

# **Analýza řízení zásob vybrané společnosti**

Lucie Žáková

---

Bakalářská práce  
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav financí a účetnictví

Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Lucie Žáková  
Osobní číslo: M17175  
Studijní program: B6202 Hospodářská politika a správa  
Studijní obor: Účetnictví a daně  
Forma studia: Prezenční  
Téma práce: Analýza řízení zásob vybrané společnosti

### Zásady pro vypracování

#### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši zaměřenou na problematiku řízení zásob.

#### II. Praktická část

- Analyzujte současný stav řízení zásob ve vybrané společnosti.
- Navrhněte doporučení vedoucí ke zlepšení hospodaření se zásobami.

#### Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **Tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

BRYCHTA, Ivan a kol. *Účetnictví podnikatelů 2019*. 16. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2019, 548 s. ISBN 978-80-7598-271-1.  
EMMETT, Stuart. *Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu*. Brno: Computer Press, 2008, 304 s. ISBN 978-80-251-1828-3.  
FRAZELLE, Edward. *Inventory strategy*. Atlanta: Logistics Resources International, 2012, 231 s. ISBN 9780985746308.  
LOUŠA, František. *Zásoby: komplexní průvodce účtováním a oceňováním*. 4. vyd. Praha: Grada, 2012, 184 s. ISBN 978-80-247-4115-4.  
MACUROVÁ, Pavla, Naděžda KLABUSAYOVÁ a Leo TVRDOŇ. *Logistika*. 2. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2018, 370 s. ISBN 978-80-248-4158-8.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Marie Paseková, Ph.D.**  
Ústav financí a účetnictví

Datum zadání bakalářské práce: **6. ledna 2020**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **19. května 2020**

L.S.

---

**doc. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková**  
ředitelka ústavu

## **PROHLÁŠENÍ AUTORA**

### **BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

#### **Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

#### **Prohlašuji,**

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

Ve Zlíně 15.6.2020

Jméno a příjmení: Lucie Žáková

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Cílem této práce je analýza zásob ve vybrané společnosti a poté podle poznatků zjištěných z analýzy zásob nalézt způsob zefektivnění řízení, navrhnout a doporučit možnosti vedoucí ke zlepšení hospodaření se zásobami ve vybrané strojírenské společnosti. Část první se zaměřuje na teoretické poznatky z oblasti zásob, jejich účtování, členění, řízení, rozeznávání nákladů k zásobám a také ukazatele aktivity. Praktická část je uvedena profilem společnosti a jejich ekonomickým stavem. Dále pak řízení zásob, jejich využití, stav zásob za určité období. U významných oddělení je proveden výpočet ukazatelů aktivity. V závěru je shrnutí poznatků z řízení zásob a doporučení pro budoucí zefektivnění řízení.

Klíčová slova: zásoby, účtování zásob, řízení zásob, opravné položky, metoda ABC

## **ABSTRACT**

This work aims to analyse inventory in a selected company and then, according to the findings of the analysis of inventory to find a way to streamline management, design, and recommend options to improve inventory management in a selected engineering company. The first part focuses on theoretical knowledge in the field of inventories, their accounting, classification, management, recognition of costs to inventories, and activity indicators. The practical part is presented with the profile of the company and its economic condition. Furthermore, inventory management, their use, inventory status for a certain period. For important departments, the calculation of activity indicators is performed. Finally, there is a summary of knowledge from inventory management and recommendations for future streamlining of management.

Keywords: inventory, inventory accounting, inventory management, impairment, ABC method

## Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu Ing. Markovi Lukavskému za odborné informace, čas, rady a cenné připomínky, které mi poskytl během psaní mé bakalářské práce. Ráda bych poděkovala také paní doc. Ing. Marii Pasekové, Ph.D za rady a připomínky k mé práci.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY PRÁCE</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 TEORIE ZÁSOB</b> .....	<b>12</b>
1.1 CHARAKTERISTIKA ZÁSOB .....	12
1.1.1 Účtování zásob .....	12
1.1.2 Oceňování zásob .....	13
1.2 DRUHY ZÁSOB .....	15
1.2.1 Druhy zásob v bodech rozpojení.....	16
1.3 NÁKLADY SPOJENÉ SE ZÁSOBAMI.....	17
1.3.1 Reklamace .....	19
1.3.2 Přírozené úbytky a škody na zásobách.....	20
1.3.3 Tvorba opravných položek.....	21
<b>2 ŘÍZENÍ ZÁSOB</b> .....	<b>24</b>
2.1 CHARAKTERISTIKY ŘÍZENÍ .....	26
<b>3 ANALÝZA ZÁSOB</b> .....	<b>28</b>
3.1.1 Vývoj objemu zásob.....	28
3.1.2 Ukazatele rychlosti pohybu zásob.....	29
3.1.3 Vliv rychlosti pohybu zásob na zisk, rentabilitu kapitálu a cash flow.....	30
<b>4 METODY ŘÍZENÍ ZÁSOB</b> .....	<b>32</b>
4.1 METODA ABC.....	32
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>36</b>
<b>5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>37</b>
5.1 VÝVOJ V ČESKÉ REPUBLICE .....	37
5.2 EKONOMICKÁ SITUACE.....	37
<b>6 ANALÝZA ZÁSOB VYBRANÉ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>39</b>
6.1 ZÁSoby VE SPOLEČNOSTI.....	39
6.1.1 Přírozené úbytky a nezaviněné ztráty .....	40
6.1.2 Tvorba opravných položek k zásobám.....	42
6.2 SOUČASNÝ STAV ZÁSOB .....	44
6.3 UPLATNĚNÍ ANALÝZY ABC VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI .....	48
6.4 AKTIVITA .....	57
<b>7 SHRUTÍ A DOPORUČENÍ</b> .....	<b>61</b>
7.1 SHRUTÍ.....	61
7.2 DOPORUČENÍ.....	63

<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>65</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>66</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>68</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>69</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>70</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>71</b>



## ÚVOD

Řízení zásob je jednou z nejdůležitějších strategických činností podniku, jelikož ovlivňuje peněžní toky celé společnosti. Určit správnou hodnotu výše zásob je v praxi mnohdy složité, vzhledem k množství ovlivňujících faktorů. Úkolem řízení zásob je tedy vyrovnat nesoulad mezi výrobou a spotřebou, a snížit výkyvy hodnot výše zásob i hodnot peněžních toků, které by mohly nastat v průběhu.

V bakalářské práci je řešena problematika řízení zásob ve vybrané strojírenské společnosti. Tahle společnost je výrobcem a dodavatelem logistických systémů a produktů po celém světě. Nabídka jejich výrobků je velmi rozsáhlá, proto podnik eviduje i mnoho zásob, ze kterých se výrobky vyrábí. Zaměřovat se budu na zásoby jako celku podniku, ale i na významné skupiny zásob členěných dle oddělení firmy.

Analýza se týká řízení zásob ve sledovaných letech 2016, 2017, 2018.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části budou popsány potřebné pojmy související se zásobami, budou objasněny základy řízení zásob a vymezeny druhy členění zásob do jednotlivých skupin. V této části budou popsány i náklady, které jsou spojeny s držetím zásob. V poslední kapitole teoretické části bude objasněna metoda řízení zásob, která je následně využita v praktické části. Praktická část bude uvedena představením vybrané společnosti. Nastíněna bude její historie, následně vývoj v České republice i současné dosažené ekonomické výsledky ve sledovaných letech. Objasněn bude předmět podnikání společnosti, dále pak současné řízení zásob. Zjištěno bude účtování zásob ve společnosti, tvoření opravných položek, zjišťování odchylek a s tím úzce spojené stanovení norem přirozených úbytků a ztrát. Analýza se bude týkat stručně nejprve stavu zásob, a to za použití ukazatelů aktivity. Při podrobnější analýze společnosti bude pomocí metody ABC odhalena nejvýznamnější část zásob v jednotlivých sledovaných letech. Na nejvýznamnější skupinu by se měl podnik při řízení zásob více zaměřit, proto bude tato skupina analyzována také pomocí ukazatelů rychlosti pohybu zásob.

V závěru práce bude obsaženo shrnutí a zhodnocení získaných poznatků o řízení zásob a jejich stavu ve vybrané společnosti z oblasti strojírenství v jednotlivých letech. Navrhnuty budou doporučení, které by mohly vést ke zlepšení současného řízení zásob.

## CÍLE A METODY PRÁCE

Cílem bakalářské práce je zhodnocení řízení zásob na základě provedené analýzy ve vybrané společnosti z oblasti strojírenství. Podnik se zaměřuje na výrobu a obchod kovových konstrukcí, kontejnerů, těles a kotlů. Nejprve bude provedena analýza současného stavu zásob za pomoci výpočtu podílů zásob, výpočtu rentability a sledování vývoje hodnot zásob v podniku. Následovat bude podrobná analýza zásob použitím metody ABC a také pomocí ukazatelů aktivity a rychlosti pohybu zásob. Konkrétně bude využito obrátky zásob, doby obratu zásob a náročnosti tržeb na zásoby.

Při zpracování bude využito mnoho metod. Jedna z hlavních použitých metod bude metoda deskripce, kterou lze chápat také jako popis a bude použita v části teoretické i praktické. Metoda postupu bude použita také v celé bakalářské práci. Další použitou metodou bude metoda analýzy neboli rozboru, která bude aplikována v části praktické. V praktické části bakalářské práce bude využita také metoda komparace.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 TEORIE ZÁSOb

Zásoby představují majetek účetní jednotky a tvoří součást pracovního kapitálu firmy. V rozvaze jsou zásoby řazeny do složek oběžných aktiv. Slouží k budoucí spotřebě, respektive změny jejich povahy. Mohou být spotřebovány v procesu produkce firmy či formou prodeje v budoucnu (Stejskalová, 2018, s. 107).

### 1.1 Charakteristika zásob

Podle Řezáče (2010, s. 123) můžeme zásoby definovat jako zdroj, který je v určitém časovém okamžiku k dispozici. Velikost zdroje by měla být stanovena tak, aby umožňovala rychlé pokrytí případné budoucí poptávky.

Podle Horákové (1998, s. 67) můžeme zásoby chápat jako užitečnou hodnotovou část, která byla vyrobena, ale zatím nespotřebována.

#### > Udržování zásob v podniku slouží k:

- vyrovnávání nabídky a poptávky,
- vyrovnávání časového a prostorového nesouladu mezi výrobou a spotřebou,
- možnosti zajištění výroby a dodávky výrobků či zboží v plynulém chodu i v nepředvídatelných situacích,
- možnosti vytvářet zisk z nákupu surovin ve velkém rozsahu,
- poskytování úplného sortimentu výrobků, zboží a služeb pro zákazníky (Řezáč, 2010, s. 123).

#### 1.1.1 Účtování zásob

České účetní standardy upravují účtování o zásobách. Rozlišují dva možné způsoby použití účtování:

- způsob A,
- způsob B.

*Způsob A* představuje průběžný způsob účtování. Znamená to, že se pořizovací ceny nakupovaných zásob účtují v průběhu účetního období na vrub příslušného účtu pořízení zásob, například na účet 111-Pořízení materiálu nebo účet 131-Pořízení zboží. Převzetí zásob na sklad podniku se poté zaúčtuje na účet určený ke sledování zásob, a to na vrub účtu

112-Materiál na skladě nebo 132-Zboží na skladě, souvztažně na stranu Dal účtu pořízení 111-Pořízení materiálu nebo 131-Pořízení zboží. Spotřeba materiálu se zaúčtuje na vrub příslušného nákladového účtu, například MD 501/D 112. Při prodeji zboží se vyvolaná změna zaznamenaná na stranu Má dáti účtu 504 a na straně Dal účtu 132 (Brychta, 2019, s. 71; Stejskalová, 2018, s. 111).

*Způsob B* se vyznačuje periodickým způsobem účtování, tzn. během účetního období nejsou evidovány přírůstky a úbytky zásob. Složky pořizovací ceny nakoupených zásob se v průběhu účetního období účtují přímo do nákladů na účty 501 a 504. Kromě ceny zásob se na tyto účty účtují i vedlejší náklady, které souvisí s jejich pořízením, zejména pojistné či dopravné. Uživatelé účetních informací nemají přehled a nezjistí tak ani stav účtu zásob. Tento způsob mohou použít pouze ty účetní jednotky, které zajistí průkazné vedení evidence o zásobách a jsou schopny prokázat stav zásob i v průběhu účetního období (Brychta, 2019, s. 71; Stejskalová, 2018, s. 111).

### 1.1.2 Oceňování zásob

Na základě účetních standardů existuje mnoho způsobů pro oceňování zásob. Zásoby v podniku je důležité oceňovat, aby byla známá jejich správná hodnota. Podnik musí znát hodnotu zásob již na počátku, když do podniku zásoby vstupují, ale i na konci jejich koloběhu v podniku a to při vyřazení z oběžného majetku podniku (Louša, 2012, s. 22).

> **Mezi základní způsoby při pořizování zásob patří zejména oceňování:**

- pořizovací cenou,
- vlastními náklady,
- reprodukční pořizovací cenou.

*Pořizovací cenou*, podle zákona o účetnictví slouží tento způsob pro ocenění nakupovaných zásob. Pořizovací cenou se rozumí cena pořízení plus vedlejší pořizovací náklady. Cena pořízení je tvořena jednak z fakturační ceny, ale také je do této ceny započítáno clo, daň z přidané hodnoty u neplátců DPH, daň na vstupu u plátců DPH, popřípadě spotřební daň. Vedlejší pořizovací náklady zahrnují zejména externí i interní přepravné, pojistné, provize atd, jsou to tedy ostatní náklady potřebné pro pořízení zásob (Louša, 2012, s. 22).

*Vlastními náklady*, tj. náklady vynaložené na zásoby, které si podnik vyrobí vlastní činností. Vlastními náklady se oceňují hotové výrobky, polotovary i nedokončená výroba podniku. Při použití tohoto způsobu ocenění se náklady dělí na přímé a nepřímé. Přímé náklady jsou

takové náklady, které je možné přepočítat na jeden kus; zahrnují tyto položky: přímý materiál, přímé mzdy a ostatní přímé náklady. Mezi nepřímé náklady patří náklady, které se týkají celé výroby, a jejich výši nelze ovlivnit změnou počtu vyráběných kusů; zahrnují tyto položky: režijní náklady, energie (Louša, 2012, s. 22; Stejskalová, 2018, s. 108).

*Reprodukční pořizovací cenou*, se rozumí cena, za kterou by bylo možné majetek pořídit v době, kdy se o něm účtuje. Touto cenou se oceňují přebytky ve výrobě, zásoby získané bezplatně jako dar, produkty vrácené z výroby, odpad a podobně (Stejskalová, 2018, s. 108).

> **Při vyskladňování zásob ze skladu podniku se využívají následující metody pro ocenění zásob:**

- vážený aritmetický průměr,
- metoda FIFO,
- metoda LIFO.

*Metoda váženého aritmetického průměru* je nejpoužívanější metodou oceňování. Při každém pořízení je vypočítáván vážený průměr ze zásob určité položky na skladě a jejího nového přírůstku. Výhoda spočívá v evidenci jen jedné ceny u jednoho druhu zboží, i když bylo na sklad přijato více dodávek s odlišnou cenou. Pokud vážený aritmetický průměr počítáme při každé nové dodávce, jedná se o tzv. klouzavý průměr, pokud průměr přepočítáváme jen jednou za měsíc, čtvrtletí apod., pak se jedná o vážený aritmetický průměr prostý (Louša, 2012, s. 19; Stejskalová, 2018, s. 111).

*Metoda FIFO*, tedy „First In, First Out“ nese v překladu význam „první do skladu, první ze skladu“. Smyslem použití metody je vyskladňovat zásoby systematicky od nejstarších po nejnovější, které podnik ve svém skladu eviduje. Cílem je zamezit poškození či zkáze starších zásob a tím pádem je využívat efektivně. Snaha je kladena také na přiblížení rozvahového ocenění zásob co nejvíce současným cenám na trhu (Louša, 2012, s. 18).

*Metoda LIFO*, neboli „Last In, First Out“, což v překladu znamená „poslední do skladu, první ze skladu“. U této metody se naopak dosáhne ocenění nákladů cenami, které si přibližují cenám na trhu. Využívání této metody je dle Českých účetních standardů zakázáno (Louša, 2012, s. 18).

## 1.2 Druhy zásob

Zásoby se dělí podle různých hledisek. Z hlediska způsobu pořízení máme zásoby nakoupené a zásoby vlastní. Z hlediska funkčnosti rozeznáváme zásoby běžné, pojistné, technologické a spekulativní. Zásoby lze dělit ve výrobním procesu, kde se rozeznávají podle bodu jejich rozpojení.

> **Dle způsobu pořízení se zásoby člení na:**

- zásoby nakoupené,
- zásoby vlastní činnosti.

*Nakoupené zásoby* jsou zejména suroviny, skladovaný materiál, náhradní díly, pomocné a provozovací látky, obaly.

*Vlastní činností* získáváme zásoby, které si podnik sám vyrobí.

> **Podle funkce dělíme zásoby konkrétních položek na:**

- běžné zásoby,
- pojistné zásoby,
- technologické zásoby,
- spekulativní zásoby.

*Běžné zásoby* slouží k doplnění zásob použitých ve výrobě nebo prodeji. Tato zásoba kryje průměrnou spotřebu mezi dvěma dodávkami (Tomek, 2014, s. 147).

*Pojistné zásoby* jsou v podniku udržovány nad rámec běžných zásob. Vytváří se z důvodu nejistoty v budoucnosti, k pokrytí odchylek průměrné dodací lhůty, spotřeby, plánovaného standardního režimu a velikosti dodávky. Zejména pokud podnik není schopen určit přesnou dobu nebo množství doplnění běžných zásob nebo nelze předpovídat vývoj poptávky. Velikost pojistné zásoby tedy závisí na výši zmíněných odchylek (Tomek, 2014, s. 147).

*Zásoby technologické* se nalézají v procesu opracovávání. Tvoří se, pokud je nutné materiál před spotřebou ještě upravit, vyschnout, třídít či vychladnout (Lukoszová, 2004, s. 65).

*Spekulativní zásoby* nejsou v podniku udržovány pro běžné uspokojení poptávky. Jedná se o zásoby, které podnik pořídí díky možnosti výhodného nákupu, i když tuto zásobu nutně k výrobě nepotřebuje. Jako spekulativní zásoby můžeme označit nákupy materiálu ve velkém množství, z důvodu poskytnutí množstevní slevy a tím ušetření peněžních

prostředků. Zásoby nakoupené za nízké ceny podporují zvýšení zisku možností výhodného využití nebo prodeje v budoucnu, kdy ceny na trhu vzrostou (Řezáč, 2010, s. 124).

### 1.2.1 Druhy zásob v bodech rozpojení

Ve výrobním procesu každého podniku procházejí zásoby několika fázemi, při kterých mění svoji podobu, než dojde ke konečnému prodeji. Podle stádia dohotovenosti těchto zásob jej lze členit do několika kategorií.

> **Zásoby lze rozdělit do tří základních kategorií:**

Tabulka 1 Druhy zásob (vlastní zpracování dle Chalupy, 2020, s. 146)

ZÁSoby		
NAKUPOVANÉ ZÁSoby:	ZÁSoby VYTVOŘENÉ VLASTNÍ ČINNOSTÍ:	ZVÍŘATA
Materiál	Nedokončená výroba	
Zboží	Polotovary vlastní výroby	
	Hotové výrobky	

*Skladovaný materiál* jsou v podstatě všechny položky, evidované jako suroviny. Tím se rozumí materiál, který tvoří podstatu výrobu, pomocné látky, náhradní díly a obaly. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí s dobou použitelnosti delší než jeden rok, považované za drobný hmotný majetek, jsou evidovány také v položce materiál. To platí za předpokladu, že dosud nebyly zařazeny do evidence majetku a v rozvaze nejsou vykázány v rámci dlouhodobého majetku. Za materiál se považují movité věci bez ohledu na výši pořizovací ceny, které mají dobu použitelnosti kratší než jeden rok. Poslední položkou řazenou do složky materiálu jsou pokusná zvířata, pokud je účetní jednotka potřebuje ke své činnosti (Stejskalová, 2018, s. 108; Mrkosová, 2019, s. 70-71).

*Skladované zboží* jsou zásoby nabyté za účelem dalšího prodeje. Může se jednat také o výrobky vlastní činnosti, které byly aktivovány a následně předány ze skladu do prodejny účetní jednotky (Mrkosová, 2019, s. 71).

*Nedokončená výroba* označuje produkty, které už prošly výrobním procesem, jejich podoba ovšem není finální. Již se nejedná o materiál, ale ani o hotový výrobek určený k prodeji (Mrkosová, 2019, s. 71).

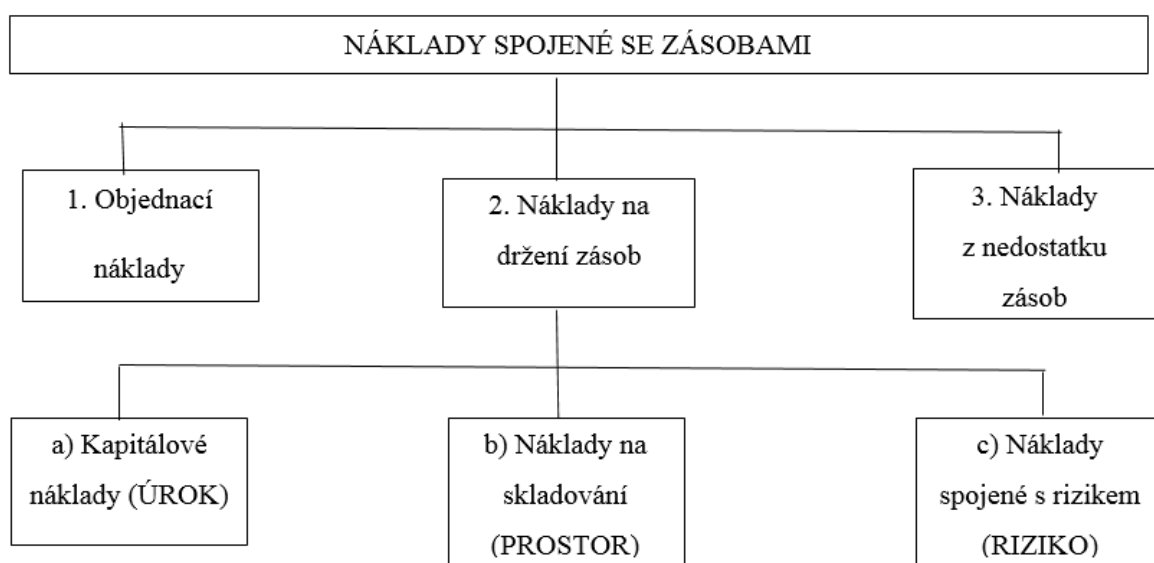


*Polotovary vlastní výroby* jsou již ucelené části výrobku, které mohou být prodány. Polotovary představují produkty, které neprošly všemi stupni výrobního procesu, ovšem mohou být finálním výrobkem podniku (Mrkosová, 2019, s. 71).

*Hotové výrobky* jsou předměty vytvořené vlastní režii. Mají finální podobu a jsou určeny k prodeji a realizaci mimo podnik (Mrkosová, 2019, s. 71).

### 1.3 Náklady spojené se zásobami

Při vytváření a skladování zásob v podniku vznikají určité náklady. Za náklady spojené se zásobami se považují náklady objednacích, náklady na držení zásob a náklady z nedostatku zásob. U nákladů na držení zásob se dále rozlišují náklady na skladování, náklady spojené s rizikem držení zásob a náklady ušlé příležitosti. Všechny tyto náklady jsou ovlivňovány výší zásob na skladě podniku. Druhy nákladů spojených se zásobami jsou znázorněny na obrázku 1.



Obrázek 1 Druhy nákladů spojených se zásobami (Macurová, 2018, s. 150)

#### > **Objednacích náklady**

*Náklady potřebné na objednání* či pořízení zásob zahrnují jen ty nákladové položky, u kterých je výše závislá na počtu dodávek nebo objednávek. Jedná se o náklady spojené s komunikací s dodavateli, s vystavením objednávek, s přejímkou a uložením materiálu (Macurová, 2018, s. 149-150).

#### > **Náklady z nedostatku zásob**

*Náklady z nedostatku* neboli náklady z deficitu zahrnují zejména urychlené zajišťování materiálu spojené se zvýšenými náklady na pořízení, zvýšení úroků ze zásob rozpracované výroby, penále za prodlení, ztráty postojů navazujících procesů. Nutností je zjistit specifika u každého případu a každé kategorie těchto nákladů. Položky se u jednotlivých případů mohou chovat jinak. Některé mohou vzrůstat s dobou trvání nedostatku, jiné mohou být konstantní, nebo mohou být závislé na chybějícím množství (Macurová, 2018, s. 149-150).

> **Náklady na držení zásob**

- skladovací náklady,
- náklady spojené s rizikem držení zásob,
- náklady ušlé příležitosti.

*Skladovací náklady* jsou pouze ty nákladové položky, které jsou při rozhodování o režimech doplňování zásob ovlivněny velikostí dodávky a mění se v určitém procentním poměru ke změně zásob. Nejsou závislé na hodnotě zásob. Předpoklad neplatí u takových nákladových položek, které jsou fixní vzhledem k velikosti dodávky. Jde zejména o náklady na vytápění, osvětlení, úklid, náklady na údržbu skladů, odpisy apod. Náklady na skladování lze vyjádřit:

1. jako náklad na 1 m<sup>2</sup> použité plochy, nebo
2. pevným procentem z nákupní hodnoty zboží, které je vztaženo k určitému časovému úseku (Macurová, 2018, s. 149-150).

*Náklady spojené s rizikem* představují ztráty vlivem poškození a zničení zásob, ztráty vzniklé vyřazením zastaralých zásob, náklady na pojištění zásob, ztráty z cenových slev, zcizení, morální zastarání, náklady vzniklé ztrátou původních vlastností skladovaných surovin apod. Obecně jsou zde zahrnovány ztráty plynoucí z neprodejnosti nebo nepoužitelnosti zásob v budoucnosti (Macurová, 2018, s. 149-150).

*Náklady ušlé příležitosti* neboli oportunitní náklady představují náklady z vázanosti prostředků v zásobách. Tyto náklady vyjadřují ušlý efekt, který by mohl vzniknout při použití prostředků do zásob jiným způsobem. Může se jednat například o investici do jiné oblasti podnikání, ponechání peněžních prostředků na účtu a podobně (Macurová, 2018, s. 149-150).

U nákladů na objednávání zásob, nákladů z nedostatku i u nákladů na držení je velmi obtížné zjistit vhodnou nákladovou sazbu. Podle významu každé příslušné položky je nutné uplatnit

analytický postup pro správné zjištění sazby, u některých položek méně, u jiných více podrobný (Macurová, 2018, s. 149-150).

### 1.3.1 Reklamace

Při dodávkách materiálu může dojít k různým nesrovnalostem, a to mezi dodavatelem, odběratelem i dopravcem. Nutností a zároveň základním prvním krokem je zvážení příčiny jejího vzniku. Nesrovnalosti se většinou týkají:

- chyby ve faktuře,
- špatného dodaného množství,
- dodání jiné jakosti, či jiného druhu,
- ceny fakturované dodávky (Mrkosová, 2019, s. 138).

Tyto problémy jsou řešeny reklamačním řízením neboli reklamací. Reklamační řízení může uplatnit odběratel na dodavatele, což představuje pohledávku vůči dodavateli nebo dopravci. Tato pohledávka se účtuje ve smluvní ceně na stranu Má dáti účtu 315 – Ostatní pohledávky (Mrkosová, 2019, s. 138).

Pokud je reklamační nárok uznán jen z části nebo není dodavatelem uznán vůbec, může se odběratel domáhat uznání reklamace za pomoci soudu. V případě následného uznání reklamace dodavatel vystaví opravný daňový doklad, při neuznané reklamaci se škoda účetní jednotky účtuje do provozních nákladů na účet 546 – Odpis pohledávek (Mrkosová, 2019, s. 138).

Rozeznáváme dvě situace, podle kterých se mění postup zaúčtování. Může se jednat o reklamaci chybného výpočtu na faktuře před jejím zaplacením. V tomto případě je možné, aby odběratel do nákladů či zásob vyúčtoval správnou částku a její reklamovanou hodnotu přímo upravil v účtování závazku vůči dodavateli. U plátců DPH je možné odečíst pouze DPH v hodnotě uvedené na daňovém dokladu. Obvyklejší způsob je zúčtování závazku na základě přijaté faktury a až po přijetí dobropisu nebo vrubopisu zúčtování reklamované částky do závazků, a to zvláštní položkou s mínusem (Louša, 2012, s. 61).

Při účtování je důležité mít přehled a rozlišovat, jestli už je reklamovaná dodávka uhrazena, jestli je zásoba při uznání reklamace stále skladem, nebo byla reklamována cena kvůli špatné kvalitě až po vydání zásoby do spotřeb. Nutné je znát také skutečnost, zda je výsledek reklamace znám v běžném nebo až následujícím účetním období (Louša, 2012, s. 62).

### 1.3.2 Přírozené úbytky a škody na zásobách

Hodnoty mank vyjadřují v podniku množství ztrát vzniklých nevyhnutelně. Ztráty vzniklé při řádné péči i opatrnosti mohou mít více podob:

- nezávislé na lidské činnosti – vypaření, vysychání,
- závislé na lidské činnosti – rozbití, rozlití (Dušek, 2018, s. 8).

Norma mank by měla být stanovena všude, kde je využívána fyzická inventura a u ní manko může vzniknout. Stanovení norem mank si dělá každý podnik sám, tudíž je nutné určit osoby zodpovědné za jejich vypracování. Normy lze vypracovat od někoho na zakázku, ale i určit na základě vlastního rozhodnutí ze sledování (Dušek, 2018, s. 8).

> **Nejčastější způsoby pro stanovení norem:**

- převzetí norem – od jiného podniku, z veřejných norem, externě vypracované,
- vlastní šetření – výpočet z průměru let, výpočet průměrné hodnoty zjištěné skutečným šetřením či průměrné hodnoty z několika namátkových šetření,
- odhadem – prostým nebo na základě několika případů.

Při vzniku manka se zjišťuje původ i finanční ztráta. Přírozené úbytky jsou ztráty na zásobách do určité hranice škody. Nad stanovenou hranici se mluví o škodě (Dušek, 2018, s. 10).

Tabulka 2 Druhy mank (vlastní zpracování dle Duška, 2018, s. 7-10)

<b>MANKO</b>	
<b>DO NORMY:</b>	Přírozený úbytek
<b>NAD NORMU:</b>	Škoda na zásobách

> **Nezbytné je rozlišovat dva základní druhy mank:**

- Manka běžná,
- Manka neběžná.

*Běžná manka* jsou způsobena uvnitř podniku. Lze říci, že se jedná o firemní krádeže.

*Neběžná manka* jsou takové, které způsobil externí pachatel. Tedy se jedná o krádež cizí osobou (Dušek, 2018, s. 7).

> **Rozdíly hodnot mank mohou být ovlivněny například:**

- Způsobem skladování,
- Způsobem balení,
- Způsobem navržení mank,
- Druhem použitého obalu,
- Manipulací ve skladu,
- Povahou jednotlivých skladových zásob.

Manka vznikají v procesech výrobních, zásobovacích, skladovacích i odbytových. Ke snižování mank je důležité věnovat zvýšenou pozornost všem výše uvedeným činitelům (Dušek, 2018, s. 8).

> **Zákonné normy přirozených úbytků nezahrnují:**

- krádež zaviněnou známým i neznámým pachatelem, výjimkou jsou drobné krádeže zákazníků nepřistižených u činu,
- zaviněné manka,
- likvidaci zásob podle zákona o dani z příjmu,
- ztráty z neuváženého hospodaření – nereálná prodejní cena, nevhodný nákup zásob,
- ztráty zaviněné nevhodným skladováním,
- reklamace a slevy z ceny,
- osobní spotřeba.

Stanovené hodnoty norem v podniku má také několik výhod:

- Redukce a zamezení nevhodného vydávání finančních prostředků,
- Zpřesnění a lepší kontrola plánování (Dušek, 2018, s. 51).

### 1.3.3 Tvorba opravných položek

Výsledkem inventarizačního procesu může vzniknout povinnost vytvořit opravnou položku k zásobám. Opravná položka musí být tvořena i v případě zjištění poškozeného či nepotřebného materiálu, který bude prodáván za nižší než skladovou cenu. Dle ustanovení Zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví je zjištění potřeby vytvoření opravných položek přímo nařízeno. Zjištění musí být součástí inventarizace, proto je nutné uložit v inventarizační

dokumentaci záznamy o podniknutých krocích, výsledku i určení odpovědných osob za toto zjišťování. Opravnou položkou se rozumí přechodné snížení hodnoty zásob. Při vyjádření trvalého snížení hodnoty se účtuje o odpisu (Louša, 2012, s. 166).

Smyslem tvorby opravných položek je podávat v účetnictví věrný a poctivý obraz skutečnosti, spolu s dodržením zásady opatrnosti. Opravné položky nejsou tvořeny pro zvýšení hodnoty, účtuje se pouze o snížení hodnoty. Opravnou položku jde zrušit, pokud pomine důvod přecenění (Stejskalová, 2018, s. 113).

> **Účtování opravných položek:**

Tabulka 3 Schéma účtování opravných položek k zásobám (vlastní zpracování)

Popis účetního případu	Kč	MD	D
Tvorba opravné položky (zásoba oceněna 2 000 Kč)	1500	559	19x
Vyskladnění zásoby	2000	5xx	1xx
Prodej zásoby (prodejní cena 500 Kč)	500	315	6xx
Rozpuštění opravné položky	1500	19x	559

V tabulce 3 je přehledně zobrazeno účtování při tvorbě i rušení opravné položky.

> **Opravné položky mohou být tvořeny například v těchto případech:**

- u zboží, u něhož je vyvolán sezónní pokles zájmu a nastupuje na trh konkurenční výrobek s užitnějšími hodnotami,
- u zásob, které byly zcizeny, a ke dni uzávěrky není rozhodnuto o řešení tohoto zcizení,
- u zásob znehodnocených, pokud není známa výše znehodnocení k datu uzávěrky účetních knih,
- u zásob s velmi malým či žádným obratem, jedná se tzv. ležáky, tedy materiál a zboží, u kterých za celý rok nedošlo téměř k žádnému prodeji nebo spotřebě (Brychta, 2019, s. 78).

Pokud je u zásoby vyžadováno změnit původní dočasné snížení hodnoty na trvalé, postupuje se následujícími způsoby:

- likvidací,
- prodejem,
- darováním.

*Likvidací*, tzn. zničením nebo odvozem na skládku. Lze použít především u zboží, které je již nepoužitelné, například prošlé potraviny (Brychta, 2019, s. 79).

*Prodejem se slevou* se stává prodej výhodný i za symbolickou cenu. Jelikož z daňového hlediska je pořizovací cena v plné výši daňovým nákladem. Účetní náklady pak předcházející daňovým (Brychta, 2019, s. 79).

*Darováním* jakémukoliv institutu je opět výhodné. Pořizovací cena není daňově uznatelným nákladem, ale lze o tento dar snížit daňový základ v daňovém přiznání (Brychta, 2019, s. 79).

## 2 ŘÍZENÍ ZÁSOB

*Politika zásob je považována za jakési „epicentrum“ rozhodování nákupu. Zde dochází často ke střetu zájmů a kritérií různých útvarů podniku. (Jan Tomek)*

Podle Kaloudy (2017, s. 187) je řízení zásob vědomou činností podniku, které obsahuje analýzu, stanovení a udržování optimální výše, struktury a míry zásob odpovídající možnostem, potřebám a cílům podniku. Jedná se tak o veškeré činnosti, které napomáhají k větší efektivnosti při hospodaření se zásobami.

Oběžná aktiva a tím celkově i položky zásob mají následující funkce:

- ovlivňování rentability podniku,
- zajištění likvidity podniku,
- bezproblémový koloběh majetku i kapitálu podniku,
- rezervy na krytí rizik (Kalouda, 2017, s. 187).

Předmětem řízení jsou veškeré suroviny, polotovary a výrobky, které procházejí podnikem. Smyslem řízení zásob je nalézt a zajistit takovou výši zásob jednotlivých položek, aby byl umožněn plynulý průběh celého výrobního procesu (Tomek, 2007, s. 303).

*Proces řízení zásob je představován:*

- řízením struktury zásob,
- řízením objemu zásob,
- řízením míry využívání zásob (Kalouda, 2019, s. 141).

> **Úroveň řízení ovlivňují vnitřní i vnější faktory:**

- vnitřní,
  - rozsah sortimentu,
  - zainteresovanost,
  - charakter spotřeby a výrobního procesu,
  - úroveň logistiky a technická příprava výroby,
- vnější,
  - umístění firmy,



- doprava,
- marketing a dodavatelé (Tomek, 2007, s. 303).

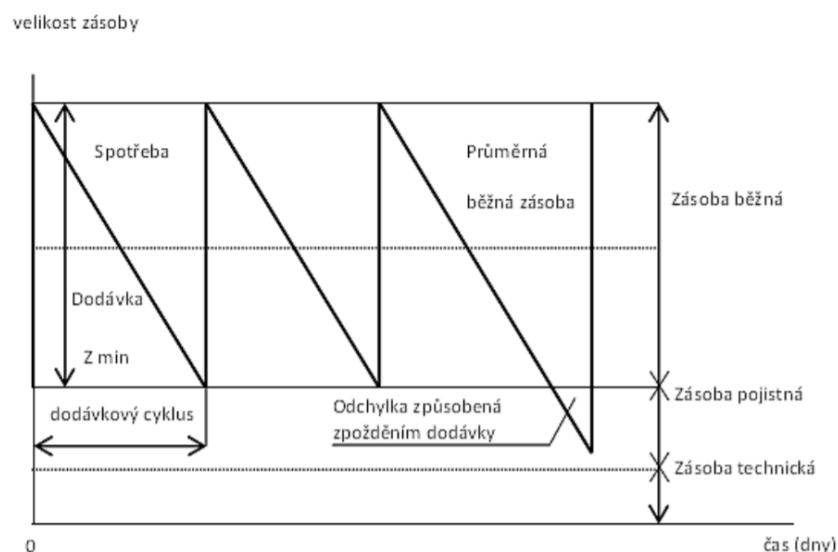
Řízení nákupu i zásob musí vycházet z výše, stavu a termínu objednávek a z rozsahu skladování. Problém určení optima jednotlivých veličin musí být řešen na základě cíle minimalizace celkových nákladů (Tomek, 2007, s. 303).

> **Požadavek k optimalizaci zásob podniku podle jejich cílů a postavení na trhu zahrnuje:**

- optimalizaci struktury zásob,
- optimalizaci výší zásob,
- optimalizaci použití zásob (Kalouda, 2017, s. 187).

Podle Frazelle (2012, s. 15) se díky optimalizaci zohledňují finanční cíle, požadavky na zákaznické služby, konkurenční klima, logistické podmínky i kultura každého podniku. Tímto se napomůže určit správný dodavatelský řetězec a strategie zásob. Optimální strategie může vyžadovat držení větších zásob. Podle autora Frazelle, to byl případ čtyř jeho neúspěšnějších a největších zakázek v oblasti dodavatelského řetězce v roce předešlém před vydáním jeho knihy. V každém případě, strategický nárůst zásob přispěl k dosažení vyšších zisků, vyššímu podílu na trhu i k dosažení vyšší úrovně spokojenosti zákazníků.

Existuje mnoho metod pro řízení zásob. Většinou se vychází z tzv. pilového diagramu, znázorněného na obrázku 2.



Obrázek 2 Pilový diagram – schéma pohybu výrobních zásob (Lukoszová, 2017, s. 72)

> **Při řízení zásob je využíváno těchto ukazatelů:**

*Průměrná výše zásob* označována zkratkou  $PV_z$  je závislá na průběhu spotřeby. Záleží, zda je spotřeba rovnoměrná nebo nerovnoměrná. Nerovnoměrnou spotřebou se rozumí pomalejší nebo rychlejší spotřeba na počátku dodacího cyklu. Dle Kaloudy (2019, s. 141) je určena tímto vztahem:

$$PV_z = s \times w = \frac{Z_{max} + Z_{min}}{2} [Kč]$$

kde  $Z_{max}$  je běžná zásoba,  $Z_{min}$  je pojistná zásoba,  $s$  udává průměrnou denní spotřebu (Kč/den),  $w$  vyjadřuje průměrnou dobu vázanosti.

*Průměrná doba vázanosti* je dle Kaloudy (2019, s. 141) vypočítána podle vztahu:

$$w = \frac{\text{dodávkový cyklus}}{2} + Z_{min}$$

Okamžik potřeby nové objednávky se určuje v závislosti na spotřebě zásob a době, která je nutná pro vyřízení nové objednávky při dodržení limitu přečerpání pojistné zásoby.

*Zásobovací rovnice* je alternativou k metodě průměrné výše zásob v operativním řízení zásob. Pomocí této rovnice je dle Kaloudy (2019, s. 141) popsáno řízení zásob v reálném čase následující podobou:

$$K_z = P_z + N - S$$

kde  $K_z$  označuje zásobu na konci období,  $P_z$  zásobu na začátku období,  $N$  vyjadřuje nákup během období a  $S$  spotřebu během období (Kalouda, 2019, s. 141).

## 2.1 Charakteristiky řízení

Důležité je znát jednotlivé charakteristiky, které jsou klíčové pro pochopení a následné řízení zásob. Jedná se o rozlišování okamžité a průměrné zásoby, dále o znalost pojmů: dodací lhůta, dodávkový cyklus a velikost dodávky.

> **Rozlišování charakteristik zásob:**

- okamžitá zásoba,
- průměrná zásoba.

*Okamžitá zásoba* je označována jako jedna z nejdůležitějších charakteristik řízení zásob. Využívá se při potvrzování objednávek od zákazníků, ale následně i při zadávání výrobních

zakázek. Znalost této charakteristiky je tedy velmi nutná. V praxi se můžeme setkat se dvěma typy okamžité zásoby:

- Fyzická zásoba,
- Dispoziční zásoba (Horáková, 1998, s. 80).

*Fyzická zásoba* představuje velikost skutečné zásoby, která se v určitém okamžiku nachází ve skladu podniku. Příjem dodávky tuto zásobu zvětšuje, výdej zásobu naopak zmenšuje (Horáková, 1998, s. 80).

*Dispoziční zásoba* klesá při požadavku na výdej položky, naopak se zvětšuje po potvrzení objednávky dodavatelem nebo po vydání příkazu k výrobě. Využívá se ke zjištění aktuální potřeby doplnění zásob, zejména v objednacích systémech. Vyjadřuje tak zásobu fyzickou, která je:

- zmenšena o uplatněné, i když dosud nesplněné požadavky na výdej,
- zároveň zvětšena o umístěné, i když ještě nevyřízené objednávky na doplnění zásob (Horáková, 1998, s. 80).

*Průměrná zásoba* vyjadřuje aritmetický průměr denních stavů fyzické zásoby. Průměrná zásoba se rozděluje na běžnou a pojistnou: běžná zásoba je chápána jako obratová, pojistná zásoba se ve skladu vyskytuje stále. Při výpočtu celkových zásob používáme hodnoty zásob v peněžních jednotkách (Horáková, 1998, s. 80).

> **Parametry při normování zásob:**

- dodací lhůta,
- dodávkový cyklus,
- velikost dodávky.

*Dodací lhůta* je časový úsek od okamžiku vzniku objednávky do doby jejího splnění. Vyjadřovat se dá ve dnech, měsících nebo čtvrtletích (Tomek, 2014, s. 149).

*Dodávkový cyklus* představuje dobu vyjádřenou ve dnech mezi dvěma bezprostředně následujícími dodávkami. Dodávkový cyklus je znám také pod pojmem interval dodávky. (Tomek, 2014, s. 149).

*Velikost dodávky* představuje výši současně dodaného množství položky zásob, například položky daného materiálu. Udává se v hmotných měrných jednotkách (Tomek, 2014, s. 149).

### 3 ANALÝZA ZÁSOb

Analýzou zásob by se měly zjistit problémy při řízení zásob. Výsledek analýzy přispěje k řešení zjištěných nedostatků. Tato analýza se považuje za jednu z nejdůležitějších činností podniku (Macurová, 2018, s. 166).

Při využití zásob je důležité respektovat následující kritéria:

- > Minimalizace nákladů,
- > Minimalizace rizika ztráty z nedostatku zásob (Kalouda, 2019, s. 145).

Nejdůležitější oblast analýzy je vývoj objemu a hned poté úzce související rychlosti pohybu analyzovaných zásob. Faktory ovlivňující tyto ukazatele by se měly dále zkoumat za pomoci vývoje podílu zásob na celkovém i oběžných aktivech podniku, vývoje hodnoty a spotřeby zásob podniku a vývoje obrátu s dobou obrátu a náročností tržeb (Macurová, 2018, s. 166).

#### 3.1.1 Vývoj objemu zásob

Vývoj objemu zásob můžeme sledovat různými ukazateli i samotnou výší zásob v jednotlivých obdobích. V rozvaze podniku zjistíme celkový objem zásob za účetní období. Tuto hodnotu můžeme dále využít pro výpočet podílu zásob na oběžných aktivech podniku a pro výpočet podílu na aktivech celkových. Těmito ukazateli dostaneme stručný přehled o majetkové struktuře sledovaného podniku.

*Podíl zásob na oběžných aktivech* zjistíme jednoduše, pokud hodnotu zásob vydělíme hodnotou oběžných aktiv. Ukazatel je vyjádřen v procentech. Výpočet dle vzorce:

$$\text{Podíl zásob na oběžných aktivech} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Oběžná aktiva}} \times 100$$

*Podíl zásob na celkových aktivech* vyjadřuje, kolik % celkových aktiv podniku tvoří rozvahová položka zásob. Udává se v procentním vyjádření, vypočítán dle vztahu:

$$\text{Podíl zásob na celkových aktivech} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Aktiva}} \times 100$$

Podílové ukazatele je vhodné využít v případě analýzy podniku ve více účetních obdobích. Hodnoty lze poté srovnat v jednotlivých obdobích a zjistit tak efektivitu řízení zásob (vlastní zpracování podle Macurové, 2018, s. 166).

### 3.1.2 Ukazatele rychlosti pohybu zásob

Mezi základní ukazatele rychlosti pohybu zásob patří obrat zásob, doba obratu zásob a náročnost tržeb na zásoby. Pomocí ukazatelů aktivity lze zjistit, zda podnik využívá efektivně vložený oběžný majetek, v tomto případě ve formě zásob (Macurová, 2018, s. 146).

Při výpočtu obratu, obecně platí, že čím větší hodnota, tím lépe podnik hospodaří. Doporučuje se dosahovat hodnoty minimálně 1. Velmi nízká nízká hodnota svědčí o neefektivním využití těchto zásob. Průměrná hodnota by se měla pohybovat nad číslem 1 (Knápková, 2017, s. 108).

Ukazatel doby obratu vyjadřuje, jak dlouho trvá celý jeden obrat zásob. V podstatě se jedná o cyklus, kdy peněžní prostředky projdou přes výrobky a zboží znovu zpátky do peněžní formy. Pro objektivní posouzení efektivnosti je potřebný vývoj tohoto ukazatele v čase nebo může být porovnán také s odvětvím (Knápková, 2017, s. 108).

*Obrat zásob* udává, kolikrát se 1 Kč vložená do zásob přemění ve výnosy z tržeb za dané období. Obdobím se rozumí zpravidla účetní rok. Podle Macurové (2018, s. 147) jej lze vypočítat podle vztahu:

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Průměrný stav zásob}}$$

*Doba obratu zásob* vypovídá o tom, za jakou dobu se 1 Kč vložená do zásob přemění ve výnosy z tržeb. Doba je vyjadřována zpravidla ve dnech (Macurová, 2018, s. 147).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\frac{\text{Průměrný stav zásob}}{\text{Tržby}}}{360}$$

*Náročnost tržeb na zásoby* vyjadřuje, za jak velkou cenu zásob v Kč se dosáhne 1 Kč tržeb. Tento ukazatel je převrácenou hodnotou ukazatele obratu zásob. Dle Macurové (2018, s. 147) se vypočítá podle vztahu:

$$\text{Náročnost tržeb na zásoby} = \frac{\text{Průměrný stav zásob}}{\text{Tržby}}$$

Každý ze zmíněných ukazatelů rychlosti pohybu zásob můžeme vyjadřovat buď pro celkové zásoby, nebo pro jednotlivé druhy zásob v bodech rozpojení zvlášť. Samostatně lze tedy vyjádřit pro zásoby materiálu, nedokončené výroby, hotových výrobků i zboží. Charakteru jednotlivých druhů zásob přizpůsobíme způsob výpočtu (Macurová, 2018, s. 147).

Obrat zásob materiálu lze vypočítat dle Macurové (2018, s. 147) podle vztahu:

$$\text{Obrat zásob materiálu} = \frac{\text{Spotřeba materiálu}}{\text{Průměrná stav materiálu}}$$

Obrat zásob nedokončené výroby závisí na hodnotě odvedené výroby v nákladových cenách v daném období a na průměrném stavu rozpracovanosti. Dle Macurové (2018, s. 147) se vypočítá podle vztahu:

$$\text{Obrat zásob nedokončené výroby} = \frac{\text{Hodnota odvedené výroby}}{\text{Průměrný stav rozpracovanosti}}$$

Obrat zásob hotových výrobků se podle Macurové (2018, s. 147) vypočítá jako podíl ročního objemu tržeb v nákladových cenách a průměrné zásoby hotových výrobků:

$$\text{Obrat zásob hotových výrobků} = \frac{\text{Tržby v nákladových cenách}}{\text{Průměrná stav hotových výrobků}}$$

### 3.1.3 Vliv rychlosti pohybu zásob na zisk, rentabilitu kapitálu a cash flow

Průměrná velikost zásob se snižuje zvýšením rychlosti a plynulosti fyzického toku za jinak stejných podmínek. Při současném dodržení požadované úrovně dodavatelských služeb a skutečnosti neohrožení výše tržeb, dochází k příznivému vlivu na klíčové finanční veličiny společnosti. Jedná se o vliv na zisk, rentabilitu a cash flow (Macurová, 2018, s. 148).

#### > Vliv rychlosti pohybu zásob na zisk a rentabilitu

Při výpočtu *rentability kapitálu* se vychází ze vzorce:

$$R = \frac{Z}{K}$$

kde  $R$  je rentabilita vloženého kapitálu,  $Z$  je roční zisk,  $K$  je vložený kapitál.

Ukazatele rentability lze rozložit na *DuPontův rozklad ukazatele rentability*. Na základě tohoto rozkladu lze účelově vyjádřit dílčí ukazatele ziskovosti tržeb a obratu kapitálu:

$$R = \frac{Z}{K} = \frac{Z}{T} \times \frac{T}{K} = \text{Ziskovost tržeb} \times \text{Obrat kapitálu}$$

kde symbol  $Z$  je roční zisk ( $Z = T - N$ ),  $T$  vyjadřuje roční tržby,  $N$  jsou roční náklady.

DuPontův rozklad patrně značí dvojitý vliv zrychlení pohybu zásob na rentabilitu:

1. prostřednictvím snížení nákladů na držení zásob, které vede ke zvýšení zisku,

2. prostřednictvím snížení velikosti nutného kapitálu, jelikož zásoby jsou součástí vloženého kapitálu.

Snížení zásob lze docílit lepší organizací toku nebo odprodejem. Prostředky, které jsou získané prodejem zásob, je možné investovat do jiné oblasti činnosti. Docílí se tím snížení velikosti provozně nutného kapitálu v dané oblasti podnikání (Macurová, 2018, s. 147-148).

#### > **Vliv rychlosti pohybu zásob na cash flow**

Při stanovení stálé potřeby financování provozní činnosti se průkazně projevuje vliv rychlosti pohybu zásob na peněžní toky neboli cash flow.

*Délka obrátového cyklu peněz* (cash to cash) je ukazatel vhodný především pro podchycení rychlosti peněžního toku. Vyjadřuje dobu uplynutí mezi platbou za nakoupený materiál přijetím inkasa z prodeje výrobků. Ukazatel lze vypočítat podle vztahu:

$$\text{Délka obrátového cyklu peněz} = DO \text{ zásob} + DO \text{ pohledávek} - DO \text{ závazků}$$

kde symbol *DO* vyjadřuje dobu obrátu.

Ke snížení potřeby financování provozní činnosti vede každé zrychlení obrátky zásob. Zrychlení pohybu zásob tak vede k příznivému ovlivňování finančních ukazatelů:

1. zrychluje se cash flow a tím se zvyšuje i rovnoměrnost,
2. zvyšuje se zisk v důsledku snižujících se nákladů na držení zásob,
3. při rychlejším toku může podnik disponovat menším nebo stejným kapitálem k dosažení stejných tržeb za jinak stejných podmínek (Macurová, 2018, s. 148).

## 4 METODY ŘÍZENÍ ZÁSOb

### 4.1 Metoda ABC

Cílem metody ABC je zjistit skupiny položek zásob podstatné pro efektivnost a výsledek hospodaření. Důležité pro každý podnik je vědět, které položky, služby či aktivity přinášejí nejméně a nejvíce výnosů. Vhodné použití je zejména v podnicích s velkým objemem prvků jakožto produktů nebo zákazníků. (Jakubíková, 2013, s. 152)

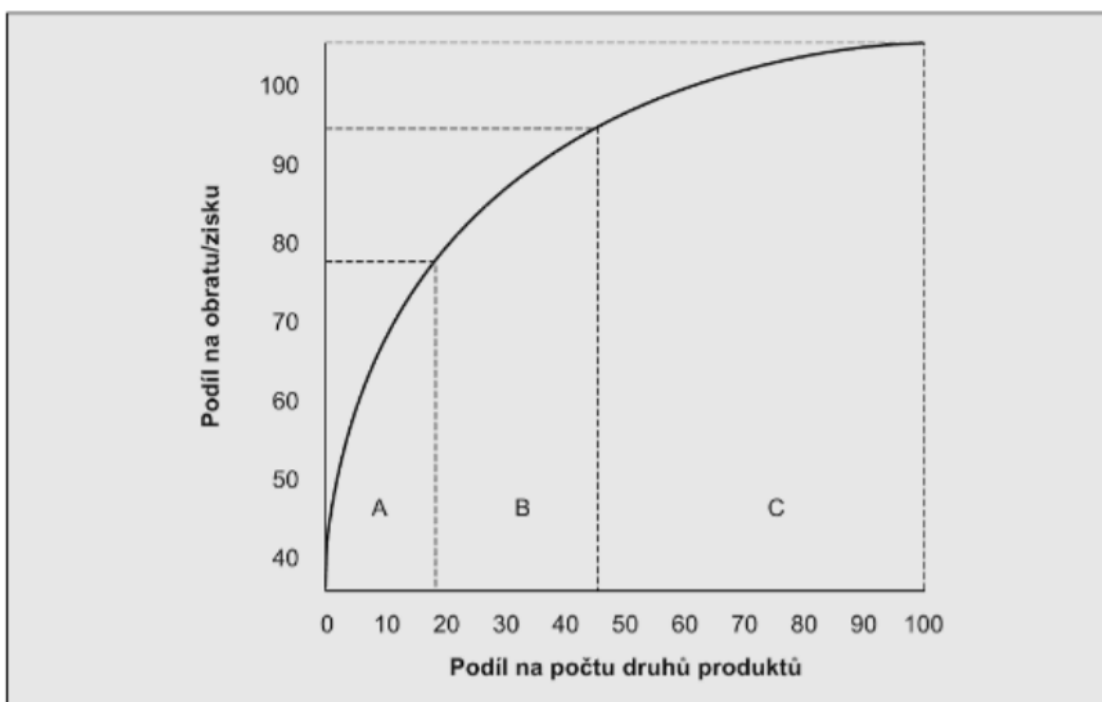
Metoda ABC patří mezi metody řízení zásob. Zahrnuje Paretovu analýzu pojmenovanou po italském ekonomovi. V roce 1906 provedl výpočetní odhad, že 80 % majetku spočívá v rukou 20 % obyvatel. Alternativou pro označení tohoto typu analýzy je pravidlo 80/20. Analýza metodou ABC je důležitá pro rozmístění zásob ve skladu, celkově i pro skladový plán, náklady i produktivitu. Účinná je zejména v podniku, který má sklady, kde se provádí velké množství manuálních operací vychystávání (Emmett, 2008, s. 38-39).

Paretův princip vypovídá o tom, že přibližně 80 % jevů je vyvoláno 20 % nejvýznamnějších potenciálních příčin. Princip vede k selekci problémů a je vhodný pro určení priorit při jejich řešení. Uplatnitelný je především při řízení zásob v řadě souvislostí:

- 20 % dodavatelů se podílí 80 % na materiálových dodávkách,
- 20 % skladovaných položek zabírá v podniku 80 % plochy skladu,
- 20 % skladovaných položek představuje 80 % celkové hodnoty zásob či obratu,
- 20 % skladovaných položek se podílí 80 % na celkové spotřebě (Macurová, 2018, s. 167).

Paretův diagram tvoří kombinaci sloupcového a čárového grafu. Paretův diagram je vyjádřen graficky na obrázku 3. Z tohoto grafu vyplývá, že x % druhů produktů (zákazníků) vykazuje y% podíl na celkovém zisku (nákladech či zásobách). Jednotlivé skupiny jsou označeny A, B, C (Jakubíková, 2013, s. 152).





Obrázek 3 Paretův diagram (Jakubíková, 2013, s. 153)

Při aplikaci metody ABC v řízení zásob je výchozím bodem sestupné uspořádání položek nakupovaného či skladovaného sortimentu podle hodnoty obrátu. Uplatnění metody probíhá v těchto krocích:

1. Vytvoření tabulky s daty o velikosti spotřeby zásob podle jednotlivých položek zásob,
2. sestupné uspořádání tabulky od největší hodnoty po nejmenší hodnoty,
3. výpočet kumulovaných hodnot,
4. výpočet kumulovaných hodnot v % z hodnoty celkové spotřeby,
5. nakreslení Paretova diagramu,
6. rozdělení položek do skupin A, B a C (Macurová, 2018, s. 167-168).

Všechny zásoby podniku lze rozdělit do jednotlivých skupin:

- skupina A,
- skupina B,
- skupina C.

Správné rozdělení do skupin vychází z těchto zásad:

### > Skupina A

První skupina je tvořena malým počtem položek s největším podílem na celkovém objemu zásob. Skupina může být označována jako klíčová a představuje položky tzv. životně důležité. U těchto položek je nutností zabývat se jimi individuálně a detailně. Hodnotově zahrnuje skupina A 20 % položek, které představují 80% kumulativní podíl na celkovém obratu (Macurová, 2018, s. 168).

### > Skupina B

Tato skupina je tvořena větším počtem položek než skupina A. Podíl na celkovém objemu zásob je ale výrazně menší než u skupiny A. Skupina B zahrnuje dalších 30 % položek s kumulativním podílem 15 % celkového obratu (Macurová, 2018, s. 168).

### > Skupina C

Poslední skupina zahrnuje velký počet položek, ovšem tvoří nejmenší podíl na celkovém objemu zásob. Skupina C zahrnuje hodnotově tedy zbývajících 50 % položek. I když je zastoupení největší, kumulativní podíl na celkovém obratu činí jen okolo 5 % (Macurová, 2018, s. 168).

Při rozdělení zásob do skupin lze použít více kritérií. Skupiny mohou být tvořeny na základě velikosti průměrné zásoby, podílu na zisku, podílu jednotlivých položek na tržbách, apod. Důležité je zohlednit účel, pro který danou analýzu provádíme. Stejný režim doplňování zásob u všech položek je díky své jednoduchosti velmi uplatňován. Ve svém důsledku je tento přístup nevhodný. Právě díky použití této metody a rozřídění zásob do skupin A, B, C lze zásoby efektivně řídit, redukovat a tím i snížit náklady spojené s objednávkami. Doporučená diferenciací v řízení vypadá takto (Macurová, 2018, s. 171):

Skupina A:

- doplňování v pevných dávkách na základě monitorování stavu zásob,
- objednávky časté, ale v malém množství,
- držení malé pojistné zásoby,
- sledování poptávky a pravidelné vyhodnocování použitých metod.

Skupina B:

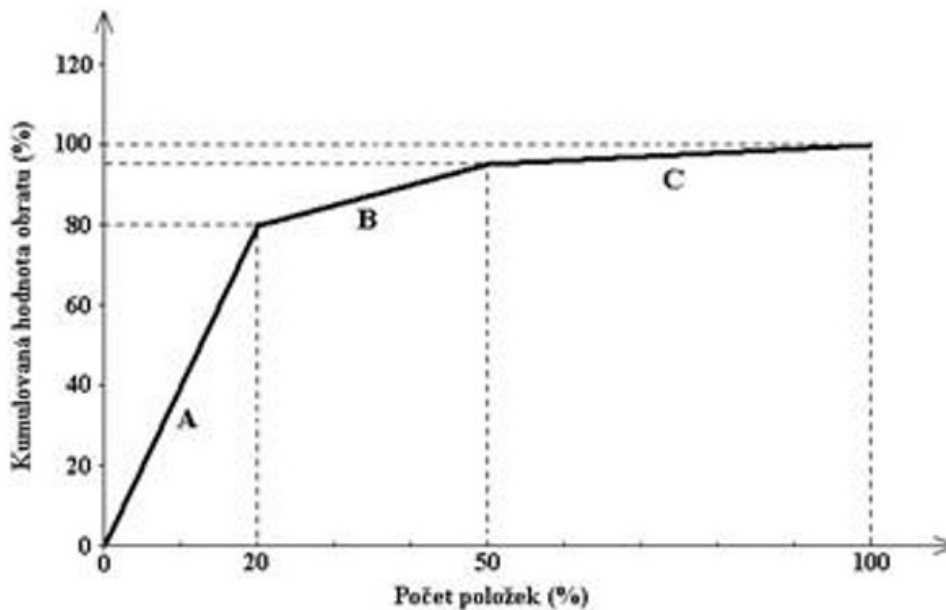
- doplňování do maximální hladiny,
- objednávky méně časté, ve větších dávkách,

- držení větší pojistné zásoby,
- sledování stavu zásob v pravidelných intervalech.

Skupina C:

- objednávky ve velkém množství,
- dlouhé intervaly mezi dvěma dodávkami,
- držení relativně velké pojistné zásoby,
- kontrola stavu zásob periodickým způsobem.

Na obrázku 4 je znázorněna tzv. Lorenzova křivka. Rozhodování o zařazení do jednotlivých skupin ulehčuje analýza tvaru Lorenzovy čáry. Změny v jejím zakřivení napovídají o hranicích skupin. Nelze ve všech případech uplatnit výše uvedené hranice pro zařazení položek do jednotlivých skupin. V některých případech může dojít k zařazení pouze jedné položky do skupiny A, zejména pokud má velmi výrazný podíl na celkovém objemu ve srovnání s ostatními položkami (Macurová, 2018, s. 168).



Obrázek 4 Lorenzova křivka (Macurová, 2014, s. 168)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Historie se začala psát v roce 1937, kdy byl založen podnik na výrobu plechového zboží. První výrobní závod byl postaven v německém městě Burbach. V současnosti je podnik výrobcem logistických řešení po celém světě. Rozšířil se do šestnácti výrobních závodů a více než padesáti poboček. V České republice byl založen závod v roce 1993, který spadá pod německé vedení.

„In seven and a half decades, the company has undergone rapid growth, creating a successful company history in the process.“ (Za sedm a půl desetiletí prošla společnost rychlým růstem a vytvořila úspěšnou historii společnosti)

Společnost patří do mezinárodní sítě a je vedoucím dodavatelem logistických systémů a produktů. Předmětem podnikání společnosti je výroba a obchod kovových konstrukcí, těles a kontejnerů. Řadí se mezi výrobce regálových systémů s vysokou kvalitou zpracování. Zaměřuje se také na vývoj moderních konceptů pro nakládání s odpady. Nabízí tak řešení pro velmi efektivní řízení logistiky.

### 5.1 Vývoj v České republice

V České republice byla výroba zahájena v roce 1996 v závodě na Moravě. Jednalo se konkrétně o výrobu archivačních pojízdných a paletových regálů, kovových skříní a pracovních stolů. Díky dynamickému rozvoji nyní zaujímá přední postavení na světovém trhu výrobců skladových systémů. Závod se zabývá výrobou komponent pro vysoce kvalitní výrobní systémy v oblasti vybavení skladů a závodů, dopravníkových a třídících systémů. Striktně dbá také na dodržování ekonomických i ekologických dopadů, na zpracování vzniklého odpadu a recyklace.

Základní kapitál činí 325 000 tis. Kč. V současné době má vybraná pobočka ve veřejném rejstříku zapsaných celkem 11 předmětů podnikání. Za společnost jedná jeden jednatel samostatně a dva prokuristi, kteří jednájí a podepisují společně. Výrobní závod je nyní rozsáhlý areál a je tvořen několika výrobními halami a sklady.

### 5.2 Ekonomická situace

Sledované období této práce jsou roky 2016, 2017 a 2018. Rok 2016 byl pro společnost ziskovým. Dosaženo bylo účetního zisku ve výši 83 052 tis. Kč. Hodnota zakázek dosáhla

srovnatelnou úroveň s předchozím rokem, ovšem celkový obrat bohužel postrádal realizaci významného projektu.

Zisku společnost dosáhla také v roce 2017, a to ve výši 44 280 tis. Kč. Celkový vstup zakázek činil nárůst 9 % oproti předchozímu roku. Největší vliv na zvýšení zakázek a následného prodeje byl hlavně v segmentu automatizovaných produktů. Tržby dosáhly hodnoty o 11 % vyšší, problémem jsou ale zvyšující se náklady na výrobu zařízení.

Rok 2018 pro společnost nebyl úspěšný. Dosaženo bylo účetní ztráty 26 425 tis. Kč. V tomto roce došlo k výraznému překročení plánu, v souvislosti s tímto faktem nastaly kapacitní problémy a problémy v oblasti kvality výroby. Tržby vzrostly o 4,3 % s porovnáním předchozího roku, problémem jsou opět stále se zvyšující náklady na výrobu.

## 6 ANALÝZA ZÁSOb VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

### 6.1 Zásoby ve společnosti

Vybraná společnost vydala v souladu s platnými předpisy směrnici pro oblast účtování zásob, s platností od 1. 1. 2013. Ve svých skladech eviduje zásoby ve formě materiálu, zboží a nedokončené výroby. Zásoby jsou získávány jak nákupem, tak i vlastní režii. Nakoupené zásoby jsou oceňovány podle skutečných pořizovacích cen, které zahrnují cenu pořízení. Zásoby vytvořené vlastní činností jsou oceňovány na základě skutečných pořizovacích nákladů, které zahrnují přímé náklady a výrobní režii.

Celé účetní období společnost účtuje o zásobách způsobem „B“. Zásoby na skladě jsou ve skladové evidenci vedeny v cizí měně EUR a v okamžiku pořízení jsou přepočteny účetním kursem na měnu CZK. Po celý rok používá společnost pro účely ocenění tzv. roční pevný kurs, což je kurs platný k prvnímu pracovnímu dni v daném kalendářním roce, stanovený dle kursu ČNB.

Zboží je ve skladové evidenci vedeno i v průběhu roku v CZK. Nedokončená výroba a materiál jsou průběžně evidovány jen v EUR, a až k datu závěrky jsou přepočteny na CZK.

U *materiálu* se pořizovací ceny v příslušném období účtují do spotřeby, zejména do účtové skupiny 50, se souvztažným zápisem do účtové skupiny třídy 2 a 3. Zároveň se stav přírůstků i úbytků zapisuje ve skladové evidenci. Pokud se jedná o přímý nákup na zakázku, společnost účtuje přímo na vrub příslušné zakázky. Ze skladu je výdej zásob zaúčtován průměrnými skladovými cenami.

U *nakupovaného zboží* v průběhu účetního období se pořizovací ceny účtují do spotřeby, a to na vrub účtů účtové skupiny 50 souvztažně na příslušných účtech účtové skupiny 2 a 3. Zároveň se evidují také přírůstky a úbytky zásob zboží. Stejně jako u materiálu, výdej zboží je účtován průměrnými skladovými zásobami.

U zásob *nedokončené výroby* je účtováno na účtech účtové skupiny 12 se souvztažným zápisem na účtech účtové skupiny 61. Tento druh zásob je účtován za použití ročního pevného kursu v měně CZK.

Společnost eviduje také reklamace u zásob. Celý přesný postup jak se musí reklamace zpracovávat a návod jak postupovat při vzniku reklamace nařizuje vnitřní směrnice Zpracování reklamací. Na každou reklamaci je nutné vystavit reklamační protokol, tím se reklamace stává přijatou. Při zpracování reklamace je důležité provést prošetření, návštěvu,

provést analýzu, zjistit příčiny, zdokumentovat výsledky sám nebo celá skupina a poté stanovit opatření a odpovědnosti. Reklamaci musí prodiskutovat vedoucí prodeje, pracovník kvality či vedoucí podniku. Dalším krokem je kontrola opatření potřebných k vyřízení reklamace. Při ukončení reklamace se musí její záznam zanést do statistiky reklamací.

Většina reklamací je zjištěna ještě před úhradou faktury, jelikož podnik má standardní dobu splatnosti faktur 2 měsíce. Výjimečně se ovšem stane i to, že je reklamace podána až po zaplacení. Dojde-li do firmy reklamace na určitou výrobní zakázku (AB), je kromě případu řešení reklamace vystavením cenového dobropisu, mimo jiné také založeno ke každé takovéto reklamované zakázce nové tzv. reklamační ABR. Tímto krokem jsou veškeré reklamace, bez rozdílu zda je zakázka ještě otevřená nebo již uzavřená, posazeny mimo klasické projektové zakázky. Postup zadávání reklamačních zakázek do systému je podrobně popsán v interním sdělení.

### 6.1.1 Přírozené úbytky a nezáviněné ztráty

Normy přirozených úbytků a ztrát jsou ve vybrané společnosti stanoveny v souladu s českými účetními standardy č. 007 Inventarizační rozdíly a č. 015 Zásoby. Aby se mohly stanovit přirozené úbytky zásob, je nezbytné řádně vést skladovou evidenci zásob a tu porovnat s evidencí účetní a evidencí ve výrobě. Přirozené úbytky mohou vznikat nezáviněnou ztrátou na výrobcích, produktech, zboží, polotovarech, rozpracované výrobě a surovinách, čímž se rozumí ztráta nezáviněná odpovědným pracovníkem. Jedná se tedy o ztrátu zjištěnou při inventarizaci, která ovšem nepřevyšuje stanovenou normu:

- *Při výrobě* – v evidenci rozpracované výroby a výrobků, způsobené technologickým procesem výroby. Zejména se jedná o chyby ve výrobě (zmetky způsobené vadným materiálem), nebo rozdíl mezi skutečnou a průměrnou hodnotou prořezu materiálu,
- *přirozenou povahou* – vytečením, táním, rozlítím, rozsypaním, rozprášením, vypařením, vyprcháním, řezáním, sekáním, tvrdnutím, usazením a přilnutím na předmětech a shnitím,
- *při nákupu zásob* – při skladování v nákupních místech, při přesunu do místa spotřeby,
- *z objektivních příčin* – způsobeno drobnými krádeži.



V důsledku výše jmenovaných ztrát je za potřeby určit výši odchylek, do jakých budou ztráty přijatelné a považované za běžný jev. Tolerované výše odchylek jsou stanoveny pro jednotlivé druhy zásob takto:

> **Materiál**

*Hutní materiál, profily a plechy* – u nakupovaných surovin je tolerovaná výše odchylky, vzhledem k fyzikálním vlastnostem, v hodnotách  $\pm 5\%$ . Ve výrobě je stanovena norma prořezu při dělení materiálu na každé materiálové položce zvlášť. Tyto ztráty vznikají z důvodu technologického zpracování. Ke skutečnosti využívání materiálů s odlišnou povahou chování je norma prořezu stanovena ve čtyřech sazbách 7%, 15%, 20% a 25%. Na základě analýzy a následného rozdělení materiálu do průměrných skupin jsou přiřazeny odpovídající normy prořezu.

*Barvy* – přirozenými úbytky u zásob barev se považuje ztráta ve výši  $\pm 5\%$ . Odchylka se toleruje z důvodu vysychání a sesychání barev.

*Ostatní materiál* – inventurní rozdíly jsou zjišťovány jednou ročně a zachycují se do skladové evidence. V rámci normy přirozených úbytků se zjištěná ztráta účtuje a tím mění stav materiálu na skladu a stav spotřeby materiálu vydaného do výroby.

> **Nedokončená výroba**

Zásoby nedokončené výroby se účtují v měně CZK za použití kursu platného ke dni sestavování účetní závěrky. Účetní zápis se provádí na účtech účtové skupiny 61 souvztažně na účtech účtové skupiny 12.

> **Zboží**

Technologické ztráty ani přirozené úbytky zboží nemají stanovenou výši tolerované odchylky. Přebytky zásob zboží jsou účtovány do výnosů na účet 688-Ostatní mimořádné výnosy a na vrub účtu zásob. Úbytky zboží se zachycují na vrub nákladů na účtu 549-Manka a škody souvztažně na vrub účtu zboží.

> **Drobné nakupované díly**

U drobných nakupovaných dílů je stanovena odchylka ve výši 10%. Nakoupené díly se evidují, ale společnost o nich neúčtuje, jelikož se stávají součástí výrobků. Dle rozhodnutí společnosti se stávají nákladem v okamžiku pořízení. Tuto odchylku není možné ovlivnit.

### 6.1.2 Tvorba opravných položek k zásobám

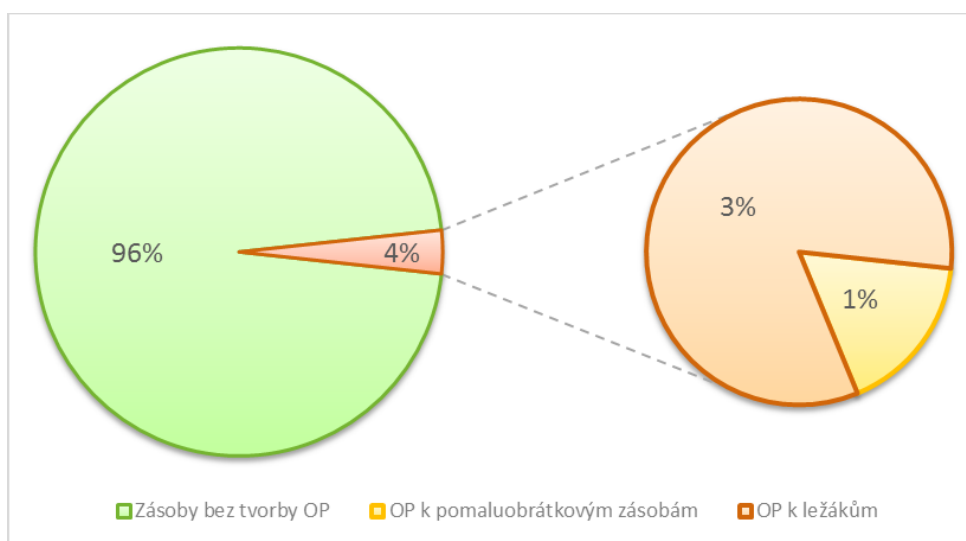
Společnost vytváří opravné položky k materiálu a k zásobám nedokončené výroby.

*Opravná položka k materiálu* je tvořena k položkám, u kterých není evidován pohyb déle než jeden rok ve výši 100 % účetní hodnoty materiálu.

*Opravná položka k zásobám nedokončené výroby* je tvořena k zakázkám, jejich výrobní náklady přesáhly prodejní cenu. Výše opravné položky je tedy rovna rozdílu mezi výrobní a prodejní cenou.

Zásoby označeny jako tzv. *ležáky*, představují položky, u kterých není evidován pohyb déle než dva roky. Společnost u zásob rozeznává také tzv. *pomalubrátkové zásoby*, většinou se jedná o položky bez pohybu jeden až 2 roky.

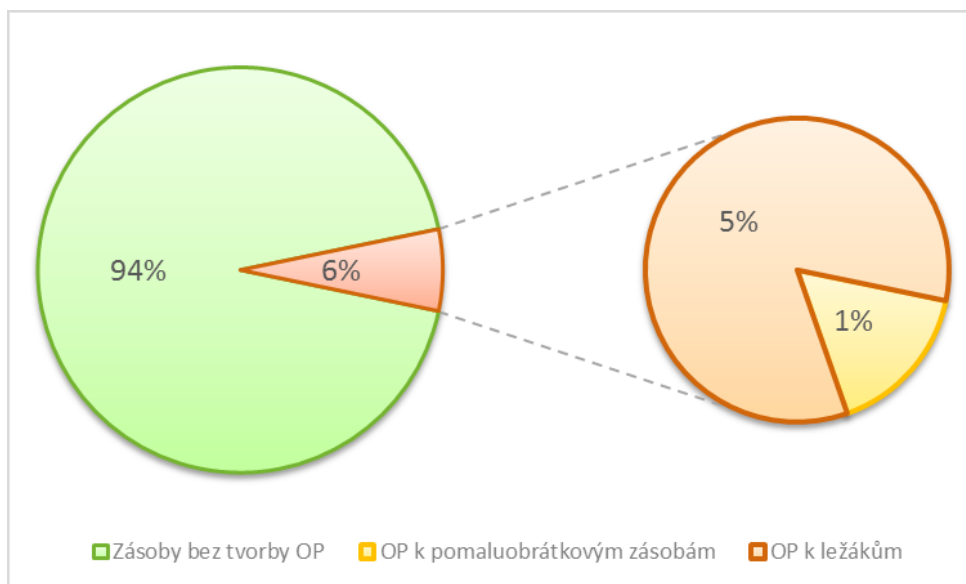
Na obrázku 5 je znázorněn graf procentního podílu zásob v plné hodnotě a podílu zásob, u kterých jsou tvořeny opravné položky za sledované období 1. 1. 2016 – 31. 12. 2016. Opravné položky jsou dále na navazujícím grafu vpravo rozděleny do dvou rozeznávaných skupin.



Obrázek 5 Graf s hodnotou zásob a podílem OP za rok 2016 v % (vlastní zpracování)  
 Celková hodnota zásob v roce 2016 činila 23 659 tis. EUR. Tato hodnota byla z 96 % tvořena zásobami bez opravných položek, což činilo 21 817 tis. EUR. Zbylé 4 % z celkových zásob představovaly zásoby s vytvořenými opravnými položkami, a to v celkové výši 1 842 tis. EUR. Většinu hodnoty zásob by měly být tvořeny zásobami bez opravných položek, jelikož tato skupina je využívána efektivně a napomáhá k dosažení zisku. Skupina opravných položek k pomalubrátkovým zásobám dosáhla výše 428 tis. EUR. Tento stav se dá považovat za zanedbatelný vzhledem k celkové výši zásob. Ovšem skupina opravných

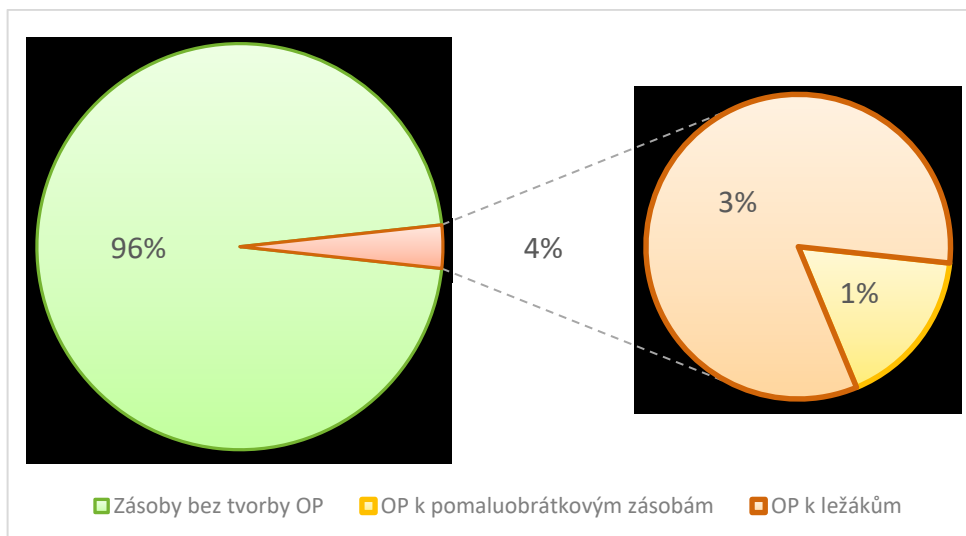
položek k ležákům dosáhla hodnoty vyšší než skupina položek pomaluobrátkových, konkrétně ve výši 1 413 tis. EUR.

Výšečový graf ukazující podíl zásob k celkové hodnotě v procentním vyjádření za sledované období 1. 1. 2017 – 31. 12. 2017 je vypracován na obrázku 6.



Obrázek 6 Graf s hodnotou zásob a podílem OP za rok 2017 v % (vlastní zpracování)  
V roce 2017 dosáhly zásoby celkové hodnoty 23 155 tis. EUR. V tomto sledovaném období došlo k mírnému snížení hodnoty. Většinu zaujímal skupina zásob bez opravných položek, tedy aktivně využívaných. Hodnota těchto zásob činila 21 653 tis. EUR, to znamená 94 % z celku. Opravné položky k zásobám tvořily 1 502 tis. EUR, z toho pomaluobrátkové zásoby 246 tis. EUR a opravné položky k ležákům byly 1 255 tis. EUR. Pozitivní změna oproti předešlému období nastala ve snížení stavu hodnot obou skupin tvorby opravných položek, i když došlo ke snížení celkových zásob a procentuálně vypadá hodnota opravných položek vyšší než v roce 2016.

Posledním sledovaným obdobím pro výši hodnot zásob a tvorbu jejich opravných položek bylo od 1. 1. 2018 – 31. 12. 2018. Zjištěné hodnoty převedené na procentní podíl jsou přehledně zpracovány v grafu na obrázku 7.



Obrázek 7 Graf s hodnotou zásob a podílem OP za rok 2018 v % (vlastní zpracování)

V roce 2018 vykazovaly zásoby hodnotu celkem 37 574 tis. EUR. Hodnota zásob s vytvořenými opravnými položkami činila celkem 1 290 tis. EUR, což představuje 4% podíl k zásobám celkovým. Stav opravných položek k pomaluobrátkovým zásobám klesl na 219 tis. EUR a stav ležáků se snížil na 1 070 tis. EUR. Při zhodnocení sledovaných let byl rok 2018 nejúspěšnějším. Hodnota zásob se zvýšila a současně se snížily hodnoty opravných položek. I přesto opravné položky k ležákům převyšují hodnotu zásob pomaluobrátkových, což by měl podnik v budoucnu změnit.

## 6.2 Současný stav zásob

Jelikož stav a využití zásob ovlivňuje celkovou úspěšnost podniku, použito je také výpočtu rentability. Zjištěné hodnoty rentability sledovaných let jsou uvedeny v tabulce 4.

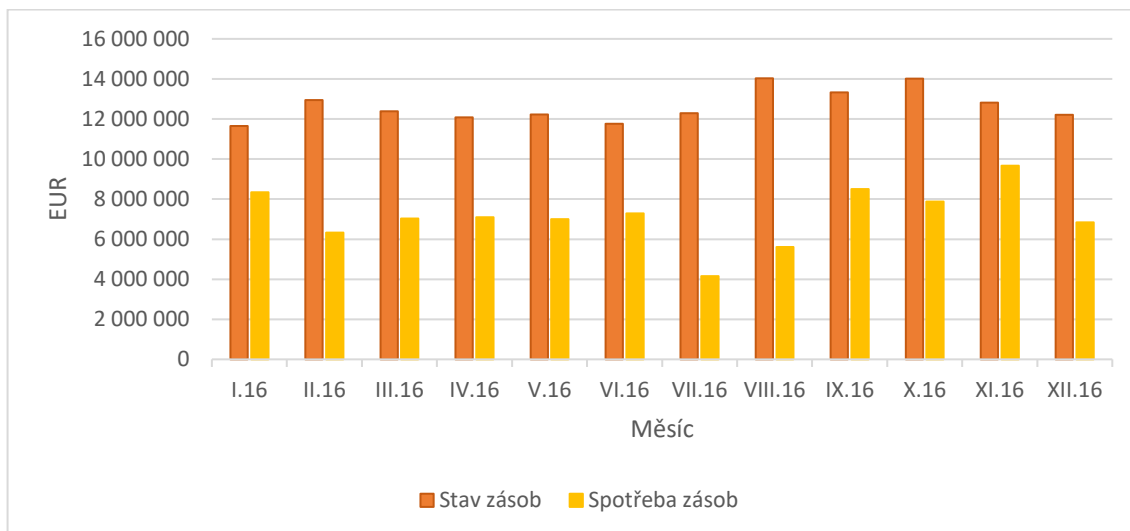
Tabulka 4 Rentabilita kapitálu ve sledovaných obdobích (vlastní zpracování)

Rok	2016	2017	2018
Rentabilita	5,84 %	3,07 %	-1,94 %

V prvním roce dosahuje rentabilita vloženého kapitálu téměř 6 %, což je pro společnost docela dobrý výsledek, avšak zdroje kapitálu by mohla využívat i efektivněji. Ve druhém roce rentabilita mírně klesla. Rentabilita kapitálu by měla být vyšší než průměrný výnos státních pětiletých dluhopisů, což firma v prvních dvou sledovaných letech splňuje. V posledním roce ale rentabilita vloženého kapitálu dosahuje dokonce záporných hodnot kvůli zápornému výsledku hospodaření. Tohoto výsledku by se v dalších letech již nemělo dosahovat, jelikož by se společnost mohla dostat do finančních problémů.

> **Stav zásob v roce 2016**

Vývoj stavu zásob a spotřeby v jednotlivých měsících roku 2016 zobrazuje přehledně graf na obrázku 8.

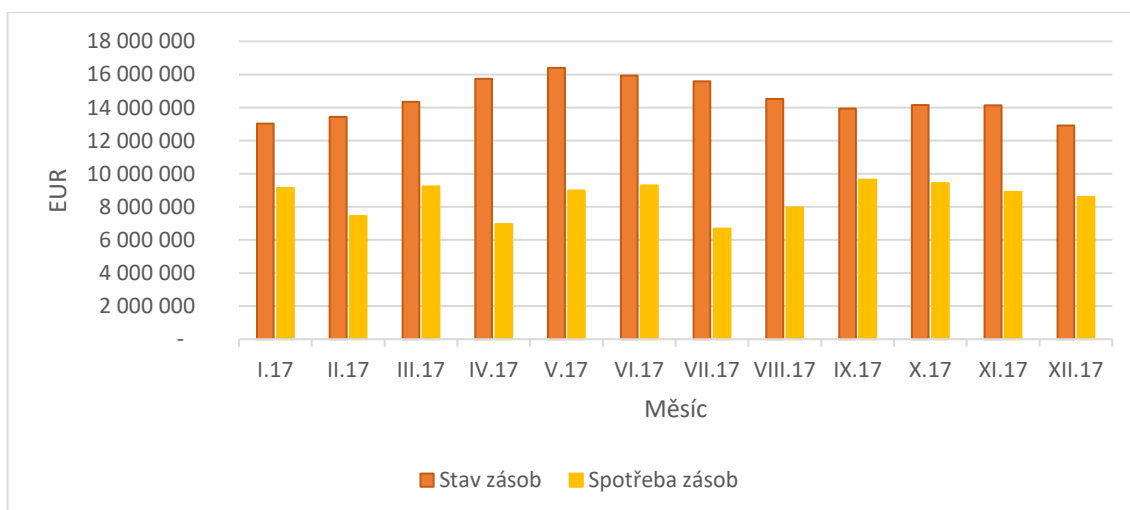


Obrázek 8 Vývoj stavu a spotřeby zásob v roce 2016 (vlastní zpracování)

Celková spotřeba zásob činila 85 737 tis. EUR. Průměrná zásoba v roce 2016 byla 12 646 tis. EUR a průměrná spotřeba činila 7 145 tis. EUR.

> **Stav zásob v roce 2017**

Na obrázku 9 je graficky znázorněn vývoj stavu zásob a spotřeby v jednotlivých měsících roku 2017.

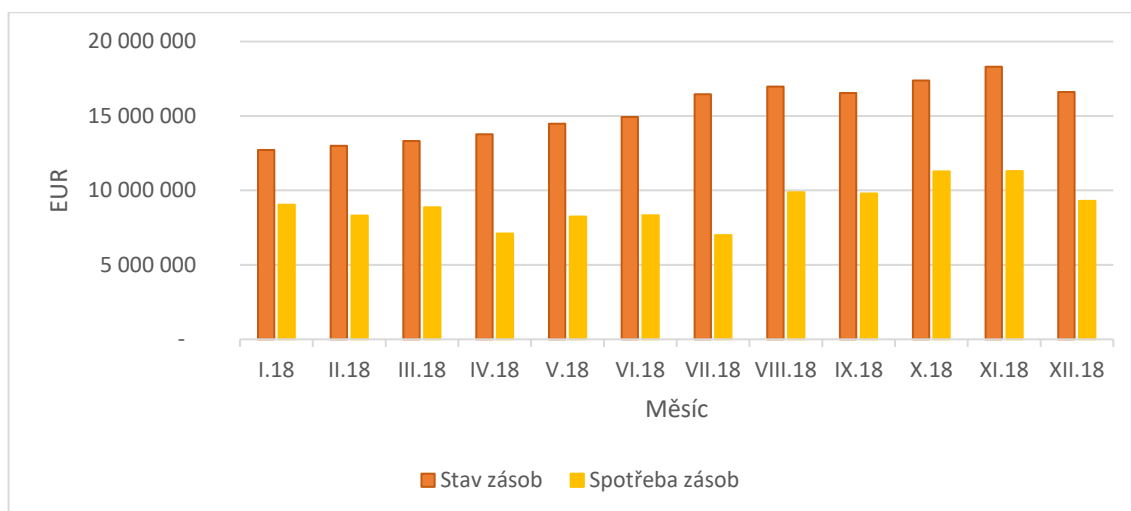


Obrázek 9 Vývoj stavu a spotřeby zásob v roce 2017 (vlastní zpracování)

Celková spotřeba zásob v roce 2017 byla 102 305 tis. EUR, což znamená nárůst o téměř 17 000 tis. EUR. Průměrná zásoba v roce 2017 činila 14 512 tis. EUR a průměrná spotřeba činila 8 525 tis. EUR. Průměrná zásoba i spotřeba se v tomto roce také zvýšily.

#### > Stav zásob v roce 2018

Na obrázku 10 je zobrazen graf vývoje stavu zásob a spotřeby zásob v jednotlivých měsících roku 2018.

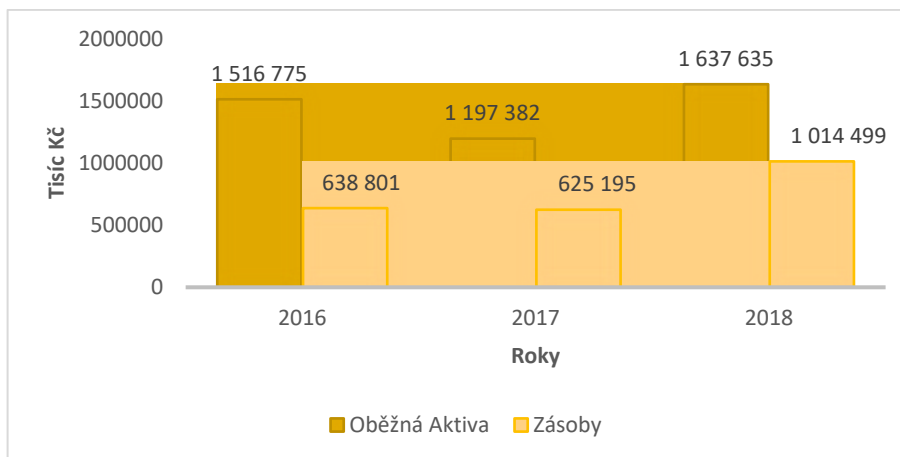


Obrázek 10 Vývoj stavu a spotřeby zásob v roce 2018 (vlastní zpracování)

Celková spotřeba zásob v roce 2018 se oproti předešlému roku vzrostla o téměř 6 000 tis. EUR na hodnotu 108 488 tis. EUR. Průměrná zásoba v roce 2018 dosáhla na hodnotu 15 371 tis. EUR a průměrná spotřeba se také zvýšila, konkrétně na hodnotu 9 040 tis. EUR. Všechny hodnoty se v tomto roce zvýšily.

#### > Podíl zásob na oběžných aktivech

Na obrázku 11 jsou graficky znázorněny podíly zásob k oběžným aktivům za všechny sledované období. Jedná se o sloupce světlejší barvy, které značí hodnoty zásob v tisících Kč. Sloupce barvy tmavší vyjadřují celkové hodnoty oběžných aktiv v tisících Kč.

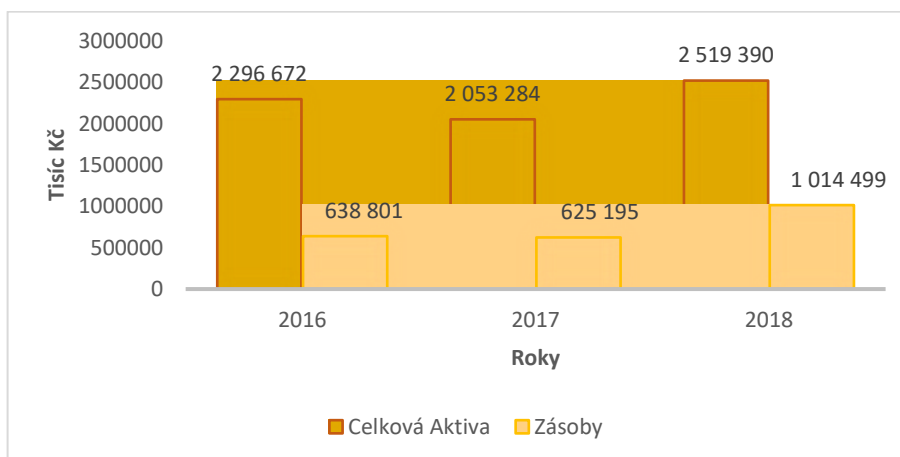


Obrázek 11 Graf podílu zásob k oběžným aktivům za roky 2016, 2017, 2018 (vlastní zpracování)

V roce 2016 činil podíl zásob na oběžných aktivech hodnoty 42,12 %. V následujícím roce se podíl zvýšil o celých 10 %. Rok 2018 vykazoval dle rozvahy opět zvýšení, a to na hodnotu 61,94 %.

#### > Podíl zásob na celkových aktivech

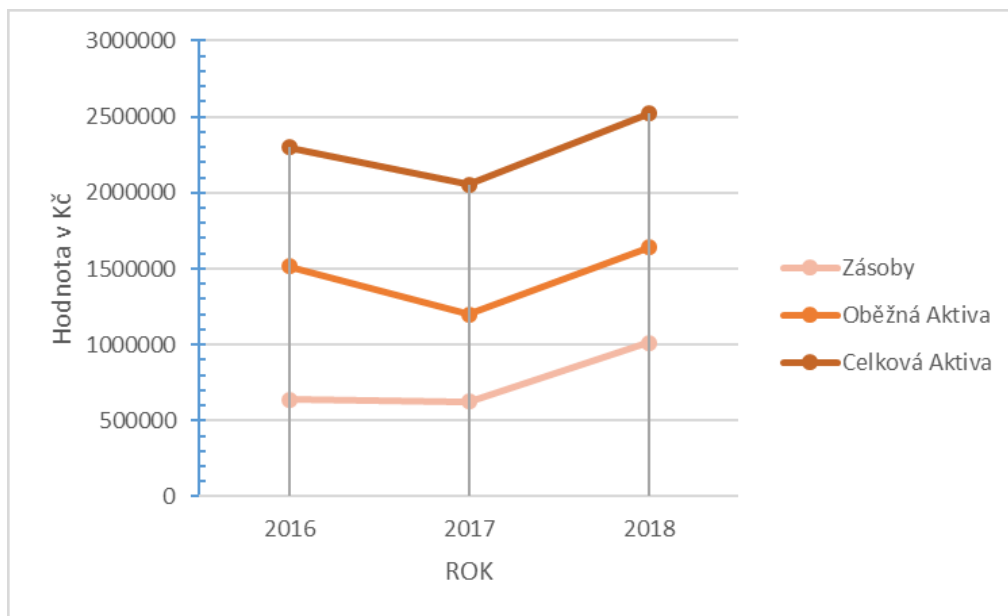
Podíly zásob k celkovým aktivům společnosti za všechny sledované období zobrazuje graf na obrázku 12. Sloupce světlejší barvy značí hodnoty zásob v tisících Kč. Sloupce tmavší znázorňují hodnoty celkových aktiv společnosti opět v tisících Kč.



Obrázek 12 Graf podílu zásob k celkovým aktivům za roky 2016, 2017, 2018 (vlastní zpracování)

Na základě zjištěných hodnot v rozvaze a následného výpočtu činil podíl v roce 2016 hodnoty 27,81 %. Rok 2017 představoval zvýšení podílu zhruba o 3 %, přesně dosáhl podíl hodnotu 30,44 %. Poslední sledovaný rok stoupla hodnota patrně více, konkrétně až na hodnotu 40,26 %.

Na obrázku 13 můžeme vidět graf vývoje aktiv v průběhu sledovaných let. Jsou zde znázorněny hodnoty aktiv celkových, oběžných i hodnoty zásob pro přehledné zachycení výsledku této analýzy.



Obrázek 13 Vývoj aktiv a zásob v letech 2016, 2017, 2018 (vlastní zpracování)

Z grafu je zřejmé, že zásoby společnosti tvoří zhruba polovinu hodnoty svých oběžných aktiv. Při analýze bylo také zjištěno snížení ve druhém roce všech tří složek majetku. V roce 2018 však došlo k výraznějšímu růstu, dokonce nad hodnoty prvního sledovaného roku.

### 6.3 Uplatnění analýzy ABC ve vybrané společnosti

Použité kritérium pro klasifikaci zásob v každém sledovaném roce je velikost spotřeby zásob jednotlivých oddělení. Zpracování analýzy je provedeno v několika krocích. Obecně se v prvním kroku spotřeby jednotlivých zásob vynásobí cenou za jednotku dané položky. Výsledkem je tedy hodnota spotřeb v peněžních jednotkách. Vybraná společnost poskytla pro analýzu podklady, které již udávají měsíční spotřebu vyjádřenou v jednotkách EUR. V podkladech není uvedena ani cena za jednotku dané položky, ani spotřeba v naturálních jednotkách. Stačí tedy z měsíčních spotřeb vypočítat spotřeby roční.

Vypočtené hodnoty roční spotřeby v peněžních jednotkách je nutné seřadit sestupně, tj. od maximální po minimální hodnotu. V každém sledovaném období je uvedené seřazení přehledně znázorněno v tabulce.

Vedle hodnot roční spotřeby zásob vyjádříme také kumulativní součet a roční objem spotřeb v procentech. Tento krok představuje výpočet procentuálního podílu jednotlivých zásob na



celku. Kumulativní součet je převeden na kumulativní podíl na celkovém objemu vyjádřen v procentech. Na základě kumulativního podílu jsou jednotlivé zásoby rozděleny do odpovídajících skupin.

Vybraná společnost své zásoby sleduje od roku 2010, podrobněji se o sledování zásob začala zajímat od roku 2013. Analýza je uplatněna ve vybraných časových obdobích, a to zvláště v roce 2016, 2017 a 2018.

Nejprve je analyzována spotřeba zásob všech oddělení existujících ve vybraném podniku v roce 2016. V prvním kroku jsou vypočítány roční spotřeby zásob jednotlivých oddělení v tomto roce. Při analýze každého oddělení je zjištěn také původ těchto spotřebovaných zásob. V tabulce 5 je uveden přehled názvů sledovaných oddělení, zjištěných stavů spotřeby na odděleních i původ těchto zásob.

Tabulka 5 Roční spotřeba zásob jednotlivých oddělení v roce 2016 (vlastní zpracování)

Číslo oddělení	Oddělení	Spotřeba v EUR	Původ zásob
1	FT	14 098 940	VV+N
2	RBG	11 021 869	VV+N
3	HLL	1 379 349	VV+N
4	ELEKTRO	9 338 398	VV+N
5	VRS	6 758 813	VV+N
6	SOS	2 020 059	VV+N
7	H6 STANDARD	1 023 307	VV+N
8	Elektro SOS	1 711 224	VV+N
9	SCS	1 743 587	VV+N
10	ELX H6	472 571	VV+N
11	DRITTKUNDEN H8	61 255	VV+N
12	NAVETTE	491 460	VV+N
13	Elektro NAVETTE	711 054	VV+N
14	SIEMENS	475 083	VV+N
15	H8 STANDARD	992 849	VV+N
16	STB, SMB	103 600	VV+N
17	DRITTKUNDEN H6	61 009	VV+N
18	SCP	24 954	VV+N
19	BEBA	14 053	VV+N

20	Bleche,Profile,Lacke	15 961 310	VV
21	Nezadáno	10 762 697	VV+N
22	SLL	5 897 776	VV+N
23	SCHINDLER	612 259	VV+N
	<b>Spotřeba celkem</b>	<b>85 737 475</b>	

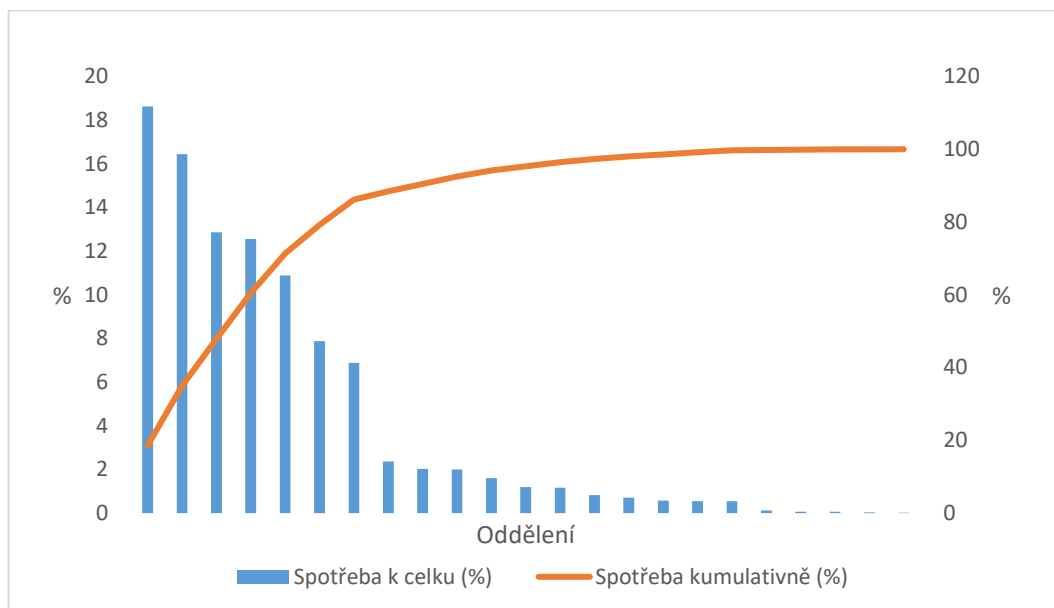
Ve druhém kroku analýzy pomocí metody ABC se zjištěné hodnoty zásob v roce 2016 seřadí sestupně dle spotřeby v jednotlivých odděleních. Seřazení zásob sestupně za rok 2016, procentuální podíl na celku i kumulativní vyjádření je obsaženo v tabulce 6.

Tabulka 6 Setříděná tabulka roční spotřeby zásob za rok 2016 (vlastní zpracování)

Číslo oddělení	Oddělení	Spotřeba v EUR	Spotřeba k celku (%)	Spotřeba kumulativně (%)
20	Bleche,Profile,Lacke	15 961 310	18,62	18,62
1	FT	14 098 940	16,44	35,06
2	RBG	11 021 869	12,86	47,92
21	Nezadáno	10 762 697	12,55	60,47
4	ELEKTRO	9 338 398	10,89	71,36
5	VRS	6 758 813	7,88	79,24
22	SLL	5 897 776	6,88	86,12
6	SOS	2 020 059	2,36	88,48
9	SCS	1 743 587	2,03	90,51
8	Elektro SOS	1 711 224	2,00	92,51
3	HLL	1 379 349	1,61	94,12
7	H6 STANDARD	1 023 307	1,19	95,31
15	H8 STANDARD	992 849	1,16	96,47
13	Elektro NAVETTE	711 054	0,83	97,30
23	SCHINDLER	612 259	0,71	98,01
12	NAVETTE	491 460	0,57	98,59
14	SIEMENS	475 083	0,55	99,14
10	ELX H6	472 571	0,55	99,69
16	STB, SMB	103 600	0,12	99,81
11	DRITTKUNDEN H8	61 255	0,07	99,88

17	DRITTKUNDEN H6	61 009	0,07	99,95
18	SCP	24 954	0,03	99,98
19	BEBA	14 053	0,02	100,00

Tabulka roční spotřeby s kumulativním vyjádřením je graficky zobrazena pomocí Paretova diagramu na obrázku 14.



Obrázek 14 Paretův diagram pro rok 2016 (vlastní zpracování)

Zásoby jednotlivých oddělení v roce 2016 jsou na základě procentuálního podílu na celkové spotřebě zásob rozděleny do skupin A, B a C. Rozdělení do těchto tří skupin je přehledně rozepsáno v tabulce 7.

Tabulka 7 Rozdělení zásob do skupin (vlastní zpracování)

Skupina	Číslo oddělení	Roční spotřeba (%)
A	1, 2, 20, 21	60,47
B	4, 5, 6, 8, 9, 22	32,04
C	3, 7, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 23	7,49

Tabulka vypovídá o největší části spotřeby zásob v roce 2016 ve sledovaných odděleních s čísly 1, 2, 20 a 21. Konkrétně se jedná o oddělení FT, RBG a oddělení profilů a plechů a skupina položek bez určení oddělení. Největší podíl k celkové spotřebě zásob představuje oddělení s profily a plechy, které si podnik sám vyrábí. Toto oddělení dosahuje téměř 31 %

hodnoty roční spotřeby skupiny A. Skupina B tvoří 32,04 % celkové roční spotřeby zásob a skupina C se na celkové spotřebě podílí pouze 7,49 %.

Analýza za použití metody ABC je provedena také pro rok 2017. Zásoby jsou klasifikovány podle celkové roční spotřeby v eurech v roce 2017. Vypočítané hodnoty spotřeb zásob jednotlivých oddělení a zjištěné původy těchto zásob jsou zaznamenány v tabulce 8.

Tabulka 8 Roční spotřeba zásob jednotlivých oddělení v roce 2017 (vlastní zpracování)

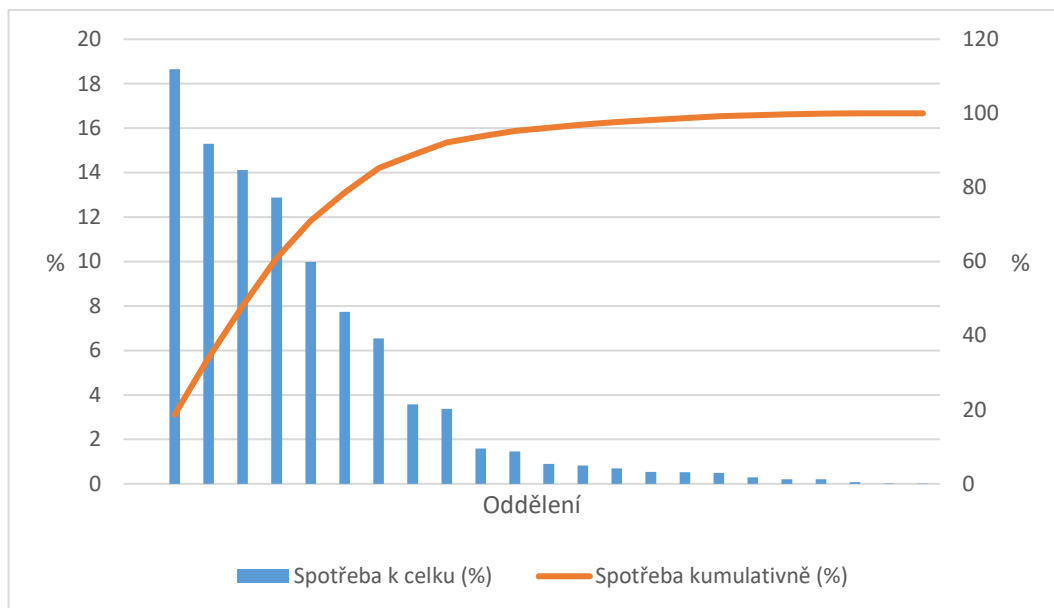
Číslo oddělení	Oddělení	Spotřeba v EUR	Původ zásob
1	FT	19 084 817	VV+N
2	RBG	13 176 318	VV+N
3	HLL	548 905	VV+N
4	ELEKTRO	10 212 920	VV+N
5	VRS	6 692 260	VV+N
6	SOS	3 663 208	VV+N
7	H6 STANDARD	923 259	VV+N
8	Elektro SOS	3 446 600	VV+N
9	SCS	1 625 052	VV+N
10	ELX H6	203 496	VV+N
11	DRITTKUNDEN H8	291 692	VV+N
12	NAVETTE	717 265	VV+N
13	Elektro NAVETTE	851 915	VV+N
14	H8 STANDARD	1 495 718	VV+N
15	STB, SMB	69 727	VV+N
16	DRITTKUNDEN H6	536 233	VV+N
17	SCP	16 047	VV+N
18	BEBA	12 114	VV+N
19	SIEMENS	505 944	VV+N
20	SCHINDLER	215 194	VV+N
21	Bleche,Profile,Lacke	14 445 070	VV
22	Nezadáno	15 657 092	VV+N
23	SLL	7 914 258	VV+N
	<b>Spotřeba celkem</b>	<b>102 305 106</b>	

Hodnoty spotřeby zásob jednotlivých oddělení za rok 2017 budou v dalším kroku seřazeny sestupně dle zjištěných hodnot v eurech. Sestupné řazení zásob dle spotřeby, procentuální podíl na celku a kumulativní vyjádření za rok 2017 je uvedeno v tabulce 9.

Tabulka 9 Setříděná tabulka roční spotřeby zásob za rok 2017 (vlastní zpracování)

Číslo oddělení	Oddělení	Spotřeba v EUR	Spotřeba k celku (%)	Spotřeba kumulativně (%)
1	FT	19 084 817	18,65	18,65
22	Nezadáno	15 657 092	15,30	33,96
21	Bleche,Profile,Lacke	14 445 070	14,12	48,08
2	RBG	13 176 318	12,88	60,96
4	ELEKTRO	10 212 920	9,98	70,94
23	SLL	7 914 258	7,74	78,68
5	VRS	6 692 260	6,54	85,22
6	SOS	3 663 208	3,58	88,80
8	Elektro SOS	3 446 600	3,37	92,17
9	SCS	1 625 052	1,59	93,76
14	H8 STANDARD	1 495 718	1,46	95,22
7	H6 STANDARD	923 259	0,90	96,12
13	Elektro NAVETTE	851 915	0,83	96,95
12	NAVETTE	717 265	0,70	97,65
3	HLL	548 905	0,54	98,19
16	DRITTKUNDEN H6	536 233	0,52	98,72
19	SIEMENS	505 944	0,49	99,21
11	DRITTKUNDEN H8	291 692	0,29	99,50
20	SCHINDLER	215 194	0,21	99,71
10	ELX H6	203 496	0,20	99,90
15	STB, SMB	69 727	0,07	99,97
17	SCP	16 047	0,02	99,99
18	BEBA	12 114	0,01	100,00

Na obrázku 15 je v grafu přehledně vyjádřena tabulka roční spotřeby s kumulativním procentním vyjádřením, a to za použití Paretova diagramu.



Obrázek 15 Paretův diagram pro rok 2017 (vlastní zpracování)

Následuje rozdělení zásob na základě přiřazených čísel jednotlivých oddělení do skupin A, B a C. Skupiny stanovené podle procentuálního podílu na celkové spotřebě zásob v roce 2017 jsou znázorněny v tabulce 10.

Tabulka 10 Rozdělení zásob do skupin (vlastní zpracování)

Skupina	Číslo oddělení	Roční spotřeba (%)
A	1, 2, 21, 22	60,96
B	4, 5, 6, 8, 9, 23	32,80
C	3, 7, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20	6,24

Z tabulky je zřejmé, že v roce 2017 tvoří podstatnou část roční spotřeby zásob oddělení s číslem 1, 2, 21 a 22 zařazené do skupiny A. Oddělení 21 má třetí největší podíl spotřeby z jednotlivých oddělení. Jedná se o oddělení profilů a plechů, které si podnik sám vyrobil. Skupina B se na celkové roční spotřebě zásob podílí 32,80 % a skupina C se podílí pouze 6,24 %.

Nakonec je provedena analýza také pro rok 2018, který je posledním sledovaným rokem této práce. V tabulce 11 jsou uvedeny vypočítané roční spotřeby zásob a původ těchto zásob jednotlivých oddělení za sledovaný rok.

Tabulka 11 Roční spotřeba zásob jednotlivých oddělení v roce 2018 (vlastní zpracování)

Číslo oddělení	Oddělení	Spotřeba v EUR	Původ zásob
----------------	----------	----------------	-------------

1	FT	16 058 017	VV+N
2	RBG	17 338 776	VV+N
3	HLL	263 397	VV+N
4	ELEKTRO	9 638 252	VV+N
5	VRS	7 980 602	VV+N
6	SOS	2 866 547	VV+N
7	H6 STANDARD	228 407	VV+N
8	Elektro SOS	2 292 299	VV+N
9	SCS	2 142 103	VV+N
10	ELX H6	411 027	VV+N
11	DRITTKUNDEN H8	15 010	VV+N
12	NAVETTE	895 216	VV+N
13	Elektro NAVETTE	732 959	VV+N
14	SIEMENS	425 386	VV+N
15	H8 STANDARD	1 244 184	VV+N
16	STB, SMB	39 135	VV+N
17	DRITTKUNDEN H6	994 887	VV+N
18	SCP	21 591	VV+N
19	BEBA	33 868	VV+N
20	Bleche,Profile,Lacke	14 585 212	VV
21	SLL	10 300 532	VV+N
22	Nezadáno	19 979 650	VV+N
23	SCHINDLER	1 091	VV+N
	<b>Spotřeba celkem</b>	<b>108 488 146</b>	

V dalším kroku je nutné setřídít zásoby jednotlivých oddělení v sestupném pořadí podle jejich spotřeby v roce 2018. Seřazení spotřeby zásob jednotlivých oddělení za rok 2018 v sestupném pořadí, procentuální podíl k celku i kumulativní vyjádření zachycuje tabulka 12.

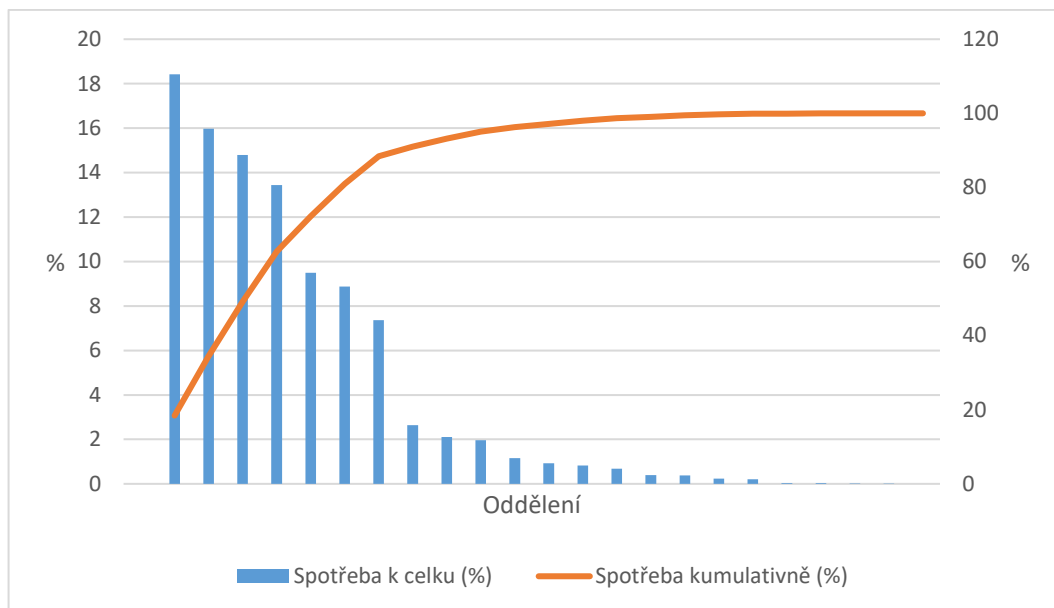
Tabulka 12 Setříděná tabulka roční spotřeby zásob za rok 2018 (vlastní zpracování)

Číslo oddělení	Oddělení	Spotřeba v EUR	Spotřeba k celku (%)	Spotřeba kumulativně (%)
----------------	----------	----------------	----------------------	--------------------------

22	Nezadáno	19 979 650	18,42	18,42
2	RBG	17 338 776	15,98	34,40
1	FT	16 058 017	14,80	49,20
20	Bleche,Profile,Lacke	14 585 212	13,44	62,64
21	SLL	10 300 532	9,49	72,14
4	ELEKTRO	9 638 252	8,88	81,02
5	VRS	7 980 602	7,36	88,38
6	SOS	2 866 547	2,64	91,02
8	Elektro SOS	2 292 299	2,11	93,13
9	SCS	2 142 103	1,97	95,11
15	H8 STANDARD	1 244 184	1,15	96,26
17	DRITTKUNDEN H6	994 887	0,92	97,17
12	NAVETTE	895 216	0,83	98,00
13	Elektro NAVETTE	732 959	0,68	98,67
14	SIEMENS	425 386	0,39	99,07
10	ELX H6	411 027	0,38	99,44
3	HLL	263 397	0,24	99,69
7	H6 STANDARD	228 407	0,21	99,90
16	STB, SMB	39 135	0,04	99,93
19	BEBA	33 868	0,03	99,97
18	SCP	21 591	0,02	99,99
11	DRITTKUNDEN H8	15 010	0,01	100,00
23	SCHINDLER	1 091	0,00	100,00

Na obrázku 16 můžeme přehledně vidět graf zachycující tabulku roční spotřeby spolu se spotřebou k celku i kumulativní, použitím Paretova diagramu.





Obrázek 16 Paretův diagram pro rok 2018 (vlastní zpracování)

Nakonec jsou hodnoty zásob jednotlivých oddělení rozděleny do skupin A, B a C dle procentuálního podílu na celkové spotřebě v roce 2018. Rozdělení do vhodných skupin je uvedeno v tabulce 13.

Tabulka 13 Rozdělení zásob do skupin (vlastní zpracování)

Skupina	Číslo oddělení	Roční spotřeba (%)
A	1, 2, 20, 22	62,64
B	4, 5, 6, 8, 9, 21	32,46
C	3, 7, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 23	4,89

Z výše vytvořené tabulky zjistíme, že do skupiny A patří oddělení RBG a FT, oddělení s profily a plechy, které si podnik vytváří vlastní výrobou a skupina Nežadáno. Oddělení ze skupiny A se na celkové roční spotřebě zásob podílí 62,64 %. Skupina B se na celkové roční spotřebě zásob podílí 32,46 % a skupina C se hodnotou 4,89 % vyznačuje nejmenším podílem.

## 6.4 Aktivita

Největší význam všech zásob jednotlivých oddělení představuje skupina A. Tato skupina bude v práci dále analyzována podle různých ukazatelů rychlosti pohybu zásob. Podrobná analýza bude zaměřena na výpočet obrátky zásob, doby obratu zásob a náročnosti tržeb na zásoby.

Oddělení ve skupině A obsahují části zásob, které mají největší podíl na celkové spotřebě zásob jednotlivých oddělení a tím pro podnik tvoří životně důležité položky. Pro uplatnění efektivního řízení zásob je nutné zabývat se analýzou těchto oddělení individuálně a detailně.

Ve sledovaných letech 2016, 2017 a 2018 budou zjištěny, zhodnoceny a nakonec srovnány obrátky zásob, doby obratu zásob i náročnost tržeb na zásoby. Obrátka zásob se vyznačuje významným finančním ukazatelem každé výrobní společnosti a vypovídá o efektivnosti hospodaření podniku se svými zásobami. Doba obratu zásob vyjadřuje, za jakou dobu se 1 EUR vložené do zásob přemění ve výnosy z tržeb. Náročnost tržeb na zásoby vyjadřuje, za jak velkou cenu zásob v EUR se dosáhne 1 EUR tržeb.

Za rok 2016 budou zkoumány oddělení FT, RBG, oddělení Profilů a plechů, zařazené pomocí metody ABC do skupiny A. Tržby v tomto roce činily 118 830 903 EUR a průměrná zásoba zkoumaných oddělení je vypočítána v tabulce 14.

Tabulka 14 Průměrná zásoba analyzovaných oddělení v roce 2016 (vlastní zpracování)

Oddělení	Průměrná zásoba (EUR)
FT	2 111 015
RBG	2 031 302
Bleche,Profile,Lacke	1 411 621
Nezadáno	1 256 997

Při výpočtu průměrných zásob činilo nejvyšší průměrnou zásobu FT, konkrétně 2 111 tisíc EUR. Nejmenší průměrnou zásobu ze skupiny A dosáhlo oddělení Nezadáno.

Pomocí zjištěných hodnot tržeb a průměrných zásob je vypočítána obrátka zásob oddělení a jejich doba obratu za rok 2016 a přehledně uvedena v následující tabulce 15.

Tabulka 15 Ukazatele aktivity zásob analyzovaných oddělení v roce 2016 (vlastní zpracování)

Oddělení	Obrátka zásob	Doba obratu zásob	Náročnost tržeb na zásoby
FT	56,29	6,40	1,78 %
RBG	58,50	6,15	1,71 %
Bleche,Profile,Lacke	84,18	4,28	1,19 %
Nezadáno	94,54	3,81	1,06 %

Všechny oddělení dosahovaly přijatelných hodnot. U nejdůležitějšího oddělení plechů a profilů bude zhodnocen vývoj ve shrnutí této práce.

Za rok 2017 budou zkoumány oddělení FT, RBG, Nežadáno a oddělení Profilů a plechů, zařazené pomocí metody ABC do skupiny A. Tržby v tomto roce činily 135 536 353 EUR a průměrná zásoba zkoumaných oddělení je vypočítána v tabulce 16.

Tabulka 16 Průměrná zásoba analyzovaných oddělení v roce 2017 (vlastní zpracování)

Oddělení	Průměrná zásoba (EUR)
FT	2 700 188
RBG	2 560 473
Nežadáno	1 911 088
Bleche,Profile,Lacke	1 638 149

Při výpočtu průměrných zásob mělo nejvyšší průměrnou zásobu oddělení FT, stejně jako v roce minulém. Nejmenší průměrnou zásobu ze skupiny A dosáhlo oddělení plechů a profilů.

Pomocí zjištěných hodnot tržeb a průměrných zásob je vypočítána obrátka zásob oddělení a jejich doba obratu za rok 2017 a přehledně uvedena v následující tabulce 17.

Tabulka 17 Ukazatele aktivity analyzovaných oddělení v roce 2017 (vlastní zpracování)

Oddělení	Obrátka zásob	Doba obratu zásob	Náročnost tržeb na zásoby
FT	50,20	7,17	1,99 %
RBG	52,93	6,80	1,89 %
Nežadáno	70,92	5,08	1,41 %
Bleche,Profile,Lacke	82,74	4,35	1,21 %

Hodnoty se v tomto roce mírně snížily. Oddělení profilů a plechů vykazovalo obrat zásob 82,74, dobu obratu 4,35 dní a náročnost tržeb na zásoby 1,21 %. Nejvýznamnější oddělení plechů a profilů bude zhodnoceno v průběhu sledovaných let v závěru práce.

Za rok 2018 budou zkoumány oddělení RBG, FT a oddělení Profilů a plechů, zařazené pomocí metody ABC do skupiny A. Tržby v tomto roce činily 141 303 500 EUR a průměrná zásoba zkoumaných oddělení je vypočítána v tabulce 18.

Tabulka 18 Průměrná zásoba analyzovaných oddělení v roce 2018 (vlastní zpracování)

Oddělení	Průměrná zásoba (EUR)
RBG	2 967 422
Nežadáno	2 479 201

FT	2 287 844
Bleche,Profile,Lacke	1 569 367

Ze zjištěných výsledků vyplývá, že nejvýznamnější oddělení dosahovalo opět nejnižší průměrnou zásobu ze skupiny, i přesto je nutné se tímto oddělení více zabývat a sledovat jeho aktivitu i vývoj.

Pomocí zjištěných hodnot tržeb a průměrných zásob je vypočítána obrátka zásob oddělení a jejich doba obratu za rok 2018 a přehledně uvedena v následující tabulce 19.

Tabulka 19 Ukazatele aktivity analyzovaných oddělení v roce 2018 (vlastní zpracování)

<b>Oddělení</b>	<b>Obrátka zásob</b>	<b>Doba obratu zásob</b>	<b>Náročnost tržeb na zásoby</b>
RBG	47,62	7,56	2,10 %
Nezadáno	57,00	6,32	1,75 %
FT	61,76	5,83	1,62 %
Bleche,Profile,Lacke	90,04	4,00	1,11 %

Oddělení plechů a profilů dosáhlo obrátky 90,04, hodnota náročnosti tržeb na zásoby klesla na 1,11 % a doba obratu se snížila na 4 dny. Vývoj oddělení bude zhodnocen ve shrnutí práce.

## 7 SHRNU TÍ A DOPORU ČENÍ

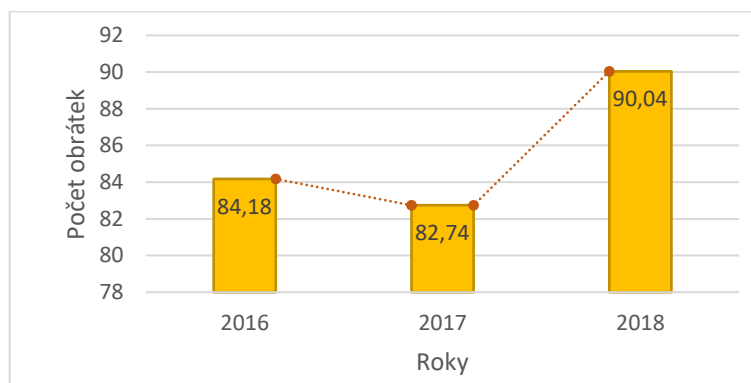
Tato kapitola bude věnována shrnutí výsledků zjištěných z provedené analýzy zásob vybrané společnosti. Nejprve bude shrnut současný způsob řízení podnikových zásob a následně navrhnou doporučení vedoucí k zlepšení způsobu současného řízení zásob.

### 7.1 Shrnutí

Z provedené analýzy podílu zásob v podniku vychází, že se hodnota zásob v roce 2017 nepatrně snížila, ale rok 2018 vykazuje už naopak vyšší nárůst. Může to znamenat výrobu či nákup nových zásob. Při ohledu na analýzu tvorby opravných položek u zásob docházelo k malému snižování hodnoty opravných položek každým rokem. Z toho usuzují, že dochází ke zvýšení efektivnosti řízení zásob v podniku, i když celkový výsledek společnosti byl v roce 2018 v negativních číslech.

Pomocí metody ABC byly analyzovány spotřeby zásob jednotlivých oddělení v letech 2016, 2017 a 2018, a tím byly určeny nejdůležitější skupiny zásob společnosti. Z hlediska celkové spotřeby představují pro vybranou společnost největší význam zásoby z oddělení Bleche, Profile, Lacke. Zásoby tohoto oddělení byly v každém sledovaném roce zařazeny analýzou ABC do skupiny A. Jedná se o oddělení plechů a profilů, což je druh zásob získávaný vlastní výrobou. I když jejich spotřeba nebyla nejvyšší ve skupině A, považují tento druh zásob za nejvýznamnější. Ke spotřebě plechů a profilů dochází při výrobě konečných výrobků a jako součást výrobku se tak dostávají přímo až k zákazníkovi. Společnost by se tímto druhem zásob měla zabývat více podrobněji. Zjišťovat a sledovat by se měl obrat těchto zásob i doba jejich obratu.

Obrat zásob plechů a profilů a jejich vývoj v letech 2016, 2017 a 2018 je graficky znázorněn na obrázku 17.

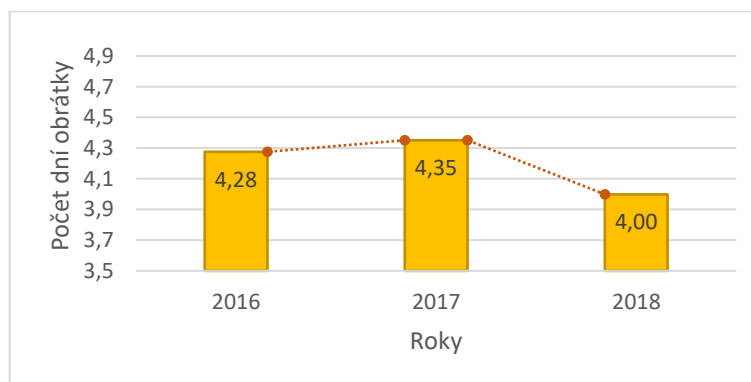


Obrázek 17 Graf vývoje obrátky zásob oddělení Bleche, profile (vlastní zpracování)

Obrat zásob ukazuje, kolikrát je podnik schopen přeměnit daný druh zásob za rok, tedy prodat a znovu uskladnit. Poslední sledovaný rok vykazuje nejrychlejší obrátku zásob analyzovaného oddělení. Také se v roce 2018 hodnota výrazně zvýšila. Vzhledem k vývoji obrátky v letech 2016 – 2018 je patrné, že se řízení zásob poslední rok zefektivnilo. Společnost se snaží zásoby tohoto oddělení spotřebovávat efektivně, zásoby jsou prodány, poté opět naskladněny a tím dochází k čerpání výnosů.

Společnost by měla v dalších letech usilovat o zvyšování hodnoty obratu a mít kontrolu nad případným poklesem. Pokles hodnoty obratu zásob svědčí o neefektivním využití. Naopak růst hodnoty znamená zrychlení spotřebovávání zásob a lepší efektivnost.

Na obrázku 18 je vytvořen graf doby obratu zásob oddělení plechů a profilů a jeho vývoje v průběhu let 2016 až 2018.



Obrázek 18 Graf vývoje doby obratu zásob oddělení Bleche, profile (vlastní zpracování)  
Doba obratu zásob ukazuje průměrný počet dní vázanosti zásob v podniku do okamžiku jejich spotřeby. Ukazatel by se měl neustále co nejvíce blížit hodnotě 0, aby rostla efektivnost řízení zásob a přinášelo to společnosti vyšší ekonomický efekt. Čím je hodnota nižší, tím se daný druh zásob rychleji prodává. Stejně jako u obrátky zásob oddělení plechů a profilů došlo ve druhém roce k mírnému zvýšení hodnoty, což znamená snížení efektivnosti řízení zásob. V roce 2018 ale činila doba obratu nejnižší hodnoty, konkrétně 4 dny, z čehož vyplývá výrazné zlepšení a růst efektivnosti.

Pokud dochází ke zvyšování obratu zásob a snižování počtu dní doby obratu, lze to považovat za dobrou situaci v podniku a efektivní řízení zásob. K tomuto jevu ve vybrané společnosti došlo v posledním sledovaném roce 2018. Z toho soudím, že společnost hospodáří efektivně zejména na svém nejvýznamnějším oddělení. Ovšem je důležité, aby bylo i v dalších letech dosahováno výše uvedeného kritéria – zvyšování hodnoty obratu a současně snižování počtu dní obratu.

## 7.2 Doporučení

Vybraná společnost veškeré své zásoby na odděleních eviduje pouze v EUR, nikoli v českých korunách. Naopak hodnoty zásob v účetní závěrce společnosti jsou již uvedeny v měně české koruny. Ovšem hodnoty zásob v rozvaze jsou vykazovány jako celek všech oddělení za celé účetní období. Jelikož se jedná o německou firmu, která ale působí na českém trhu, navrhuji evidovat zásoby také v jednotkách Kč. Při provádění analýzy za více let zpětně je souběžné používání dvou měn nepřehledné a ne vždy natolik přesné. Pokud by společnost začala evidovat své zásoby i v jednotkách Kč, měla by možnost srovnávat své ekonomické výsledky a efektivnost s dalšími podniky v konkurenčním postavení.

Při zhodnocení tvorby opravných položek k zásobám společnosti ve sledovaných letech byl poslední rok z hlediska stavu zásob nejúspěšnější. Došlo ke zvýšení hodnoty zásob a zároveň nastalo snížení hodnoty vytvořených opravných položek. Je nutné více sledovat hodnotu opravných položek k ležákům, jelikož několika násobně převyšují hodnotu zásob pomaluobrátkových. Tahle skutečnost by mohla v budoucnu vyvolat problémy při zvyšování efektivity. Ležáky jsou položky bez pohybu déle než dva roky, tudíž zbytečně přináší náklady na držení těchto zásob, přitom se vůbec nepoužijí a nepřispějí tak ke kladnému výsledku hospodaření. Právě dosažená ztráta v roce 2018 mohla být lehce důsledkem tohoto faktu. Navrhuji, aby společnost prodala či jinak využila nepotřebné zásoby a zásoby, které drží v podniku několik let, a tím se zbavila zbytečných nákladů z držení zásob, ale také by získala peněžní prostředky z případného prodeje.

Z řízení celé společnosti vychází i způsob řízení jejich zásob. V analyzované společnosti se nachází několik oddělení, které mají svou výrobní činnost. Jednotlivé oddělení fungují samostatně, ovšem občas dochází k předávání polotovarů do jiných oddělení, kde je potřebují k dalšímu procesu výroby. Podnik veškeré své zásoby rozlišuje pouze dle již zmíněných oddělení. Každé oddělení má svou skupinu zásob. Zásoby v podniku nejsou rozlišovány podle druhu. Při sledování zásob chybí centrální evidence druhových zásob, což přináší výhody ale i spoustu nevýhod.

Největší výhodou tohoto způsobu řízení zásob je jeho přehlednost a jednoduchost. Přehlednost vzhledem ke skutečnosti, že podnik své zásoby sleduje za každé oddělení jako celek a nerozlišuje zásoby podle předmětu. Zjednodušené má podnik také vyhodnocování svých zásob. Na základě stanoveného plánu zásob, který se týká výše a spotřeby zásob daných oddělení, se na konci období porovná aktuální stav výše i spotřeby a vyhodnotí se,

zda bylo plánu dosaženo či ne. Jako hlavní nevýhodu tohoto způsobu řízení zásob považuji nemožnost sledování položek zásob samostatně. Chybí zde podrobné rozčlenění zásob. Nevýhodou je určitě nemožnost analyzovat jednotlivé položky zásob. Nelze zjišťovat, které položky zásob měli na spotřebě největší podíl. Podnik nemá možnost jednotlivé položky zásob dále podrobně analyzovat za pomoci ukazatelů rychlosti pohybu zásob.

Doporučuji společnosti zavedení evidence jejich zásob podle druhu a na základě toho je i následně analyzovat. Domnívám se, že by rozhodnutí, rozlišovat jednotlivé zásobovací položky dle druhu, mohlo mít pro společnost velký přínos a umožnilo mnohem lepší přehled o veškerých zásobách. Mezi jednotlivá oddělení mohou být následně rozděleny položky zásob. Společnost by měla možnost položky podrobněji sledovat i analyzovat. Navrhuji zavedení podrobné evidence zásob na každém oddělení firmy, aby bylo zjistitelné a přehledné, které konkrétní položky zásob dané oddělení využívá ke spotřebě ve výrobním procesu nejvíce a které naopak nejméně. V případě rozlišování jednotlivých položek zásob je možné tyto položky individuálně sledovat i analyzovat pomocí ukazatelů rychlosti pohybu zásob. Vzniká tak možnost mít přehled o pohybu i rychlosti zásob, mít pod kontrolou vývoj, stanovovat podrobný plán a na konci období by byl podnik schopný stanovený plán či cíl vyhodnotit.

Tohle rozhodnutí by mohlo vést i ke změně řízení objednávek, díky kterému by nedocházelo k držení nepotřebných zásob, naopak by podnik disponoval dostatkem zásob potřebným ve výrobním procesu.



## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat a zhodnotit současný stav řízení zásob vybrané společnosti a následně navrhnout doporučení, které by mohlo vést k lepšímu řízení a větší efektivnosti. Pro vypracování analýzy společnost poskytla veškeré podklady. Při zjišťování současného stavu zásob byla aplikována i analýza opravných položek tvořených k zásobám, výpočet podílů zásob k aktivům podniku a výpočet rentability, která souvisí s efektivním řízením zásob. Pro rozsáhlejší analýzu zásob byla použita metoda ABC. Nejvýznamnější oddělení zásob byly podrobně analyzovány za využití ukazatelů rychlosti pohybu zásob. Především se jednalo o zjištění a sledování vývoje hodnot obratu zásob, doby obratu zásob a náročnosti tržeb na zásoby podniku.

Prostřednictvím metody ABC byla provedena analýza pro jednotlivá oddělení podniku zvláště, pro rok 2016, 2017 a 2018. Účelem této analýzy bylo zjištění nejvýznamnějších skupin zásob dle jednotlivých oddělení. Celková spotřeba zásob určitého oddělení byla kritériem pro rozdělení zásob do skupin v jednotlivých letech. Nejvýznamnější skupina v každém roce je pojmenována jako skupina A. V roce 2016, 2017 i 2018 tato skupina zahrnuje zásoby oddělení Bleche Profile, RBG, FT, a oddělení nezařazených položek. Pomocí metodou ABC může podnik zjistit z hlediska spotřeby i ostatní nejvýznamnější oddělení zásob.

Skupina A byla dále analyzována podle různých ukazatelů rychlosti pohybu zásob. Podrobná analýza byla zaměřena zejména na výpočet obrátky zásob, doby obratu zásob a náročnosti tržeb na zásoby. Pro uplatnění efektivního řízení zásob je nutné zabývat se analýzou těchto oddělení individuálně a detailně.

Oddělení Plechů a profilů považuji za nejvýznamnější, proto byl dále sledován vývoj jeho hodnot.

Společnost rozlišuje své zásoby pouze dle oddělení, chybí členění podle předmětu zásob. Na základě tohoto zjištění byla navržena různá doporučení, která budou firmě předložena.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BRYCHTA, Ivan, Miroslav BULLA, Tereza KRUPOVÁ, Ivana KUCHAROVÁ, Ivana PILAŘOVÁ, Yveta PŠENKOVÁ a Jiří STROUHAL. *Účetnictví podnikatelů 2019: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1.1.2019*. 16. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2019. Meritum (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7598-271-1.
- DUŠEK, Jiří. *Normy mank přirozených úbytků, úhynů zvířat a ztratného zásob: praktický návod s podklady na jejich určení*. Praha: Grada Publishing, 2018, 175 s. Účetnictví a daně. ISBN 9788024727738.
- EMMETT, Stuart. *Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu*. Brno: Computer Press, 2008, 298 s. Praxe manažera. ISBN 9788025118283.
- FRAZELLE, Edward. *Inventory strategy*. Atlanta: Logistics Resources International, 2012, 231 s. ISBN 9780985746308.
- HORÁKOVÁ, Helena a Jiří KUBÁT. *Řízení zásob: logistické pojetí, metody, aplikace, praktické úlohy*. 3. přeprac. vyd. Praha: Profess Consulting, 1998, 236 s. Poradce controllingu. ISBN 8085235552.
- CHALUPA, Rostislav a Eva FIŠEROVÁ. *Abeceda účetnictví pro podnikatele 2020*. Olomouc: ANAG, 2003, 440 s. Účetnictví, daně. ISBN 978-80-7554-250-2.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. Expert. ISBN 9788024746708.
- KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. 3. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2017, 328 s. ISBN 9788073806460.
- KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2019, 261 s. ISBN 9788073807566.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, 228 s. Prosperita firmy. ISBN 9788027105632.
- LOUŠA, František. *Zásoby: komplexní průvodce účtováním a oceňováním*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2012, 180 s. Účetnictví a daně. ISBN 9788024741154.
- LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004, 170 s. Vysokoškolské učebnice. ISBN 8025101746.

MACUROVÁ, Pavla, Naděžda KLABUSAYOVÁ a Leo TVRDOŇ. *Logistika*. 2. upravené a doplněné vydání. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2018, 342 s. Series of economics textbooks. ISBN 9788024841588.

MRKOSOVÁ, Jitka. *Účetnictví 2019: učebnice pro SŠ a VOŠ*. Brno: Edika, 2019, 312 s. Daně a účetnictví. ISBN 9788026614036.

PETŘÍK, Tomáš. *Procesní a hodnotové řízení firem a organizací - nákladová technika a komplexní manažerská metoda: ABC/ABM (Activity-based costing/Activity-based management)*. Praha: Linde, 2007, 911 s. ISBN 9788072016488.

ŘEZÁČ, Jaromír. *Logistika*. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2010, 215 s. ISBN 9788072650569.

STEJSKALOVÁ, Irena. *Finanční účetnictví pro manažery s netradičně pojatými případovými studiemi*. Vydání 2., aktualizované. Praha: Wolters Kluwer, 2018, 191 s. ISBN 9788075980366.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada, 2007, 378 s. Expert. ISBN 9788024714790.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Integrované řízení výroby: od operativního řízení výroby k dodavatelskému řetězci*. Praha: Grada, 2014, 366 s. Expert. ISBN 9788024744865.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

A	Aktiva
AB	Označení pro zakázku
ABR	Označení pro reklamovanou zakázku
CZK	Měna české koruny
D	Dal
DPH	Daň z přidané hodnoty
EUR	Euro
FIFO	First in, first out
Kč	Korun českých
LIFO	Last in, first out
MD	Má dáti
OA	Oběžná aktiva
Tis.	Tisíc

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Druhy nákladů spojených se zásobami (Macurová, 2018, s. 150).....	17
Obrázek 2 Pilový diagram – schéma pohybu výrobních zásob (Lukoszová, 2017, s. 72) ..	25
Obrázek 3 Paretův diagram (Jakubíková, 2013, s. 153) .....	33
Obrázek 4 Lorenzova křivka (Macurová, 2014, s. 168) .....	35
Obrázek 5 Graf s hodnotou zásob a podílem OP za rok 2016 v % (vlastní zpracování).....	42
Obrázek 6 Graf s hodnotou zásob a podílem OP za rok 2017 v % (vlastní zpracování).....	43
Obrázek 7 Graf s hodnotou zásob a podílem OP za rok 2018 v % (vlastní zpracování).....	44
Obrázek 8 Vývoj stavu a spotřeby zásob v roce 2016 (vlastní zpracování) .....	45
Obrázek 9 Vývoj stavu a spotřeby zásob v roce 2017 (vlastní zpracování) .....	45
Obrázek 10 Vývoj stavu a spotřeby zásob v roce 2018 (vlastní zpracování) .....	46
Obrázek 11 Graf podílu zásob k oběžným aktivům za roky 2016, 2017, 2018 (vlastní zpracování).....	47
Obrázek 12 Graf podílu zásob k celkovým aktivům za roky 2016, 2017, 2018 (vlastní zpracování).....	47
Obrázek 13 Vývoj aktiv a zásob v letech 2016, 2017, 2018 (vlastní zpracování).....	48
Obrázek 14 Paretův diagram pro rok 2016 (vlastní zpracování) .....	51
Obrázek 15 Paretův diagram pro rok 2017 (vlastní zpracování) .....	54
Obrázek 16 Paretův diagram pro rok 2018 (vlastní zpracování) .....	57
Obrázek 17 Graf vývoje obrátky zásob oddělení Bleche, profile (vlastní zpracování) .....	61
Obrázek 18 Graf vývoje doby obrátu zásob oddělení Bleche, profile (vlastní zpracování) .....	62

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Druhy zásob (vlastní zpracování dle Chalupy, 2020, s. 146) .....	16
Tabulka 2 Druhy mank (vlastní zpracování dle Duška, 2018, s. 7-10) .....	20
Tabulka 3 Schéma účtování opravných položek k zásobám (vlastní zpracování).....	22
Tabulka 4 Rentabilita kapitálu ve sledovaných obdobích (vlastní zpracování) .....	44
Tabulka 5 Roční spotřeba zásob jednotlivých oddělení v roce 2016 (vlastní zpracování)..	49
Tabulka 6 Setříděná tabulka roční spotřeby zásob za rok 2016 (vlastní zpracování).....	50
Tabulka 7 Rozdělení zásob do skupin (vlastní zpracování) .....	51
Tabulka 8 Roční spotřeba zásob jednotlivých oddělení v roce 2017 (vlastní zpracování)..	52
Tabulka 9 Setříděná tabulka roční spotřeby zásob za rok 2017 (vlastní zpracování).....	53
Tabulka 10 Rozdělení zásob do skupin (vlastní zpracování) .....	54
Tabulka 11 Roční spotřeba zásob jednotlivých oddělení v roce 2018 (vlastní zpracování)	54
Tabulka 12 Setříděná tabulka roční spotřeby zásob za rok 2018 (vlastní zpracování).....	55
Tabulka 13 Rozdělení zásob do skupin (vlastní zpracování) .....	57
Tabulka 14 Průměrná zásoba analyzovaných oddělení v roce 2016 (vlastní zpracování) ..	58
Tabulka 15 Ukazatele aktivity zásob analyzovaných oddělení v roce 2016 (vlastní zpracování).....	58
Tabulka 16 Průměrná zásoba analyzovaných oddělení v roce 2017 (vlastní zpracování) ..	59
Tabulka 17 Ukazatele aktivity analyzovaných oddělení v roce 2017 (vlastní zpracování)..	59
Tabulka 18 Průměrná zásoba analyzovaných oddělení v roce 2018 (vlastní zpracování) ..	59
Tabulka 19 Ukazatele aktivity analyzovaných oddělení v roce 2018 (vlastní zpracování)..	60

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: VÝPOČTY PODÍLŮ ZÁSOB

## PŘÍLOHA P I: VÝPOČTY PODÍLŮ ZÁSOB

- **Podíl zásob na OA**

$$\text{Podíl zásob na oběžná aktiva} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Oběžná aktiva}}$$

Rok 2016 = 638 801 / 1 516 775 = 42,12 %

Rok 2017 = 625 195 / 1 197 382 = 52,21 %

Rok 2018 = 1 014 499 / 1 637 635 = 61,94 %

- **Podíl zásob na A**

$$\text{Podíl zásob na aktiva} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Aktiva}}$$

Rok 2016 = 638 801 / 2 296 672 = 27,81 %

Rok 2017 = 625 195 / 2 053 284 = 30,44 %

Rok 2018 = 1 014 499 / 2 519 390 = 40,26 %