúčtování pořízení materiálu

- dodavatelsky:	111 - 321, 343 - 321
- vlastní činností:	112/... - 621

Příjem na sklad při dodavatelském způsobu pořízení:

112/... - 111

+ skladová evidence (příjemky a výdejky, soupis skladu, inventura a inventarizace),
užití analytické evidence je zde vhodné

Zúčtování inventarizačních rozdílů:

- manko do normy přirozeného úbytku	501 - 112/...
- zaviněné manko	549 - 112/...
- předpis manka zaměstnanci	335 - 648
- škoda živelná pohroma	582 - 112/...
- předpis pojišťovně	378 – 648
- předpis náhrady při živelné pohromě	378 - 688
- přebytek	112/... - 648

Nedokončená výroba

Ocenění NV skutečnými vlastními náklady

výdej ze skladu:	501/100 - 112	(10)
přímé mzdy:	521/100 -	(10)
	524/100 -	
subdodávky:	518/100 -	(10)

přírůstek NV: jsou zaktivovány výše uvedené 3 účty dle jednotlivých
zakázek

121 - 611 (30)

Při výdeji materiálu ze skladu je možno nastavit účetní software tak, aby automaticky účtoval přímo aktivaci nedokončené výroby – což slouží ke zjednodušení evidence NV. NV zde bude přehledně účtována v každém kalendářním měsíci.

úbytek nedokončené výroby

účtujeme zároveň s fakturací díla.

úbytek 611 - 121 (30)

faktura odběrateli	311 - 602	(90) + DPH
		neúčtujeme = přenesená
		daňová povinnost, pokud
		účtují plátcí DPH.

Rozdíl mezi NV (611) a výnosy (602) tvoří vedlejší náklady a zisk.

Výrobek

přírůstek výrobků:

ocenění kalkulací	...
přírůstek výrobků	123 - 613

úbytek výrobků:

úbytek výrobků	613 - 123
faktura	311 - 601
DPH	311 - 343

6.2.2 Způsob B

Materiál:

Zúčtování pořízení materiálu (na straně Má Dáti účtujeme na účet 111,

- dodavatelsky:	501/200 - 321, 343 - 321
-----------------	--------------------------

Příjem na sklad při dodavatelském způsobu pořízení:

příjemka

+ precizní skladová evidence nutná při způsobu B, je dána ze zákona o UCE

K rozvahovému dni dle výsledku inventarizace je nutno vypořádat zůstatek na skladě, který je účtován způsobem B, tj. 112 – 501. V případě mank či přebytků je nutno doúčtovat tyto skutečnosti na příslušné účty – viz. způsob A. stejný způsob navrhuje i při vypořádání reklamací na konci účetního období.

Nedokončená výrobaOcenění NV skutečnými vlastními náklady

výdej ze skladu:	výdejka – výše příjemky na 501/200
přímé mzdy:	521/100 - ... (10) + analytické členění č. zakázky
sociální a zdravotní pojištění	524/100 - + analytické členění č. zakázky
subdodávky:	518/100 - (10)

přírůstek NV: jsou zaktivovány výše uvedené 4 účty dle jednotlivých zakázek

121 - 611 (30)

úbytek nedokončené výroby

účtujeme zároveň s fakturací díla.

úbytek 611 - 121 (30)

faktura odběrateli 311 - 602 (90) + DPH
neúčtujeme = přenesená
daňová povinnost, pokud
účtují plátcí DPH.

Rozdíl tvoří vedlejší náklady a zisk.

7 ZÁSoby VE SPOLEČNOSTI XY Z POHLEDU MANAŽERSKÉHO ÚČETNICTVÍ

Vzhledem k velikosti společnosti XY není přínosné rozúčtovávat vstupy a výstupy na jednotlivá střediska. S manažerským účetnictvím je spojena tvorba kalkulací. Ta je firmou využívána pro tvorbu ceny výrobku, který firma produkuje a to konkrétně recyklátu.

Kalkulace vlastního výrobku - recyklátu (Kč/t)

Položka kalkulačního vzorce	Cena
Přímý materiál	0,00
Přímé mzdy	16,71
Ostatní přímé náklady	5,68
Výrobní režie	72,82
Vlastní náklady výroby	95,50
Zásobovací režie	0,00
Správní režie	0,00
Vlastní náklady výkonu	95,50
Odbytové náklady	0,00
Úplné vlastní náklady výkonu	95,50
Zisk	59,69
Prodejní cena bez DPH	155,19
DPH	31,04
Prodejní cena vč. DPH	186,23

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 2. Kalkulace recyklátu

Výhodou při výrobě recyklátu je, že odpadní suroviny jsou společností XY odebírány od jiných firem za úplaty, tím pádem vstupní náklady na přímý materiál jsou nulové. Poté co tyto odpadní suroviny projdou celým procesem výroby, jsou nadále se ziskem prodávány stavebním firmám, kdy je recyklátu použito coby pomocného stavebního materiálu místo, aby končil na místních skládkách a zůstal nevyužitý.

S manažerským účetnictvím je také spjata metoda stanovení nákladů na celý objem produkce – tj. rozpočtovnictví. Toho je společností XY využíváno u jednotlivých zakázek, primárně před zahájením výstavby (kdy podklady z tohoto dokumentu slouží, jako podklady pro cenovou nabídku zákazníkovi) a také po dokončení stavby – pro zjištění odchylek od plánovaného stavu.

Jako příklad uvádíme následující rozpočet zakázky:

Soupis provedených prací a dodávek

Pol.	Název	MJ	Množ.	Cena/MJ	Celkem
1	Vysekání stávající dlažby a obkladů	m ²	98	161,16	15 793,71
2	Odfrezování podkladních betonů	m ²	148	226,82	33 569,09
3	Pokládka cem potěru tl. 45 mm	m ²	110	352,17	38 738,16
4	Dodávka a montáž dlažby G45/45	m ²	131	704,33	92 267,26
5	Bourací práce	kpt	2	21 082,15	42 164,31
6	Vyzdívka okenních a dveřních otvorů	m ²	3	3 282,90	9 848,69
7	Výměna zárubní	ks	2	859,52	1 719,04
8	Oprava stropních podhledů	m ²	148	232,79	34 452,49
9	Zhotovení obkladů	m ²	14	537,20	7 520,81
10	Dodávka a montáž soklů	bm	37	113,41	4 196,14
11	Zapravení ostění po výměně oken	bm	64	179,07	11 460,29
12	Oprava omítek	m ²	21	179,07	3 760,41
13	Likvidace stavební suti	t	4	298,45	1 193,78
14	Přesun hmot	kpt	3	6 088,28	18 264,83
Σ	-	-	-	-	314 949,01

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 3. Soupis provedených prací a dodávek

O způsobech jak zjistit a analyzovat odchylky jednicových nákladů Ogerová a Fišerová (1998, s. 127-128) uvádějí, že celkovou odchylku je možné rozložit na odchylku skutečného využití kapacity a na odchylku skutečného a standardního využití. Odchylka skutečného využití kapacity je nadřazena skutečným nákladům výroby

a předem stanoveným nákladům skutečné výroby. Předem stanovené náklady skutečné výroby a předem stanovené náklady plánované výroby jsou dílčími složkami odchylky skutečného a standardního využití. Odchylky mohou být jednak kvalitativní a také i kvantitativní.

Sféra stavebního průmyslu je specifická v tom směru, že jsou veškeré odchylky od původního plánu průběžně konzultovány se zákazníkem – ten s nimi musí souhlasit, tzn. že v průběhu zhotovení staveb jsou podepisovány dodatky ke smlouvě, které řeší takovéto neočekávané navýšení nákladů oproti plánům. Pokud by tak společnost nečinila, negativním faktorem, by pravděpodobně bylo nezaplacení těchto navýšení zákazníkem. Při podpisu smlouvy, na samotném počátku kontraktu, bývá tato problematika právně ošetřena ujednáním o dodatcích ke smlouvě, na konkrétní navýšení nákladů, které vzniknou v průběhu stavby.

8 ANALÝZA ZÁSOB VE SPOLEČNOSTI XY

V následující kapitole zhodnotíme zásoby společnosti XY po všech stránkách s cílem navrhnout optimální řešení pro řízení zásob.

8.1 Problémy hmotné

Společnost XY má poměrně vysoký objem zásob ve skladech. Celkové zásoby, které dělíme na materiálové zásoby, nedokončenou a výrobu se v předchozím ročním období vyvíjely následovně:

8.1.1 Materiálové zásoby



Zdroj: vlastní zpracování

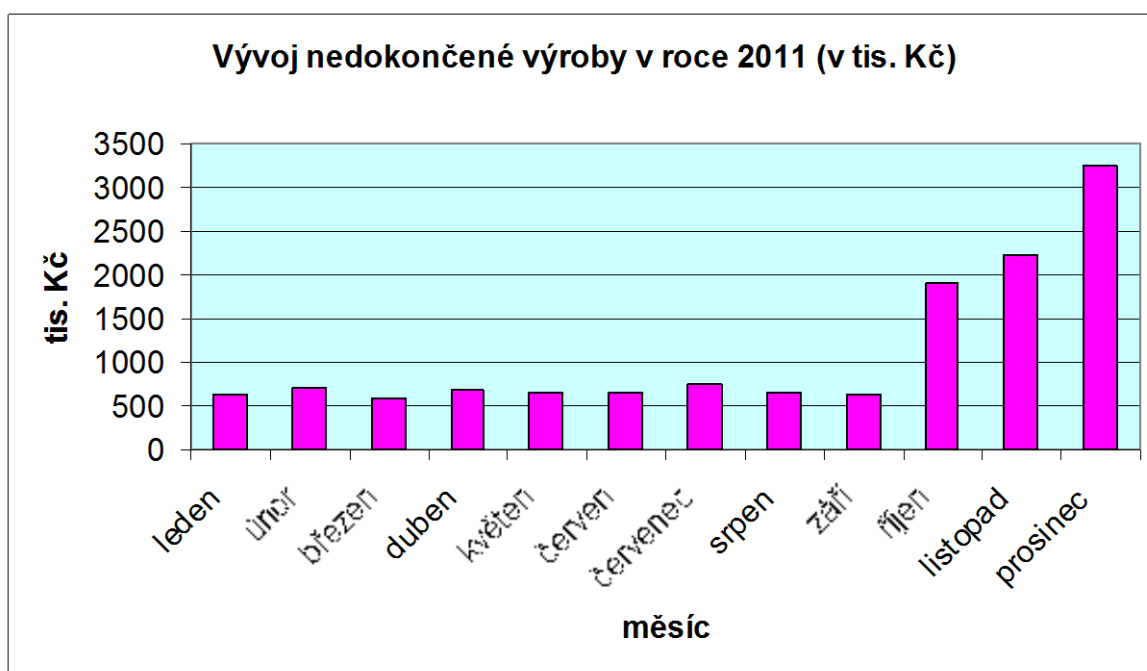
Graf 4. Vývoj zásob materiálu v roce 2011 (v tis. Kč)

Graf prezentuje vývoj zásob v roce 2011, je z něj patrné, že firma skladuje poměrně velký objem materiálu po celý rok. Tato situace je nevýhodná, jelikož jsou v zásobách vázány jednak finanční prostředky a také jsou další finance vloženy do nákladů spjatých se skladováním a údržbou těchto zásob.

Stav výše vykázaných zásob je téměř po celou dobu roku 2011 konstantní, nejvyšší zásoba byla v měsíci únoru, kdy hodnota byla přes 710 000 Kč. Nejnižší hodnota byla dosažena

v měsíci srpnu, kdy činila cca 550 000 Kč. Výpovědní hodnota tohoto grafu je ovlivněna problémem zjištěným v předchozí kapitole, kdy společnost XY u způsobu B nevykazuje žádnou skladovou evidenci, což znamená, že materiálové zásoby účtované způsobem B, které byly dodány přímo na jednotlivé stavby, nemáme v tomto grafu zahrnuty.

8.1.2 Nedokončená výroba

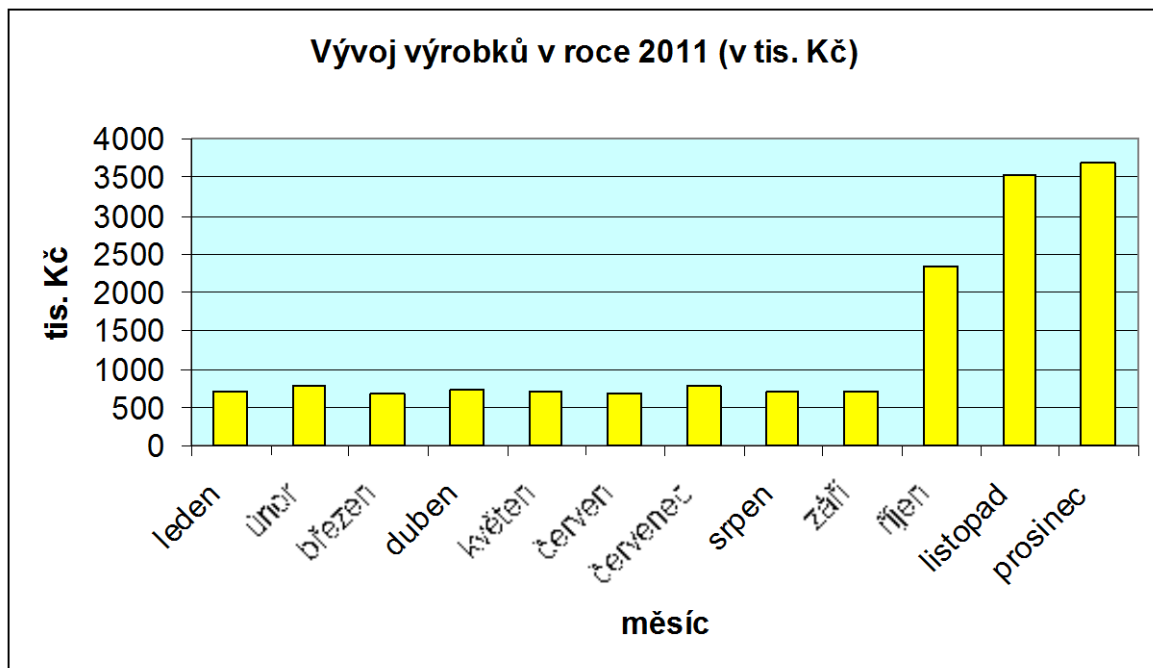


Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5. Vývoj nedokončené výroby v roce 2011 (v tis. Kč)

V grafu je demonstrován vývoj nedokončené výroby v jednotlivých měsících roku 2011. Období posledních tří měsíců poukazuje na negativní trend, kdy je v nedokončené výrobě vázáno vysoké množství kapitálu, což negativně ovlivňuje likviditu společnosti. V měsíci prosinci objem této dílčí složky zásob dosáhl 3 200 000 Kč. Faktor, který tuto skutečnost pravděpodobně způsobuje, je způsob vykazování a účtování o nedokončené výrobě popsán v kapitole 6 této práce. V předchozích devíti měsících roku je trend proměnlivý. Avšak i zde jsou hodnoty poměrně vysoké, jejich hodnota neklesla pod hranici 500 000 Kč.

8.1.3 Výrobky



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6. Vývoj výrobků v roce 2011 (v tis. Kč)

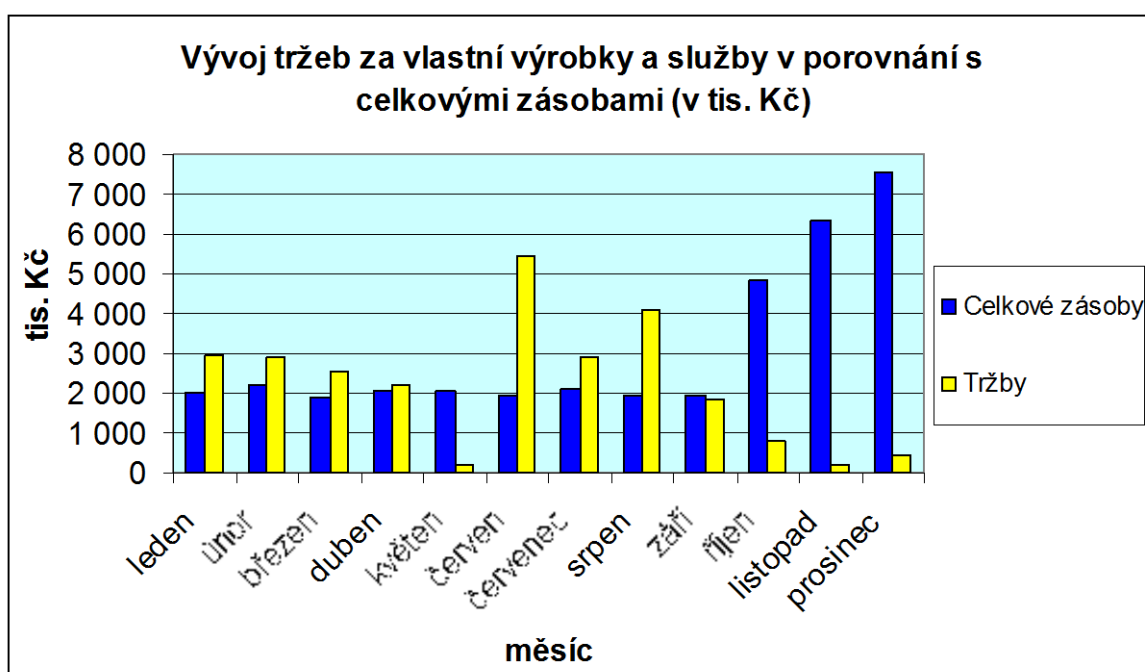
Tento graf znázorňuje vývoj výrobku – recyklátu v jednotlivých měsících předchozího roku. O prvních třech kvartálech můžeme říci, že vývojový trend je minimálně proměnlivý, prudký vzrůst nastává v měsíci říjnu, kdy je nárůst více jak dvojnásobně vyšší. V listopadu se tento faktor navýšil téměř o jednu třetinu. Prosinec je vrcholem v objemu skladovaných výrobků, hodnota přesáhla přes 3 500 000 Kč. Toto zvýšení je způsobeno sezónností prací, společnost XY pravděpodobně vykoupila vysoké množství stavební sutě a zaměřila se na jeho zpracování. Dle zjištěných informací bývá tato výroba víceméně nárazová, dle možností společnosti a dle množství vykupované stavební sutě případně i dle poptávky po stavebním recyklátu od ostatních firem nebo pro vlastní potřebu.

8.2 Problémy finanční

8.2.1 Účetnictví

Coby velký nedostatek byl v kapitole 6 zjištěn nepříznivý stav ve vedení finančního účetnictví. Tento fakt negativně ovlivňuje veškeré grafy v této práci a zhoršuje likviditu společnosti XY. Podrobně tomuto problému a návrhu jeho řešení je věnována již zmíněná předchozí kapitola.

8.2.2 Tržby vs. celkové zásoby



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7. Vývoj tržeb za vlastní výrobky a služby v porovnání s celkovými zásobami

Graf demonstruje vývoj celkového objemu zásob a tržeb za výrobky a služby. Je očividný proměnlivý vývoj tržeb v jednotlivých měsících. Nejvyšší tržby jsou v letních měsících – tento trend je zapříčiněn sezóností prací. V tomto období se tržby pohybovaly od 5 500 000 Kč do 4 180 000 Kč. Propad nastává v posledním kvartále roku 2011 – tržby se zde rapidně snížily, minima bylo dosaženo v měsíci listopadu, kdy částka činila cca 200 000 Kč. Tento fakt je zapříčiněn tím, že zakázky byly fakturovány po částech

a objem částek nebyl nikterak vysoký a také poklesem poptávky. V těchto měsících mají nízké tržby za následek špatnou likviditu a nemožnost případně se předzásobit pro další zakázky či nakoupit materiálové zásoby ve větším objemu přímo na stavby, které jsou rozpracované.

8.2.3 Financování

Financování je částečně uskutečňováno z vlastních zdrojů a částečně ze zdrojů cizích. V případě nedostatku financí společnost využívá kontokorentního úvěru. Specifickým případem je placení jednotlivých zakázek – ve stavebnictví je běžnou praxí platba zadané stavby objednatel zhotoviteli průběžně během jednotlivých fází stavby, nebo také je zde možnost za zakázku zaplatit až po předání stavby (není moc časté). Způsob platby záleží na konkrétních podmínkách stanovených ve smlouvě. Pokud je objednatel zaplacen včas, v předem dohodnutý termín, je financování jednotlivých staveb bez problému. Pokud se tak nestane, je velmi vítanou možností financování z již zmíněného kontokorentního úvěru.

8.3 Problémy z hlediska skladování

8.3.1 Ukazatele v řízení zásob

Jako problém číslo jedna uvádíme fakta zjištěná na základě ukazatelů rychlosti obratu zásob a doby obratu zásob.

Ukazatele v řízení zásob

Položka	Hodnota
Tržby	26 510 411,38
Zásoby	36 845 622,12
Obrátka zásob	0,72
Doba obratu	500,35

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4. Ukazatele v řízení zásob

„Obrátka zásob udává, kolikrát se zásoby obrátí (nakoupí a prodají) během daného období.“ (Kislingerová, 2007, s. 492). U tohoto ukazatele platí pravidlo – čím vyšší hodnota, tím lépe pro firmu. Hodnota je zde pod 1,0; což znamená, že nejsou plně využívány zdroje, které byly vloženy na pořízení zásob. Tento faktor může poukazovat na zhoršení celkové ekonomické situace, může být ovlivněn situací na trhu. V našem případě je opět tato hodnota zhoršena nedokonalým vedením skladové evidence, protože v celkové hodnotě zásob není správně zaúčtována hodnota materiálových zásob a nedokončené výroby a v ukazateli tržeb nebereme v potaz nevyfakturovanou nedokončenou výrobu na konci kalendářního roku.

Co se ukazatele doby obratu zásob týče, je zde zřejmý velký problém. Tento ukazatel je extrémně vysoký. Návratnost zásob ve formě tržeb (tzn. že poté je znovu možno investovat do pořízení nových zásob) je vyšší než 16 měsíců. Opět stejně jako u předchozího ukazatele jsou vstupní údaje zkresleny.

8.3.2 Návrh na zlepšení situace z pozice skladníka

Zaměstnanec by zde měl vést veškerou skladovou evidenci, nejen u těch položek, které jsou na skladě, ale také u těch, které jsou dodávány přímo na jednotlivé stavby (i kdyby jejich naskladnění a vyskladnění mělo být provedeno během jednoho dne a např. stejné hodiny). Toto doporučujeme vylepšit.

8.3.3 Návrh na zlepšení situace z pozice účetní

Práce účetní se bude odvíjet dle podkladů předaných od skladníka. Je nutné proúčtovat, jak materiál na skladě přímo v sídle společnosti, tak i skladů, jejichž příjmy a úbytky jsou účtovány přímo do spotřeby. Také je nutné se zaměřit na průběžné vykazování nedokončené výroby – cílem je eliminace neshod, které v současné době v ekonomických výkazech panují.

8.3.4 Návrh na zlepšení situace z pozice ekonoma

Nejen u ekonoma společnosti XY, ale také u jejího vedení by bylo zcela na místě se zamyslet nad současnou situací. Společnost si svým nevhodným zacházením se zásobami v podstatě sama snižuje likviditu, má příliš vysoké finanční částky vázány v těchto položkách oběžného majetku. Taktéž bychom doporučili uvažovat nad lepším zabezpečením zásob při účtování přímo do spotřeby – aby se eliminovalo na minimum riziko zcizení zásob. Také doporučujeme lépe koordinovat práci skladníka a účetní – podněty ke změnám by měly být zadány od této organizační složky.

8.3.5 Metody řízení zásob

Metoda ABC

Pro zjištění důležitých položek pro společnost XY použijeme metodu ABC, která je blíže popsána v kapitole 2.3.1 teoretické části. Jako zkoumanou oblast máme položky na skladě, u kterých se společnost předzásobuje – tzn. jsou účtovány způsobem A (viz kapitola 6 Zásoby ve společnosti XY z pohledu finančního účetnictví v praktické části. Analyzujeme období předchozího kalendářního roku.

Metoda řízení zásob ABC - tržby za rok 2011

Číslo	Název položky	Spotřeba v ks	Cena za MJ bez DPH (Kč)	Tržba (Kč)	Podíl na tržbách (%)
1410501	Kamenivo 16-32 B	472,80	286,51	135 460,60	2,27
1420802	Kamenivo 4-8	541,50	399,92	216 554,68	3,62
1491103	DK 0-63	2 084,40	220,85	460 338,28	7,70
1491110	Oblázky	281,50	590,92	166 344,29	2,78
1810102	Dveře 125	14,00	1607,05	22 498,74	0,38
2040203	Univerzální celoroční pěna CF710	867,00	104,35	90 474,42	1,51
2190210	Vápno hydrát 31,5 kg	1 347,00	3,31	4 459,51	0,07
2191119	Tmel lepící C2T Flex-Excelent	120,00	11,79	1 414,76	0,02
2210208	Roury UREM 250x6	28,00	2071,70	58 007,54	0,97
2410101	Ytong 600x250x75	98,00	39,31	3 852,61	0,06
2550111	Obrubník chodníkový rovný	126,00	79,27	9 987,67	0,17
2560301	Obrubník 100/15/25 silniční	70,00	98,26	6 878,20	0,12
2570503	Přídlažba	394,00	33,37	13 146,36	0,22
3090702	Polystyren EPS 150 F 100/50/8	281,00	49,58	13 932,03	0,23
3090703	Polystyren EPS 150 F 200/100/8	225,00	198,32	44 622,17	0,75
3091208	Polystyren EPS 100 S Stabil	11 494,00	102,19	1 174 543,91	19,65
3091209	Polystyren EPS 100 S	6 295,00	100,28	631 246,99	10,56
3120202	Karis. 5,3x2m, 15x15cm	605,00	229,21	138 669,48	2,32
3120203	Karis. 6,3x2m, 15x15 cm	1 352,00	324,11	438 198,44	7,33
3230203	Kari síť 4,3x2m, 15x15	549,00	149,22	81 923,15	1,37
3920208	IPE 360 (Feron)	48 035,00	19,90	956 050,86	15,99
3902809	IPE 140 (Feron)1	13 184,00	17,67	232 934,17	3,90
3340102	Úhel. 20/20/3	136,00	17,86	2 428,91	0,04
3340104	Úhel. 30/30/3	619,00	17,86	11 055,02	0,18
3360520	Profiluzavř. čtverc. 100/100/5	3 364,00	19,34	65 057,19	1,09
3370520	Profiluzavř. čtverc. 60/60/2	13 871,00	19,34	268 254,54	4,49
3380702	Jackelčtverc. 100x100x4,0	140,00	291,04	40 746,10	0,68
3390111	Jackel obd. 60x40x3,00 6 000	1 943,00	85,89	166 889,07	2,79
3390121	Úhelník 35x35x3	142,00	17,86	2 536,06	0,04
3391101	Jackel-čtverc. 40x40x2,006000	1 536,00	19,34	29 705,07	0,50
3510104	Paleta 80x120 Semmelrock	197,00	250,69	49 386,68	0,83
3530105	Paleta PTH	154,00	143,25	22 061,05	0,37
3540105	Paleta 120x80	1 141,00	298,45	340 525,75	5,70
3580104	Paleta Porotherm	295,00	238,76	70 433,02	1,18
3590561	Paleta CH	14,00	262,63	3 676,84	0,06
3590642	Paleta 120x80 EUR	14,00	238,76	3 342,58	0,06
Celkem	-	-	-	5 977 636,76	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 5. Metoda řízení ABC – tržby za rok 2011

V této tabulce jsme učinili dílčí výpočty, které budou následovně sloužit coby podklady k určení jednotlivých kategorií metody ABC. V prvním sloupci „Spotřeba (ks)“ jsou zaznamenány pohyby jednotlivých položek na skladě. V druhém sloupci je uvedena cena za jednotku. Třetím sloupec je násobkem sloupce „Spotřeba“ a „Cena za MJ“ – tzn. jedná se o hodnotu úbytků na skladě oceněné v penězích. Posledním sloupcem je velmi důležitý sloupec, který je využit v následující tabulce. Jedná se o podíl jednotlivé položky na celkových tržbách. K procentuálnímu podílu jsme dospěli dělením hodnoty tržeb u jednotlivých položek s celkovou tržbou za všechny položky, jelikož se jedná o hodnotu vyjádřenou v procentech, je vynásobena 100.

Následující tabulka nám podává přehled o podílu jednotlivých položek tržeb na celkovém objemu. K podílu jsme dospěli dělením hodnoty tržeb oproti celkovým tržbám, tento údaj je v procentech. Kumulativní podíl je součtem předchozího řádku ve sloupci s aktuální hodnotou řádku v konkrétním sloupci – součet těchto položek je 100%. Posledním sloupcem je určení kategorie příslušné skupiny na základě kumulativního procentuálního podílu.

Rozdělení položek do jednotlivých kategorií metody ABC

Číslo	Název položky	Tržba (Kč)	Podíl na celkového objemu (%)	Kumulativní podíl (%)	Třída
3091208	Polystyren EPS 100 S Stabil	1 174 543,91	19,65	19,65	A
3920208	IPE 360 (Feron)	956 050,86	15,99	35,64	A
3091209	Polystyren EPS 100 S	631 246,99	10,56	46,20	A
1491103	DK 0-63	460 338,28	7,70	53,90	A
3120203	Karis. 6,3x2m, 15x15 cm	438 198,44	7,33	61,23	B
3540105	Paleta 120x80	340 525,75	5,70	66,93	B
3370520	Profiluzavř. čtverc. 60/60/2	268 254,54	4,49	71,42	B
3902809	IPE 140 (Feron)1	232 934,17	3,90	75,32	B
1420802	Kamenivo 4-8	216 554,68	3,62	78,94	B
3390111	Jackel obd. 60x40x3,00 6 000	166 889,07	2,79	81,73	B
1491110	Oblázky	166 344,29	2,78	84,51	B
3120202	Karis. 5,3x2m, 15x15cm	138 669,48	2,32	86,83	B
1410501	Kamenivo 16-32 B	135 460,60	2,27	89,10	B
2040203	Univerzální celoroční pěna CF710	90 474,42	1,51	90,61	C
3230203	Kari síť 4,3x2m, 15x15	81 923,15	1,37	91,98	C
3580104	Paleta Porotherm	70 433,02	1,18	93,16	C
3360520	Profiluzavř. čtverc. 100/100/5	65 057,19	1,09	94,25	C
2210208	Roury UREM 250x6	58 007,54	0,97	95,22	C
3510104	Paleta 80x120 Semmelrock	49 386,68	0,83	96,05	C
3090703	Polystyren EPS 150 F 200/100/8	44 622,17	0,75	96,80	C
3380702	Jackelčtverc. 100x100x4,0	40 746,10	0,68	97,48	C
3391101	Jackel-čtverc. 40x40x2,006000	29 705,07	0,50	97,98	C
1810102	Dveře 125	22 498,74	0,38	98,36	C
3530105	Paleta PTH	22 061,05	0,37	98,73	C
3090702	Polystyren EPS 150 F 100/50/8	13 932,03	0,23	98,96	C
2570503	Přídlažba	13 146,36	0,22	99,18	C
3340104	Úhel. 30/30/3	11 055,02	0,18	99,36	C
2550111	Obrubník chodníkový rovný	9 987,67	0,17	99,53	C
2560301	Obrubník 100/15/25 silniční	6 878,20	0,12	99,65	C
2190210	Vápno hydrát 31,5 kg	4 459,51	0,07	99,72	C
2410101	Ytong 600x250x75	3 852,61	0,06	99,78	C
3590561	Paleta CH	3 676,84	0,06	99,84	C
3590642	Paleta 120x80 EUR	3 342,58	0,06	99,90	C
3390121	Úhelník 35x35x3	2 536,06	0,04	99,94	C
3340102	Úhel. 20/20/3	2 428,91	0,04	99,98	C
2191119	Tmel lepicí C2T Flex-Excelent	1 414,76	0,02	100,00	C

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 6. Rozdělení položek do jednotlivých kategorií metody ABC

Vyhodnocení metody ABC

Kategorie	Počet položek v kategorii	Obrat v kategorii
A	4	53,9
B	9	35,2
C	23	10,9

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 7. Vyhodnocení metody ABC

Tabulka znázorňuje, kolik kterých položek náleží do příslušné kategorie. V kategorii „A“ nalezneme 4 položky, které tvoří 53,9% celkového obrátu společnosti, v kategorii „B“ je položek 9 s tím, že mají 35,2% podíl na obrátu a poslední kategorií je „C“, která obsahuje 23 položek s jen 10,9% podílem na obrátech společnosti XY.

Metoda Just in Time

Metoda je společností již využívána, má podepsány smlouvy s velkoobchody stavebních materiálů. Samozřejmě tohoto není využíváno v takové míře, jako je popsána v literatuře v teoretické části. Díky této metodě dodávek přímo na stavby je ušetřena spousta nákladů na skladování (náklady na osvětlení, mzdové náklady skladníka apod.). Ve společnosti XY se tato metoda používá při účtování o zásobách přímo do spotřeby.

Outsourcing

Tato metoda není úplně ideálním řešením pro zkoumanou společnost. Coby důvod uvádíme malý objem materiálových zásob. Pokud by využívala této metody najmutí „prostředníka“ jednalo by se o zbytečné navýšení nákladů spojených se zásobováním. Předchozí metoda Just in Time případně metoda ABC jsou pro společnost vhodnější.

Konsignační sklady

Metoda konsignačního skladu by teoreticky byla pro společnost výhodná, avšak si nejsme jisti, zdali by umístění konsignačního skladu bylo pro jakoukoliv společnost zabývající se velkoobchodním prodejem stavebních materiálů zajímavé. Objem odebíraného zboží pravděpodobně nesplňuje předpokladu velkoobchodu na optimální podmínky, při kterých by firma uvažovala nad zřízením konsignačního skladu na pozemku společnosti XY. Také bychom museli brát v potaz vyšší cenu oproti skladování ve vlastním skladu případně při dodání přímo na jednotlivé zakázky.

9 TVORBA VNITROPODNIKOVÉ SMĚRNICE

Dle kapitoly 4 v teoretické části práce, kde jsou stanoveny problematické oblasti týkající se problémů s úpravou a nastavením pravidel týkajících se vnitropodnikových směrnic, navrhujeme následující vnitropodnikovou směrnici:

Společnost XY,

Třída T. Bati 1174,

760 01 Zlín

Směrnice č. 1

Účinnost od: 1. 5. 2012

Část 1: Směrnice upravující pořízení a předání materiálu přímo do spotřeby

Při pořízení materiálových zásob budou všechny položky nakoupené za hotové a na fakturu **přijímány na sklad**.

Výjimkou je drobný majetek, u něhož není nutné vést podrozvahovou evidenci, pokud jeho cena nepřesahuje hodnotu 100 Kč a celková cena nákupu není vyšší než 500 Kč a pokud splňuje podmínku, kdy byl předán přímo do spotřeby. Jedná se o následující položky: kancelářské potřeby, čisticí prostředky, prostředky každodenní hygieny apod.

U všech ostatních položek přijímaných do spotřeby je nutné vystavit skladovou příjemku a výdejkou, osoba zodpovídající za sklad je povinna tyto doklady neprodleně vystavit a poté archivovat.

Odpovídá:

(jméno) skladník

Na konci každého měsíce je nutné provést inventuru a inventarizaci zásob.

Odpovídá:

(jméno) skladník

(jméno) účetní

Část 2: Směrnice upravující normu přirozených úbytků

Dle zkušeností z předchozích období ustanovujeme následující pravidla týkající se norem přirozených úbytků:

u položek – kamenivo, písek, recyklát, oblázky je stanovena norma přirozeného úbytku ve výši 15% skladovaného objemu těchto zásob.

Odpovídá: (jméno) skladník
(jméno) účetní

Část 3: Směrnice upravující rozdíly při ocenění

Pokud při nákupu zásob a následném zúčtování dodavatelských faktur vzniknou na účtě „Pořízení materiálových zásob“ rozdíly, budou tyto rozdíly účtovány na analytický účet 111/911 a následně budou rozpuštěny na příslušné nákladové účty.

Odpovídá: (jméno) účetní

Část 4: Směrnice upravující kalkulaci na recyklát

Kalkulační vzorec:

Stanovení ceny na 1 tunu recyklátu se řídí následujícími hodnotami položek kalkulačního vzorce:

**Kalkulace vlastního výrobku - recyklátu
(Kč/t)**

Položka kalkulačního vzorce	Cena
Přímý materiál	0,00
Přímé mzdy	16,71
Ostatní přímé náklady	5,68
Výrobní režie	72,82
Vlastní náklady výroby	95,50
Zásobovací režie	0,00
Správní režie	0,00
Vlastní náklady výkonu	95,50
Odbytové náklady	0,00
Úplné vlastní náklady výkonu	95,50
Zisk	59,69
Prodejní cena bez DPH	155,19
DPH	31,04
Prodejní cena vč. DPH	186,23

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 8. Kalkulace vlastního výrobku - recyklátu

Odpovídá: (jméno) ekonom

Část 5: Směrnice upravující způsob účtování o zásobách

Pokud je položka účtována na sklad 1 (tzn. sklad v areálu společnosti) tato bude zúčtována způsobem A, pokud se jedná o účtování na sklad 2 (tzn. přímo do spotřeby na jednotlivé stavby) bude zaúčtován způsobem B. U obou způsobů je povinností vést analytickou evidenci (dle jednotlivých zakázek, pokud není určeno jinak) a důkladná skladová evidence.

Odpovídá: (jméno) skladník za skladovou evidenci
(jméno) účetní za zúčtování

Ve Zlíně dne 12. 4. 2012

Schválil: (jméno)
jednatel společnosti XY

10 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Coby hlavní problém ve společnosti XY jsme určili nesrovnalosti ve vykazování zásob. Navrhujeme tedy vykazovat nedokončenou výrobu průběžně na konci každého kalendářního měsíce (provádět aktivaci). V současnosti se nedokončená výroba vykazuje až na konci účetního období, což není úplně ideální stav – společnost nemá průběžný přehled o objemu nedokončené výroby.

Důležitá je také skladová evidence, která v současné době není dokonalá. U položek skladovaných zásob přijatých přímo do spotřeby není vedena vůbec žádná skladová evidence. Je nutné, aby skladník opatřil materiál příjmkou a výdejkou ze skladu i za cenu, že se tak stane v téměř totožný okamžik. Pokud se tato rada uvede do praxe, sklady a skladová evidence k nim se stane mnohem přehlednější, než tomu bylo dosud.

Na základě dat (podotýkáme, že jsme veškerá finanční data, která nám společnost XY poskytla, přepočítali koeficientem) jsme zjistili, že společnost XY má v zásobách vázáno vysoké procento financí. Doporučili bychom preciznější plánování u položek, které společnost nakupuje do zásoby - pokud se jedná o výhodnou nabídku. U metody Just in Time, která je již dnes v praxi používána, bychom doporučili nárůst v používání tohoto způsobu. Tato metoda je výhodná z více pohledů - materiálové zásoby se nemusí skladovat a tím se ušetří náklady na skladování, které mohou být investovány do jiných složek podnikání.

Také doporučujeme zavést a dodržovat změny u zaměstnanců, kteří jsou odpovědní za zásoby – jejich evidenci, účetnictví a plánování. U skladníka navrhujeme precizní vedení skladové evidence, podotýkáme, že je toto nanejvýš vhodné u všech položek zásob.

Co se účetnictví týče, navrhujeme průčítovat průběžně veškeré složky zásob, jak ty co jsou skladovány a také ty, co jsou přímo předány do spotřeby. Prioritou je zaměřit se na měsíční vykazování nedokončené výroby na příslušných účtech.

Ekonomovi společnosti bychom doporučili preciznější plánování nákupu zásob a také zlepšení v oblasti zabezpečení zásob s cílem eliminovat krádeže na stavbách - jak materiálu, tak nejrůznějších pomůcek a nářadí.

Veškeré změny by se měli udát z podnětu vedení společnosti, jako podklad pro změny v organizaci práce pro zaměstnance může sloužit námi navržená vnitropodniková směrnice. Bude nutné zaměstnance s novou směrnicí seznámit, případně je proškolit a tuto

směrnici aplikovat v praxi. Je vhodné se zaměřit na oblasti námi navržené, tj. je nutné upravit, jakým způsobem budou zásoby pořízeny a předány, stanovit normu přirozených úbytků, jakým způsobem zúčtovat rozdíly při ocenění pořizovaných zásob, kalkulaci na recyklát a způsob účtování o zásobách (a s ním související evidenci zásob).

ZÁVĚR

Nyní shrneme dílčí poznatky, ke kterým jsme v průběhu práce dospěli.

Teoretickou část jsme rozdělili na 4 kapitoly, v každé z nich jsme vytýčili stěžejní poznatky týkající se dané oblasti. Zajímali jsme se o zásoby, řízení zásob, skladování a oblasti, které by měla upravovat vnitropodniková směrnice. Z pohledu kapitoly „Zásoby“ jsme zde popsali charakteristiku této složky majetku, definovali jsme způsoby oceňování při naskladnění a vyskladnění, a coby podklad pro tvorbu vnitropodnikové směrnice v praktické části, jsme stanovili problematické oblasti, které by bylo vhodné směrnicí do budoucna upravit.

V oblasti řízení zásob jsme tento pojem a nejčastější chyby s ním spojené na základě literatury definovali. Popsali jsme ukazatele týkající se řízení zásob a taktéž i metody, které s tímto tématem souvisejí. Kapitola skladování, řeší nejčastější chyby v této sféře a dle nastudované literatury definuje jednotlivé druhy skladů. Poslední kapitola teoretické části řeší části, které by bylo vhodné zahrnout do vnitropodnikové směrnice, která bude výstupem z této práce.

Praktická část aplikuje teoretické poznatky z části předešlé do praxe. Tato část je primárně věnována analýze. Před touto analýzou jsme v první kapitole ve stručnosti popsali společnost XY – tento název je uváděn záměrně, protože je kladen důraz na zachování společnosti v anonymitě. Řešíme, jaké jsou její činnosti, v jakém objemu jsou tyto činnosti vykonávány a také jaké druhy zásob společnost vlastní a jaký byl jejich vývoj v předešlém kalendářním roce.

V následující kapitole jsme řešili komplexní analýzu problematiky spojené s finančním účetnictvím. Zhodnotili jsme aktuální stav a poté co jsme dospěli k názoru, že stav vedení účetnictví není optimální, jsme navrhli způsob, který povede ke zlepšení přehlednosti a průkaznosti v účetnictví.

Manažerské účetnictví je probíráno v kapitole následující, zde jsme naznačili kalkulaci na vlastní výrobek – recyklát a rozpočet na stavbu. Je zde zmíněno, jakým způsobem je upravena specifická ve fakturování a vypořádávání odchylek při stavebních pracích.

Část, která se zabývá analýzou zásob, je plně komplexní – je zde zmíněna problematika hmotného charakteru, finančního a skladování. Coby problémy hmotné jsme řešili objem jednotlivých složek zásob vlastněných společnostmi XY. Je zde graficky znázorněno,

jak se jednotlivé složky vyvíjely a odhady proč tomu tak bylo. Část finančních problémů řeší financování, poměr tržeb a zásob a současného tristního stavu v účtování o zásobách. Poslední podkapitolou této části jsou problémy spojené se skladováním, zde jsme vycházeli z teoretických poznatků v první části práce. Vypočítali jsme ukazatele v řízení zásob a zabývali jsme se metodami řízení zásob. Konkrétně jsme zde počítali Metodu ABC, zmíněno bylo i používání metody Just in Time, zhodnotili jsme vhodnost používání metod konsignačních skladů a outsourcingu.

Závěr práce je věnován kapitole, kde jsme tvořili vnitropodnikovou směrnici, která může do budoucna posloužit pro účely společnosti XY. Směrnice v praktické části práce reflektuje směrnici z části teoretické, respektive její problematické oblasti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Bibliografické zdroje:

DRAHOTSKÝ, Ivo a Bohumil ŘEZNÍČEK, 2003. *Logistika: procesy a jejich řízení*. 1. vyd. Brno: ComputerPress. ISBN 8072265210.

EMMETT, Stuart, 2008. *Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu*. 1. vyd. Brno: ComputerPress. ISBN 978-80-251-1828-3 (brož.).

FÍŠEROVÁ, Eva a Jaroslav FÍŠER, 1998. *Podvojný účetnictví a účetní závěrka pro podnikatele*. Praha: REFIS. ISBN 80-901649-7-8.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2010. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-194-9 (váz.).

LANDA, Martin, 2006. *Účetnictví podniku: informační zdroj podnikatelských rozhodnutí*. 2. vyd. Praha: Eurolex Bohemia. ISBN 80-86861-11-2 (brož.).

LOUŠA, František, 2006. *Vnitropodnikové směrnice v účetnictví*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1259-8.

LOUŠA, František, 2007. *Zásoby: komplexní průvodce účtováním i oceňováním*. 3. aktualiz. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2117-0 (brož.).

OGER, Brigitte a Jana FIBÍROVÁ, 1998. *Řízení nákladů*. 1. vyd. Praha: HZ Editio. ISBN 8086009246 (brož.).

RYNEŠ, Pavel, 2011. *Podvojně účetnictví a účetní závěrka*. 11. aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7263-633-4.

SIXTA, Josef a Václav MAČÁT, 2005. *Logistika: teorie a praxe*. 1. vyd. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0573-3.

Právní předpisy

ČESKOSLOVENSKO, 1991. Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví. In: *Sbírka zákonů České republiky*. částka 107, s. 2802-2809. ISSN 1211-1244. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/1991/sb107-91.pdf>

ČESKO, 2002. Vyhláška č. 500/2002 Sb., pro podnikatele. In: *Sbírka zákonů České republiky*. částka 174, s. 9690-9721. ISSN 1211-1244. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/2002/sb174-02.pdf>

ČESKO, 2003. Český účetní standard pro podnikatele č. 015. In: *Finanční zpravodaj*. 3, Zásoby, s. 319-321. ISSN-0322-9653. Dostupný také z: http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/FinancniZpravodaj11-12_1.pdf

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
MJ	měrná jednotka/měrné jednotky
např.	například
NV	nedokončená výroba
tis.	tisíc
tj.	to je
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaně

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Koloběh zásob	13
Obr. 2. Graficky naznačená metoda řízení zásob ABC	20
Graf 1. Podíl jednotlivých činností na celkovém předmětu činnosti společnosti XY	29
Obr. 3. Organizační schéma ve společnosti XY	30
Graf 2. Vývoj celkových zásob v roce 2011(v tis. Kč).....	33
Graf 3. Vývoj jednotlivých zásob v roce 2011(v tis. Kč).....	34
Graf 4. Vývoj zásob materiálu v roce 2011 (v tis. Kč).....	45
Graf 5. Vývoj nedokončené výroby v roce 2011 (v tis. Kč).....	46
Graf 6. Vývoj výrobků v roce 2011(v tis. Kč).....	47
Graf 7. Vývoj tržeb za vlastní výrobky a služby v porovnání s celkovými zásobami.....	48

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Soupis skladových položek	32
Tab. 2. Kalkulace recyklátu	42
Tab. 3. Soupis provedených prací a dodávek	43
Tab. 4. Ukazatele v řízení zásob	50
Tab. 5. Metoda řízení ABC – tržby za rok 2011.....	52
Tab. 6. Rozdělení položek do jednotlivých kategorií metody ABC.....	54
Tab. 7. Vyhodnocení metody ABC	55
Tab. 8. Kalkulace vlastního výrobku - recyklátu.....	59