

Analýza řízení zásob podniku a návrh zlepšení

Klára Bradáčová

Bakalářská práce
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav krizového řízení

akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Klára **Bredáčová**
Osobní číslo: L15143
Studijní program: B3909 Procesní inženýrství
Studijní obor: Ovládání rizik
Forma studia: kombinovaná

Téma práce: **Analýza řízení zásob podniku a návrh zlepšení**

Zásady pro vypracování:

- 1. Vytvoření teoretické části bakalářské práce zabývající se problematikou zvoleného tématu.**
- 2. Popis společnosti a analýza současného stavu řízení zásob podniku.**
- 3. Návrh zlepšení s využitím metod popsaných v teoretické části bakalářské práce.**
- 4. Vyhodnocení navržených zlepšení v kontextu k teorii a praxi.**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] EMMETT, Stuart. **Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu.** Brno: Computer Press, 2008. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1828-3.

[2] HORÁKOVÁ, Helena a Jiří KUBÁT. **Řízení zásob: logistické pojetí, metody, aplikace, praktické úlohy.** 3. přeprac. vyd. Praha: Profess, 1999. Poradce controllingu. ISBN 80-852-3555-2.

[3] LAMBERT, Douglas M., James R. STOCK a Lisa M. ELLRAM. **Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží.** 2. vyd. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0504-0.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Martin Hart, Ph.D.

Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce:

3. listopadu 2017

Termín odevzdání bakalářské práce:

15. května 2018

V Uherském Hradišti dne 15. listopadu 2017

doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.
děkan



Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
vedoucí ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové 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/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na mouj 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;
- podle § 60³⁾ odst. 2 a 3 autorského zákona 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;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se bakalářská práce skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhajování práce.

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti 10.5. 2018


.....
podpis studenta

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejněním zveřejněním bakalářské, diplomové, disertační a výzkumné práce, u kterých praktické obhajoby včetně posudků učenosti

(1) Výsledek školní obhajoby zveřejňuje bakalářské, diplomové, disertační a výzkumné práce, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví učební předpis vysoké školy. Výsledek školní obhajoby práce nezveřejňuje, avšak může zveřejnit jinou práci.

(2) Bakalářské, diplomové, disertační a výzkumné práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být již nejpozději pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném učebním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě působnosti vysoké školy. Nde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce požičovat na své vlastní úhrady, celky nebo rozpracování.

(3) Míst, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

(4) Vysoká škola může odolat zveřejnění bakalářské, diplomové, disertační a výzkumné práce nebo její části, a to ze dvou třetin částky pro zveřejnění, nejvýše však na dobu 3 let. Informace o odložení zveřejnění musí být spolu s odůvodněním zveřejnění na stejné místo, kde jsou zveřejňovány bakalářské, diplomové, disertační a výzkumné práce, že se týká odložit zveřejnění podle věty první, jednat úřak práce k ochrání maticetbu.

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

zvyšující výšku kulakulů, úpravy, úpravy a úpravy práce, je se tím náležitě zveřejnění podle výš první, jedno výuk práce k uchování náležitosti.

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

(3) Do práva autorského také nezahrnuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, může-li náležet za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastnímu účelu políže či výukové školy nebo školám ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho přímého účelu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (škola dle).

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

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za učitelských podmínek právo na užití školního díla (v 35 odst. 3). Odpovídá autor školního díla měří velikost bez věcného účelu, pokud se jeho osobní činností nebo činností jinou osobou jako učitelské dílo učitelské dílo. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nezměněno.

(2) Mění-li způsobem jinak, může autor školního díla své dílo užit a poskytnout jinému člověku, pokud je v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školního či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jiná osoba školního díla z výukového či vzdělávacího v souvislosti s užitím díla a poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přičetl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložil, a to podle okolností až do jejich obvyklé výše, pokud se přihlíží k výši výukového vzdělávacího školního nebo školního či vzdělávacího zařízení z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tématem mé bakalářské práce „Analýza řízení zásob ve společnosti a návrh zlepšení“ je zaměřena na řízení zásob ve společnosti Linea Nivnice, a.s. a následný návrh na zlepšení. V teoretické části jsou popsány zásoby a jejich význam pro podnik, logistické činnosti a náklady související se zásobami a metody řízení zásob. V praktické části jsou popsány zásoby a jejich řízení ve společnosti Linea Nivnice, a.s.

Klíčová slova: analýza ABC, metoda FIFO, řízení zásob, zásoby

ABSTRACT

The theme of my bachelor work is „ The Analysis of a Company’s Inventory Management and an Improvement Suggestion“. This work is focused on supply management in the Linea Nivnice, a.s. and following improvement proposal. In the theoretical part are described supplies and their importance for the Company, logistic’s activities and costs related to inventory management methods. In the practical part are described supplies and their management in the Company Linea Nivnice, a.s.

Keywords: ABC analysis, the FIFO method, Supply Management, supplies

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Martinu Hartovi, Ph.D. za cenné připomínky a rady k mé práci a jejímu zpracování.

Dále bych chtěla poděkovat panu Jaromíru Olivovi za poskytnutí potřebných materiálů k dokončení mé práce.

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

OBSAH

ÚVOD.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 ZÁSoby A JEJICH VÝZNAM PRO PODNIK.....	13
1.1 SKLADOVÁNÍ A DISTRIBUCE ZÁSOb	13
1.2 DEFINICE ZÁSOb.....	14
1.3 VÝZNAM ZÁSOb	14
1.4 ČLENĚNÍ ZÁSOb.....	15
1.4.1 Členění zásob materiálu	15
1.4.2 Členění podle stupně zpracování	16
1.4.3 Členění podle funkce zásob v podniku	17
2 LOGISTICKÉ ČINNOSTI.....	19
2.1 ZÁKAZNICKÝ SERVIS	19
2.2 PROGNOZOVÁNÍ/PLÁNOVÁNÍ POPTÁVKY	19
2.3 ŘÍZENÍ STAVU ZÁSOb	19
2.4 LOGISTICKÁ KOMUNIKACE	20
2.5 MANIPULACE S MATERIÁLEM.....	20
2.6 VYŘIZOVÁNÍ OBJEDNÁVEK.....	20
2.7 BALENÍ.....	20
2.8 PODPORA SERVISU A NÁHRADNÍ DÍLY	20
2.9 VÝBĚR MÍSTA VÝROBNÍHO ZÁVODU A SKLADU	21
2.10 MANIPULACE S VRÁCENÝM ZBOŽÍM	21
3 LOGISTICKÉ NÁKLADY	22
3.1 ZÁKAZNICKÝ SERVIS	22
3.2 PŘEPRAVNÍ NÁKLADY	22
3.3 SKLADOVACÍ NÁKLADY	22
3.4 NÁKLADY NA VYŘIZOVÁNÍ OBJEDNÁVEK A INFORMAČNÍ SYSTÉM.....	22
3.5 MNOŽSTEVNÍ NÁKLADY	23
3.6 NÁKLADY NA UDRŽOVÁNÍ ZÁSOb	23
4 ŘÍZENÍ ZÁSOb	24
4.1 SYSTÉMY ŘÍZENÍ ZÁSOb	25
4.1.1 Objednávací systémy	25
4.1.1.1 Použití variant objednacích systémů.....	25
4.1.2 Plán potřeby dodávek	25
4.1.3 Hlavní výrobní plán.....	26
4.1.4 Pull systém	26
4.1.5 Push systém.....	26

4.2	ŘÍZENÍ ZÁSOB V PODMÍNKÁCH JISTOTY	26
4.3	ŘÍZENÍ ZÁSOB V PODMÍNKÁCH NEJISTOTY	26
4.4	LOGISTICKÉ TECHNOLOGIE.....	26
4.4.1	Kanban	27
4.4.2	Just in Time	28
4.4.3	Quick Response.....	28
4.4.4	Efficient Consumer Response	28
4.4.5	Hub and Spoke	29
4.4.6	Cross – docking.....	29
4.4.7	Koncentrace skladové sítě.....	30
4.4.8	Kombinovaná doprava	30
5	POUŽITÉ METODY V PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	31
5.1	ANALÝZA ABC	31
5.2	AKTIVITA A LIKVIDITA ZÁSOB	33
5.3	METODA FIFO	35
II	PRAKTICKÁ ČÁST	36
6	SEZNÁMENÍ S FIRMOU	37
6.1	HISTORIE A VZNIK SPOLEČNOSTI	37
6.2	ÚDAJE Z OBCHODNÍHO REJSTRÍKU	38
6.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	39
6.4	VÝROBNÍ SORTIMENT	39
6.5	DODAVATELÉ SPOLEČNOSTI	41
6.6	ODBĚRATELÉ SPOLEČNOSTI.....	42
7	ANALÝZA FINANČNÍHO HOSPODAŘENÍ SPOLEČNOSTI.....	44
7.1	TRŽBY Z VLASTNÍCH VÝROBKŮ	44
7.2	VÝVOJ ZISKU	46
8	ANALÝZA ŘÍZENÍ ZÁSOB	47
8.1	PODÍL ZÁSOB NA FINANČNÍCH PROSTŘEDCÍCH.....	48
8.2	PODÍL ZÁSOB NA CELKOVÝCH AKTIVECH	49
8.3	METODA ABC.....	49
8.4	AKTIVITA ZÁSOB	53
8.4.1	Obrat aktiv	53
8.4.2	Obrat stálých aktiv	54
8.4.3	Obrat zásob.....	55
8.4.4	Doba obratu zásob.....	55
8.4.5	Doba obratu pohledávek	56
8.5	LIKVIDITA ZÁSOB	57
8.5.1	Běžná likvidita	57
8.5.2	Pohotová likvidita	58
8.5.3	Okamžitá likvidita.....	59

8.6	METODA FIFO	60
9	ZHODNOCENÍ A NÁVRH ZLEPŠENÍ.....	62
9.1	NÁVRH NA ZLEPŠENÍ EKONOMICKÝ PŘÍNOS	62
9.2	NÁVRH NA ZLEPŠENÍ NEEKONOMICKÝ PŘÍNOS.....	63
9.3	VYHODNOCENÍ NAVRŽENÝCH ZLEPŠENÍ V KONTEXTU K TEORII A PRAXI.....	63
	ZÁVĚR	64
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	65
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	68
	SEZNAM OBRÁZKŮ	69
	SEZNAM TABULEK.....	70
	SEZNAM PŘÍLOH.....	71

ÚVOD

Zásoby a jejich řízení jsou nedílnou součástí každého podniku. Řízení zásob vede účinnost a efektivitu zacházení se zásobami.

Logistické náklady spojené se zásobami patří mezi významnou část podniku. Tyto zásoby nelze zcela odstranit, ale dají se eliminovat. Vážou na sebe určitý finanční kapitál, od nákladů na pořízení až po náklady na distribuci. Zásoby je velmi důležité efektivně a správně řídit, neboť nadměrné zásoby na sebe vážou zbytečně finanční kapitál, který by se mohl využít někde jinde. Na druhou stranu nedostatečné zásoby jsou pro podnik velmi riskantní, může se jednat o zpoždění výroby nebo dokonce o celkové zastavení výroby než daná zásoba bude k dispozici.

Cílem bakalářské práce je popsat společnost, analyzovat současný stav zásob a způsob jejich řízení v podniku, dále vytvořit následné zlepšení pomocí metod obsažených v teoretické části. Závěrem budou vyhodnocena navržená zlepšení v kontextu k teorii a praxi.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je zaměřena na zásoby a jejich význam v podniku, logistické činnosti a náklady související se zásobami, metody řízení zásob. Znalosti získané z teoretické části budou použity v praktické části, která je rozdělena do 3 částí. První část se věnuje seznámení s firmou, v druhé části je vytvořena analýza finančního hospodaření společnosti a ve třetí části je zpracována analýza řízení zásob.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁSObY A JEJICH VÝZNAM PRO PODNIK

V teoretické části bakalářské práce se budeme zaměřovat na zásoby, jejich význam a funkci v podniku. Jak zvolit vhodný způsob výběru zásob, jak je efektivně využívat a jak je co nejefektivněji řídit, aby to pro podnik bylo, co nejvíce přínosné. Hlavním tématem této bakalářské práce bude řízení zásob v podniku.

1.1 Skladování a distribuce zásob

Skldovací a distribuční činnost zásob je nedílnou součástí v dodavatelském řetězci, který se týká každého podniku. Hlavně se jedná o skladování zboží, které se dále dělí do několika třídících činností. [1]

Aby byla firma úspěšná, musí vytvořit řídicí systém a organizační strukturu, která se bude zabývat vzájemnými vztahy a souvislostmi, dále bude koordinovat všechny činnosti. Musí řídit materiálový tok, aby byli celkové náklady, co nejnižší. [8]

Zásoby výrazně ovlivňují finanční situaci podniku a konkurenceschopnost. Řízení zásob má určité zásady a metody řízení, které je důležité dopodrobna znát, aby bylo řízení efektivní. [2]

Pokud se chceme zabývat zásobami tak musíme nejdříve začít u zákazníka. Za, co je ochoten zaplatit a co je ochoten koupit. Výrobci musí znát přání a potřeby zákazníka a musí se neustále přizpůsobovat. Vyrábět takový sortiment, který se na trhu prodá, a zákazníci mají o něj zájem. Tomuto musí být přizpůsobeny všechny aktivity a činnosti, tedy i řízení zásob. [2]

K zásobám patří i skladování a distribuce. Dříve než se hotové výrobky dostanou k zákazníkovi, tak se nejprve někde skladují. Podnik musí vybrat vhodné prostory, které náležitě využije. Tak, aby bylo dostatečné místo, kde budou skladovat hotové výrobky, než si je dodavatelé vyzvednou. [1]

Důležité pro podnik je efektivně využívat čas i skladovací prostor. Měli bychom dát velký důraz na všechny skladovací činnosti. Ať se to týká příjmu zásob do skladovacího procesu, tak i vychystávání a odesílání odběratelům. [1]

Skldování patří mezi důležité aspekty podniku. Rozvíjí podnik a podnikání do budoucnosti. Pokud funguje výroba efektivně, tak se vyrábí určitý počet výrobků, které je důležité nějak uskladnit. [1]

1.2 Definice zásob

Zásoby jsou přirozený prvek ve výrobních i distribučních organizacích. Jedná se o užité hodnoty, které byly vyrobeny, ale nebyly ještě spotřebovány.

Zásoby dle manažerského neboli účetního zařazení patří do oběžného majetku. [5]

Oběžný majetek se v podniku objevuje ve více formách. Jedná se o krátkodobý majetek podniku, který je využíván kratší dobu než 1 rok. Věcná podoba OM je představována zásobami:

- ❖ Materiál (suroviny, základní materiál, pomocné a provozovací látka, náhradní díly atd.)
- ❖ Nedokončená výroba – produkty, které byly zpracovány v jednom nebo více výrobních stupních, ale nejsou stále dokončeny. Aby se mohli stát konečným, neboli hotovým výrobkem musí projít ještě několika výrobními stupni.
- ❖ Polotovary vlastní výroby – výrobky, které prošly několika výrobními stupni, ale nadále nejsou konečným výrobkem.
- ❖ Hotové výrobky – jedná se o produkty, které prošli několika výrobními stupni a jsou konečnými výrobky. Hotové výrobky jsou uskladněny na sklad a dále určeny k dalšímu prodeji.
- ❖ Zvířata – jedná se o nakoupená zvířata, které jsou dále využívána k dalšímu stupni výroby např. Kožešinová zvířata, hejna slepic
- ❖ Zboží – jedná se o nakoupené výrobky, které se prodají spotřebiteli v nezměněném stavu [6] [7]

1.3 Význam zásob

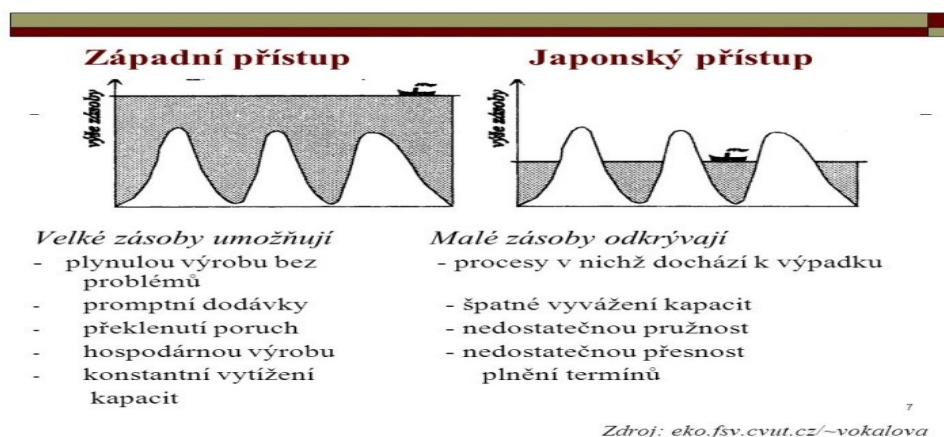
Každý podnik, ať už se jedná o výrobní nebo nevýrobní, potřebuje určitý počet zásob, které se snaží co nejvíce vyrábět a spotřebovat. Zásoby výrazně ovlivňují hospodářský výsledek (HV) podniku, a proto je důležité si definovat zásoby, správně je používat a řídit. [2]

U zásob se projevuje pozitivní a negativní význam. Pozitivní význam zásob řeší čas, místo a kapacitu sortimentu mezi výrobou a spotřebou. Zajišťuje plynulost výrobního procesu, tudíž se snaží vyvarovat nepředvídatelným poruchám. Zásoby na sebe vážou určitý kapitál, který se nadále spotřebovává při další práci a hrozí tu riziko znehodnocení finančního kapi-

tálu nebo v nejhorším případě neprodejnosti výrobku, čímž se řadí mezi negativní vliv zásob. [2]

Optimální velikost zásob by měla být co nejmenší z důvodu vázání finančních prostředků, ale na druhou stranu musí být co největší, aby firma splňovala určitou pohotovost dodávek. Z praktického hlediska se jedná o dvě protichůdné věci, a proto musí podnik najít určitý kompromis. Vynaložené peníze na nákup zásob představuje v podniku největší vynaložené finanční prostředky, a proto je důležité, aby podnik zvolil strategické řízení zásob. [2]

Význam zásob se dá rozčlenit do dvou přístupů. Japonský přístup představuje myšlenku, že zásoby jsou škodlivé pro podnik a snaží se bojovat proti jejich vytváření. Japonci tvrdí, že zásoby vytváří nespočet problémů, a proto jsou názoru, že kde nejsou zásoby, není potřeba je nijak řídit, a tím pádem ušetří finanční prostředky, které zásoby vážou. Naopak západní přístup představuje myšlenku, že zásoby jsou pro podnik nedílnou a důležitou součástí, a čímž větší objem zásob, tím větší plynulost výroby. [2]



Obrázek 1 Dva pohledy na funkci zásob v podniku [2]

1.4 Členění zásob

Zásoby se dělí podle několika hledisek. Rozeznávat druhy zásob je důležité pro správný výběr metod řízení zásob. [2]

1.4.1 Členění zásob materiálu

- ❖ **běžná zásoba** – obrátová zásoba. Jedná se o takovou zásobu, která pokryje potřeby v období mezi dvěma dodávkami.

- ❖ **pojistná zásoba** – jedná se o určitou zásobu, která je k dispozici, kdyby náhodou se něco stalo a byla potřeba, např. neplánovaná spotřeba
- ❖ **celková zásoba**
- ❖ **celková průměrná zásoba** – sleduje finanční prostředky v zásobách
- ❖ **okamžitá zásoba** – dělí se do 3 skupin:
 - **fyzická zásoba** - skutečný stav zásob ve skladu
 - **dispoziční zásoba** - jedná se o skutečný stav zásob ve skladu, která je zmenšená o požadavky na výdej
 - **bilanční zásoba** - dispoziční zásoba, která je zvětšená o výše velikosti objednávek. Jedná se o nevyřízené objednávky, ale už jsou potvrzené.
- ❖ **technologická zásoba** – jedná se o zásobu materiálu nebo polotovaru, která musí projít různými přírodními procesy, které jsou nutné pro ukončení výrobku např. sušení, stárnutí.
- ❖ **havarijní zásoba** – jedná se o zásobu, která je vytvořena v případě, že by nedostatek materiálu mohl vyvolat nějaký problém
- ❖ **maximální zásoba** – jedná se o zásobu v okamžiku dodávky
- ❖ **minimální zásoba** – zásoba nastává před novou dodávkou
- ❖ **nevyužité zásoby** – jedná se o zásoby, které jsou pro podnik zbytečné, nikdy je nevyužije a nebude je potřebovat
 - **nepotřebné zásoby** - jsou to zásoby, které podnik nepotřebuje a jsou pro jeho podnikání zbytečné
 - **nadnormativní zásoby** - jsou to takové zásoby, které podnik sice potřebuje, ale jejich množství je větší než dokáže spotřebovat nebo využít.
- ❖ **Sezónní zásoba** – Spotřeba této zásoby se může klidně spotřebovávat po celý rok, ale zásoba se doplňuje pouze sezonně. Zásoba se vytváří v určitém období, kdy jsou dané produkty pro firmu dostupnější a levnější. [3]

1.4.2 Členění podle stupně zpracování

Jedná se o základní rozdělení zásob. Rozdělujeme zásoby podle toho, jak jsou postupně zpracovány. Podíl velikosti skupin zásob závisí především na zákazníkovi, neboť jeho objednavce se snaží firma co nejvíce vyhovět. [2]

- ❖ **výrobní zásoby** – jedná se základní materiál nebo suroviny, které jsou potřebné pro výrobní proces. (pomocné a režijní materiály, paliva, polotovary, obaly a obalové materiály).

Výrobní zásoba je definována jako určité množství, které je v podniku k dispozici v určitém okamžiku. [2]

Režijní materiály – jedná se o pomocné materiály, které jsou nedílnou součástí výrobku nebo suroviny. Jedná se např. kancelářské potřeby (papír, obaly, folie). Ve výrobě se jedná o štítky, lepidla apod. [3]

- ❖ **zásoby rozpracované výroby** – jedná se polotovary vlastní výroby, nedokončené výrobky.
- ❖ **zásoby hotových výrobků**
- ❖ **zásoby zboží** – jedná se o výrobky, které jsou nakoupeny za účelem dalšího prodeje. [2]

1.4.3 Členění podle funkce zásob v podniku

Rozdělení zásob má potřebný význam a vliv na jejich řízení. Podle funkce zásob v podniku rozlišujeme 5 druhů zásob.

- ❖ **Rozpojovací zásoby**

Rozpojovací zásoby se vytváří ze dvou důvodů. Za prvé se snaží vyrovnat časový nebo množství nesrovnalosti mezi jednotlivými procesy. Za druhé se snaží vyvarovat poruchám a nepravidelnosti. [2]

Rozeznáváme 4 druhy rozpojovacích zásob:

- Obratová zásoba - jedná se o velikost zásob, která se mění, mezi dvěma dodávkami, např. doplnění dodávky
- Pojistná zásoba - PZ má za úkol se vyvarovat nedostatečnému množství zásob, které je způsobené opoždění dodávky materiálu. [2]
- Vyrovňovací zásoba – zachycuje nepředvídatelné výkyvy ve výrobě. Zpravidla se může jednat o výkyvy časové nebo množství. Nejčastěji se využívá u linkové výroby. [2]
- Zásoby pro předzásobení – má za úkol zmenšovat předvídané výkyvy na vstupu nebo výstupu. Zásoba se vytváří pravidelně v souvislosti kolísání poptávky.

❖ Zásoby na logistické trase

Jedná se o zásoby, které opustily podnik nebo určité místo, kde se vyrábí, ale ještě nedorazily na cílové místo. [2]

Rozdělujeme je na 2 druhy:

- Dopravní zásoba - představuje tzv. zboží na cestě. Jedná se o čas, kdy je dodávka připravená k naložení až po uskladnění a zaevidování u příjemce. DZ je velmi využívána u drahých výrobků nebo zboží a při delším čase dopravy.
- Zásoba rozpracované výroby - může se také nazývat zásobou nedokončené výroby. Jedná se o materiály a díly, které byly poskytnuty do výroby, ale pořád se zpracovávají.

Na zásoby rozpracované výroby nese vliv několik faktorů:

- Objem výroby
- Sortimentní skladba výroby
- Délka výrobního cyklu
- Velikost výrobního cyklu
- Rytmus výroby
- Způsob řízení výroby [2]

❖ Technologické zásoby

Jedná se o zásoby, které se před dalším expedováním musí určitou dobu skladovat, např. zrní odlitků, sýra, vína, piva, sušení. [2]

❖ Strategické zásoby

Mají za úkol zajistit přežití podniku při různých nepředvídatelných pohromách, které ovlivní, že nám nedorazí dodávky s materiálem včas. Jedná se např. o živelné pohromy, války. O velikosti zásoby rozhoduje vrcholový management na základě nákladových kritérií. [2]

2 LOGISTICKÉ ČINNOSTI

Logistické činnosti jsou důležité pro bezproblémový tok produktů z místa vzniku do místa spotřeby. Jsou považovány za obecný logistický proces.

1. Zákaznický servis (Customer service)
2. Prognózování/ plánování poptávky (Demand planning)
3. Řízení stavu zásob (Inventory management)
4. Logistická komunikace (Logistics communications)
5. Manipulace s materiálem (Material handling)
6. Vyřizování objednávek (Order handling)
7. Balení (Packaging)
8. Podpora servisu a náhradní díly (Parts and service support)
9. Stanovení místa výroby a skladování (Plant and warehouse site selection) [4]

2.1 Zákaznický servis

Jedná se o tzv. filosofii orientace na zákazníka, která prakticky řídí všechny složky od nákladů po poskytování služeb. Jeho základním úkolem je dostat správný produkt ke správnému zákazníkovi na správném místě ve správném čase a stavu při co nejnižších celkových nákladech. [4]

2.2 Prognózování/plánování poptávky

Problematikou se zabývá marketing, který znázorňuje mnoho typů prognóz poptávky. Poptávka se odvíjí od toho o co je na trhu zájem a co jsou ochotni nakupující koupit. V logistice se zabýváme kolik, a čeho je nutno objednat od dodavatelů. Logistika se stává u některých podniků hlavním zdrojem pro plánování výroby. [4]

2.3 Řízení stavu zásob

Jejím hlavním úkolem je udržovat určitou úroveň zásob. Jedná se tedy o určitou úroveň zákaznického servisu při dosažení přijatelných nákladů na řízení a udržování zásob. Neboť náklady představují finanční kapitál, který byl vložen do pořizování a rozpracování zásob.

Tyto náklady se pohybují v rozmezí 14 % až do 50 %. V některých případech se může stát, že náklady jsou vyšší než 50 % hodnoty. [4]

2.4 Logistická komunikace

Komunikace je důležitým aspektem řízení zásob a jejich nákladů. Neboť tam, kde není správná komunikace, může docházet ke značným problémům, např. nedodání správného zboží. Pokud je špatná komunikace na řídicích pracovištích, tak je nedostatečná výroba. Pokud má podnik výbornou úroveň komunikace, tak má značné konkurenční výhody mezi ostatními podniky. [4]

2.5 Manipulace s materiálem

Zahrnuje všechny pohyby s materiálem, ať už přesun surovin, zásob ve výrobě anebo hotových výrobků. Jakákoliv manipulace s materiálem nese s sebou určité náklady. Jedná se o náklady, které jsou způsobeny špatným zacházením s materiálem, např. poškození materiálu. [4]

2.6 Vyřizování objednávek

Představuje určitý systém, který se používá k přijímání objednávek od zákazníka. Dále je součástí i kontrola stavu zásob, fakturace a stav objednávek. [4]

2.7 Balení

Obal je důležitou součástí výrobku. Obal má za úkol chránit výrobek, ale zároveň je hlavním důvodem prodeje. Proto firma vybírá takové obaly a balení, které zaujmou zákazníky. Ve spoustě obchodů si můžeme všimnout, že některé obaly jsou výrazně barevné, s různými motivy a obrázky, aby zaujaly děti. Na obale jsou popsány důležité informace pro spotřebitele. Z čeho a kde byl výrobek vyroben. [4]

2.8 Podpora servisu a náhradní díly

U určitých výrobků je nutné mít náhradní díly. V praxi to nejčastěji vidíme u automobilových společností, které musí mít určité množství náhradní dílů po určitou dobu.

Servis a opravy se týkají skoro všech výrobků, které si dnes můžeme zakoupit. Ať už se jedná o automobil nebo spotřebiče do domácnosti vždy je potřeba, aby daná firma měla určitý servis. [4]

2.9 Výběr místa výrobního závodu a skladu

Jedná se o velmi důležitý úkol vybrat místo závodu a skladu. Neboť i doprava a skladování přináší určité náklady tak musíme brát v potaz, že kdyby byl náš podnik moc daleko, byla by doprava do spousty měst příliš drahá. Dále musíme brát zřetel, odkud máme dodavatele, odběratele, rozmístění zákazníků. [4]

2.10 Manipulace s vráceným zbožím

K vrácení zboží může dojít z různých důvodů. Může nastat problém u zákazníka, že změnil názor, a proto chce daný výrobek vrátit nebo produkt nefunguje tak, jak má. [4]

3 LOGISTICKÉ NÁKLADY

V rámci logistických činností, které na sebe vzájemně navazují, vzniká logistický proces neboli logistické náklady. Jedná se o různé náklady, např. dopravní náklady, náklady na vyřizování dodávek a objednávek a další. [4]

3.1 Zákaznický servis

Mezi nejhlavnější náklady patří úroveň zákaznického servisu. Při správném fungování zákaznického servisu vznikají další náklady, jako jsou např. náklady spojené s vyřizováním objednávek, náklady spojené s vrácením zboží. [4]

3.2 Přepravní náklady

Mezi nejhlavnější přepravní náklady patří náklady související s přepravou zboží a materiálu. Nelze přesněji určit, jak budou náklady vysoké či nízké. Každý zákazník má jiné představy. Čím více zboží dokážeme přepravit jednou dodávkou, tím se nám náklady snižují. [4]

3.3 Skladovací náklady

Jedná se o náklady, které vznikají při skladování a uskladnění zboží. Náklady jsou ovlivněné výběrem místa, kde se bude sklad nacházet. [4]

3.4 Náklady na vyřizování objednávek a informační systém

Zahrnují náklady, které souvisejí s vyřizováním objednávek, logistickou komunikací a prognózováním poptávky.

Správný systém vyřizování objednávek a informační systém zákazníka patří mezi nejdůležitější investice v podniku. Pokud jsou zákazníci spokojeni, budou pozitivně hlásat dál a přivedou k nám další zákazníky.

Mezi náklady na vyřizování objednávek patří činnosti např. předávání a zadávání objednávek do systému, zpracování objednávek, připravenost dodávky, přeprava zboží. [4]

3.5 Množstevní náklady

Jedná se náklady, které jsou spojeny se změnami v nakupovaném množství ve výrobě.

Položky množstevních nákladů:

- ❖ Přípravné náklady
 - Potřebný čas pro představení výrobní linky
 - Potřebný čas na vyhledávání dodavatele a předání objednávky
 - Materiál vyřazený z důvodu přestavení výrobní linky
 - Snížená efektivnost v době, kdy linka nabíhá nebo začíná fungovat nový dodavatel
- ❖ Ztráty kapacity způsobené výpadky při výměně linky nebo přechodu na jiného dodavatele
- ❖ Manipulace s materiálem, plánování, expedice
- ❖ Cenové rozdíly způsobené nákupem různých množství
- ❖ Náklady na objednávky spojené s podáním a sledováním objednávek [4]

3.6 Náklady na udržování zásob

Důsledkem logistických činností vznikají náklady na udržování zásob. Týká se to řízení stavu zásob, balení zboží a další aktivity. Pro rozhodování jsou nejdůležitější ty náklady, které se mění v závislosti na objemu skladovaných zásob.

- ❖ Kapitálové náklady – jedná se o náklady, které jsou vázány v zásobách.
- ❖ Náklady spojené se službami – jedná se např. zdanění zásob a jejich pojištění
- ❖ Náklady na skladování zásob
- ❖ Náklady na rizika – např. ztráty, drobné krádeže [4]

4 ŘÍZENÍ ZÁSOB

Řízení zásob představuje účinné zacházení a hospodaření se zásobami, tudíž využívání všech rezerv, které se objevují v oblasti zásob. Na zásoby, které nenacházejí uplatnění, jsou zbytečně vynaloženy prostředky. Netýká se to jenom hmotných a finančních prostředků, ale i lidských zdrojů. Všechny tyto prostředky na sebe vážou určitý finanční kapitál, který není zrovna malý. [2]

Na druhou stranu je nesmyslné, abychom neměli vůbec žádné zásoby v podniku. Představme si, že máme objednávky a musíme splnit zakázku odběrateli, ale nemáme žádné zásoby, tak dochází ke ztrátám prodeje, které vedou ke ztrátám zákazníků. Dále vznikají i přídavné náklady, např. dopravní a manipulační náklady. [2]

Cílem řízení zásob je jejich udržování v průměrné úrovni a v takovém složení, aby byla zajištěna nepřerušovaná výroba. Hlavním cílem operativního řízení zásob je rozhodování kdy a kolik objednat zásob. Řízení zásob představuje několik komplexních činností. Jedná se o prognózování, analyzování, plánování, operativní činnosti a kontrolní operace v kategorii jednotlivých skupin zásob. [2]

Filozofie řízení zásob se v podniku postupně mění. V 60. - 70. letech se dávalo přednost, co nejvíce zásobám na skladě a nezbavovali se žádného materiálu. Zásoby byli vždy k dispozici, ale stárly a kazily se. Jak se vyvíjela technika a technologie a celková hospodářská situace, tak se i měnilo myšlení a konání v oblasti řízení zásob. Později se kladl důraz na otázky, zda hmotné prostředky, které jsou v podniku, nejsou zbytečně vysoké, a jestli není příliš vysoká velikost kapitálu. Začali přemýšlet o zásobách úplně jinak a snažili se jejich správným řízením náklady snížit. [2]

Ovšem systém řízení zásob nemůžeme brát jako jediné řešení. Je to pouze jeden z nástrojů, který přispívá k dosahování dobrého hospodářského výsledku v podniku a k spokojenosti zákazníků. [2]

4.1 Systémy řízení zásob

Jedná se o optimální hledání a nalezení vztahu mezi tím, jak zásoba plní své funkce a tím, jak vysoké náklady je potřeba vynaložit na její pořizování a držení. Některé náklady s růstem zásob se zvyšují, naopak některé náklady se snižují. Umožňuje podniku získat přehled o stavu zásob. Poskytuje přesnou evidenci stavu zásob z hlediska jejich sortimentu, umístění a času. [2]

4.1.1 Objednávací systémy

Objednací systémy se používají při řízení zásob jednotlivých skladových položek se stejnou nezávislou poptávkou. Jedná se o zadání signálu k vystavení objednávky na doplnění zásoby. Realizují řízení materiálové toku. Nedokáží zjistit stávající a budoucí doby objednávání. Objednávací systémy se mohou používat k řízení rozpojení objednávky zákazníka nebo nejrůznějším režijním a pomocným materiálům. [2]

4.1.1.1 Použití variant objednacích systémů

Systémy Bo používají se k správné funkci evidence zásob. Mezi nevýhody se počítá vyšší pracnost s řízením zásob.

Systémy Bk používají se pro zásoby, které mají menší roční hodnotu spotřeby. Přednost se uplatní při řízení zásob v maloobchodních prodejnách, kde lze zjistit okamžitou zásobu. [4]

4.1.2 Plán potřeby dodávek

Při nakupovaných položkách není výhodné používat objednávací systémy. Jedná se o položky, u kterých je poptávka nezávislá, například sezónní zboží. Jestliže jsou nějaké nákupní objednávky, které nejsou splněny, tak se musí porovnat jejich dodací termíny s vypočtenými žádoucími daty. [2]

Plánovací horizont – jedná se o počet uvažovaných plánovacích období. Měli by být alespoň dvojnásobek průměrné délky dodávkového cyklu. Z tohoto důvodu se podle potřeby objednává nejbližší dodávka. Vypočtené termíny jsou pouze orientační. Může dojít k časovým posunům plánovacího období. Plán potřeby musí být neustále aktualizován po každé přesné poptávce. Kontrolovat by se mělo čtvrtletně, aby se zabránilo nebezpečí odchylek dodávky. [2]

4.1.3 Hlavní výrobní plán

Jedná se o časově rozčleněný plán doplňování zásob. Jedná se o materiálový tok. Položkami hlavního výrobního plánu jsou především hotové neboli konečné výrobky, které jsou zhotovovány na sklad. Jedná se o souhrnný plán pro celý podnik. Doplnění zásob musí být vždy v časovém předstihu, abychom předešli v nejhorším případě výpadku výrobního cyklu. [2] Termíny příjmu se zjišťují z prognózované poptávky v jednotlivých obdobích a z výše fyzické zásoby. [2]

4.1.4 Pull systém

Jedná se o systém tahu. Podnik s výrobou produktu čeká, až je bude zákazník požadovat. [2]

4.1.5 Push systém

Jedná se o systém tlaku. Podnik vyrábí na základě předpokládaných prodejů. [2]

4.2 Řízení zásob v podmínkách jistoty

Při stanovení strategie doplňování zásob je potřeba porovnat objednacích náklady na jedné straně a náklady na udržování zásob na druhé straně. [4]

4.3 Řízení zásob v podmínkách nejistoty

Málokdy manažeři vědí, jaká bude poptávka po určitém výrobku. Přesnost předpovědí může ovlivnit mnoho faktorů, např. ekonomické podmínky, aktivity konkurence, změny vládních nařízení atd. [2]

Doby cyklu objednávky nejsou neměnné. Mění se doba přepravy, příprava objednávky nebo čekání na plánovanou výrobu může zabrat někdy více času, než očekáváme. Podnik má dvě možnosti, buď bude udržovat dodatečné zásoby ve formě pojistných zásob, nebo bude riskovat potenciální ztrátu prodeje z důvodu vyčerpání zásob. [4]

4.4 Logistické technologie

Pomocí vhodných metod a řídicích procedur snažíme uspořádat určité operace tak, aby fungovali co nejlépe. Jedná se především o to, aby byla úroveň logistických služeb s co

nejnižšími náklady. Tento sled procesů, operací a dalších procesů nazýváme logistické technologie. [4]

4.4.1 Kanban

Jedná se o tzv. bezzásobovou technologii, kterou vyvinula v Japonsku společnost Toyota Motors v 50. - 60. letech. Rozšířila se nejvíce do výrobních podniků. Také nazývána Toyota Production Systems (ITS). V dnešní době se nejčastěji používá ve strojírenské výrobě, především v automobilovém průmyslu. Tento systém se využívá u osvědčených výrobků neboli dílů, které se opakují neustále. Fungují zde samořídící regulační okruhy. Dodavatel ručí vždy za kvalitu a odběratel má povinnost vždy objednávky převzít. Spotřeba materiálu při této technologii je rovnoměrná bez jakýchkoliv velkých výkyvů. Jak už je zmíněno na začátku jedná se o bezzásobovou technologii, takže dodavatel a ani odběratel nevytváří žádné zásoby. Velmi efektivní je používat tuto metodu hlavně ve výrobě s velkým množstvím zásob. [4]

Materiálové a informační toky probíhají v následujících krocích:

- ❖ Odběratel odešle dodavateli prázdný přepravní prostředek s jedním štítkem a s jednou výrobní průvodkou, která plní funkci objednávky
- ❖ Dodání prázdného přepravního prostředku je podnětem k zahájení výroby
- ❖ Přepravní prostředek je naplněn (nesmí být naplněn ani menším ani větším množstvím než je uvedeno v objednávce)
- ❖ Odběratel je povinen zásilku převzít a zkontrolovat [4]

Dodavatel TTESA Kód dodavatele Q001.0	YK číslo YK511-90015	Sklad CG
Pořadové číslo kanbanu P001	Místo uskladnění A-01-01-0C-03	Typ kanbanu SKLADOVÝ
Měrná jednotka KG	Popis SVARECSKA ELEKTRODA	Nákladové středisko
Lead Time 50	Specifikace MA-1 3.2MM	Skupina uživatele
Způsob balení	Kód materiálu dodavatele MA-1 3.2MM	Poštovní číslo
Hmotnostní třída 1		Lokace uživatele
Objednávkové množství 00010		Číslo kontroly nákladů

Obrázek 2 Ukázka kanbanové karty [9]

Karta musí obsahovat určité údaje, např. název dílu, modifikaci, číslo dílu, typ palety, množství kusů na paletě. [9]

4.4.2 Just in Time

Patří mezi nejznámější logistickou technologii. Vznikla počátkem 80. let v Japonsku a USA, později se rozšířila do Evropy. Jedná se o způsob uspokojování poptávky po určitém materiálu ve výrobě nebo hotovém výrobku v přesně dohodnutých termínech. Jedná se o určitou filozofii řízení výroby. Dodávají se často malá množství, v co nejpozdějším okamžiku, a proto v logistickém řetězci na sebe navazují minimální PZ. Zásoby se zpravidla udržují pouze na několik hodin. V ČR je její zavádění velmi obtížné z důvodu nedostatečné dopravní infrastruktury. Jedná se hlavně o silniční síť, kde se vytváří dopravní zácpy, čímž se může stát, že zboží nedorazí ke svému majiteli včas. Aby byla technologie JIT dobře zavedena a správně fungovala, musí splňovat určité předpoklady. Odběratel při této technologii je hlavním článkem, kterému se musí dodavatel přizpůsobit a slíbit mu požadovanou kvalitu dodávky a včasné dodání. Dále je nutné, abychom dodávky přepravovaly pomocí spolehlivých a kvalitních dopravců, neboť spolehlivost a přesnost je cennější než rychlost přepravy. Náklady na dopravu musí být nižší než úspory z likvidace skladů. [9]

4.4.3 Quick Response

Jedná se technologii tzv. rychlá reakce. Je zaměřena na spotřební zboží z výroby přes velkoobchod do maloobchodu. Vznikla v 80. letech v USA u textilního a oděvního zboží. Jedná se o zdokonalené řízení zásob a zvýšení efektivity prostřednictvím urychlení toku zásob. Mezi její hlavní přínosy patří zrychlení toku informací, kontrola zásob a každodenní objednávka zboží, snížení manipulace se zbožím, zmenšení nároků na skladování atd. [9]

4.4.4 Efficient Consumer Response

Vznikla v USA původně pro potravinářské řetězce. Jedná se o zvláštní technologii QR, která má za úkol propojovat logistické řetězce od dodavatelů přes výrobní podniky, distributory až po maloobchod se snahou plnit potřeby a přání zákazníka. [9]

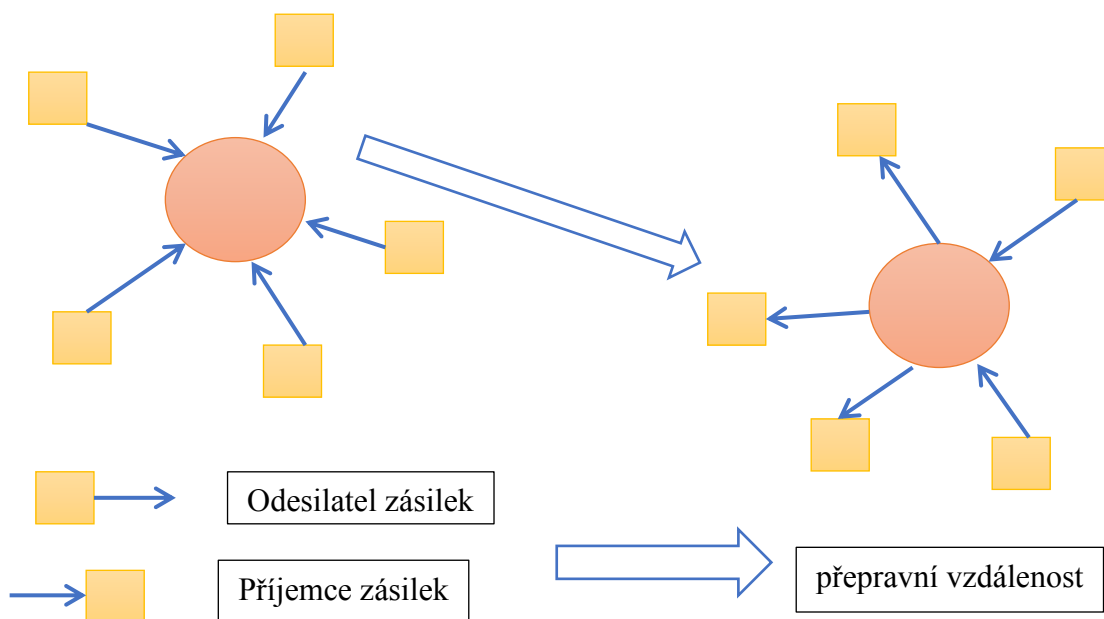
Zakládá se na 4 strategiích:

- Strategie řízení logistických řetězců, které vedou k stabilizaci toku s minimálními zásobami, zboží

- Strategie objektivního uspořádání sortimentu do výrobních skupin
- Strategie uvádění nových výrobků na trh – většina uvedených výrobků na trhu v potravinářství selhává, nebo 75% těchto výrobků nedosáhne výrazného postavení.
- Promoční strategie- jsou prováděny tak, kde přinesou maximální užitek [9]

4.4.5 Hub and Spoke

Spočívá ve sdružení menších zásilek do větších celků, které jsou pro přepravu dopravními prostředky a systémy jsou rozděleny. [9]

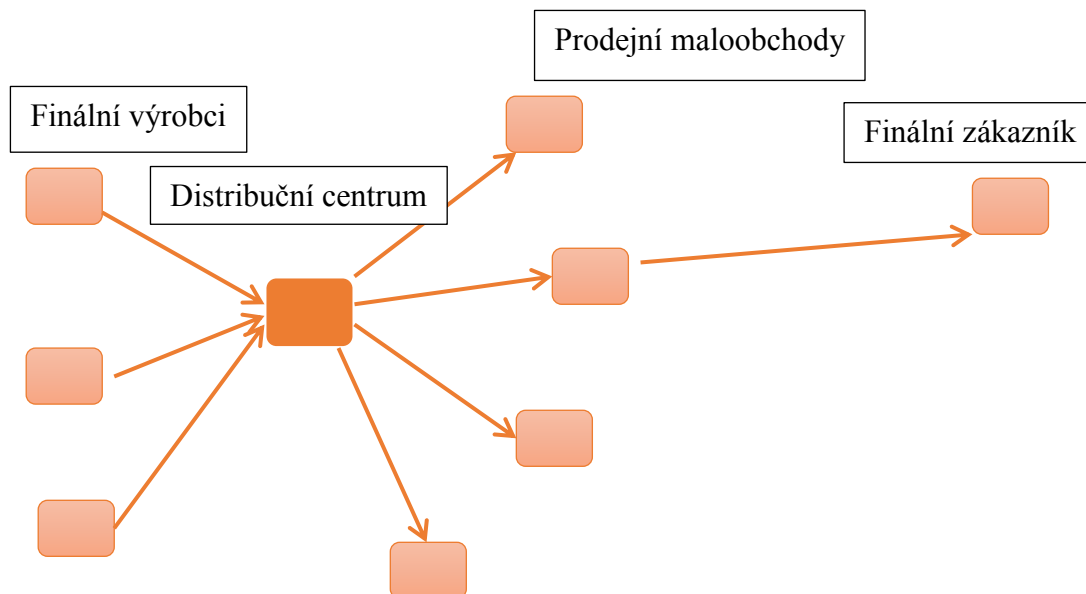


Obrázek 3 Princip technologie Hub and Spoke [vlastní zpracování]

Dálková přeprava mezi centry je především železniční, kamionová, vodní a letecká. Často se při této technologii využívají kontejnery, jelikož umožňují lepší využití dopravních prostředků. [9]

4.4.6 Cross – docking

Využívá výhody začlenění distribučního centra jako článku do dodavatelského řetězce mezi větší počet dodavatelů na jedné straně a na druhé straně maloobchodní sítě. Distribuční centrum kompletuje a třídí zásilky přímo do jednotlivých prodejen. [9]



Obrázek 4 Schéma materiálového toku v systému s distribučním centrem [9]

4.4.7 Koncentrace skladové sítě

Jedná se o rozptýlení skladů do jednoho nebo několika velkých automatizovaných velko-skladů. Přispívá ke snížení celkových logistických nákladů. Klesají náklady na financování zásob a na dopravní obsluhu. Zvyšují se náklady na rozvoz zboží odběratelům. [9]

4.4.8 Kombinovaná doprava

Jedná se o kombinaci více dopravních prostředků, např. první se převáží železniční dopravou, a dále se může dopravovat leteckou nebo vodní dopravou. [9]

5 POUŽITÉ METODY V PRAKTICKÉ ČÁSTI

Níže budou podrobněji popsány metody ABC, aktivita zásob, likvidita zásob a metoda FIFO, které jsou použity v praktické části.

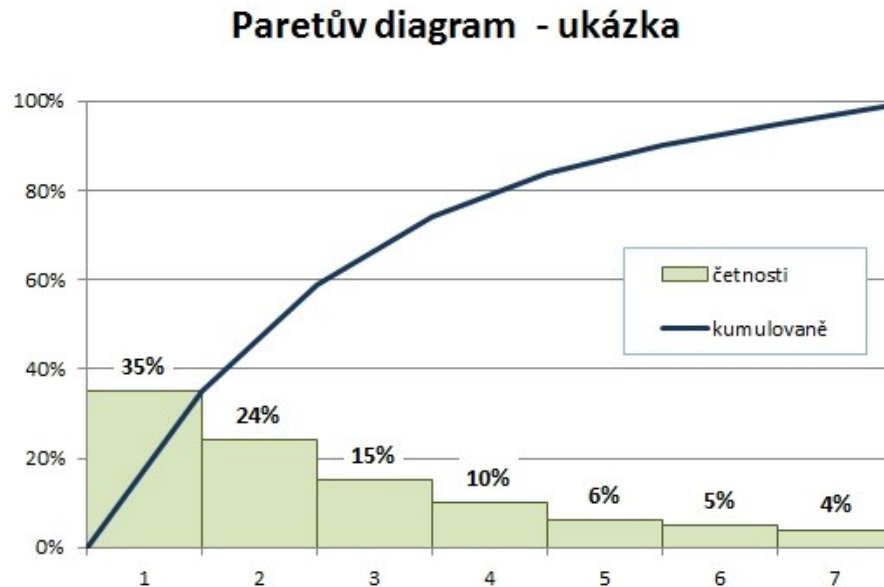
5.1 Analýza ABC

Pro velký počet skladových položek, které se řídí pomocí objednacích systémů nebo plánů potřeby dodávek s individuálními parametry, je nutno sestavit velikost dodávky a pojistnou zásobu a následně jej aktualizovat. Jednalo by se sice o optimální zásoby, ale jejich cena by byla příliš vysoká a tento způsob by byl velmi náročný. Proto je nutné najít střed mezi těmito dvěma způsoby, aby se snížili náklady na držení zásob a jejich řízení. Abychom zabezpečili úroveň služeb zákazníkům. Proto se jedná o velmi efektivní způsob, který rozdělí položky do několika kategorií, a tím pádem řídí zásoby rozlišným způsobem. Pro takové řízení je nejvhodnější analýza ABC. [2]

Paretova zákonitost

Analýza ABC je založena na Paretově zákonitosti. Tedy se jedná o pravidlo 80/20, které tvrdí, že 80% důsledků vychází z 20% možných příčin. Toto pravidlo se uplatňuje i ve firmách, např. malá část sortimentu tvoří velký podíl hodnoty skladových zásob, značná část tržeb pochází od malého podílu počtu odběratelů. Z Paretovy zákonitosti vychází, že je třeba zaměřit se při řízení na omezené počty nejdůležitějších objektů, které mají rozhodující vliv na celkový výsledek. Mezi nejdůležitější objekty patří dodavatelé, odběratelé, skladové položky aj. Skladové položky jsou seřazeny sestupně podle hodnoty spotřeby v analyzovaném období. Toto období by mělo obsahovat 12 nebo 24 měsíců. Může začít jakýmkoliv měsícem, jenom je důležité, aby každý měsíc byl obsažen ve stejném množství. Třileté a delší období není příliš vhodné, protože v podniku dochází k změnám, z důvodu poptávky na trhu. [2]

Paretův diagram



Obrázek 5 Paretův diagram [www.google.com]

Jedná se o kombinaci grafu sloupcového a čárového.

Odlišení způsobů řízení zásob

Důvodem odlišení způsobu řízení zásob je snaha snížit celkové průměrné zásoby, a pokud možno jej zmenšit nebo se snažit, aby se příliš nezvětšovali. [6]

Kategorie A

Jedná se o velmi důležité položky, které se sledují průběžně. U těchto položek se dělá přísná a pravidelná kontrola. Velikost dávky a norma pojistné zásoby se stanovuje individuálně pomocí nejpřesnějších metod a velmi často se analyzují. [3]

Kategorie B

Jedná se o středně důležité položky, které se sledují obdobně tak, jak u kategorie A, ale s menším využitím. Velikost dávky a norma pojistné zásoby se stanovuje individuálně, ale pomocí jednodušších metod. [2]

Kategorie C

Jedná se o méně důležité položky. Věnuje se jim nejmenší pozornost. Tato kategorie se dále dělí do dalších podkategorií. Pojistné zásoby se volí větší s cílem, aby položky byly stále na skladě a dispozici. [2]

Tabulka 1 Kategorie skupin Analýzy ABC [vlastní zpracování]

Skupina	Důležitost pro podnik
A	Několik položek, největší obrat
B	Větší počet významných položek
C	Velké množství položek

5.2 Aktivita a likvidita zásob

Aktivita zásob ukazuje, jak efektivně firma hospodaří se svými aktivy (majetkem, pohledávkami, zásobami). Tedy jak dlouho jsou v nich vázané finanční prostředky. [26]

Mezi nejčastější ukazatele aktivity jsou:

a) Obrat aktiv

Jedná se o produktivitu vloženého kapitálu. Měří efektivnost všech aktiv v podniku. [26]

$$= \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (1)$$

b) Obrat stálých aktiv

Ukazuje, jak podnik efektivně využívá budovy, stroje, zařízení a další formy DM. Pokud zjistíme její nízké využití tak je to signál pro výrobu, aby zvýšila využití výrobních kapacit. [26]

$$= \frac{\text{tržby}}{\text{dlouhodobý hmotný majetek}} \quad (2)$$

c) Obrat zásob

Informuje o tom, kolikrát je každá položka zásob přeměněna v hotovost a znovu uskladněna. [26]

$$= \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (2)$$

d) Doba obratu zásob

Zjišťuje, za jak dlouho prodá podnik svoje zásoby. Jak dlouho budou zásoby na skladě, které na sebe vážou finanční prostředky. Počítá se ve dnech. [26]

$$= \frac{\text{zásoby} * 360}{\text{tržby}} \quad (3)$$

e) Doba obratu pohledávek

Za jak dlouhou dobu nám zákazník zaplatí za pohledávky. Počítá se ve dnech. [26]

$$= \frac{\text{pohledávky} * 360}{\text{tržby}} \quad (4)$$

Likvidita zásob znázorňuje, jak rychle je schopen podnik platit své závazky.

Mezi nejčastější likvidity jsou:

a) Běžná likvidita

Znázorňuje, kolika korunami z celkových oběžných aktiv je pokryta 1 Kč krátkodobých závazků. Kolikrát jsme schopni uspokojit věřitel, kdybychom chtěli oběžná aktiva přeměnit na hotovost. Doporučená hodnota je mezi 1,5-2,5. [26]

$$= \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (5)$$

b) Pohotová likvidita

Kolika korunami pohledávek a hotovosti je možné pokrýt 1 Kč krátkodobých závazků.

Doporučená hodnota je mezi 0,7-1,2. [26]

$$= \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (6)$$

c) Okamžitá likvidita

Jedná se o nejpřísnější ukazatel. Ukazuje, jak dokážeme zaplatit své krátkodobé závazky pomocí hotovosti, peněz na BÚ, šeky nebo cennými papíry. Doporučená hodnota je mezi 0,2 -0,5. [26]

$$= \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (7)$$

5.3 Metoda FIFO

Jedná se o metodu oceňování zásob. Metoda FIFO znamená First In, First Out=první dovnitř, první ven. Při výdeji zásob vydáváme nejstarší zásoby a postupně přecházíme k nejnovějším. [15]

Metoda FIFO se charakterizuje, že její skladové položky si zachovávají ceny, ve kterých byly naskladněny. Při vyskladňování se odečtou nejprve skladové položky, které byly přijaty do skladu jako první v nákupních cenách příjmu. [15]

Je založena na přesné evidenci skladových zásob. Při evidenci skladových zásob nevznikají problémy s finančními rozdíly ve skladu. Karta může obsahovat více nákupních cen. Na každé skladové kartě je definovaná průměrná cena, která se aktualizuje po každém příjmu nebo přepočtu cen podle pohybů ve skladu. [15]

Skladový příjem:

Účetní částka – částka položky (CenaMJ krát Počet MJ)

Průměrná cena nákupu – jedná se o cenu dané položky (účetní částka děleno PočetMJ) [15]

Skladový výdej:

Účetní částka – částka položky. Hodnota závisí na nákupních cenách zboží vydaného ze skladu

Průměrná cena výdeje-jedná se o cenu výdeje dané položky (účetní částka děleno Počet MJ) [15]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 SEZNÁMENÍ S FIRMOU

Linea Nivnice, a. s. pod tímto názvem vznikla roku 1994. Jedná se o českou firmu, která vyrábí ovocné nápoje, šťávy, ovocná vína, přesnídávkový sirup a alkohol. Patří mezi největší a nejvýznamnější zpracovatel ovoce na českém trhu. [12]

6.1 Historie a vznik společnosti

Původními vlastníky zemědělské usedlosti byl rod Lichtenštejnů v 19. století. Nivnický dvůr byl součástí jejich panství na jižní Moravě, které získali od krále Přemysla Otakara II. v 13. století. V roce 1920 po zániku Rakouska-Uherska přešlo vlastnictví na obec. Dvůr byl prodán Jaroslavu Hromčíkovi v roce 1946, který ještě toho roku zahájil výrobu lihovin, destilátu a bylinného likéru „Hromčíkovo tajemství.“ Pokračoval ve staleté tradici výroby pálenek v Nivnici. V roce 1948 byla firma znárodněna a jako provoz závodu Uherský Brod začleněna pod Slovácké konzervárny a lihovary Uherské Hradiště. Poté byl výrobní sortiment doplněn o sirupy a ovocná vína. Během 20 let podnik prošel několika organizačními změnami. Patřilo mezi ně osamostatnění provozu v Nivnici a vznik závodu 1 v roce 1963. V roce 1979- 1981 byla vybudována budova na výrobu sirupů a v letech 1976 a 1981 nákup lisu a koncentrační stanice. Zde začíná zpracování ovoce a výroba ovocného vína. Především se zpracovávají jablka. Po rozpadu podniku Slovácké konzervárny Uherské Hradiště, vznikl k 1. 1. 1991 samostatný státní podnik LINEA. Název společnosti vznikl z LI-hoviny a NEA-ko. K 1. 1. 1994 se podnik transformoval na akciovou společnost. Významnými vlastníky akcií se stala rodina Hromčíků. V prvním roce existence a.s. je spojována firma se zavedením kartonových Tetra Pak obalů pro ovocné šťávy. Historicky prvním obalem byla 100% jablečná šťáva. Její okamžitý úspěch zajistil rozšíření o 100% pomerančovou šťávu a 4 druhy „pitíček“. Další významnou událostí bylo zavedení do sortimentu produkty v obalech PET. Jedná se tedy o sirupy, dětská „pitíčka“ a ovocná vína. „Velkou změnou ve výrobní náplni firmy se stalo pořízení linky na skleněné obaly s uzávěrem Twist off v roce 2002. Z původního sortimentu ovocné nápoje, kečupy a ovocné přesnídávkový se ukázala být úspěšným poslední kategorií a její produkce neustále roste.“ [12]

V roce 2015 byla instalovaná linka na plnění ovocných přesnídávek do obalu „kapsička“. Momentálně se jedná o nejúspěšnější produkt společnosti. [13]

6.2 Údaje z obchodního rejstříku

Datum zápisu: 1. 1. 1994
Obchodní firma: LINEA NIVNICE, a.s.
Sídlo: Nivnice, U Dvora 190, PSČ 687 51
IČO 49970666
DIČ CZ49970666
Právní forma: Akciová společnost
Spisová značka: 1243 B, Krajský soud v Brně

Předmět podnikání:

- ❖ výroba elektřiny,
- ❖ silniční motorová doprava,
- ❖ výroba a úprava kvasného lihu, konzumního lihu, lihovin a ostatních alkoholických nápoj,
- ❖ činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- ❖ **výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona [14]**

Kapitál Základní kapitál 109 107 000 Kč

Kmenové akcie na jméno 1 000, počet akcií: 109 107 [14]

Statutární orgán:

- ❖ Ing. Gabriel Slanicay – předseda představenstva
- ❖ Ing. Stanislav Hanák – místopředseda představenstva
- ❖ Ing. Petr Malík – člen představenstva
- ❖ Ludmila Hrašáková – člen představenstva [14]

Dozorčí rada:

- ❖ MVDr. Pavel Ambros – předseda dozorčí rady
- ❖ Ing. Petr Ambros – člen dozorčí rady
- ❖ Jaroslav Hamada – člen dozorčí rady [14]

6.3 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti Linea Nivnice, a. s. obsahuje 7 pozic, které jsou na stejné úrovni. Jedná se o pozice ředitelů různých sektorů. Mohou rozhodovat o chodu společnosti společně. [13]

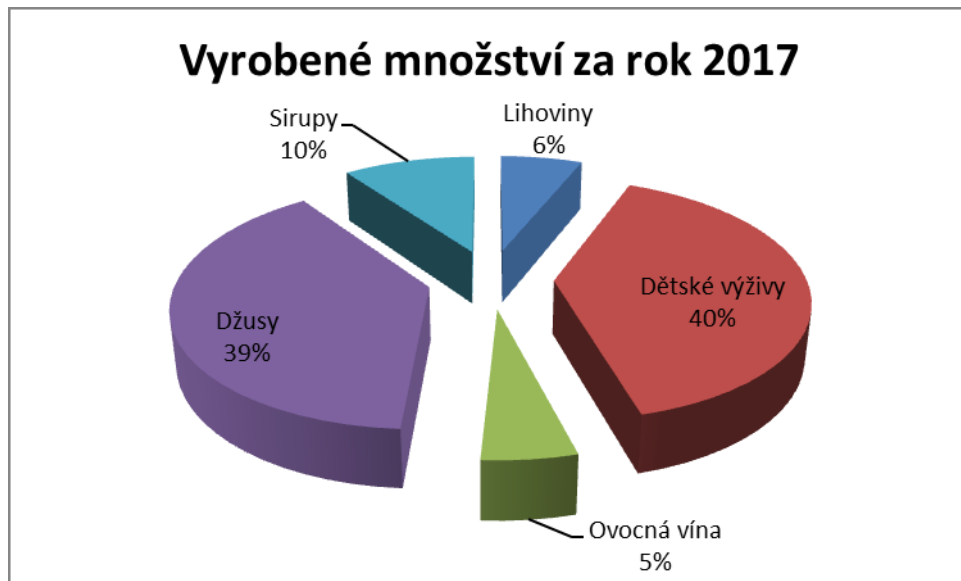
Vzhledem k tomu, že se jedná o akciovou společnost tak některá pozice má poněkud větší význam. Záleží podle toho kolik % akcií vlastní. [16]

Tabulka 2 Představitelé organizační struktury [16]

Pozice	Představitel
Generální ředitel	Ing. Gabriel Slanicay
Obchodní ředitel	Barbora Hrabánková
Ředitel zahraničního obchodu	Ing. Stanislav Hanák
Marketingový ředitel	Ing. Petr Ambros
Technický ředitel	Ing. Petr Malík
Výrobní ředitel	Ludmila Hrašáková
Ekonomický ředitel	Ing. Blanka Zdráhalová

6.4 Výrobní sortiment

Po dobu několika let se vyvíjela firma, ale i její výrobní sortiment. Z počátku firma vyráběla pouze lihoviny. Později rozšířila svojí výrobu o ovocná vína. Dále firma vyrábí nealkoholické nápoje, jako jsou sirupy a ovocné šťávy. Mezi nejnovější produkt společnosti patří přesnídávky pro nejmenší, které jsou zároveň nejprodávanější. Vyrábí se ve skleněných obalech a v „kapsičkách“. [12]



Obrázek 6 Vyrobené množství za rok 2017 [vlastní zpracování]

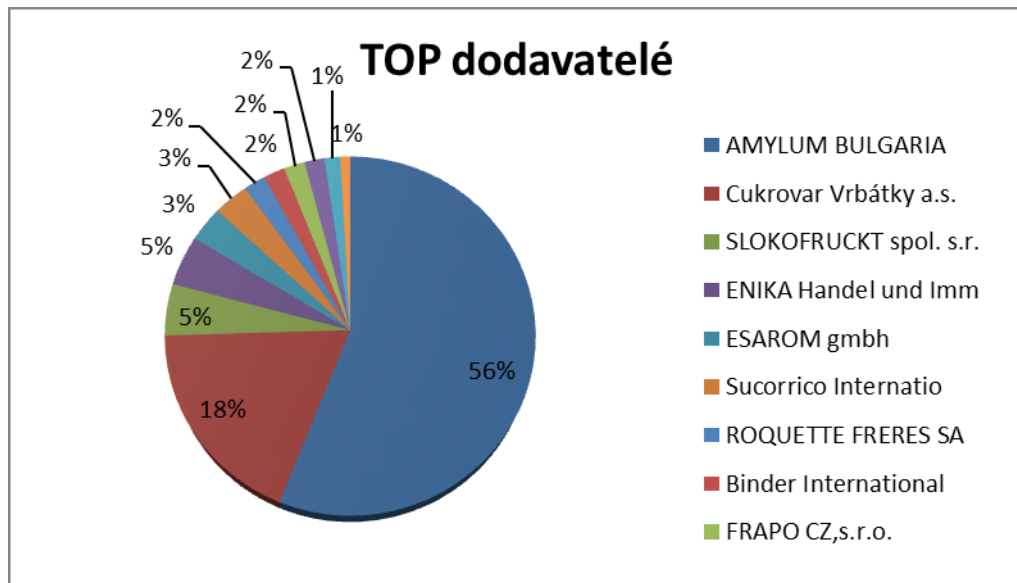
Z grafu bylo zpozorováno, že nejvíce za rok 2017 se vyrobilo dětských výživ. Mezi dětské výživy patří ovocné přesnídávky ve folii neboli kapsičky, ovocné přesnídávky v skleněných obalech a jablečné protlaky.

Na druhém místě s rozdílem 1% se umístily džusy. Patří sem ovocné šťávy, fruka a “pitíčka“ Simpson. Nejméně bylo vyrobeno ovocných vín a lihovin.

Tabulka 3 Výrobní sortiment společnosti [12]

Výrobek	Druhy
Lihoviny	nivnická borovička, crystal vodka, tuzemák
Ovocná vína	hradní svíca, zbojnické bílé a červené
Sirupy	ovocné, bylinné, husté
Ovocné šťávy	Premium Drink, Simpsonovi, džusy
Přesnídávky	Večerníček přesnídávky, Cuuc

6.5 Dodavatelé společnosti



Obrázek 7 TOP dodavatele společnosti za rok 2017 [vlastní zpracování]

V obrázku byl sestaven graf, který poukazuje na nejvýznamnější dodavatele podniku. Podnik za rok 2017 nakoupil od svých dodavatelů cca. 12 242 000 ks. První místo zaujala firma **AMYLUM BULGARIA**. Jedná se o firmu, která má své sídlo v Bulharsku. Zabývá se výrobou kukuřice a výrobky a součástky pro kombinované použití. [20]

Na druhém místě byl **Cukrovar Vrbátky a.s.** Jedná se o firmu, která sídlí v České republice. Konkrétněji se nachází v oblasti Hané. Jedná se oblast, která je situována mezi městy Prostějov a Olomouc. Firma je specializována na pěstování cukrové řepy. [21]

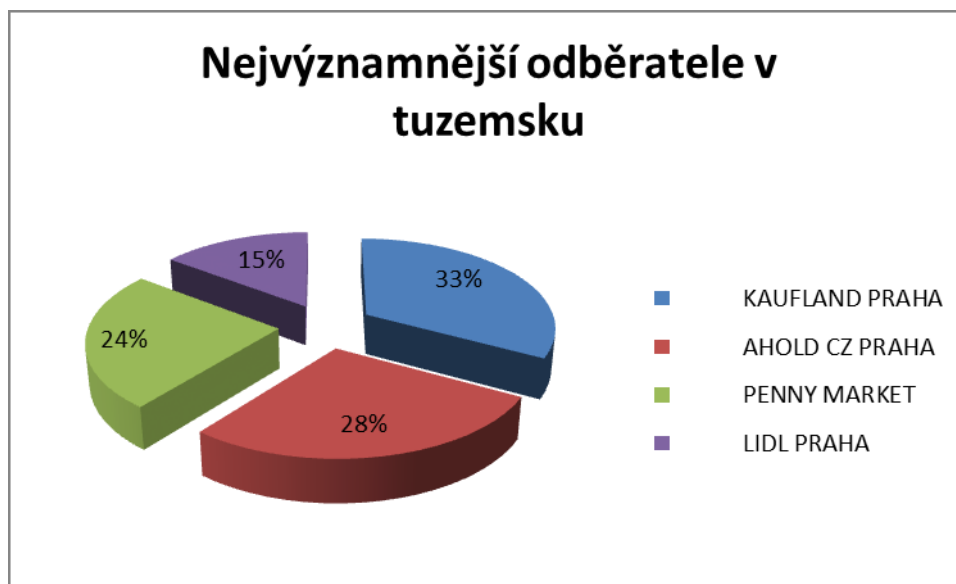
Na třetím místě byl **SLOKOFRUCKT spol. s. r.o.** Jedná se o firmu, která se nachází v ČR. Jedná o nejbližšího dodavatele společnosti. Nachází se v Uherském Hradišti. Firma se zabývá dovozem čerstvého a sušeného ovoce a zeleniny. [22]

Na čtvrtém až osmém místě jsou dodavatelé, kteří mají sídlo společnosti v zahraničí. Jedná se především o firmy z Rakouska, Brazílie a Spojených států amerických. Jsou specializovány na obchod s ovocem, nápojových koncentrátů atd. [23]

Na devátém místě se opět nachází, česká firma pod názvem **FRAPO CZ, s.r.o.**

Sídlí v Brně. Jsou od firmy dodávány jablečné šťávy, jablečné a višňové koncentráty, hruškové koncentráty, jablečné a višňové aroma. [24]

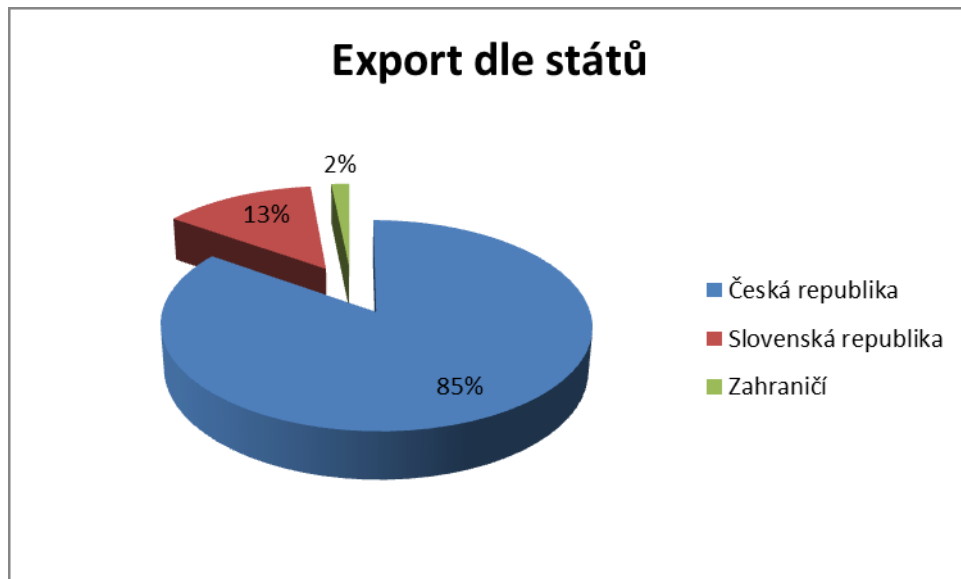
6.6 Odběratelé společnosti



Obrázek 8 Nejvýznamnější odběratelé v tuzemsku[vlastní zpracování]

V obrázku byl sestaven graf, který zobrazuje nejvýznamnější odběratele v tuzemsku. Jedná se o odběratele, kteří se objevují na českém trhu. Konkrétněji se jedná o obchodní řetězce. Nejvíce produktů bylo prodáno do obchodního řetězce Kaufland, konkrétněji 33 % výroby. Na druhém místě byl umístěn obchodní řetězec Ahold CZ. Byla mu prodána 28% produkce. Na třetím místě byl Penny Market s 24% produkcí a na čtvrtém místě byl LIDL s 15% produkcí.

Společnosti Linea Nivnice, a. s. se aktivně podílí na projektu MADETA ovoce do škol. Jedná se projekt, který se snaží dětem dodat přísun vitamínů ve zdravém ovoci a zelenině. Za minulý rok společnost vyprodukovala cca. 388 tisíc kusů. [12]



Obrázek 9 Export dle států v roce 2017[vlastní zpracování]

V obrázku byl sestrojen graf, který ukazuje zákazníky společnosti seřazené dle států. Vzhledem k tomu, že se jedná o českou firmu, není překvapením, že její největší produkce vyrobených výrobků je v České republice, a to 85%. Na druhém místě byla umístěna Slovenská republika s produkcí 13 %. Do zahraničního státu firma ročně vyprodukovala 2%.



Obrázek 10 Export do zahraničí v roce 2017[vlastní zpracování]

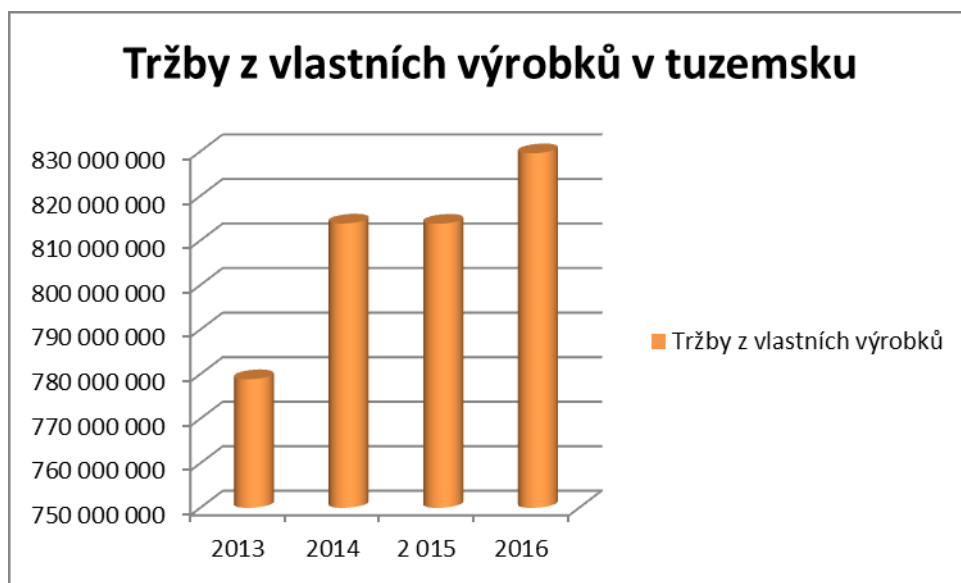
V grafu jsou zobrazeny zahraniční zákazníci společnosti. Společnost Linea Nivnice, a.s. se stále rozšiřuje i do zahraničních států. Na prvním místě v oblasti exportu bylo Slovinsko s 23 % produkcí. Na druhém místě bylo umístěno Maďarsko s 21% produkcí. Nedaleko za Maďarskem se objevilo i Mongolsko s 20% produkcí.

7 ANALÝZA FINANČNÍHO HOSPODAŘENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost Linea Nivnice, a.s. má vliv na potravinářský průmysl. Patří mezi nejznámější a nejvýznamnější společnosti v oblasti potravin. Nabízí široké spektrum výrobků. Z počátku byla firma jedním z výrobců džusů a nápojových koncentrátů. V současné době nabízí mnoho produktů od alkoholických nápojů po přesnídávky pro děti.

Jedná se o velmi prosperující firmu, která dosahuje vysokých obrátů. Těchto obrátů dosahuje v ČR pouze 0,5 % firem. Podnik využívá všech zdrojů v nejlepší kvalitě. Klade důraz na kvalitu výrobku, a podle toho se vyvíjí výroba. [16]

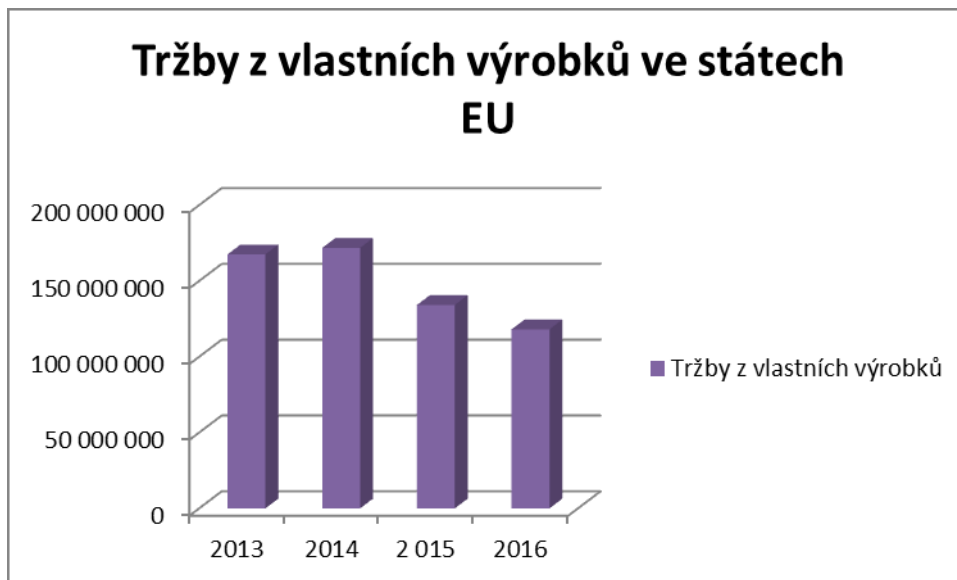
7.1 Tržby z vlastních výrobků



Obrázek 11 Tržby z vlastních výrobků v tuzemsku [vlastní zpracování]

V obrázku byl sestaven graf, ve kterém jsou porovnávány tržby z vlastních výrobků v tuzemsku v období 2013-2016. Jsou viděny nepatrné výkyvy v letech 2013-2016. Nejnížší tržby z prodeje vlastních výrobků jsou pozorovány v roce 2013. Tržby jsou nízké z důvodu následků krize v roce 2010-2012. V roce 2014 byl pozorován rapidní nárůst tržeb z vlastních výrobků, z důvodu způsobeného snížením vstupních cen surovin a polotovárů. V roce 2015 tržby pomalu narůstaly, z důvodu vhodně zvoleného marketingu a pořízení výrobní linky na výrobu ovocných přesnídávek, a tím byla zvýšena produkce. V roce 2016 byly tržby nejvyšší za sledované období. Vyplatilo se investice do marketingu a pořízení

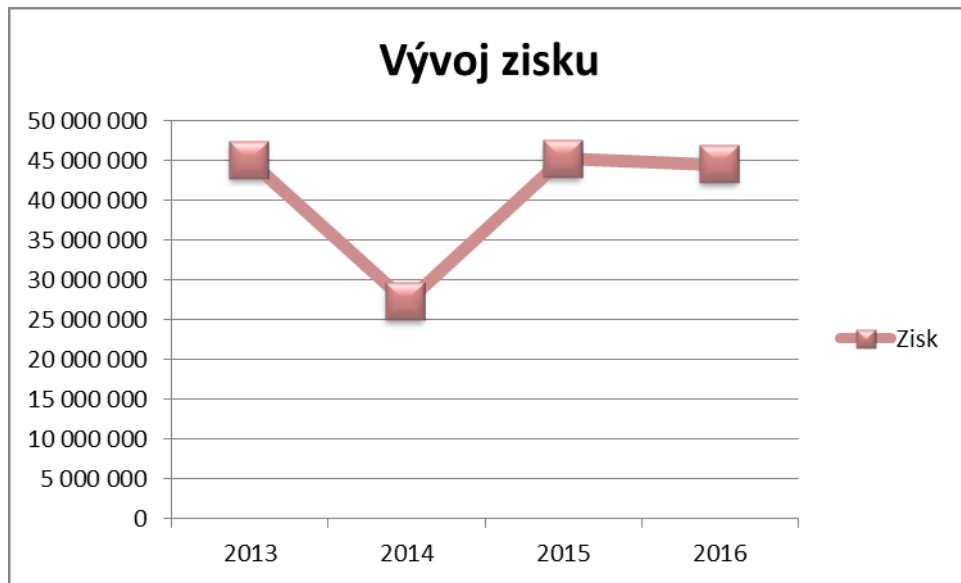
výrobní linky. Nový výrobek přinesl oživení do firmy, a tím pádem i vyšší tržby než v předchozích obdobích. [16] [17] [18] [19]



Obrázek 12 Tržby z vlastních výrobků ve státech EU[vlastní zpracování]

V obrázku je sestaven graf, ve kterém jsou viděny tržby z vlastních výrobků ve státech EU. Je sledováno období od roku 2013 po rok 2016. Na obrázku si můžeme povšimnout, že tržby v letech 2013 a 2014 byly nejvyšší oproti minulému grafu, kdy v roce 2013 byly tržby pozorovány jako nejnižší. Nejvyšší tržby byly pozorovány v roce 2014 s 171 820 000 Kč. V následujících letech se tržby snížily. Nejnižší tržby byly sledovány v roce 2016 s 118 112 000 Kč.

7.2 Vývoj zisku



Obrázek 13 Vývoj zisku v období 2013-2016 [vlastní zpracování]

Jedná se o velmi prosperující firmu, která dosahuje vysokých obrátů. Těchto obrátů v ČR dosahuje pouze 0,5 % firem. Podnik využívá všech zdrojů v nejlepší kvalitě. Klade důraz na kvalitu výrobku, a podle toho se vyvíjí výroba. [16]

8 ANALÝZA ŘÍZENÍ ZÁSOb

Společnost Linea Nivnice, a.s. má vliv na potravinářský průmysl. Patří mezi nejznámější a nejvýznamnější společnosti v oblasti potravin. V této kapitole budou sledovány zásob v letech 2013-2017.

V současné době má firma 9 363 položek zásob, které se dále člení na materiál, nakupované polotovary, výrobky a vratné obaly.

- Materiál – 8 850 položek
 - Náhradní díly – 5000 položek (např. součástky, šroubky, matice)
 - Režijní materiál – 3 100 položek (např. čepice jednorázová bílá, kniha Linea Nivnice, štítek na kabely s potiskem, tričko bílé s logem, kroužky na klíče)
 - Suroviny – 200 položek (např. jablka, cukr krystal, líh jemný, kyselina citrónová)
 - Výrobní obaly – 550 položek (folie, PET obaly, sklenice)
- Nakupované polotovary – 60 položek (např. jablečná dřev, jablečný koncentrát)
- Výrobky – 450 položek (např. jahodová přesnídávka, sirupy, džusy)
- Vratné obaly – 3 položky (např. EURO Paleta, Převrácená PE 12 Vinařská, Stuba 0,7l)

Pro podnik zabývající se výrobou potravin je nesmírně důležité správně a efektivně řídit zásoby. V podniku je manipulováno s velkým množstvím zboží, materiálu, které jsou vyskytovány levnou prodejní cenou. Dále musí brát v potaz zpětné toky vratných obalů, palet.

Podnik by měl mít dostatečně velkou skladovou kapacitu, z důvodu předzásobení před sezónou nebo akcích v obchodních řetězcích. Ale na druhou stranu nemůžeme to přehnat s předzásobením, z důvodu krátké expirační doby. Jedná se především o potraviny, které mají expirační dobu 1 rok a více. [25]

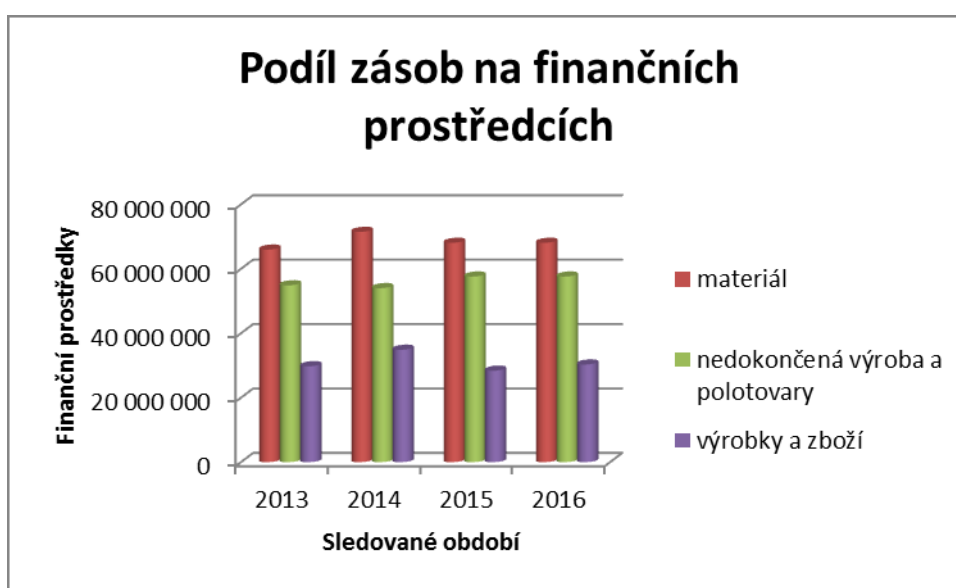
„Zásoby jsou oceňovány pořizovacími cenami za pomocí metody FIFO. Cena pro ocenění přírůstku zásob se použije jako první cena pro ocenění úbytku zásob. Pevná cena je použita u zásob vratných obalů. Systém nijak neumožňuje vybrat, ze které dodávky má být vykládkováno, vždy vezme tu nejstarší.“ [18]

Řízením zásob s pohledu optimalizace se firma moc nezabývá. Suroviny a výrobní obaly jsou nakupovány dle plánované výroby s ohledem na dobu dodání. Ostatní zásoby jsou

nakupovány dle potřeby. Do pořizovací ceny jsou zahrnuty náklady na jejich pořízení a náklady, které jsou spojeny s jejich pořízením. Jsou to náklady na přepravu, náklady na clo, provize atd.)“ [17]

„Výrobky a nedokončená výroba je oceňována skutečnými vlastními náklady, ve kterých jsou zahrnuty přímé materiálové a mzdové náklady a výrobní režie a část správní režie. Ve výrobních režijních nákladech je zahrnuta spotřeba energií, odpisy, opravy, režijní materiál.“ [19]

8.1 Podíl zásob na finančních prostředcích

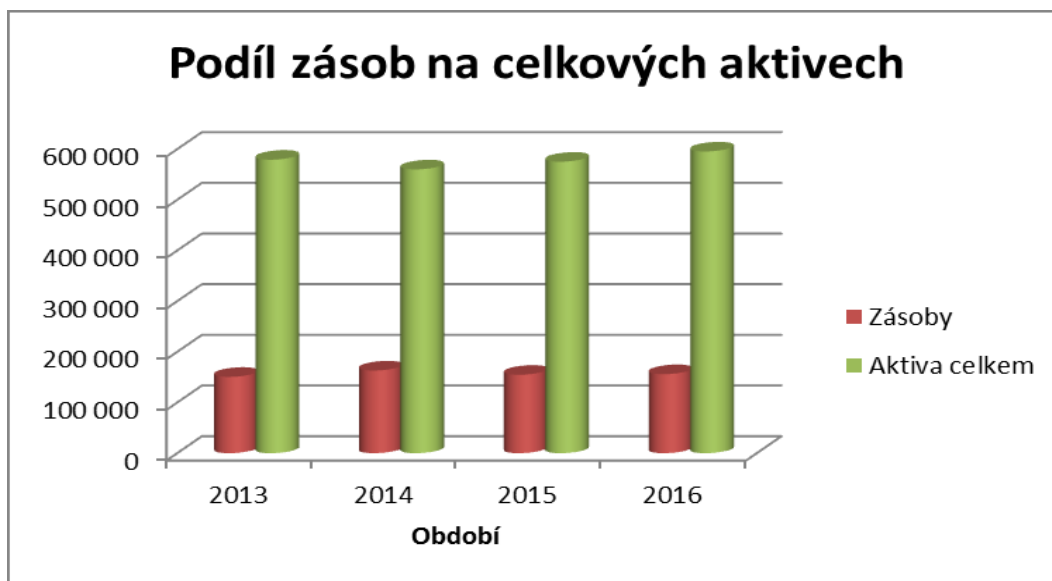


Obrázek 14 Podíl zásob na finančních prostředcích[vlastní zpracování]

V obrázku je znázorněn graf, který poukazuje na podíl zásob na finančních prostředcích ve sledovaném období. Z grafu je známo, že ve všech letech nese nejvíc finančních prostředků materiál. Na druhém místě byla umístěna nedokončená výroba a polotovary a v neposlední řadě jsou výrobky a zboží.

Není to nic neobvyklého, z důvodu, že se jedná o potravinářský podnik. Nejdříve musíme nakoupit materiál, ze kterého se vyrobí nedokončená výroba a polotovary. Jedná se především o nápojové a ovocné koncentráty. Z polotovarů je vyroben výrobek, který je uskladněn a čeká na prodej.

8.2 Podíl zásob na celkových aktivech



Obrázek 15 Podíl zásob na celkových aktivech[vlastní zpracování]

Z grafu je zřejmé, že zásoby jsou nedílnou součástí aktiv v podniku. Podle mého názoru se jedná o optimální množství zásob, které mají podíl na celkových aktivech. Velkou část aktiv tvoří dlouhodobý hmotný majetek. Jedná se o pozemky, stavby, samostatné movité věci a soubory movitých věcí. Mezi aktiva společnosti dále patří dlouhodobý nehmotný majetek, kde se nacházejí softwary, ocenitelná práva. Vzhledem k tomu, že se jedná o akciovou společnost tak se do aktiv započten dlouhodobý finanční majetek, kde se nachází podíly jednotlivých vlastníků.

8.3 Metoda ABC

Z informací, které byly zjištěny od IT manažera firmy, byl vypočten roční obrat. Roční obrat je převeden na procenta. Položky byly seřazeny podle významnosti v podniku a rozděleny do 3 skupin. V současné době firma metodu ABC nepoužívá.

Pro výpočet metody ABC byly vybrány za rok 2017 tyto hotové výrobky: 37,5% tuzemák, 37,5% vodka, 37,5% borovička, 25% pepermint likér, 35% meruňka, hradní svíca, CBA ovocné víno, zbojnické víno, javořina víno, ovocné přesnídávky – kapsička, ovocné přesnídávky, džusy, čaje, sirupy, SP nápojové koncentráty, koncentráty, fruka, HELLO Simpsons.

Kvůli vysokému množství hotových výrobků byly vybrány pouze tyto výrobky, které jsou uvedeny v tabulce č. 4.

Pro zachování důvěrných informací byla cena upravena určitým koeficientem.

Tabulka 4 Analýza ABC – výpočet ročního obrátu [vlastní zpracování]

Číslo položky	Název položky	Cena v Kč za ks	Roční obrat spotřeba v ks	Roční obrat	Hodnota ročního obrátu
1.	37,5% TUZEMÁK	180	432 743	77 893 740	2,11
2.	37,5% VODKA CRYSTAL	160	465 361	74 457 760	2,02
3.	37,5% BOROVIČKA	120	349 446	41 933 520	1,14
4.	25% PEPRMINT LIKÉR	120	29 467	3 536 040	0,09
5.	35% MERUŇKA	100	38 038	3 803 800	0,10
6.	HRADNÍ SVÍČA	40	899 076	35 963 040	0,98
7.	CBA OVOCNÉ VÍNO	30	520 596	15 617 880	0,42
8.	ZBOJNICKÉ VÍNO	30	856 560	25 696 800	0,07
9.	JAVOŘINA VÍNO	30	1 915 209	57 456 270	1,56
10.	OVOCNÉ PŘESNÍDÁVKY -KAPSIČKA	12	28 705 502	344 466 024	9,35
11.	OVOCNÉ PŘESNÍDÁVKY	10	19 158 311	191 583 110	5,20

12.	DŽUSY	45	47 330 590	2 129 876 550	57,86
13.	ČAJE	35	192 960	6 753 600	0,18
14.	SIRUPY	45	12 047 015	542 115 675	14,72
15.	SP NÁPOJOVÉ KONCETRÁTY	20	4 307 151	86 143 020	2,34
16.	KONCETRÁTY	40	72 948	2 917 920	0,08
17.	FRUKA	6	303 959	1 823 754	0,04
18.	HELLO SIMPSONS	10	3 929 600	39 296 000	1,07

Tabulka 5 Analýza ABC – Kumulativní hodnota obratu [vlastní zpracování]

Číslo položky	Roční obrat v Kč	Hodnota roční- ho obratu	Hodnota roční- ho obratu kumu- lativní	Třída
12.	2 129 876 550	57,86	57,86	A
14.	542 115 675	14,72	72,58	A
10.	344 466 024	9,35	81,93	A
11.	191 583 110	5,20	87,13	A
15.	86 143 020	2,34	89,47	B
1.	77 893 740	2,11	91,58	B
2.	74 457 760	2,02	93,6	B
9.	57 456 270	1,56	95,16	C
3.	41 933 520	1,14	96,3	C
18.	39 296 000	1,07	97,37	C

6.	35 963 040	0,98	98,35	C
7.	15 617 880	0,42	98,77	C
13.	6 753 600	0,18	98,95	C
5.	3 803 800	0,10	99,05	C
4.	3 536 040	0,09	99,14	C
16.	2 917 920	0,08	99,22	C
8.	25 696 800	0,07	99,29	C
17.	39 296 000	0,04	99,33	C

Tabulka 6 Analýza ABC – rozčlenění do tříd [vlastní zpracování]

TŘÍDA POLOŽEK	ČÍSLA POLOŽEK	% PODÍL POČTU POLOŽEK	% PODÍL POČTU HODNOTY OBRATU
A	12,14,10,11	21,05	87,13
B	15,1,2	15,78	6,47
C	6,7,13,5,4,16,8,17,9,3,18	57,89	5,73

V kategorii A byly znázorněny 4 položky, které představují 21,05 % počtu položek na 87,13 % hodnoty obratu. Jedná se konkrétněji o džusy, sirupy, ovocné přesnídávky - kapsičky, ovocné přesnídávky. Jedná se o výrobky, které mají největší podíl na obratu podniku. Je velmi důležité, aby materiál a suroviny na výrobu těchto výrobků byl na skladě v dostatečném množství. V kategorii B byly zaznamenány 3 položky, které představují 15,78 % počtu položek na 6,47 hodnoty obratu. Spotřeba na tyto položky je sice menší než u kategorie A, ale stále je nutné těmto položkám věnovat pozornost. V kategorii C bylo umístěno 11 položek, které představují 57,89 % počtu položek na 5,73 % hodnoty obratu.

8.4 Aktivita zásob

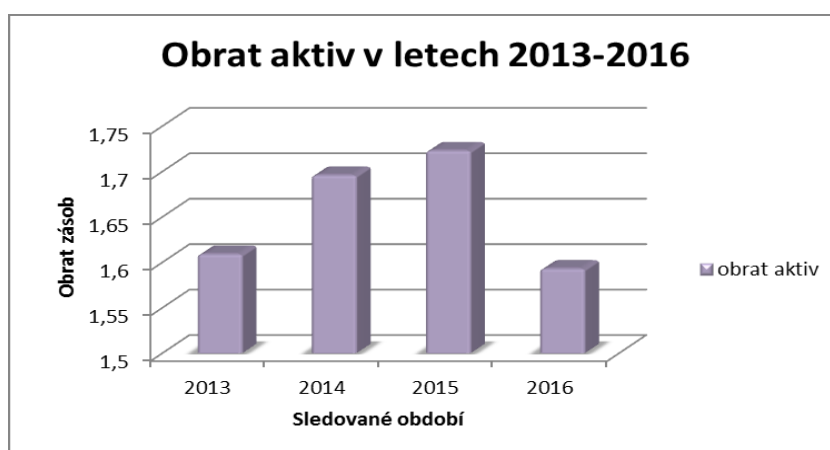
Ukazuje, jak firma hospodaří se svými aktivy. Jak dlouho jsou v nich vázané finanční prostředky. [26]

8.4.1 Obrat aktiv

Ukazuje, jak firma dokáže produktivně využívat vloženého kapitálu. Čím nižší hodnota tím nižší aktivita firmy. [26]

Tabulka 7 Obrat aktiv v letech 2013-2016 [vlastní zpracování]

Období	2013	2014	2015	2016
Obrat aktiv	1,60	1,69	1,72	1,59



Obrázek 16 Obrat aktiv v letech 2013-2016 [vlastní zpracování]

Obrat aktiv se zaměřuje na celkový obrat k celkovým aktivům, které společnost vlastní. Na obrázku č. 16 bylo sponzorováno, že nejnižší obrat aktiv byl v letech 2013 a 2016.

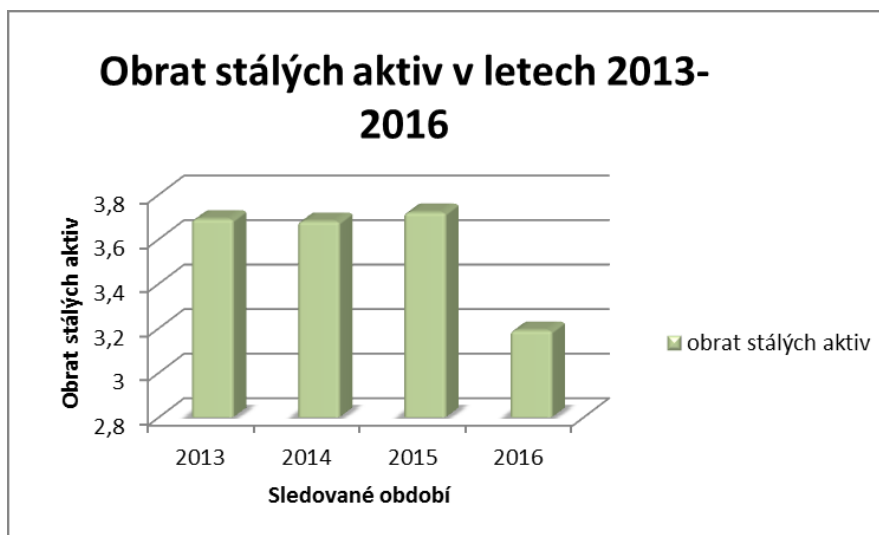
8.4.2 Obrat stálých aktiv

Ukazuje, jak podnik efektivně využívá stálá aktiva. Pokud zjistíme její nízké využití tak je to signál pro výrobu, aby zvýšila využití výrobních kapacit.[26]

Tabulka 8 Obrat stálých aktiv ve sledovaném období[vlastní zpracování]

Období	2013	2014	2015	2016
Obrat stálých aktiv	1,76	1,84	1,85	1,58

Udává intenzitu a efektivnost využívání budov, strojů a zařízení. Do výpočtu jsou zahrnuty 3 typy DM. Přesněji se jedná o hmotný, nehmotný a finanční majetek. Obrat stálých aktiv má význam pro rozhodování o pořízení dalších produkčních investičních majetků. Ve sledovaném období se hodnoty pohybovali od 1,58 až po 1,85. Jedná se o hodnoty, které se nějak výrazně neliší. V roce 2016 byly zaznamenány nižší hodnoty, což poukazuje na nedostatečné využití výrobních kapacit. Konkrétněji má firma příliš mnoho dlouhodobého majetku.



Obrázek 17 Obrat stálých aktiv ve sledovaném období [vlastní zpracování]

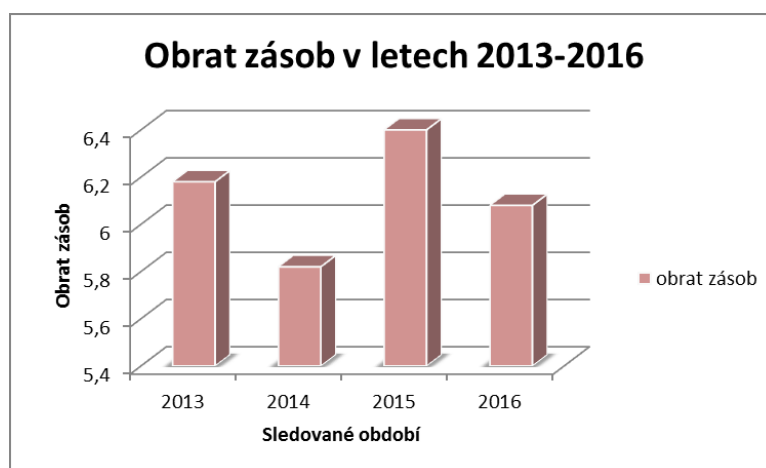
8.4.3 Obrat zásob

Ukazuje počet obrátek zásob za sledované období. [26]

Tabulka 9 Obrat zásob ve sledovaném období[vlastní zpracování]

Období	2013	2014	2015	2016
Obrat zásob	6,18	5,82	6,40	6,08

Obrat zásob ukazuje, kolikrát za rok se zásoby přemění do ostatních forem oběžného majetku a následně přeměnit na tržby. Ve sledovaném období podnik velmi efektivně přeměňuje zásoby na tržby. Nejlepší hodnoty jsou v letech 2013,2015 a 2016 kdy zásoby byly přeměněny 6krát na tržby. Z tohoto pohledu firma velmi efektivně dokáže pracovat se svými zásobami, neboť se řadí mezi jednu z mála firem v ČR, které mají vysoké obraty a zisky.



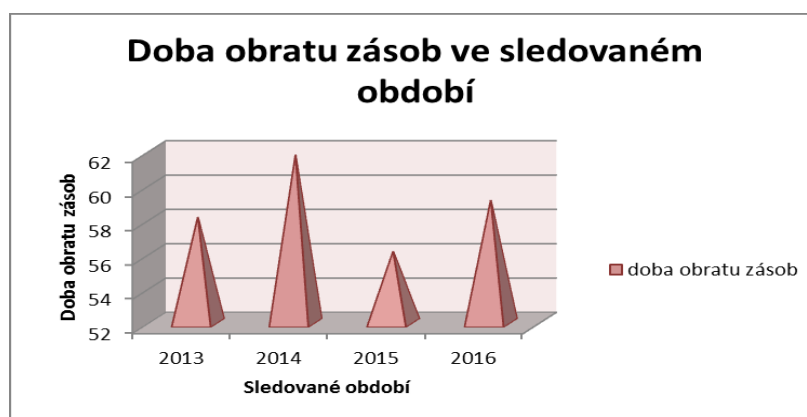
Obrazek 18 Obrat zásob ve sledovaném období [vlastní zpracování]

8.4.4 Doba obratu zásob

Vyšší hodnota doby obratu zásob vede ke zvýšení zisku firmy. Je měřena ve dnech [26]

Tabulka 10 Doba obratu zásob ve sledovaném období [vlastní zpracování]

Období	2013	2014	2015	2016
Doba obratu zásob	58,18	61,81	56,19	59,17



Obrázek 19 Doba obratu zásob ve sledovaném období [vlastní zpracování]

Doba obratu zásob měří rychlost nebo dobu s jakou společnost průměrně prodá své zásoby. Z tabulky č. 10 bylo zjištěno, že v roce 2013 zásoby 58 dní ležely na skladě a tím se řadí mezi nejdelší dobu obratu ve sledovaném období. Zásoby ležely tak dlouho na skladě z důvodu následků hospodářské krize v roce 2012. Neprodávalo se tak jako v předchozích letech. V roce 2014 byl opět zaznamenán růst k vyšší době obratu zásob, konkrétněji se jedná o necelých 62 dní. Tento rok se řadí mezi nejhorší ze sledovaných let. V roce 2015 se projevuje kladný posun k nižší době obratu zásob. Oproti minulému roku doba klesla o necelých 5 dní. Jedná se o nejlepší rok v rámci sledovaného období. V roce 2016 se mírně doba zvýšila 3 dny. Doba obratu zásob by neměla překračovat 60 dní, proto je nutné se lépe zaměřit na její sledování.

8.4.5 Doba obratu pohledávek

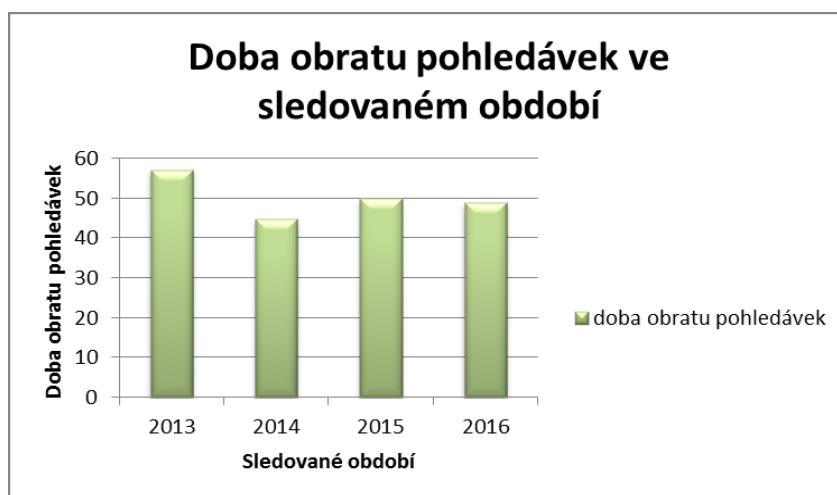
Ukazuje, za jak dlouho dobu nám budou zaplacený pohledávky. Počítá se ve dnech. [26]

Tabulka 11 Doba obratu pohledávek ve sledovaném období [vlastní zpracování]

období	2013	2014	2015	2016
Doba obratu pohledávek	57,11	44,75	49,86	48,91

Doba obratu pohledávek měří rychlost nebo dobu za jakou nám budou zaplacený pohledávky. Nejlepší by byla doba 30 dní a nižší. Z tabulky č. 11 bylo zjištěno, že ve sledovaném období byla doba obratu pohledávek vyšší než tolerovaná norma. V roce 2013 byla zaznamenána doba obratu zásob nejvyšší ze všech sledovaných let. Která činila 57 dní.

Mezi nejnižší dobu se řadí s necelými 45 dny rok 2014. Patří mezi nejlepší rok ve sledovaném období, z důvodu vstřebání hospodářské krize. Podniky se nebojí investovat a nakupovat. V následujících dvou letech se doba obratu pohledávek mírně zvýšila, ale stále se jedná o optimální dobu.



Obrázek 20 Doba obratu pohledávek [vlastní zpracování]

8.5 Likvidita zásob

Ukazuje, jak je na to firma s krátkodobými závazky a jak jej dokáže splácet. [11]

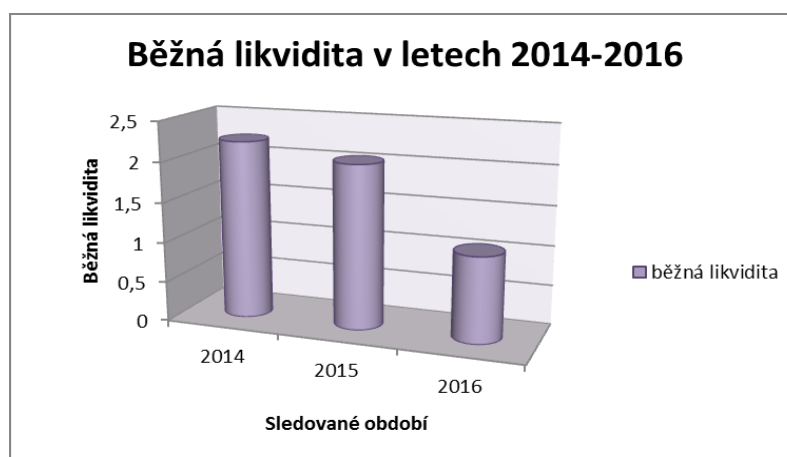
8.5.1 Běžná likvidita

Ukazuje kolika korunami z oběžných aktiv je pokryta 1 Kč krátkodobých závazků. [11]

Tabulka 12 Běžná likvidita ve sledovaném období [vlastní zpracování]

období	2014	2015	2016
Běžná likvidita	2,2	2,04	1,06

Doporučené rozmezí pro běžnou likviditu je 1,5 až 2,5. Bylo zjištěno, že v letech 2014 a 2015 byla běžná likvidita v podniku v rámci možností v normě. Až v roce 2016 hodnota běžné likvidity rapidně klesla pod tolerovanou mez 1,5. Kdy podnik nemá majetek na splácení svých závazků. Bylo zjištěno, že firma má nadměrné množství zásob, nedobytné pohledávky. V následujících letech je proto nutné se zaměřit více na řízení zásob, abychom předcházeli určitým problémům.



Obrázek 21 Oběžná likvidita ve sledovaném období [vlastní zpracování]

8.5.2 Pohotová likvidita

Ukazuje kolika korunami našich pohledávek a hotovosti je pokryta 1 Kč našich krátkodobých závazků. [11]

Tabulka 13 Pohotová likvidita ve sledovaném období [vlastní zpracování]

Období	2014	2015	2016
Pohotová likvidita	1,01	1,0	0,5

Pohotová likvidita se zabývá oběžnými aktivy. Mezi nejméně likvidní položku oběžných aktiv patří zásoby. Jedná se především o výrobky, polotovary, nedokončenou výrobu a materiál. A proto jsou odečteny od oběžných aktiv zásoby. Vzhledem k tomu, že se jedná o výrobní podnik tak se značně liší pohotová likvidita od běžné likvidity. Hodnota pohotové likvidity by neměla klesnout pod 1. Bylo zjištěno, že ve sledovaných letech je výrazně

nižší než likvidita běžná. Jedná se tedy o nadměrné zásobení společnosti. Proto je vhodné se do budoucna více zabývat efektivnějším řízením zásob.



Obrázek 22 Pohotová likvidita ve sledovaném období [vlastní zpracování]

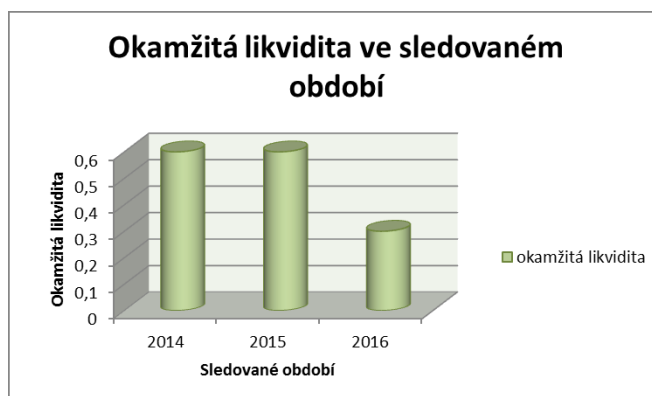
8.5.3 Okamžitá likvidita

Jedná se o nejpřísnější ukazatel. Ukazuje, jak dokážeme zaplatit své krátkodobé závazky pomocí hotovosti, peněz na BÚ, šeky nebo cennými papíry. [11]

Tabulka 14 Okamžitá likvidita ve sledovaném období [vlastní zpracování]

období	2014	2015	2016
Okamžitá likvidita	0,6	0,6	0,3

Pomocí zjištěných výsledků v letech 2014-2016 bylo zjištěno, že firma obstojně dokáže zaplatit své krátkodobé závazky pomocí hotovosti, kterou má buď na běžném účtu, pomocí šeků a cenných papírů. V letech 2014-2015 bylo zjištěno, že podnik měl značné problémy se splácením svých krátkodobých závazků. Proto se podnik zaměřil na vylepšení daného problému a v následujícím roce se výsledky zlepšily až o 0,3 %.



Obrázek 23 Okamžitá likvidita ve sledovaném období [vlastní zpracování]

8.6 Metoda FIFO

Firma všechny zásoby pořizuje a oceňuje metodou FIFO. Vzhledem k tomu, že se jedná o potravinářský podnik, dle mého názoru, se jedná o nejlepší metodu pro firmu. Jedná se metodu “první na skladě, první ven“. Neboť potraviny trpí tzv. kazivostí a tato metoda se snaží tomu předejít. [15]

Z informací, které byly zjištěny z interních zdrojů firmy, byla vytvořena skladová karta jablečného koncentrátu. Tento konkrétní produkt byl vybrán z důvodu největšího zastoupení v podniku. Skoro všechny výrobky v podniku obsahují určité procento jablečného koncentrátu. [interní zdroj]

Pro zachování důvěrných informací firmy byla cena upravena určitým koeficientem.

Tabulka 15 Skladová karta jablečného koncentrátu [vlastní zpracování]

Datum	text	Naturální hodnoty			Cena	Kč		
		příjem	výdej	zůstatek		příjem	výdej	zůstatek
1.1.	Počáteční zůstatek	-	-	6950	156,13	-	-	1 085 103
11.1.	výdejka	-	900	6050		-	140 517	944 586
18.1.	výdejka	-	300	5750		-	46 839	897 747
20.1.	výdejka	-	1500	4250		-	234 195	663 552

25.1.	výdejka	-	300	3950		-	46 839	616 713
26.1	výdejka	-	150	3800		-	23 419	593 294
27.1.	výdejka	-	950	2850		-	148323	444 970
30.1.	výdejka	-	350	2500		-	54 645	390 324
31.1.	výdejka	-	600	1900		-	93 658	296 646
1.2.	výdejka	-	150	1750		-	23 419	273 226
9.2.	výdejka	-	92	1658		-	14 363	258 862
10.2.	příjemka	4400	-	6058	166,82	734 008	-	983 048
14.2.	výdejka	-	500	5558		-	78 065	825 023
22.2.	výdejka	-	2500	3058		-	404 670	420 353

Pomocí metody FIFO byla znázorněna skladová karta, která poukazuje pohyb nakupovaného polotovaru jablečného koncentrátu. Vzhledem k tomu, že firma má skoro většinu svých dodavatelů ze zahraničí tak se velmi často mění cena na pořízení polotovaru. Což může přinést určité komplikace se správným účtováním zásob. Bylo zjištěno, že polotovar se nakoupí většinou na začátku roku ve velkém množství a postupně se spotřebovává. Další nakupování polotovaru se vyznačuje menším množstvím.

9 ZHODNOCENÍ A NÁVRH ZLEPŠENÍ

Podle vypočtených analýz současného stavu řízení zásob v podniku se projevují určité nedostatky, které by bylo možné vylepšit. Tyto změny by mohli přinést ekonomické i neekonomické aspekty. Navíc podnik má velké množství zásob, ve kterých je vložený finanční kapitál podniku, a proto je nutné se na řízení těchto zásob zaměřit.

9.1 Návrh na zlepšení ekonomický přínos

Podnik se snaží mít, co nejmenší finanční kapitál, který je obsažen v zásobách. Převážně nakupované polotovary, materiály jsou v nejbližší době dodávány do výroby a následně, co nejdříve spotřebovávány. Materiál v podobě náhradních dílů je bohužel nakupován při jeho nedostatku. Potom se velice často stává, že se na náhradní díly se čeká týden nebo i déle. Tato časová prodleva zastavuje výrobu a podnik přichází o finance, které by mohl vydělat během těchto dní.

Firma se snaží až moc eliminovat finanční prostředky, které jsou obsaženy v zásobách, že může docházet neoptimálnímu množství zásob na skladě. Díky nedostatečnému množství na skladě může docházet k pozastavení nebo zrušení plánované výroby. Nejenom, že firma přichází o finance, které mohla během těchto dní vydělat a musí se zde započítávat i náklady v podobě sankcí při nedodání požadovaného produktu do určitého data. Proto bych doporučila se více zaměřit na zásoby v podniku. Rozčlenit si zásoby podle použitelnosti. Nejlepším způsobem pro správné rozčlenění zásob, které jsou nezbytné a které méně bych doporučila ve firmě zavést ABC analýzu.

V podniku se moc nezaměřují na optimalizaci zásob a řízení zásob celkově. Proto by bylo dobré, aby se podnik více zaměřil na řízení zásob. Aby bylo vytvořeno optimální množství zásob na skladě a správné fungování objednávacích systému při zjištěném nedostatku. Díky optimálnímu množství zásob na skladě nebudou vznikat problémy související s nedostatkem při výrobní procesu a nebudou vznikat zbytečné náklady. Dále bych se zaměřila na vylepšení metody FIFO. Zefektivnit dodávání nakupovaných polotovarů do výroby, aby nevznikaly zbytečné zmetky a v co nejmenším časovém rozlišení. Je nutné dále zvolit i správné skladování nakupovaných polotovarů. Metoda FIFO sice zajišťuje, aby polotovary nejstarší byly vyskladňovány jako první, ale je taky nutné, aby byly správně skladovány a nedocházelo ke kazivosti. Důležité je brát v potaz podmínky pro správné skladování.

Firma se řadí mezi jedna z mála firem, které se vyznačují vysokými zisky. Z ekonomického hlediska zajišťuje zaměstnanost podniku. Snaží se vymýšlet nové produkty, staví nové výrobní prostory, a tím pádem vytváří nové pracovní nabídky. Firma je známá tím, že jí na životním prostředí záleží a snaží co nejlépe a nejefektivněji třídit vzniklý odpad, který je způsobený výrobou.

9.2 Návrh na zlepšení neekonomický přínos

Jak už bylo výše zmíněno tak se firma potýká s problémy týkající se s dodáváním a objednávaním zásob. Na některé dodávky se čeká týden i déle. Proto je důležité si vylepšit lhůty ve smlouvách s dodavateli. Díky těmto problémům dochází k nedodání určitého zboží odběratelům. Avšak i s těmito problémy se firma řadí mezi malé množství firem, které mají vysoké zisky. Snaží se vymýšlet nové produkty, staví nové výrobní prostory, a tím pádem vytváří nové pracovní nabídky a zakázky.

9.3 Vyhodnocení navržených zlepšení v kontextu k teorii a praxi

Navržená zlepšení v kontextu k teorii odpovídá analýze ABC, která se zabývá problematikou zásob a jejich správné rozčlenění do kategorií. Zavedení metody ABC a vylepšení metody FIFO přinese firmě lepší pohled na zásoby v podniku a určitým způsobem se vyřeší problémy s objednávaním zásob. Když bude mít firma optimální množství zásob tak se nestane, že bude mít na skladě hromadu zásob, které nepotřebuje. Zásoby, které jsou nezbytně nutné pro plánování výroby, nebudou žádné nebo v malém množství, které nepostačí.

Navržená zlepšení v kontextu k praxi přinesou spoustu starostí se zavedením metody ABC, proškolení pracovníků, ale v závěru to bude pro firmu značné vylepšení.

ZÁVĚR

Bakalářská práce byla zaměřena na analýzu řízení zásob a následný návrh zlepšení ve společnosti Linea Nivnice, a.s.

V teoretické části jsou popsány zásoby a jejich členění dle funkce, náklady související se zásobami v rámci logistických činností.

Praktická část je rozdělena na 3 části. V první části je krátké představení firmy Linea Nivnice, a.s., která je zaměřena na historii společnosti, organizační strukturu, výrobní sortiment společnosti, nejvýznamnější dodavatelé a odběratelé společnosti. V druhé části je analyzováno finanční hospodaření společnosti. Byla provedena analýza tržeb z vlastních výrobků ve státech EU a v ČR, vývoj zisku v letech 2013-2016. Bylo zjištěno, že firma dosahuje vysokých zisků, které dosahují pouze 0,5 % všech firem na trhu. Třetí část byla zaměřena na řízení zásob pomocí ABC analýzy, metody FIFO a byla zjištěna aktivita a likvidita zásob. Pomocí metody ABC byly analyzovány hotové výrobky podniku za rok 2017. Konkrétněji se jednalo se 18 vybraných položek. Z těchto položek bylo zjištěno, že v kategorii A jsou 4 položky, které mají podíl na 87,13 % obrátu. Proto je nutné, se zaměřit na materiál, který je spojený s jejich výrobou. Aby nedocházelo k nedostatečnému množství materiálu na skladě, a tím i pozastavení nebo zrušení výroby. Takové pozastavení nebo zrušení výroby na sebe váže finanční kapitál, který firmě nikdo nevrátí. Jedná se o případné sankce při nedodání zboží včas. V kategorii B jsou 3 položky, které mají podíl na 6,47% obrátu společnosti a v kategorii C je 11 položek s podílem na obrátu 5,73%. Pomocí metody FIFO byly znázorněny skladové karty produktů, které jsou význačné svou kazivostí. Jedná se konkrétněji o jablečný koncentrát. Tento konkrétní produkt byl vybrán z důvodu největšího zastoupení v podniku. Skoro všechny výrobky v podniku obsahují jablečný koncentrát. Dále byla analyzována aktivita a likvidita zásob. Bylo zjištěno, že firma dokáže z nakupených zásob zase získat finanční prostředky.

Cílem bakalářské práce bylo popsat společnost, analyzovat současný stav zásob a způsob jejich řízení v podniku, dále vytvořit následné zlepšení pomocí metod obsažených v teoretické části. Závěrem byla vyhodnocena navržená zlepšení v kontextu k teorii a praxi. Bylo navrženo zavedení metody ABC pro lepší přehlednost zásob. Aby nedocházelo k přerušení výroby z důvodu nedostatečné zásoby. Tímto by měli být naplněny zásady pro vypracování bakalářské práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] EMMETT, Stuart. Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu. Brno: Computer Press, 2008. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1828-3.
- [2] HORÁKOVÁ, Helena a Jiří KUBÁT. Řízení zásob: logistické pojetí, metody, aplikace, praktické úlohy. 3. přeprac. vyd. Praha: Profess, 1999. Poradce controllingu. ISBN 80-852-3555-2.
- [3] BUCHTA, Miroslav. Nauka o podniku: distanční opora. Vyd. 2. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2011. ISBN 978-80-7395-384-3.
- [4] LAMBERT, Douglas M. a Lisa M. ELLRAM. Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6221-1.
- [5] Testyzucetnictvi.cz [online]. [cit. 2016-10-30]. Dostupné z: [http://www.testyzucetnictvi.cz/slovnicek-ucetnich-\].](http://www.testyzucetnictvi.cz/slovnicek-ucetnich-)
- [6] MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. Úvod do podnikové ekonomiky. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 9788024753164.
- [7] HOMOLKA, Jaroslav. Podniková ekonomika a řízení. Vyd. 2. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2014. ISBN 978-80-213-2504-3.
- [8] DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. V Praze: C. H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [9] SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. Logistika: teorie a praxe. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). ISBN 8025105733.
- [10] PERNICA, Petr. Logistika pro 21. století: (Supply chain management). Praha: Radix, 2005. ISBN 8086031594.
- [11] Finanční analýza: ukazatele aktivity, likvidity [online]. [cit. 2018-01-22]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-likvidity/>
- [12] Linea Nivnice [online]. [cit. 2018-01-22]. Dostupné z: <http://www.lineanivnice.cz/cz/clanek-30-o-nas.aspx>

- [13] ČOUPEK, Jiří a Gabriel SLANICAY. Historie Nivnického dvora: v dokumentech a fotografiích (1260-2017). Nivnice: Linea Nivnice, 2017. ISBN 9788027009534
- [14] Obchodní rejstřík [online]. [cit. 2018-01-22]. Dostupné z: <http://rejstrik.penize.cz/49970666-linea-nivnice-a-s>
- [15] Metoda FIFO [online]. [cit. 2018-01-24]. Dostupné z: <http://faq.mrp.cz/faqcz/FaqAnswer.aspx?cislo=315>
- [16] In: Linea Nivnice: výroční zpráva 2013 [online]. [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: https://www.lineanivnice.cz/linea-nivnice/vyrocnizprava/vyrocnizprava_2013.pdf
- [17] In: Linea Nivnice: výroční zpráva 2014 [online]. [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: https://www.lineanivnice.cz/linea-nivnice/vyrocnizprava/vyrocnizprava_2014.pdf
- [18] In: Linea Nivnice: výroční zpráva 2015 [online]. [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: https://www.lineanivnice.cz/linea-nivnice/file/vyrocnizprava_2015.pdf
- [19] In: Linea Nivnice: výroční zpráva 2016 [online]. [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: https://www.lineanivnice.cz/linea-nivnice/file/Vyrocnizprava_2016.pdf
- [20] Elica Elevator: AMYLUM BULGARIA [online]. [cit. 2018-02-06]. Dostupné z: <http://elica-elevator.com/en/amylum-bulgaria/>
- [21] Cukrovar Vrbátky: O cukrovaru [online]. [cit. 2018-02-06]. Dostupné z: <http://www.cukrovarvrbatky.cz/o-cukrovaru/>
- [22] Www.hbi.cz: Slokofruct spol. s r. o. [online]. [cit. 2018-02-06]. Dostupné z: <http://www.hbi.cz/cs/firmy/slokofruct-spol--s-r-o--uherske-hradiste-C016361792000.html>
- [23] Binder International [online]. [cit. 2018-02-06]. Dostupné z: <http://www.binder-international.com/>
- [24] Www.frapocz.cz: FRAPO CZ, s.r.o. [online]. [cit. 2018-02-06]. Dostupné z: <http://www.frapocz.cz/index.php/cs/>
- [25] Archiv.logio.cz: odvětví potravin a nápoje [online]. [cit. 2018-02-06]. Dostupné z: <http://archiv.logio.cz/odvetvi/potravin-y-a-napoj-e/>

[26] *Www.algoritmy.net: Ukazatelé aktivity* [online]. [cit. 2018-02-21]. Dostupné z: <https://www.algoritmy.net/article/145/Ukazatele-aktivity>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

OM	Oběžný majetek
HV	Hospodářský výsledek
PZ	Pojistná zásoba
např.	Například
tzv.	takzvaně
ITS	Toyota Production Systems
Atd.	A tak dále
JIT	Just in Time
Kč	Koruna česká
BÚ	Běžný účet
Metoda FIFO	Metoda First in, First out
MJ	Měrná jednotka
IT	Informační technik
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Dva pohledy na funkci zásob v podniku [2]	15
Obrázek 2 Ukázka kanbanové karty [9]	27
Obrázek 3 Princip technologie Hub and Spoke [vlastní zpracování]	29
Obrázek 4 Schéma materiálového toku v systému s distribučním centrem [9].....	30
Obrázek 5 Paretův diagram [www.google.com]	32
Obrázek 6 Vyrobené množství za rok 2017 [vlastní zpracování].....	40
Obrázek 7 TOP dodavatele společnosti za rok 2017 [vlastní zpracování]	41
Obrázek 8 Nejvýznamnější odběratelé v tuzemsku[vlastní zpracování]	42
Obrázek 9 Export dle států v roce 2017[vlastní zpracování].....	43
Obrázek 10 Export do zahraničí v roce 2017[vlastní zpracování].....	43
Obrázek 11 Tržby z vlastních výrobků v tuzemsku [vlastní zpracování].....	44
Obrázek 12 Tržby z vlastních výrobků ve státech EU[vlastní zpracování].....	45
Obrázek 13 Vývoj zisku v období 2013-2016 [vlastní zpracování]	46
Obrázek 14 Podíl zásob na finančních prostředcích[vlastní zpracování]	48
Obrázek 15 Podíl zásob na celkových aktivech[vlastní zpracování].....	49
Obrázek 16 Obrat aktiv v letech 2013-2016 [vlastní zpracování]	53
Obrázek 17 Obrat stálých aktiv ve sledovaném období [vlastní zpracování].....	54
Obrázek 18 Obrat zásob ve sledovaném období [vlastní zpracování]	55
Obrázek 19 Doba obratu zásob ve sledovaném období [vlastní zpracování]	56
Obrázek 20 Doba obratu pohledávek [vlastní zpracování].....	57
Obrázek 21 Oběžná likvidita ve sledovaném období [vlastní zpracování]	58
Obrázek 22 Pohotová likvidita ve sledovaném období [vlastní zpracování].....	59
Obrázek 23 Okamžitá likvidita ve sledovaném období [vlastní zpracování]	60

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Kategorie skupin Analýzy ABC [vlastní zpracování]	33
Tabulka 2 Představitelé organizační struktury [16]	39
Tabulka 3 Výrobní sortiment společnosti [12]	40
Tabulka 4 Analýza ABC – výpočet ročního obratu [vlastní zpracování]	50
Tabulka 5 Analýza ABC – Kumulativní hodnota obratu [vlastní zpracování]	51
Tabulka 6 Analýza ABC – rozčlenění do tříd [vlastní zpracování]	52
Tabulka 7 Obrat aktiv v letech 2013-2016 [vlastní zpracování]	53
Tabulka 8 Obrat stálých aktiv ve sledovaném období [vlastní zpracování]	54
Tabulka 9 Obrat zásob ve sledovaném období [vlastní zpracování]	55
Tabulka 10 Doba obratu zásob ve sledovaném období [vlastní zpracování]	55
Tabulka 11 Doba obratu pohledávek ve sledovaném období [vlastní zpracování]	56
Tabulka 12 Běžná likvidita ve sledovaném období [vlastní zpracování]	57
Tabulka 13 Pohotová likvidita ve sledovaném období [vlastní zpracování]	58
Tabulka 14 Okamžitá likvidita ve sledovaném období [vlastní zpracování]	59
Tabulka 15 Skladová karta jablečného koncentrátu [vlastní zpracování]	60

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Ovocná kapsička s jablky [www.lineanivnice.cz]	72
Příloha 2 HELLO multivitamin-jahoda nápoj [www.lineanivnice.cz].....	72
Příloha 3 HELLO 100% ananas [www.lineanivnice.cz]	73
Příloha 4 HELLO 100% jablečná šťáva višně 250ml [www.lineanivnice.cz]	73
Příloha 5 HELLO ovocná kapsička s jablky a jahodami [www.lineanivnice.cz].....	74
Příloha 6 HELLO 100% přesnídávka s jahodami [www.lineanivnice.cz]	74
Příloha 7 HELLO nápoj malina PET [www.lineanivnice.cz]	75
Příloha 8 HELLO bylinný bylinná směs [www.lineanivnice.cz]	75
Příloha 9 Tuzemák 37,5% 0,5L [www.lineanivnice.cz].....	76
Příloha 10 Hradní svíca bílá [www.lineanivnice.cz]	76

PŘÍLOHA P I: VÝROBNÍ SORTIMENT



Příloha 1 Ovocná kapsička s jablky [www.lineanivnice.cz]



Příloha 2 HELLO multivitamin-jahoda nápoj [www.lineanivnice.cz]



Příloha 3 HELLO 100% ananas [www.lineanivnice.cz]



Příloha 4 HELLO 100% jablečná šťáva víšeň 250ml [www.lineanivnice.cz]



Příloha 5 HELLO ovocná kapsička s jablky a jahodami [www.lineanivnice.cz]



Příloha 6 HELLO 100% přesnídávka s jahodami [www.lineanivnice.cz]



Příloha 7 HELLO nápoj malina PET [www.lineanivnice.cz]



Příloha 8 HELLO bylinný bylinná směs [www.lineanivnice.cz]



Příloha 9 Tuzemák 37,5% 0,5L [www.lineanivnice.cz]



Příloha 10 Hradní svíca bílá [www.lineanivnice.cz]