

Analýza řízení zásob ve vybrané společnosti

Ján Vierik

Bakalářská práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ján Vierik**
Osobní číslo: **M12381**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza řízení zásob ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte literární průzkum, analyzujte teoretické přístupy a formulujte podstatu a zásady řízení zásob ve společnosti.

II. Praktická část

- Proveďte situační analýzu ve vybrané společnosti.
- Analyzujte současný stav řízení zásob ve vybrané společnosti.
- Specifikujte návrhy a doporučení k odstranění slabých míst v systému řízení zásob ve vybrané společnosti.

Závěr


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

Seznam odborné literatury:

COYLE, John Joseph. *Managing supply chains: a logistics approach*. 9th ed. Australia: South-Western Cengage Learning, c2013, 693 s. ISBN 978-1-111-53392-2.
LAMBERT, Douglas M., Lisa M. ELLRAM a James R. STOCK. *Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. Vyd. 2. Praha: Computer Press, 2005, 589 s. ISBN 8025105040.
TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Integrované řízení výroby: od operativního řízení výroby k dodavatelskému řetězci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 366 s. ISBN 978-80-247-4486-5.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Roman Zámečník, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání bakalářské práce: **15. února 2016**
Termín odevzdání bakalářské práce: **16. května 2016**

Ve Zlíně dne 15. února 2016


doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D.
děkan




prof. Ing. Felicity Chromjaková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s přípoštěním-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,

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

Ve Zlíně 12.5.2016


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Predmetom tejto bakalárskej práce je riešenie problematiky spojené s riadením zásob v spoločnosti Automotive s.r.o. Práca je rozdelená na teoretickú a praktickú časť. V teoretickej časti sú charakterizované samotné zásoby, ich nákup a teória spojená so samotným riadením zásob. V praktickej časti je predstavená samotná spoločnosť, predmet jej podnikania a situačnú analýzu spoločnosti na základe interného a externého prostredia. Praktická časť sa ďalej zaoberá analýzou súčasného stavu riadenia zásob v spoločnosti a spracovaním odporúčaných zlepšení ktoré by mali do spoločnosti priniesť úspory. Na záver sú zhrnuté všetky odporúčania ktoré môže samotná firma využiť.

Kľúčové slová: logistika, zásoby, náklady, nákup, ABC analýza, riadenie zásob

ABSTRACT

The subject of this thesis is solutions to problems of stock management in the company Automotive Ltd. The work is divided into theoretical and practical part. In the theoretical part the stocks itself and their purchase are characterized. It contains elaborated a theory concerning the actual inventory management. The company, the subject of its business and situational analysis of the company based on the internal and external environment is presented in the practical part. The practical part also deals with the analysis of the current state of stock management in the company and processing of the recommended improvements that should bring savings to the company. In conclusion the thesis summarizes all the recommendations which can be used by the company.

Keywords: logistic, inventory, costs, purchase, ABC analysis, stock management

Týmto chcem za odbornú pomoc pri spracovaní práce poďakovať vedúcemu práce doc. Ing. Romanovi Zámečníkovi, Ph.D.

Taktiež ďakujem manažmentu spoločnosti Automotive s.r.o., za poskytnuté informácie a konzultácie spojené s riešenou problematikou.

Prehlasujem že odovzdaná verzia bakalárskej práce a verzia elektronická nahraná do IS/STAG sú totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	9
CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE.....	10
I TEORETICKÁ ČASŤ.....	11
1 ZÁSoby.....	12
1.1 KLASIFIKÁCIA ZÁSOb PODĽA ROZDELENIA V SÚVAHE.....	12
1.2 KLASIFIKÁCIA ZÁSOb PODĽA ÚČELU	13
1.3 OCEŇOVANIE ZÁSOb	14
2 NÁKUP.....	15
2.1 NÁKUPNÝ MARKETING	15
2.2 ÚLOHA NÁKUPU	16
2.2.1 Strategické riadenie nákupu	16
2.2.2 Operatívne riadenie nákupu	16
2.3 VÝBER A HODNOTENIE DODÁVATEĽOV	18
3 RIADENIE ZÁSOb	21
3.1 STRATEGICKÉ A OPERATÍVNE RIADENIE ZÁSOb.....	21
3.2 OPTIMALIZÁCIA ZÁSOb	22
3.2.1 Evidencia stavu zásob	22
3.2.2 Náklady na udržiavanie zásob.....	23
3.2.3 Náklady spojené s objednávkou.....	24
3.2.4 Ekonomické objednávacie množstvo	24
3.2.5 Normy zásob	25
3.2.6 Stratégia dopĺňovania zásob.....	26
3.3 METÓDY RIADENIA ZÁSOb	29
3.3.1 ABC analýza	29
3.3.2 Just-in-time.....	30
3.4 UKAZOVATEĽE RIADENIA ZÁSOb.....	31
4 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASŤI.....	33
II PRAKTICKÁ ČASŤ	34
5 PREDSTAVENIE SPOĽOČNOSTI.....	35
5.1 PROFIL SPOĽOČNOSTI	35
5.2 INTERNÁ ANALÝZA.....	36
5.2.1 Organizačná štruktúra	36
5.2.2 Štruktúra predaja finálnych výrobkov.....	37
5.2.3 Finančná analýza	37
5.3 EXTERNÁ ANALÝZA	42
5.3.1 Zákazníci	42
5.3.2 Dodávateľia	42
5.3.3 SWOT analýza	43
6 NÁKUPNÝ PROCES V AUTOMOTIVE S.R.O.	45
7 ANALÝZA RIADENIA ZÁSOb V AUTOMOTIVE S.R.O.	46

7.1	ÚČTOVANIE ZÁSOB V PODNIKU	46
7.2	ŠTRUKTÚRA ZÁSOB	46
7.3	ABC ANALÝZA V AUTOMOTIVE S.R.O.	47
7.3.1	ABC analýza skladovaného materiálu a polotovarov	48
7.3.2	ABC analýza hotových výrobkov	49
7.3.3	Zhodnotenie ABC analýzy v podniku	49
7.4	ANALÝZA RIADENIA POISTNÝCH ZÁSOB	50
7.4.1	Prepočet poistnej zásoby	51
7.4.2	Vplyv výšky poistnej zásoby na celkový stav zásob	52
7.5	ANALÝZA OBRATU ZÁSOB	53
8	NÁVRH DOPORUČENÍ PRÍPADNÝCH ZMIEN V SYSTÉME RIADENIA ZÁSOB V AUTOMOTIVE S.R.O.	56
	ZÁVER	58
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	60
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A ZKRATIEK	62
	ZOZNAM OBRÁZKOV	63
	ZOZNAM TABULIEK	64
	ZOZNAM GRAFOV	65
	ZOZNAM VZORCOV	66
	ZOZNAM PRÍLOH.....	67

ÚVOD

V súčasnej dobe pri riadení menších či väčších firiem je potrebné dbať na náklady vo všetkých odvetviach výroby alebo ponúkaní služieb. Zbytočné plytvanie peniazmi viaže ich veľké množstvo v nevyužitých strojoch, zásobách, pracovnej sile, výrobných plochách a ostatných položkách, ktoré momentálne nevyužíva a ani nebude ďalej používať. Tieto finančné prostriedky by mohli byť využité na zefektívnenie momentálnej výroby, prípadne investované pre ich zhodnotenie.

Z pohľadu ekonómov i podľa môjho názoru sa najviac peňažných prostriedkov vo firmách viaže hlavne v nevyužitých zásobách, ktoré vznikajú nadmernou produkciou alebo vytváraním nadmerného množstva zásob pre výrobu. Podniky si tieto skutočnosti začínajú uvedomovať zvyčajne neskoro, keď zistia, že sa im v zásobe viažu finančné prostriedky v hodnote tisícoch eur. Pre podniky je dôležité nájsť správny kompromis pri zásobách, aby ich nedostatok neohrozoval činnosť podniku a nadmerná zásoba nezaťažovala podnikové sklady, zamestnancov a s tým spojené financie. Pomôcť by im v tom malo hlavne zameranie sa presne na tento problém pomocou tímu pracovníkov a pomaly sa zlepšovať v samotnom riadení zásob od evidencie, logistického riadenia až po ich uskladnenie.

Riadením zásob sa zaoberá už väčšina firiem a hľadajú čoraz lepšie spôsoby ako ich tok a skladovanie vylepšiť pomocou logistiky, nákupu zásob, využitím vo výrobe a samotným skladovaním. Využívajú čo najnovšie trendy v riadení zásob a vytvárajú si vlastnú filozofiu spojenú s týmto riadením. Dôležitosť riadenia zásob spočíva aj v tom, že pre ich efektívne a okamžité riadenie sa využívajú informačné systémy, ktoré dokážu spracovať veľké množstvo potrebných údajov k zásobám a tým šetria čas pracovníkom logistiky pre ich lepšie analyzovanie a riadenie.

Spracovať analýzu riadenia zásob v Automotive s.r.o. som sa rozhodol preto, lebo som v tejto firme praxoval a zaujala ma teória a postupy spojené s touto problematikou, ktoré podnik zavádza s cieľom minimalizovať celkový stav zásob pomocou logistických, procesných a ekonomických metód.

CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE

Cieľom mojej bakalárskej práce je analyzovať súčasný stav riadenia zásob vo vybranej spoločnosti, odporučiť prípadné zmeny a pomôcť k zlepšeniu spôsobu riadenia zásob v spoločnosti. Pre lepšie oboznámenie sa s činnosťou firmy vypracujem situačnú analýzu a zameriam sa na hlavný problém, ktorý je spojený s riadením zásob v spoločnosti. Prípadné zmeny, ktoré odporučím, by mohli podniku priniesť úspory a zlepšiť prehľad o súčasných zásobách.

Ako prvé spracujem teóriu, ktorá sa týka samotných zásob, čiže ich evidenciu, rozdeľovanie do jednotlivých kategórií a oceňovanie. Ďalej sa budem teoreticky venovať oblasti nákupu, čo považujem pri riadení zásob za dôležité hlavne vo výbere a spolupráci s dodávateľmi. Samostatne sa v teórii budem venovať samotnému riadeniu zásob, nákladom spojených s ich udržiavaním, spôsobom dopĺňovania a novým metódam riadenia.

V praktickej časti predstavím spoločnosť a vypracujem jej situačnú analýzu najmä pomocou SWOT analýzy a finančnej analýzy. Venovať sa budem taktiež spôsobu, akým podnik spracováva nákup potrebného materiálu a polotovarov. Pri riadení zásob sa budem venovať ABC analýze, ktorú má podnik vypracovanú a navrhnem prípadné zlepšenia, ktoré by mohli podniku pomôcť pri efektívnejšom riadení zásob z pohľadu ABC analýzy. Na záver sa budem venovať vývoju konkrétnej zásoby za celý rok a otázke vplyvu výšky poistných zásob na obrat celkových zásob. Cieľom praktickej časti práce je vypracovanie súčasného stavu riadenia zásob v Automotive s.r.o. a návrhu riešenia k nájdených nedostatkov v rámci podniku a v samotnom riadení zásob.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 ZÁSoby

Úloha zásob je východiskovou fázou hodnototvorného procesu výroby a ich zmyslom je zaistiť bezporuchový a plynulý pohyb materiálu a polotovarov. (Tomek, Vávrová, 2014, s. 147).

Zásoby charakterizujeme ako pohotovú zdroj materiálu alebo komponentov, ktorý nie je v danom časovom intervale momentálne využitý, ale je potrebný k zabezpečeniu plynulého výrobného procesu. (Ter-Manuelianc, 1980, s.11).

Zásoby vnímame aj ako veľkú nákladovú investíciu, a skvalitnením ich riadenia môžeme doceliť zlepšenie cash-flow i návratnosť investícií v podniku. (Lambert, Stock, Ellram, 2005, s.112). Tiež ich vnímame ako najmenej likvidnú zložku obežného majetku, čo znamená že ich úlohou nie je aby boli okamžitým predaním zhodnotenú.

1.1 Klasifikácia zásob podľa rozdelenia v súvahe

Zásoby sa podľa slovenskej účtovnej osnovy a postupov pri účtovaní zaraďujú do krátkodobého majetku s použiteľnosťou kratšou ako jeden rok. Ak sa účtovná jednotka rozhodne že tento majetok bude držať na sklade, je dôležité určiť zámer s akým bol majetok zaobstaraný. (Rajnáková, © 2016)

Podľa účtovných postupov sa zásoby členia na dve základné skupiny:

Materiál rozumieme zásobu ktorá neprešla hodnototvorným procesom:

- **Suroviny** (základný materiál) – hmoty, ktoré pri výrobnom procese prechádzajú úplne alebo sčasti do výrobku a tvoria jeho podstatu, napríklad kov, z ktorého sa vyrobia hlavné súčiastky motora alebo kombinácia viacerých surovín, z ktorých vzniká polotovar alebo finálny výrobok.
- **Pomocné látky** – hmoty, ktoré prechádzajú priamo do výrobku, avšak netvoria jeho podstatu, ako napríklad lak na drevo.
- **Prevádzkové látky** – ktoré sú potrebné na udržiavanie strojov pre ich bezproblémový chod, napríklad mazadlá, oleje aj palivo.
- **Náhradné dielce** – predmety ktoré pomáhajú udržiavať majetok v prevádzkyschopnom stave, ako napríklad stroje.
- **Obaly** – slúžia na ochranu pri doprave a skladovaní nakúpeného alebo expedujúceho materiálu, prípadne hotových výrobkov.

Hnuteľné veci bez ohľadu na obstarávaciu cenu považujeme za zásoby:

- **Nedokončená výroba** – jedná sa o produkty, ktoré už prešli jednou alebo viacerými výrobnými operáciami a nie sú už materiálom ale ešte nemajú charakter hotového výrobku.
- **Polotovary vlastnej výroby** – sú oddelene evidované produkty, ktoré ešte neprešli všetkými výrobnými fázami a sú určené na finálne dokončenie alebo skompletizovanie do finálneho výrobku v ďalších výrobných procesoch.
- **Hotové výrobky** – predmety vlastnej výroby určené na predaj mimo podniku alebo na spotrebu vo vnútri firmy
- **Tovar** – produkty, ktoré sa nakupujú za účelom predaja a zostáva v nezmenenej podobe. Tovarom sú tiež výrobky vlastnej výroby ktoré sa aktivovali a odovzdali do vlastných predajní účtovnej jednotky.
- **Zvieratá** – do týchto špecifických zásob patria chovné zvieratá, ryby, kožušinové zvieratá, včelstvá atď. (S-EPI, © 2010-2016)

1.2 Klasifikácia zásob podľa účelu

Významnou súčasťou operatívneho riadenia je klasifikácia jednotlivých zásob podľa ich účelu a dôležitosti. Preto zásoby členíme do funkčných zložiek. Patria sem:

- **Bežná (obratová, cyklická) zásoba** vzniká na základe dopĺňovania použitých zásob pre udržanie istoty (Lambert, Stock, Ellram, 2005, s.116) a kryje potreby vo výrobe medzi dvoma dodávkami.
- **Poistné (vyrovnávacie) zásoby** sa v podniku udržiavajú z dôvodu pohyblivého dopytu vo výrobe alebo kvôli neistotám vyplývajúcich z doplnenia zásob. (Lambert, Stock, Ellram, 2005, s.116). Udržiavajú sa nad rámcom cyklickej zásoby a je tiež súčasťou normovania zásob v podniku.
- **Technologická zásoba** nám zabezpečuje také množstvo materiálu, ktoré je potrebné na jeho transformáciu pred jeho použitím vo výrobe, napríklad chladenie odliatkov.
- **Minimálna zásoba** je stav zásoby pred dodaním ďalšej dodávky, pri vyčerpaní zásoby bežnej. Je daná výškou poistnej, technologickej alebo havarijnej zásoby.
- **Maximálna zásoba** výška stavu zásob v okamihu dodania
- **Havarijná zásoba** sa tvorí u materiálu, ktorého nedostatok by mohol spôsobiť závažné poruchy v celom výrobnom procese (Tomek, Vávrová, 2000, s. 134-136).

1.3 Oceňovanie zásob

Dôležitým aspektom pri evidencii jednotlivých zásob je ich oceňovanie, ktoré vyplýva aj zo zákona o účtovníctve č. 431/2002 § 25 a postupov účtovania v podvojnóm účtovníctve § 22. Oceňovanie zahŕňa obstarávaciu cenu, vlastné vynaložené náklady alebo reprodukčnú obstarávaciu cenu. Zásoby sa oceňujú zásadne v nákladových cenách.

- **Obstarávacia cena** predstavuje cenu zásob, ktoré sú nakupované z vonkajších zdrojov. Skladá sa z ceny za ktorú sa majetok obstaral a z vedľajších nákladov súvisiacich s jeho obstaraním. K vedľajším nákladom patria napríklad náklady na dopravu, provízie alebo clo, ak je majetok dodávaný z krajiny mimo EÚ.
- **Vlastnými nákladmi** sa oceňujú zásoby, ktoré boli vytvorené vlastnou činnosťou. Patria k nim všetky priame náklady (napr. mzda, materiál, energia) ako aj časť nepriamych nákladov (napr. výrobná réžia). Čiastka vlastných nákladov sa určí vo svojej skutočnej výške alebo podľa predbežných kalkulácií vo výrobe, podľa toho, aký spôsob si určí samotný podnik.
- **Reprodukčnou obstarávacou cenou** sa oceňujú zásoby, na ktoré podnik nevynaložil priamo svoje finančné prostriedky. K týmto druhom zásob patria napríklad dary, nájdené prebytky pri inventarizácii, odpad z výroby alebo prebytočné produkty (napr. náhradné dielce z vyradeného stroja). U týchto zásob sa stanoví cena obvykle klasifikovaným odhadom na úrovni reálnej ceny, za ktorú sa daná zásoba obstará alebo cenou stanovenou pri jej ďalšom využití. (Šteker, Otrusinová, 2013, s.76)

Pri využívaní veľkého množstva zásob rovnakého druhu sa v podnikoch využívajú nasledovné oceňovacie techniky:

- **Vážený aritmetický priemer** z obstarávacích cien alebo vlastných nákladov sa používa pri úbytku zásob rovnakého druhu a počíta sa buď priebežne po každej dodávke alebo minimálne raz za mesiac zo všetkých dodávok.
- **Metóda FIFO** (z angl. First in First out) je spôsob ocenenia pri ktorom sa prvá cena obstaraného majetku použije na ocenenie úbytku tejto zásoby. Takto sa účtovne ohodnocujú obstarané zásoby od najstarších obstaraných po najnovšie.
- **Pevná cena** obstarania je vopred stanovená. Pri tomto spôsobe evidencie sa podnik riadi odchýlkami, ktoré vznikajú pri nákupe jednotlivých zásob za určitý časový úsek. (Šteker, Otrusinová, 2013, s. 77)

2 NÁKUP

Oblasť nákupu sa v podnikoch dostáva do popredia, pretože jeho správne riadenie pozitívne ovplyvňuje celkovú rentabilitu podniku. Funkcia nákupu je zodpovedná predovšetkým za vstupné činnosti (nákup) v rámci dodávkového reťazca. (Lambert, Stock, Ellram, 2005, s. 346). Ako odberateľ sa podnik v tejto oblasti musí prezentovať čo najlepšie a vybudovať si partnerský vzťah s dodávateľmi, ktorý má dopad na strategické ciele v podniku v oblasti logistiky a v úzkej väzbe na potrebné tržné informácie. (Horáková, Kubát, 1998, s. 37)

2.1 Nákupný marketing

V súčasnom dnešnom tržnom hospodárstve ktoré je na strane ponuky a dopytu dynamicky vyrovnané, nastáva silný konkurenčný boj o získanie zákazníka. Vzniká potreba rozvíjať nákupný marketing, ktorý bol v predchádzajúcich rokoch zameraný výlučne na predaj. (Synek 2002, s.184).

Hlavnou myšlienkou nákupného marketingu je vzájomné uspokojenie potrieb nákupcu a predajcu. Nákupné správanie podniku zodpovedá nasledujúcemu princípu:

- nákupca zaisťuje požiadavky interných vnútropodnikových zákazníkov a súčasne ponúka dodávateľovi využitie jeho výkonov – tu proti sebe stoja požiadavky a výkony
- dodávateľ rešpektuje požiadavku zákazníka, ponúka svoje výkony za primeranú hodnotu, v dôsledku čoho má tiež svoje požiadavky, ktoré chce uspokojiť – znova proti sebe stoja výkony a požiadavky. (Tomek, Vávrová, 2014, s.220)

Marketingové poňatie nákupu rozšírilo obsah nákupu predovšetkým o tvorbu a uskutočňovanie nákupnej stratégie, ktorá v sebe zahŕňa:

- prieskum dodávateľského trhu,
- systematickú podporu dodávateľov,
- využívanie medzinárodných zdrojov,
- nákladový a výkonový potenciál dodávateľských trhov,
- analytickú, predikčnú, rozhodovaciu a tvoriacu projekčnú činnosť formulujúcu ciele,
- určovanie optimálnych nástrojov pre realizáciu cieľov a požiadaviek na zdroje. (Zámečník, Tučková, Hromková 2007, s.164).

2.2 Úloha nákupu

Základnou funkciou nákupu je zabezpečenie bezporuchového fungovania všetkých predpokladaných procesov v podniku (Horáková, Kubát, 1998, s. 37) zaistovaním dodávok surovín, náhradných dielov, náradia, prípravkov, materiálu, polotovarov a podobne, a to v potrebnom množstve, sortimente kvalite, čase a umiestnení. (Zámečník, Tučková, Hromková, 2007, s.164).

Nákupnú činnosť v podniku má na starosti útvar nákupu, taktiež nazývaný útvar zásobovania. (Synek, 2002, s.184) Ako samostatný útvar sa dostáva do popredia s čoraz väčším osamostatnením z dôvodu automatizácie výroby a využívania externých dodávateľov, u ktorých zvyšuje objem svojich vynaložených finančných prostriedkov. (Lambert, Stock, Ellram 2005, s. 348)

V strojárenských podnikoch oddelenie nákupu spolupracuje s výrobou pri načasovaní a určovaní nevyhnutného množstva dodávok, dopravy, hodnotení kvality dodávateľov, servisu, cien a podobne. (Kavan, 2002, s. 20) Medzi základné úlohy nákupu patria strategické a operatívne riadenie nákupu, logistika (materiálový tok) a likvidácia materiálu. (Zámečník, Tučková, Hromková, 2007, s.165)

2.2.1 Strategické riadenie nákupu

Strategickou úlohou nákupu je výkon činností súvisiacich so získavaním potrebných zdrojov spôsobom, ktorý podporuje celkové (dlhodobé) ciele podniku. (Lambert, Stock, Ellram, 2005, s. 349)

Strategické riadenie nákupu zahŕňa:

- účasť na tvorbe nákupnej stratégie podniku vo fáze vývoja, technickej prípravy nových a zdokonalených výrobkov a technológie výroby,
- dlhodobý prieskum a prognózovanie potrieb materiálu a dostupných zdrojov,
- dlhodobú stratégiu nákupných a obchodných vzťahov,
- strategické riadenie zásob. (Zámečník, Tučková, Hromková, 2007, s.165)

2.2.2 Operatívne riadenie nákupu

Úlohou operatívneho riadenia nákupu nespočíva iba v bezproblémovom zaistení výroby, ale aj v zamedzení rastu výrobných nákladov čím vlastne minimalizuje materiálové náklady firmy. (Tomek, Vávrová, 2014, s. 218)

Podľa Synka súčasťou vlastného operatívneho riadenia nákupu je aj riadenie zásob ktorého, obsahom sú tieto aktivity:

- príprava a vybavenie objednávok vrátane rozhodnutí o dodávateľovi a o podmienkach dodávok,
- evidencia objednávok vrátane evidencie komunikačných aktivít vedených s dodávateľom a všetkých záznamov o plnení dodávok,
- systematické sledovanie objednávok a uskutočňovanie príslušných komunikačných aktivít v prípade ohrozenia či nevyhnutných zmien v náležitostiach objednávky,
- zaistenie príjemky a uskladnenie vrátane primeraného informačného ošetrovania. V prípade zistenia chýb v dodávkach uskutočnenie a plnenie reklamácie zo strany dodávateľa,
- zaistenie evidencie vratných obalov, ekologická a efektívna likvidácia nevratných obalov,
- kontrola a likvidácia faktúr. (Synek, 2002, s.192)

Z týchto bodov vyplýva, že dôležitým aspektom operatívneho riadenia nákupu je hodnotenie a výber vhodných dodávateľov.

Tomek a Vávrová opisujú jednotlivé kroky postupu pri operatívnom riadení nákupu, ktoré vychádzajú z operatívneho plánu výroby:

1. Plán nákupu je tvorený predovšetkým z plánu zadávanej výroby – operatívny plán výroby, ďalšie priame požiadavky (odbyt, výskum, vývoj, údržba atď.), štatistické údaje o spotrebe, THN ako normatívna základňa podniku, spotreba materiálu a normy zásob.
2. Dôležitým východiskovým bodom plánovania je výpočet spotreby materiálu podľa zvolených metód, čím je určená celková spotreba materiálu na dané obdobie.
3. Na základe zistenej spotreby a požiadaviek na udržiavanie zásob jednotlivých položiek dochádza k bilancovaniu potreby dodávok. K zistenej spotrebe je pripočítaná požadovaná výška normy zásob, čiže poisťná zásoba a odpočítaná očakávaná zásoba na začiatku sledovaného obdobia.
4. Podľa pravidiel dodávateľa je upravený predchádzajúci prepočet a tvorí základ dopytu alebo v prípade stabilných nákupných vzťahov s dodávateľom základ objednávky.

5. V prípade, ak nejde o stabilné odberateľsko-dodávateľské vzťahy, dochádza k voľbe nákupného trhu a dodávateľa. Výsledkom je vystavenie dopytu, hodnotenie ponuky dodávateľa, prípadné jednanie s dodávateľom a konečné vystavenie objednávky.
6. Operatívny plán nákupu je konečným východiskom pre trvalé hodnotenie práce dodávateľov a poskytuje informácie pre ďalšie plánované obdobia na efektívnejšie využitie podmienok dodávateľov. (Tomek, Vávrová, 2015, s.220-221)

Ako môžeme vidieť, je nutná úzka spolupráca s výrobou a sledovanie spotreby materiálu vo výrobe. Táto kooperácia pre efektívne riadenie nákupu sa významným spôsobom podieľa na úspešnom riadení zásob.

2.3 Výber a hodnotenie dodávateľov

Výber nákupného trhu

Pri výbere vhodného dodávateľa je podľa Tomka a Vávrovej prvoradé vykonávať systematické a komplexné sledovanie nákupného trhu. Analýza výsledkov sledovania trhu poskytuje množinu dodávateľov, ktorých redukuje podľa zvolených kritérií. Výskum nákupného trhu je založený hlavne na sekundárnych informáciách, ide o získavanie nasledujúcich informácií o nákupnom trhu:

- Dáta o nakupovanom tovare (použitá akostná norma, špecifikácia materiálu a pod.) dôležité pre nákup a použitie.
- Informácie o vzťahoch medzi ponúkajúcimi – či ide o monopol, oligopol... a odlišnostiach v dopytovom riadení v celkovej tržnej štruktúre, ktorá slúži na analýzu vlastnej vyjednávacej pozície.
- Vývoj trhu, vďaka ktorému zhodnocujeme nákupné riziká pri zmene trhu pri sezónnom kolísaní, konjunktúrnych zmenách alebo trendoch.
- Informácie o dodávateľoch – ich výskum/vývoj, finančná situácia, inovácie a ich základné podnikové dáta, napríklad údaje o dodávanom materiáli, servis, kondícia, vzťahy s odberateľmi.
- Porovnávanie cenových stratégií, analýza cenovej štruktúry a sledovanie cien. (Tomek, Vávrová 2014, s.224)

Pri výskume nákupného trhu musíme sledovať vzťahy medzi subjektami, ktoré vystupujú ako dodávatelia, pričom sledujeme konkurenčné vzťahy medzi nimi.

U spotrebiteľov sledujeme ich spotrebu a samozrejme sledujeme trh z pohľadu spotrebovaných druhov výkonov. (Tomek, Vávrová, 2014, s. 224)

Voľba dodávateľa

V rámci procesu nákupu je jeden z najdôležitejších krokov výber vhodného dodávateľa, z rady potenciálnych dodávateľov, ktorí boli vybraní v rámci prieskumu trhu. Pre komplexnosť rozhodnutí v rámci nákupu sa vo firmách tvorí takzvaná rozhodovacia jednotka tvorená zo zástupcov rôznych úsekov organizácie. (Lambert, Stock Ellram 2005, s.352) Východiskom analýzy potenciálnych dodávateľov sú podľa Tomka a Vávrovej potrebné nasledujúce informácie:

1. **Všeobecné podnikové informácie:** forma podnikania, vlastnícke vzťahy, veľkosť podniku a jeho obrat, výrobný program dodávateľa, výskum/vývoj, kvalifikácia pracovníkov...
2. **Špecifické informácie majúce vzťah k nakupovanému materiálu:** dosahované kvalitatívne parametre, možnosti výrobných kapacít, možnosť spolupráce pri riadení kvality, metódy riadenia kvality, spoľahlivosť dodávateľa aj jeho subdodávateľov...
3. **Nástroje kondičnej politiky a servisnej politiky poskytovanej dodávateľom :** cena, prípadné rabaty, platobné podmienky, poskytovanie skonta, dodacie podmienky, príprava materiálu, balenie, bezchybnosť dodávok...
4. **Pretrvávajúce dodávateľsko-odberateľské vzťahy:** závislosť medzi odberateľom a dodávateľom, možnosť odoberať tovar aj od iných dodávateľov, dlhodobé obchodné vzťahy, spolupráca a vzájomná zodpovednosť, spolupráca pri likvidácii odpadu a pod. (Tomek, Vávrová, 2014, s. 228)

Tomek a Vávrová opisujú stratégiu sourcingových volieb, ktoré ukazujú možnosti získavania potrebných zdrojov pre podnik. Tieto voľby súvisia s geografickými aspektami a počtom dodávateľov na jeden výkon nasledovne:

- a) **Stratégia geografického rozloženia (vzdialenosť zdrojov):**
 - **Global sourcing** – Celosvetové hľadanie správneho dodávateľa, ktorý môže priniesť zvýhodnené ceny, ale aj problémy v logistike. Kultúrna odlišnosť môže spôsobovať problémy v komunikácii, napríklad v kontrole.
 - **Local sourcing** – sústredenie sa na tuzemského dodávateľa, s ktorým sa dá lepšie komunikovať prispieje k lepšej logistike a je predpokladom na úspešné zavedenie JIT.

b) Stratégia podľa počtu dodávateľov

- Single sourcing – redukcia počtu dodávateľov a snaha o skvalitnenie dodávok
- Multiple sourcing – využívanie najmenej dvoch dodávateľov pre jeden materiálový druh. Cieľom je zaistenie úzkych miest v dodávkach. V prípade rozloženia rizika dodávky sa väčší podiel objednávky nechá na skúsenejšieho a výkonnejšieho dodávateľa. (Tomek, Vávrová, 2014, s. 226-227)

Z celkového prieskumu trhu a veľkého množstva dodávateľov podnik vyberie najvhodnejších podľa svojich hodnotiacich kritérií a odberateľskej stratégie.

Hodnotenie dodávateľov

Pre úspešné riadenie nákupu je potrebné naďalej analyzovať dodávateľov, s ktorými podnik spolupracuje formou hodnotenia podľa zvolených kritérií. Proces je tvorený jednotlivými krokmi, a to určenie závažných kritérií, váženie kritérií podľa ich dôležitosti, stanovenie hodnotiacej stupnice, nakoniec vytvorenie bodovacieho systému a vytváranie hodnotenia (Horáková, Kubát, 2000, s. 46).

Príklad zjednodušeného systematického hodnotenia nám ukazuje nasledovná tabuľka:

Tab. 1. Príklad systematického hodnotenia dodávateľov

Kritérium	Váha	Dod. A		Dod. B		Dod. C	
		známka	body	známka	body	známka	body
Akosť výrobkov	3	7	21	3	9	8	24
Spolupráca pri riadení kvality	2	4	8	9	18	2	4
Vzdialenosť dodávateľa	4	8	32	6	24	8	32
Finančná sila	1	4	4	5	5	4	4
Súčet		61		51		60	
Maximálne bodov: 90							

Zdroj: (Horáková, Kubát, 2000 s. 46)

Každý podnik má iný systém hodnotenia iný a preferuje rôzne kritériá, podľa ktorých si vyberá vhodného dodávateľa na potrebný materiál, surovinu alebo službu.

3 RIADENIE ZÁSOb

„Zásoby sú hlavným „konzumentom“ kapitálu podniku. Cieľom riadenia stavu zásob je preto zvyšovať rentabilitu podniku prostredníctvom kvalitnejšieho riadenia zásob, predvídať dopady podnikových stratégií na stav zásob a minimalizovať celkové náklady logistických činností pri súčasnom uspokojovaní požiadaviek na zákaznícky servis“ (Lambert, Stock, El-Iram, 2005 s. 120).

Coyle sumarizuje štyri strategické oblasti ovplyvňujúce návratnosť aktív (ROA), v ktorých sa zohľadňuje distribučná štruktúra, manažment zásob, riadenie objednávok a manažment prepravy.

Manažment distribučnej štruktúry zahŕňa rozhodnutia využívania outsourcingu, distribúcie zásob, informačného systému a štruktúry toku informácií a materiálu. Využívanie outsourcingovej logistickej firmy môže mať pozitívny vplyv na náklady spojené s neefektívnym riadením zásob. Zjednodušenie štruktúry pohybu materiálu v podniku zásadne znižuje náklady s nimi spojené. Využívanie informačných systémov pomáha lepšie kontrolovať výšku zásob, produkčný plán a predpokladanú budúcu spotrebu zásob.

Manažment zásob, ktorý zahŕňa rozhodnutia o minimalizácii zásob (nepoužiteľné zásoby, rezervná zásoba) a optimalizácia umiestnenia zásob v skladoch pre zníženie investícií do skladovania. Pri týchto rozhodnutiach je potrebné analyzovať dáta predaja a skladovania, najlepšie pomocou informačného systému v spoločnosti.

Efektívnym riadením objednávok je podnik schopný znižovať náklady zásobovania a podporuje aj rast rentability pomocou doby obraty záväzkov a pohľadávok.

Manažment prepravy sa zaoberá minimalizáciou a variabilitou času dodávok zásob. V prípade výberu dodávateľa s krátkou dodacou lehotou pozitívne vplýva na znižovanie množstva zásob v sklade a podporuje tak teóriu JIT (Coyle, 2013, s. 163-164)

3.1 Strategické a operatívne riadenie zásob

Strategické riadenie zásob predstavuje súbor rozhodnutí o množstve finančných zdrojov, ktoré podnik môže optimálne vyčleniť na ich finančné krytie v priebehu dlhodobého usmerňovania, obsahu, štruktúry a rozmiestnenia pri minimálnych nákladoch a optimálnej viazanosti kapitálu v zásobách. Toto riadenie zásob sa nazýva aj finančné riadenie zásob. (Synek, 2002, s. 194, Zámečník, Tučková, Hromková, 2007, s. 167).

Operatívne riadenie zásob je nepretržité udržovanie konkrétnych zásob v takej výške a štruktúre, ktorá odpovedá vnútropodnikovým potrebám. Tieto potreby v reálnej miere a včas uspokojuje s minimálnymi nákladmi na dopĺňovanie, skladovanie, udržiavanie a správu. V prípade neuspokojenia potrieb musí brať do úvahy náklady, ktoré v takejto situácii nastanú. (Synek, 2002, s.194)

3.2 Optimalizácia zásob

Základným kritériom minimalizácie celkových nákladov na obstaranie a udržovanie zásob pri rešpektovaní požiadaviek plného krytia predpokladanej spotreby a miery istoty v prípade negatívnych odchýlok je optimalizácia zásob. (Synek, s.194) Základným prvkom optimalizácie zásob je určenie nákladov na udržiavanie zásob a náklady spojené s dodávkami pre určenie modelu EOQ.

3.2.1 Evidencia stavu zásob

Pre efektívne riadenie zásob je potrebná ich evidencia. Na evidenciu zásob sa vo svete používa periodický alebo kontinuálny zásobovací systém.

Periodický systém

Základom tohto systému je fyzický súčet skladovaných položiek v určených intervaloch (týždenne, mesačne...) s cieľom rozhodnúť koľko treba objednať určitej položky. Systém je hlavne využívaný v malých podnikoch a jeho výhodou je jednoduchosť a nízke náklady. Úlohou manažéra je teda pravidelná kontrola skladovaných položiek a vytvorenie prognózy objednávacieho množstva na ďalšie obdobie. Za predpokladu rovnomerného dopytu tento systém veľmi dobre funguje.

Periodický systém má svoje nevýhody, ktoré sú:

- Nedostatočná kontrola stavu zásob medzi periódami,
- Potreba zabezpečenia proti možnosti vzniku nedostatku medzi periódami,
- Potreba podnikateľského rozhodnutia a výške zásoby na budúce obdobie.

Priebežný (kontinuálny) zásobovací systém

Tento systém je založený na nepretržitom monitorovaní úrovne zásob každej položky. Automaticky sa objednáva fixné množstvo (Q), pri poklese zásoby na predom stanovené množstvo. Výhodou je nepretržitá znalosť stavu každej položky zásob, no jeho nevýhodou sú vyššie náklady (Kavan, 2002, s. 271).

3.2.2 Náklady na udržiavanie zásob

Presné členenie a znalosť nákladových položiek súvisiacich s udržiavaním zásob pomáha pri optimalizácii celého zásobovacieho reťazca. Výška nákladov na udržiavanie zásob sa odvíja od množstva zásob na sklade (Šurka, © 2003). Tieto náklady rozdeľujeme do nasledovných skupín:

Náklady na kapitál

Obežné prostriedky, ktoré sú viazané v zásobách by mohli byť použité na iný druh investície. Pri posudzovaní skutočných nákladov kapitálu musí podnik vychádzať z takzvaných nákladov obetovanej príležitosti, čo znamená ušľú výnosnosť pri alternatívnom využití týchto prostriedkov. Tu podnik musí zohľadniť percento ušľú zisku z prípadného investovania hotovostných prostriedkov, ktoré boli investované do udržania zásob. Do nákladov na kapitál sa samozrejme zahrňuje aj skutočná hodnota zásob pomocou absorpčných prepočtov, do ktorých patria napr. skutočné náklady na materiál, režijné výrobné náklady alebo fixné výrobné náklady.

Náklady na služby

Náklady na služby sú spojené hlavne s poistením proti požiaru a krádeži v dôsledku skladovania zásob. Čiastka poistného je určená poisťovňou napríklad podľa stavu skladu, zastaranosti priestorov alebo podľa množstva zásob v sklade. Vo väčšine prípadov sa však poistná zložka v priebehu sledovaného obdobia nemení.

Náklady spojené so skladovaním

Náklady na skladovacie priestory sa stanovujú podľa štyroch obecných typov skladovacích kapacít: sklady v rámci výrobných závodov, verejné sklady, nájomné alebo sklady vlastnené podnikom.

Náklady poškodenia

Pri stanovení nákladov na udržiavanie zásob treba zohľadniť aj náklady spojené s poškodením, krádežou, straty a nákladmi spojenými s premiestňovaním zásob. Náklady poškodenia sa len s ťažkosťou dajú presne určiť, preto sa na ich určenie používajú matematické a štatistické metódy, ktoré určia vzťah týchto nákladov so skladovaným množstvom zásob. (Lambert, Stock, Ellram, 2005, s.152-161)

3.2.3 Náklady spojené s objednávkou

Pri objednávaní veľkého množstva zásob pri malom počte dodávok vznikajú veľké náklady na udržiavanie zásob. Pre určenie optimálneho dodávkového cyklu je potrebné zahrnúť všetky náklady spojené s objednávanými zásobami. Objednávacie náklady delíme z dvoch hľadísk:

Produkty nakupované u externých dodávateľov

Do týchto nákladov sa obvykle zahrňujú: 1) náklady na vystavenie objednávky, 2) náklady na prijatie produktu, 3) uskladnenie produktu, 4) náklady spojené s vystavením a úhradou faktúry.

Náklady spojené s prevádzaním zásob

Tieto objednávacie náklady súvisia s prevádzaním zásob do vlastných distribučných skladov a obvykle sú to nasledovné položky: 1) náklady na vybavenie prevodu zásob, 2) náklady na manipuláciu s produktom, prípadne náklady spojené s prestavením výroby a manipuláciu s produktom, 3) náklady na prijatie produktu do skladu a 4) náklady na dokumentáciu.

Lambert, Stock a Elram upozorňujú na to, že všetky náklady, zahrnuté v objednávacích nákladoch musia byť iba priame peňažné výdaje (Lambert, Stock, Elram, 2005, s. 124)..

Ako opisuje Kavan ak niektoré činnosti pri určovaní nákladov na objednávanie sa opakujú, môžeme do určitej výšky dodávky hovoriť o fixných nákladoch (Kavan, 2002, s. 273).

3.2.4 Ekonomické objednávacie množstvo

Hlavným cieľom stratégie objednávania je minimalizácia nákladov vznikajúca samotným objednávaním a udržiavaním zásob na sklade. Určenie optimálnej veľkosti dodávky zásob má veľký vplyv na dosiahnutie čo najnižších celkových nákladov spojených so zásobami.

Ekonomický model skladovacieho množstva (EOQ) pomáha minimalizovať celkové náklady, ktoré vznikajú s udržiavaním zásob a ich objednávaním. Tento model hľadá optimum medzi nákladmi na dodávky a nákladmi na skladovanie. (Kavan, 2002 s. 273)

Základný model EOQ, ktorý nazývaný aj rovnovážny model ekonomického množstva sa vypočíta nasledovne:

$$Q_o = \sqrt{\frac{2 * D * S}{H}} \quad [1]$$

Kde: Q_0 ... je optimálna veľkosť jednej dodávky do skladu,

D ... ročný predaj (dopyt) prípadne predpokladaná spotreba v kusoch,

S ... objednávacie náklady na jednu dodávku,

H ... náklady na udržiavanie zásoby prepočítané na jednu jednotku.

Samotný výsledok sa samozrejme zaokrúhľuje podľa množstva tovaru napríklad na jednej palete. (Lambert, Stock, Ellram, 2005, s. 125)

Tento základný model je ďalej modifikovaný podľa potrieb, napríklad ak podnik dostáva množstevné zľavy alebo má nerovnovážnu produkciu.

3.2.5 Normy zásob

Pre úspešnú optimalizáciu a riadenie zásob je potrebné ich normovanie. Z hľadiska operatívneho riadenia zásob, má veľký význam klasifikácia zásob, ktorá bola uvedená v prvej kapitole.

Dôležitou súčasťou normovania je tiež signalizácia stavu zásob a kapacitné prepočty a z hľadiska logistiky získavanie údajov o minimálnej a maximálnej zásobe, prípadne priemernej alebo optimálnej (Tomek, Vávrová 2000, s.133)

Tomek a Vávrová opisujú nasledujúce parametre z ktorých sa vychádza pri normovaní zásob:

- **Dodávkový cyklus** tiež nazývaný ako interval dodávky alebo dodací cyklus, je časový úsek vyjadrený v celých dňoch medzi dvoma po sebe nasledujúcimi dodávkami. Dodávkový cyklus sa skladá z objednávacej a dodacej lehoty.
- **Veľkosť dodávky** je výsledkom výpočtu EOQ a vyjadruje sa v hmotných merných jednotkách ako napríklad kusoch, kilogramoch atď.
- **Spotreba alebo priemerná denná spotreba** je vyjadrená na základe skutočnej spotreby vo výrobe a udáva sa aj v peňažných jednotkách.
- **Objednávacia lehota** je doba ktorá je potrebná k vyhotoveniu, odoslaniu a doručeniu objednávky.
- **Dodacia lehota** je časový úsek vyjadrený v dňoch, týždňoch alebo mesiacoch, ktorý predstavuje dobu od predloženia objednávky dodávateľovi po konečné dodanie zásoby (Tomek, Vávrová 2000 s. 136).

Pre krytie odchýlok ktoré môžu nastať v priebehu spotreby, vo výške dodávky alebo v nepriaznivom časovom úseku dodávkového cyklu je potrebné udržiavať poistné zásoby. Poistnú zásobu je potrebné udržiavať pre dôležité zásoby určené podľa ABC analýzy.

Rozdielovou metódou sa poistná zásoba sa vypočíta nasledovne:

$$Z_p = (t_{d \max} - \bar{t}_d) * \bar{m} + (m_{\max} - \bar{m}) * \bar{t}_d \quad [2]$$

Kde $t_{d \max}$... maximálna dĺžka dodávkového cyklu (v dňoch)

m_{\max} ... maximálna denná spotreba (ks, l, kg...)

\bar{t}_d ... priemerný dodávkový cyklus (v dňoch)

\bar{m} ... priemerná denná spotreba (ks, l, kg...) (Tomek, Vávrová, 2000, s. 139)

3.2.6 Stratégia dopĺňovania zásob

Dôležitá súčasť riadenia zásob je ich dopĺňovanie v správnom množstve a čase. Pre správne dopĺňovanie stavu zásob sa využívajú nasledujúce stratégie:

Stratégia pevných objednávacích termínov

Termín objednávania sa dá odvodiť z výpočtu optimálneho množstva dodávky a to nasledovne (Kavan, 2002, s. 274):

Z výsledku optimálnej veľkosti na jednu dodávku sa odvodzuje potrebný počet objednávok za jeden rok (d_o):

$$d_o = \frac{D}{Q_o} \quad [3]$$

Z výsledku Q_o vyplýva aj čas, za ktorý sa musí vybaviť nová objednávka čiže frekvencia objednávaného množstva (t_0):

$$t_0 = \frac{Q_o}{D} * F_{ef} \quad [4]$$

Kde: F_{ef} ... počet dní, pri ktorom sledovaný podnik funguje v rámci jedného roka

Objednávanie podľa signálneho stavu

Signálna hladina zásob je stav zásob kedy je potrebné objednať ďalšie pevne stanovené množstvo zásoby podľa EOQ. Táto stratégia v sebe zahrňuje poistnú zásobu aj priemernú dennú spotrebu materiálu a vypočíta sa nasledovne (Zámečník, Tučková, Hromková 2007 s.173):

$$Z_s = (T_i * PDS_i) + Z_p \quad [5]$$

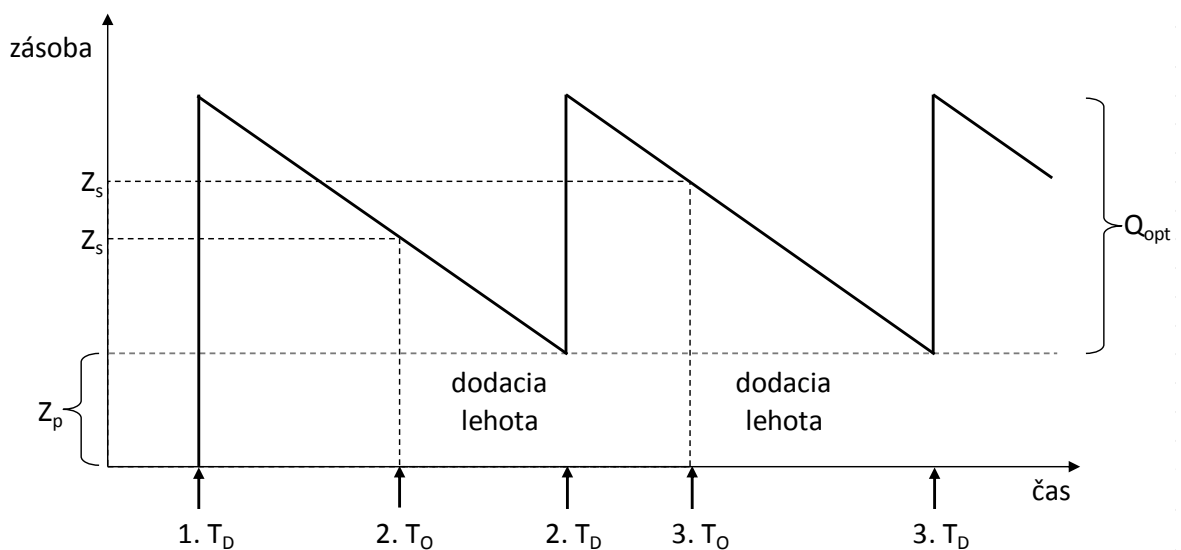
Kde: Z_s ... Objem zásoby pri ktorom treba zadať novú objednávku

T_i ... Dodacia lehota i-teho materiálu

PDS_i ... Priemerná denná spotreba i-teho materiálu

Z_p ... Výška poistnej zásoby

Signálna hladina zásob sa využíva v hladinovom systéme riadenia zásob a vystihuje ju nasledovný obrázok:



Obr. 1. Vývoj zásob pri pevnom objednávacom množstve na základe signálneho stavu (Tomek, Vávrová, 2014 s. 277)

Z_s ... signálny stav

T_0 ... termín objednania

Z_p ... poistná zásoba

T_D ... termín dodania

Základné modely stratégie udržiavania zásob

Pri určitom trende v spotrebe zásob sa stratégia zásobovania zakladá na jednotlivých pravidlách, ktoré určujú kedy a koľko určitého materiálu sa musí doplniť do skladu. K tejto stratégii je potrebné poznať nasledovné veličiny:

t – objednávací cyklus, čiže doba medzi dvoma objednávkami

q – objednávacie množstvo

s – bod objednávky (signálny stav)

S – plánovaný stav zásob

Jednotlivé stratégie závisia od toho, či zásoba (q) sa obstaráva v pevne stanovenom množstve alebo sa množstvo obstaranej zásoby mení každou objednávkou a obdobne záleží zvolená stratégia aj od bodu objednania (s) či je časový úsek medzi objednávkami fixný alebo variabilný. Jednotlivé stratégie sú tak orientované buď na čas (t, q) a (t, S) alebo na objednávacie množstvo (s, q) a (s, S):

1. (s, q) – pri dosiahnutí signálneho stavu (s) u určitej zásoby je potrebné obstaráť potrebné množstvo (q), ktoré je pevne stanovené. Pri nerovnomernej spotrebe zásoby je cyklus objednania variabilný.
2. (s, S) – pri dosiahnutí signálneho stavu (s) u určitej zásoby sa vystaví objednávka, ktorá doplní hornú hranicu zásoby (S). Pri nedodržaní objednávacieho bodu bude mať objednávacie množstvo značné rozdiely.
3. (t, q) – v danom objednávacom rytme (t) sa objednáva pevne stanovené množstvo zásoby (q). Pri nerovnomernej spotrebe dochádza k veľkému kolísaniu zásob, čo môže vyvolať nedostatok zásoby pre pokrytie spotreby.
4. (t, S) – v danom objednávacom rytme (t) je zaisťované také množstvo zásoby, ktoré doplní hornú hranicu (S), čiže frekvencia objednávok je rovnaká, ale s rôznym objednávacím množstvom.

Kombináciou sledovania a riadenia jednotlivých veličín sa dajú aplikovať aj ďalšie stratégie, založené na postupe podľa objednávacieho rytmu a sledovaní signálneho stavu:

- (t, s, q) – stav zásob je kontrolovaný v pevnom časovom úseku (t) a v prípade dosiahnutia bodu objednania (s) je objednané pevne stanovené množstvo (q). Čiže objednávka sa podľa skutočného stavu zásob na sklade a tým vznikajú menšie náklady na udržiavanie zásob na sklade ako u stratégie (t, q)
- (t, s, S) – v pevnom časovom intervale (t) je sledovaný stav zásob a pri dosiahnutí bodu objednania (s) sa obstará variabilné množstvo materiálu, aby bol dosiahnutý maximálny stav zásob (S). Táto stratégia prináša menší stav zásob ako pri stratégii (t, s) ale pri nepravidelnej spotrebe existuje nebezpečenstvo nedostatku, ktoré sa minimalizuje určením poistnej zásoby.

Všeobecne sa dá povedať, že t -stratégie orientované na čas kontroly alebo objednávania sú menej náročné na preverovanie stavu zásob, ale vzniká pri nich väčšia potreba poistnej zásoby a vznikajú veľké náklady na kapitál. Pri využívaní výpočtovej techniky v podnikoch sa preferuje s -stratégia, podľa ktorej sa objednáva potrebné množstvo zásoby a jej cieľom je

minimalizácia viazanosti kapitálu v zásobách a nákladoch na skladovanie. (Tomek, Vávrová, s. 279, 2014)

3.3 Metódy riadenia zásob

V modernej dobe sa každý väčší podnik snaží o čo najefektívnejšie riadenia zásob s cieľom minimalizovať ich viazanosť v kapitáli podniku. Pre tento cieľ boli vyvinuté jednotlivé metódy, ktoré podniky používajú a ďalej sa ich snažia zlepšovať pomocou informačných technológií. Medzi základné metódy riadenia zásob patrí ABC analýza a JIT.

3.3.1 ABC analýza

ABC analýza je založená na Paretovom princípe 80/20, ktorý z pohľadu riadenia podniku znamená že 20 % zákazníkov zaistuje 80% odbytu a pravdepodobne ešte väčšie percento zisku (Lambert, Stock, Elram, s.170). Z toho dôvodu je potrebné touto metódou diferencovať zásoby, aby podnik vedel na ktoré položky sa musí zamerať pri ich riadení. Z hľadiska riadenia zásob je dôležité zásoby rozdeliť podľa dôležitosti do troch kategórií A,B,C. Tak podnik dosahuje úspory, pretože väčšia časť pozornosti, času a investícií je venovaná položkám, ktoré majú veľký vplyv na rentabilitu podniku.

Dôležitým krokom pri ABC analýze je voľba správneho kritéria, ktorý vystihuje podstatu sledovaného problému, napríklad hodnota zásob v €, počet kusov, obrat atď. Pri výpočte sa vypočíta celková hodnota vybraného kritéria a následne sa zoradia hodnoty položiek od najvyššieho po najnižšie. Ďalej je potrebné vypočítať percento jednej položky na celkovej hodnote a postupne sčítavať jednotlivé percentá kumulovane do hodnoty 100%. Posledným krokom je priradenie položky do skupiny A,B, alebo C, podľa ktorých sa podnik zameriava na ich riadenie. Položky majú nasledovné vlastnosti:

Položky A: Predstavujú 70 – 80% celkovej hodnoty podľa vybraného kritéria pri približne 10% podielu položiek, čiže sa radia medzi veľmi dôležité. To znamená, že podnik by sa mal primárne zamerať na tieto položky pri riadení zásob a určiť pri nich mieru poistnej zásoby. Pri položkách A je potrebná ich každodenná kontrola. Plnenie dodávok by malo mať výšku 98%.

Položky B: Predstavujú okolo 15% celkovej hodnoty vybraného kritéria pri 20% podielu položiek a sú stredne dôležité. Podnik pri nich nemusí tvoriť poistnú zásobu a riadi sa všeobecne stanoveným nákupom. Tieto položky je potrebné kontrolovať raz za týždeň, najviac dva týždne. Plnenie dodávok pri predaji by malo byť vo výške 90%.

Položky C: Tvoria iba 5% hodnoty kritéria pri cca 70% podiele položiek a sú zaradené k menej dôležitým. Podnik si môže dovoliť venovať týmto položkám najmenej pozornosti a stanovená kontrola je väčšinou raz za mesiac. Plnenie dodávok pre tieto položky by malo byť vo výške 80% (Tomek, Vávrová, 2014 s. 117 a Lambert, Stock, Ellram, 2005, s. 171, Horáková, Kubát, 2000, s.197).

V praxi je vhodné skombinovať metódu ABC s metódou XYZ, ktorá k jednotlivým položkám priraduje mieru predpovedania potrieb. Presnosť predpovedi je pri metóde XYZ charakterizovaná ako vysoká, stredná a nízka istota prognózy. Metódu ABC/XYZ charakterizuje nasledovná tabuľka:

Tab. 2. Príklad analýzy ABC/XYZ

Hodnota nákupu (ABC)	A	B	C
Istota predpovedi (XYZ)			
X	vysoká	stredná	nízka
Y	vysoká	stredná	nízka
Z	vysoká	stredná	nízka

Zdroj: (Tomek, Vávrová, 2014 s. 117)

Z výsledného analyzovania podľa metódy ABC/XYZ podnik môže ešte väčšiu časť kontroingu a plánovania venovať položkám, ktoré majú malú istotu predpovedi a pre tieto položky stanoviť napríklad poistné zásoby.

3.3.2 Just-in-time

Doslovne preložené znamená tento systém práve včas, a je to filozofia riadenia zásob, ktorá má za cieľ redukciu strát a nadbytočných zásob. Tento systém má za cieľ riadiť opakovanú výrobu, v ktorej je prevádzka, pohyb materiálu a tovaru uskutočňovaný čo najrýchlejšie a najúspornejšie podľa aktuálnej technologickej potreby v čo najmenších výrobných dávkach (Kavan 2002, s. 342).

Systém JIT vyžaduje úzku spoluprácu s logistikou, dopravcami, dodávateľmi a výrobou. Prínosy, ktoré prináša systém JIT sú napríklad zlepšenie produktivity a väčšia úroveň riadenia medzi rôznymi úsekmi výroby, skrátenie doby cyklu výroby a výrazné zlepšenie obratu zásob. (Lambert, Stock, Ellram 2005, s. 28, s.198)

Kavan opisuje niekoľko dôležitých súčastí JIT, na ktorých musí podnik pracovať a neustále ich zdokonaľovať:

- Vysoká úroveň kvality od výroby až po konečný výrobok.
- Hladký výrobný tok, čiže každá práca v podniku musí na seba nadväzovať.
- Nízke zásoby, vďaka ktorým podnik môže ušetrený kapitál ďalej investovať.
- Malé výrobné dávky, ktoré znižujú náklady na skladovanie a umožňujú priebežne výrobky exportovať.
- Rýchle a lacné nastavovanie strojov, spojené s malými výrobnými dávkami. Podnik sa snaží zmodernizovať a nastaviť stroje pre rôzne účely. Súčasťou je ich správne rozmiestnenie, preventívna oprava a údržba a viacúrovňová obsluha.
- Rozvíjanie spolupráce v podniku.
- Zmenšenie počtu dodávateľov.
- Vyrábanie podľa aktuálneho dopytu na trhu, čiže využívať pull systém.
- Rozvíjať tvorivosť pri riešení problémov a neustále sa zdokonaľovať, napríklad využiť metodiku Kaizen (Kavan 2002, s. 342-345).

Z uvedeného je zrejmé, že podnik pre úspešné využitie stratégie JIT potrebuje spoluprácu v rámci celého podniku a využívanie dielčích systémov riadenia výroby a zásob. K metóde JIT tak podniky využívajú systémy ako Kanban a s veľkým počtom dát aj informačné technológie ako napríklad systém MRP/DRP (plánovanie materiálových a distribučných požiadaviek), EDI (elektronická výmena dát) a podobne. (Lambert, Stock, Ellram, 2005, s. 572)

3.4 Ukazovatele riadenia zásob

Pre celkové hodnotenie riadenia zásob je potrebné hodnotiť zásoby aký majú vplyv na celkovú rentabilitu podniku čo je súčasťou finančnej analýzy podniku.

Základné ukazovatele riadenia zásob sú:

Doba obratu zásob (Doz):

$$Doz = \frac{d * PZM}{SM} \quad [6]$$

- Kde: d ... počet dní v sledovanom období,
PZM ... priemerný stav zásob materiálu,
SM ... celková ročná spotreba materiálu.

Doba obratu zásob je vyjadrená v dňoch a vyjadruje čas, v ktorom priemerná zásoba dokáže pokryť priemernú spotrebu. Vyjadruje obrat, čiže dobu za ktorú sa peňažné fondy investované do zásob vrátia znovu do peňažnej formy.

Rýchlosť obratu (Ro):

$$Ro = \frac{d}{Doz} = \frac{SM}{PZM} \quad [7]$$

Vyjadruje celkový počet obrátok za sledované obdobie, čo znamená koľkokrát sa zásoby obrátia naspäť na peniaze.

Rentabilita zásob (Rz):

$$Rz = \frac{Z}{PZM} \quad [8]$$

Týmto ukazovateľom je vyjadrené koľko € zisku (Z) sa dosahuje na 1 € zásob základného materiálu.

Koeficient viazanosti zásob (Kv):

$$Kv = \frac{PZM}{T} \quad [9]$$

Udáva koľko centov zásob je priemerne viazané v 1€ tržieb. (Zámečník, 2007 s.175-176)

Všetky sledované ukazovatele je potrebné porovnávať s predchádzajúcimi obdobiami. Tiež je vhodné porovnávať výsledky s celkovým odvetvím, aby podnik zistil či je konkurencieschopný.

4 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI

Pri riadení zásob je dôležitá ich kvalifikácia, čiže správne zaradenie zásoby v podniku a jej správne ocenenie. Dôležitá súčasť zásob je ich evidovanie, aby nevznikal pri ich evidencii chaos.

Nákupu zásob by mal podnik pristupovať veľmi zodpovedne, vybrať a hodnotiť svojich dodávateľov, ktorí by nemali byť braní len ako tretia strana ale ako plnohodnotný obchodný partner. Pri dobrých obchodných vzťahoch je možná spolupráca a okamžitá reakcia dodávateľa na požiadavky klienta. Takže pri nákupe nie je dôležité prihliadať len na nízke ceny ale aj na zákaznícky servis, finančnú stabilitu, prepojenie informačných systémov, komunikácia a ostatné faktorov vďaka ktorým sa dá vybrať ten správny dodávateľ. Dôležitou súčasťou hľadania správneho dodávateľa je dôkladný prieskum trhu na ktorom podnik pôsobí.

Riadenie zásob je v podnikoch dôležité z hľadiska celkovej rentability podniku. K riadeniu zásob musia podniky pristupovať strategicky, čiže stanoviť si dlhodobé ciele ku ktorým sa postupnými krokmi v operatívnom riadení budú približovať. K manažmentu zásob patrí distribúcia, skladovanie, riadenie objednávok a preprava. Podnik si musí vedieť vykalkulovať všetky náklady sú spojené so zásobami aby bol schopný ich znižovať. Podnik dosahuje úspory, ak dokáže efektívne optimalizovať stav zásob, veľkosťou a frekvenciou dodávok.

Znižovaním zásob tak podnik získava finančné zdroje ktoré by boli pri ich zlom riadení viazané. K zlepšeniu riadenia zásob prispievajú rôzne metódy ich riadenia ako ABC analýza, teória Just in Time a v neposlednom rade využívanie informačných systémov. Na hodnotenie hospodárenia so zásobami by mal podnik sledovať akým spôsobom sa mu v časovom období vyplácajú zavedené prístupy k ich riadeniu. S dlhodobého hľadiska efektívne riadenie zásob prináša podnikom úspory a väčšiu efektivitu vo výrobe a predaji.

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

5 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI

Spoločnosť Automotive Slovakia je súčasťou skupiny firiem s Automotive Group patriacich pod holding ktorý má svoje hlavné sídlo v Turecku, a patrí medzi svetových dodávateľov pre automobilový priemysel. Firma sa špecializuje na výrobu palivových rozvodov do automobilov firiem Chrysler, Ford, Jaguar, Land Rover, Mercedes Benz, PSA, Toyota.

Ciele:

- Stále zdokonaľovanie a prispôsobenie sa novým metódam k dosiahnutiu dokonalosti výrobkov,
- Udržanie sa na trhu v Strednej Európe a rozšíriť počet odberateľov.

5.1 Profil spoločnosti

Spoločnosť s ručením obmedzením bola založená 7.9.2004 a dňa 5.10.2004 bola zapísaná do Obchodného registra vedenom na Okresnom súde Žilina. Spoločnosť sídli v Dolnom Kubíne. Podnik je zaradený do SK NACE 22210 Výroba plastových dosiek.

Spoločnosť dostala aj nasledujúce certifikáty:

- ISO 14001:2004 – Systém environmentálneho manažérstva
- ISO/TS 16 949:2009 – Zameranie na špecifické požiadavky automotive zákazníkov
- ASES B-level
- QSB+ - Quality System Basics

Hlavným predmetom činnosti spoločnosti je:

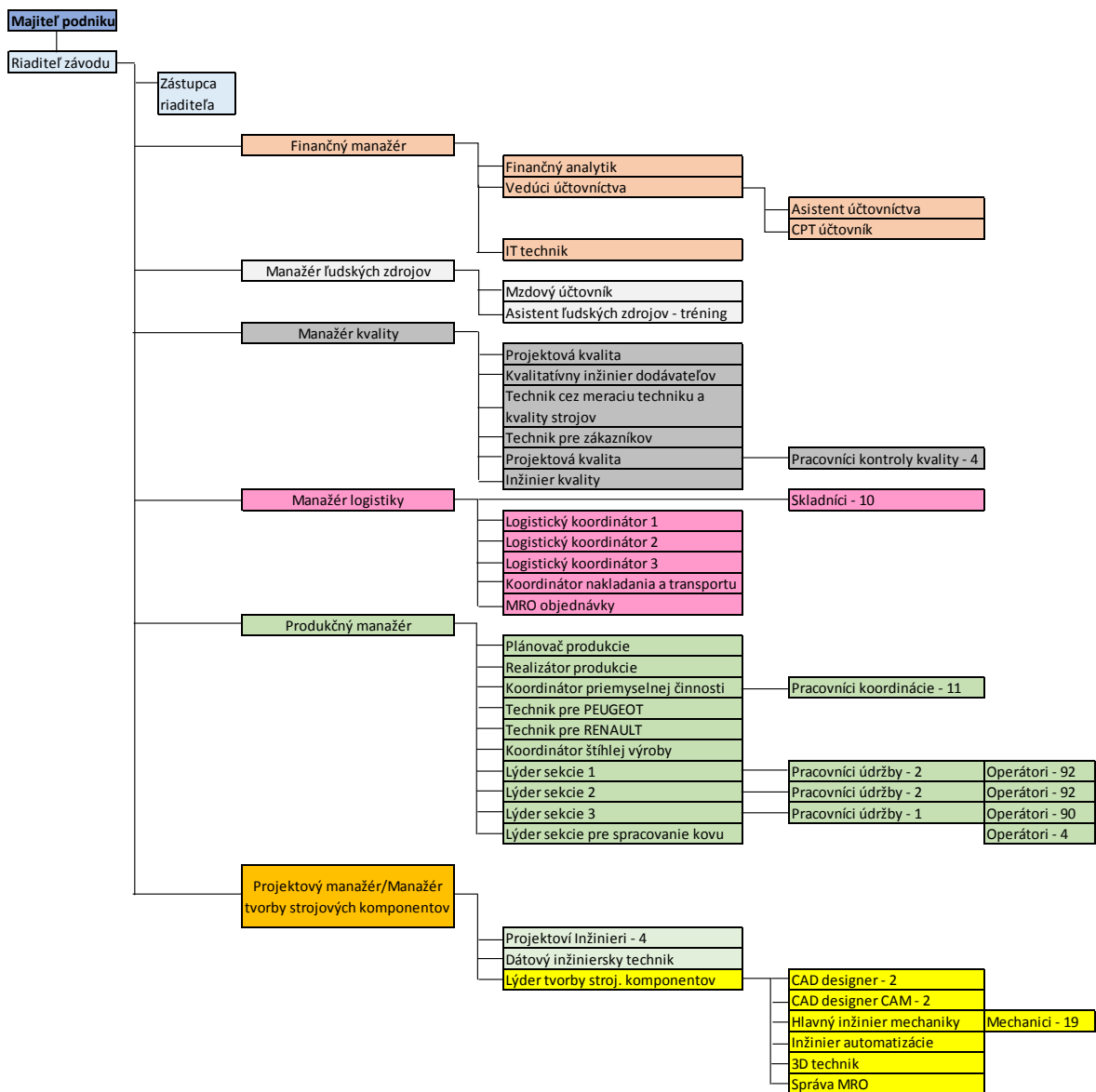
1. Výroba, montáž a predaj častí automobilových motorov v rozsahu voľnej živnosti
2. Výroba, predaj a servis nástrojov a zariadení pre strojárenskú výrobu
3. Výskum a technický rozvoj pre strojárenskú výrobu
4. Kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod) v rozsahu voľných živností
5. Kúpa tovaru na účely jeho predaja iným prevádzkovateľom (veľkoobchod) v rozsahu voľných živností

5.2 Interná analýza

Interná analýza podniku ukazuje jeho organizačnú štruktúru, vzťah so zamestnancami, štruktúru ponúkaných výrobkov a finančnú analýzu. Interná analýza poukazuje na hlavné činnosti podniku a pomáha k jeho lepšiemu riadeniu do budúcnosti.

5.2.1 Organizačná štruktúra

V Automotive s.r.o je spracovaná líniová štábná štruktúra, ktorá je charakteristická pre stredné podniky. Každé oddelenie má svojho hlavného manažéra, ktorý riadi a kontroluje činnosť ľudí, za ktorých je zodpovedný. Každé oddelenie vo firme samozrejme musí spolupracovať, konkrétne komunikáciou medzi vedením a hlavnými manažérmi.



Obr. 2. Organizačná štruktúra Automotive s.r.o. (Vlastné spracovanie)

V podniku od roku 2005 narástol počet zamestnancov takmer o 300. V rámci regiónu, v ktorom pôsobí, je tak jedným z najväčších zamestnávateľov. Väčší pokles bol zaznamenaný iba v roku 2009 po svetovej finančnej kríze, ktorá mala dopad aj na túto spoločnosť.

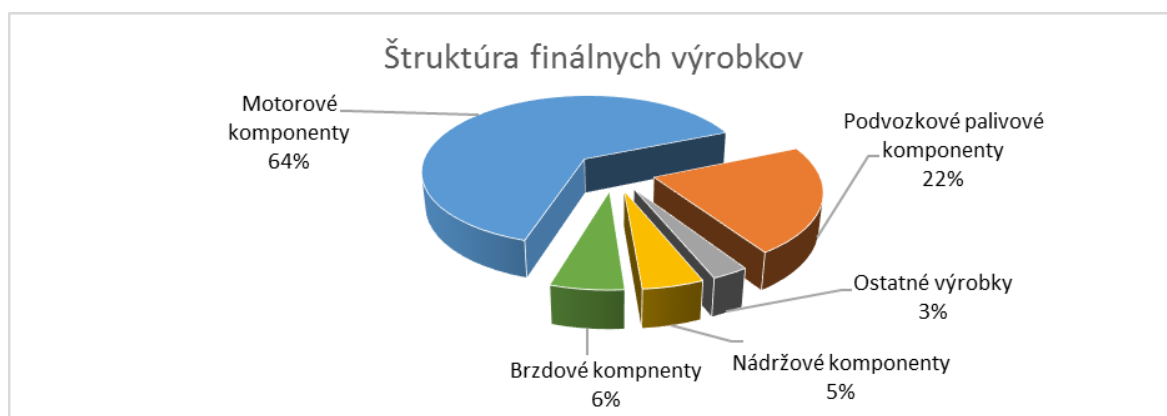
Tab. 3. Vývoj celkového počtu zamestnancov

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Počet zamestnancov	84	140	213	285	244	302	349	348	332	350	379

(Vlastné spracovanie)

5.2.2 Štruktúra predaja finálnych výrobkov

Hlavnou činnosťou podniku je výroba palivových rozvodov, ktoré sú komponentmi do motorov a nádrží. Vyrába taktiež kompletne palivové rozvody pre autá. Pre rozšírenie ponúkaných výrobkov začala firma vyrábať komponenty do brzdových systémov, ktoré tvoria len 6% celkovej produkcie.



Graf 1. Štruktúra výrobkov Automotive s.r.o.

5.2.3 Finančná analýza

Finančná analýza slúži ku komplexnému zhodnoteniu finančnej situácie podniku. Pre riadenie podniku je finančná analýza veľmi dôležitá z dôvodu poskytnutia informácií o tom ako podnik hospodári, či má tendenciu sa zlepšovať prípadne zhoršovať vo vybraných ukazovateľoch (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013, s 17)

V ekonomickej analýze spoločnosti sa budem venovať údajom z roku 2013 až 2015 podľa účtovných závierok. Údaje budem porovnávať s odvetvím podľa CZ NACE 22, čo je výroba gumených a plastových výrobkov za roky 2013 a 2014. Analyzované údaje z mpo.cz by mali byť porovnateľné s hodnotou tohto odvetvia v rámci Slovenskej republiky. V nasledujúcej tabuľke uvádzam dôležité ukazovatele zo súvahy podniku.

Tab. 4. Dôležité ukazovatele 2013-2015 [v €]

Ukazovateľ/Rok	2013	2014	2015
AKTÍVA/PASÍVA	15 126 424	16 024 065	18 409 855
Dlhodobý majetok	3 780 642	3 334 507	3 202 325
Obežný majetok	10 944 399	11 664 721	14 843 849
Zásoby	3 284 316	3 451 099	3 498 462
Vlastný kapitál	3 654 465	4 941 357	6 093 640
Závazky	10 923 642	10 681 010	11 995 901
Náklady	31 087 978	30 748 812	39 538 768
Výnosy	31 466 739	32 701 573	42 918 810
Výsledok hospodárenia pred zdanením	251 939	1 871 620	3 257 323

(Vlastné spracovanie)

- **Čistý pracovný kapitál = obežný majetok – krátkodobé záväzky**

Tab. 5. Čistý pracovný kapitál

ČPK v (€)	2013	2014	2015
Čistý pracovný kapitál (ČPK)	3 209 160	3 329 741	4 839 060

(Vlastné spracovanie)

Čistý pracovný kapitál sa v sledovaných obdobiach zvyšuje a vytvára tak stabilný profil spoločnosti, ktorej krátkodobý majetok dokáže dostatočne pokryť krátkodobé záväzky. Dokonca v roku 2015 ukazovateľ ČPK prudko narástol následkom nárastu krátkodobých pohľadávok.

- **Celková zadlženosť = cudzie zdroje/aktíva celkom**

Tab. 6. Celková zadlženosť

Celková zadlženosť	2013	2014	2015
Automotive s.r.o.	72,22%	66,66%	65,16%
Odvetvie	33,49%	30,52%	

(Vlastné spracovanie)

- **Miera zadlženosti = cudzie zdroje/vlastný kapitál**

Tab. 7. Miera zadlženosti

Miera zadlženosti	2013	2014	2015
Automotive s.r.o.	2,99	2,16	1,97
Odvetvie	0,51	0,45	

(Vlastné spracovanie)

Percento celkovej zadlženosti sa pohybuje mierne nad doporučenou hodnotou 60% v poslednom roku a má klesajúcu tendenciu ako u odvetvia, čo hodnotím pozitívne. Hlavným

dôvodom vyššej celkovej zadlženosti sú záväzky z obchodných vzťahov, z ktorých podnik neplatí úroky ako pri bankových úveroch ktoré tvoria približne 13% celkových záväzkov a ich hodnota každým rokom klesá. V prípade porovnania s odvetvím sú však tieto hodnoty vysoké hlavne v ukazovateli miery zadlženosti ktorú podnik úspešne znižuje.

- **Krytie dlhodobého majetku dlhodobými zdrojmi**
= (vlastný kapitál + dlhodobé cudzie zdroje)/Dlhodobý majetok

Tab. 8. Krytie dlhodobého majetku dlhodobými zdrojmi

Krytie DM dlhodobými zdrojmi	2013	2014	2015
Automotive s.r.o.	0,97	1,48	1,90
Odvetvie	1,78	1,83	

(vlastné spracovanie)

Podnik sa zo skoro neutrálnej stratégie financovania dostal ku konzervatívnej stratégii, hlavne z dôvodu mierneho zníženia dlhodobého majetku a veľkého nárastu výsledku hospodárenia. Podnik tak kryje svojím vlastným kapitálom aj obežný majetok. Narastajúci trend vidieť aj v odvetví, čo znamená, že podniky sa pre ďalšie obdobia istia tiež touto formou. Dostupné finančné prostriedky by mohli byť investované do rozvoja dlhodobého majetku.

- **Bežná likvidita = Obežné aktíva/Krátkodobé cudzie zdroje**

Tab. 9. Bežná likvidita

Bežná likvidita	2013	2014	2015
Automotive s.r.o.	1,41	1,40	1,48
Odvetvie	3,49	3,45	

(vlastné spracovanie)

Bežná likvidita sa pohybuje tesne pod odporúčanou hodnotou 1,5, čo hodnotím pozitívne, lebo financovanie nie je zaťažené krytím obežného majetku ako je to u celkového odvetvia, ktorého hodnoty značne prekračujú odporúčané hodnoty.

- **Pohotová likvidita = (Kr. pohľadávky + KFM)/Kr. cudzie zdroje**

Tab. 10. Pohotová likvidita

Pohotová likvidita	2013	2014	2015
Automotive s.r.o.	0,95	0,95	1,11
Odvetvie	1,51	1,51	

(vlastné spracovanie)

V prípade pohotovej likvidity sa hodnota v roku dostala nad hodnotu 1, čo je odporúčaná hodnota a značne znížila riziko prípadného predaja potrebných zásob. U odvetvia zostáva pohotová likvidita mierne nad odporúčanou hodnotou 1,5.

- **Hotovostná likvidita = Krátkodobý finančný majetok/Krátkodobé cudzie zdroje**

Tab. 11. Hotovostná likvidita

Hotovostná likvidita	2013	2014	2015
Automotive s.r.o.	0,03	0,04	0,01
Odvetvie	1,51	1,51	

(vlastné spracovanie)

Hotovostná likvidita je hlboko pod odporúčanou hodnotou 0,2, kde naopak odvetvie má v tomto smere až 3 krát väčšiu hotovostnú likviditu ako je odporúčaná najvyššia hodnota. Podnik v prípade nutnej potreby finančných prostriedkov má vytvorené 2 kontokorentné účty. Výroba je v tomto podniku presne plánovaná, preto nemá potrebu držať veľa finančných prostriedkov v najlikvidnejšej forme.

- **Rentabilita tržieb = EBIT/Tržby**

Tab. 12. Rentabilita tržieb z EBIT

Rentabilita tržieb ROS	2013	2014	2015
Automotive s.r.o.	1,16%	5,93%	7,58%
Odvetvie	12,21%	14,98%	

(Vlastné spracovanie)

Zisková marža sa zvýšila oproti roku 2013 niekoľkonásobne tým, že začala vyrábať zložitejšie výrobky ako v predchádzajúcich rokoch. V odvetví je zisková marža vyššia, ale v konkurenčnom prostredí na Slovensku je potrebné udržiavať nižšiu ziskovú maržu.

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

Tab. 13. Rentabilita celkového kapitálu (ROA) z EBIT

Rentabilita celkového kapitálu ROA	2013	2014	2015
Automotive s.r.o.	2,39%	12,03%	17,86%
Odvetvie	18,96%	23,27%	

(Vlastné spracovanie)

Ukazovateľ ROA v podniku ukazuje prudký nárast, čím sa vyrovnáva s odvetvím. Podnik tak za posledné 2 roky vykazuje vysokú produkčnú silu.

- **Rentabilita vlastného kapitálu = Čistý zisk/Vlastný kapitál**

Tab. 14. Rentabilita vlastného kapitálu z výsledku hospodárenia

Rentabilita vlastného kapitálu ROE	2013	2014	2015
Automotive s.r.o.	9,89%	39,00%	53,96%
Odvetvie	28,92%	34,13%	

(Vlastné spracovanie)

Vysoká hodnota ROE v posledných dvoch rokoch prevyšuje skoro dvojnásobne hodnotu odvetvia. Podniku značne pomohol príchod nových obchodných partnerov a zvýšenie produkcie automobilov v Európe. Ako vidieť aj na odvetví má ROE stúpajúcu tendenciu.

- **Obrat aktív = Tržby/aktíva**

Tab. 15. Obrat aktív

Obrat aktív	2013	2014	2015
Automotive s.r.o.	2,05	2,03	2,36
Odvetvie	1,55	1,55	

(Vlastné spracovanie)

Obrat aktív má podnik na stabilnej úrovni a je vyššia ako odvetvia, čo znamená, že podnik stále efektívne využíva svoje aktíva k podnikaniu.

- **Doba obratu pohľadávok = (Pohľadávky/Tržby) x 360**

Tab. 16. Doba obratu pohľadávok z tržieb

Doba obratu pohľadávok	2013	2014	2015
Automotive s.r.o.	86,13	87,51	93,21
Odvetvie	50,03	49,13	

(Vlastné spracovanie)

- **Doba obratu záväzkov = (Krátkodobé záväzky/Tržby) x 360**

Tab. 17. Doba obratu záväzkov z tržieb

Doba obratu záväzkov	2013	2014	2015
Automotive s.r.o.	89,68	92,30	83,02
Odvetvie	39,80	40,11	

(Vlastné spracovanie)

Doba obratu záväzkov a pohľadávok je oproti odvetviu pomerne vysoká. Podniku sa podarilo znížiť dobu obratu záväzkov, čím si chce zaistiť dobré vzťahy s dodávateľmi, naopak v podniku sa zhoršilo inkaso pohľadávok.

- **Doba obratu zásob = (Zásoby/Tržby) x 360**

Tab. 18. Doba obratu zásob z tržieb

Doba obratu zásob	2013	2014	2015
Automotive s.r.o.	38,08	38,22	29,03
Odvetvie	28,77	28,64	

(Vlastné spracovanie)

Podniku sa úspešne podarilo znížiť dobu obratu zásob na priemerne 29 dní a priblížil sa tak k hodnote u odvetvia, hlavne znížením doby obratu tovaru. To znamená, že podnik je schopný za priemerne 29 dní zhodnotiť zásoby späť do finančných prostriedkov. Naďalej by mal však podnik znižovať dobu obratu zásob zefektívnením ich riadenia. Dosiagnúť to môže hlavne znižovaním zásob a doplňovaním zásob podľa aktuálnej potreby vo výrobe.

5.3 Externá analýza

Externou analýzou sa skúmajú vonkajšie javy, ktoré ovplyvňujú internú činnosť podniku. Podnik sa tak musí prispôsobovať svojmu okoliu a reagovať na požiadavky trhu. Najdôležitejšími faktormi pre podnik sú vzťahy s dodávateľmi a odberateľmi.

5.3.1 Zákazníci

Odberatelia Automotive s.r.o. sú hlavne automobilové spoločnosti, ktorým podnik dodáva palivové rozvody. Významným odberateľom je PSA Peugeot Citroën Slovakia, ktorému firma ponúka svoje produkty od začiatku podnikateľskej činnosti. K odberateľom patria aj ostatné automobilové spoločnosti v Európskej únii, na Slovensku a komponenty dodáva aj do USA. Podnik pôsobí tiež ako logistické centrum pre obchodných partnerov v Rusku.

5.3.2 Dodávatelia

V oblasti automobilového priemyslu je potrebné spolupracovať s veľkým počtom dodávateľov a je nevyhnutná spolupráca s nimi pri návrhoch potrebných komponentov. Podnik momentálne odoberá materiál a potrebné komponenty od 80 rôznych dodávateľov, ktorých veľká väčšina je zo zahraničia aj mimo Európskej únie. Hlavní dodávatelia pre podnik sú z Francúzska a Nemecka. Dodávatelia mimo EÚ zo štátov ako Japonsko, Izrael, Mexiko, USA je využívaná lodná doprava a podnik je nútený nakupovať väčší počet potrebných zásob pre vysokú cenu jednej dodávky.

5.3.3 SWOT analýza

Pre podnik je dôležité vytvorenie a prehodnocovanie SWOT analýzy, ktorá podniku ukáže jeho silné a slabé stránky a vzťah s vonkajším prostredím ako aj jeho príležitosti a ohrozenia.

Tab. 19. SWOT analýza Automotive s.r.o.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Medzinárodný holding • Stáli obchodní partneri • Využívanie informačných systémov • Logistická poloha • Zdokonaľovanie sa v štíhlej línii výroby • Výroba vlastného náradia 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatok výrobných plôch • Špecializácia na jeden produkt
Príležitosti	Ohrozenia
<ul style="list-style-type: none"> • Príchod nových automobilových spoločností do SR • Vybudovanie diaľničnej štruktúry v SR • Snaha o diverzifikáciu výrobkov 	<ul style="list-style-type: none"> • V budúcnosti málo kvalifikovaných pracovníkov • Veľké kurzové rozdiely • Lacnejší zahraničný trh • Nedostatočná motivácia pracovníkov

(Vlastné spracovanie)

Silné stránky

Firma v roku 2007 prešla pod medzinárodný holding, kde získala podporu v oblasti získavania ďalších zákazníkov na medzinárodnej úrovni. Podnik tak v rámci jedného holdingu výhodnejšie obstaráva potrebný materiál a môže viac spolupracovať pri vývoji nových výrobkov. V rámci odberateľsko dodávateľských vzťahov firma využíva jednotný informačný systém SAP. Podnik sa neustále zlepšuje v systéme štíhlej línie (Lean production), čím zlepšuje svoj zákaznícky servis a znižuje náklady. Dôležitou silnou stránkou pre podnik je výhodná logistická poloha, vďaka ktorej má v blízkom okruhu viacerých obchodných partnerov z oblasti automobilového priemyslu. Silnou stránkou je tiež výroba vlastného náradia pomocou CNC strojov ktoré firma vlastní.

Slabé stránky

Slabá stránka podniku spočíva v nedostatku výrobnéj plochy. V tejto dobe je priestor pre výrobu zaťažený na cca 90% čo je 211m². V prípade nových zákaziek tak podnik nemusí pokryť potrebnú výrobu a selektovať lukrativnosť nových zákaziek. Momentálne sa podnik zameriava z 91% výrobou rôznych palivových rozvodov a prípadné zníženie dopytu po tomto výrobku na trhu môže mať pre podnik veľmi negatívny dopad. Podnik však dlhšie plánuje realizovať veľké rozšírenie výrobného závodu.

Príležitosti

Najvýznamnejšia príležitosť pre firmu je príchod novej automobilovej spoločnosti Land Rover na Slovensko. Pre zlepšenie logistickej činnosti firmy som zaradil ku príležitostiam aj vybudovanie nových diaľnic v SR. Podnik sa svoju slabú stránku zamerania sa na jeden druh výrobku snaží vylepšiť a začína vyrábať aj komponenty do brzdových systémov a vytvoriť tak širšie portfólio výrobkov.

Ohrozenia

Z veľkej časti sa na výsledných produktoch spoločnosti podieľajú zamestnanci, ktorých bude v ďalších rokoch menej profesne vyučených. Podnik s menej vyučenými ľuďmi bude mať problém s ich rozvíjaním a vzdelávaním v dôsledku nezájmu zo strany zamestnancov, čo podnik pozoruje už teraz. V dôsledku nákupu materiálu a komponentov zo zahraničia môžu vzniknúť problémy s veľkými kurzovými rozdielmi.

6 NÁKUPNÝ PROCES V AUTOMOTIVE S.R.O.

Nákupný proces v Automotive s.r.o. pracuje na automatickom objednávaní potrebných produktov od dodávateľa podľa aktuálnych požiadaviek odberateľa. Odberatelia aj dodávatelia, ktorí spolupracujú s firmou používajú na prepojenie objednávok informačný systém SAP, ktorý nahradil menej prehľadný užívateľsky systém MAPICS.

Činnosť logistiky v podniku spočíva hlavne v kontrolovaní vygenerovaných objednávok a prípadnej korekcií, pri nesúlade so súčasným stavom.

Priebeh nákupu vo firme podľa informačného systému pozostáva z nasledovných krokov nasledovne:

1. Zákazník väčšinou automobilová spoločnosť alebo druhý automotive podnik zadá do systému SAP objednávku podľa svojich aktuálnych potrieb.
2. SAP systém Automotive s.r.o. následne porovnáva skutočný stav zásob podľa MRP systému, s ktorým je prepojený a pracuje na základe vypracovaných kusovníkov. V prípade nedostatku iných komponentov SAP automaticky vygeneruje objednávku pre príslušného dodávateľa.
3. SAP systém po zhodnotení stavu zásob v podniku vypracuje objednávku, ktorá je automaticky prepojená so systémom EDI a odošle objednávku dodávateľovi, ktorý tiež využíva systém EDI vďaka ktorému majú firmy prepojené všetky svoje dáta týkajúce sa odberateľsko-dodávateľských vzťahov.
4. Dodávateľ následne príjme objednávku na požadované množstvo materiálu a odošle ho do Automotive s.r.o. Pri dlhoročnej spolupráci podnikov sú dodávacie lehoty väčšinou pevne stanovené s minimálnymi odchýlkami v dňoch.
5. Prijatá dodávka materiálu sa potvrdí klasicky príjemkou a do systému MRP sa vygeneruje súčasný stav dodanej zásoby.

Takto automatizovaný systém sám vypočíta ekonomické objednávacie množstvo, signálny stav zásoby, kedy treba potrebný materiál objednať, počíta s odchýlkami spojenými s chybou niektorých druhov materiálu a s predpokladanou spotrebou do budúcnosti.

Celý systém sa dá samozrejme predstaviť podľa rozhodnutia logistiky a vedenia spoločnosti. Veľké investície, ktoré boli v podniku investované do informačných systémov sa vyplatili, pretože šetria čas, ktorý je potrebný na manuálne vybavovanie objednávok a pomáhajú k lepšej spolupráci medzi dodávateľmi a odberateľmi.

7 ANALÝZA RIADENIA ZÁSLOB V AUTOMOTIVE S.R.O.

7.1 Účtovanie zásob v podniku

Nakupované zásoby sa oceňujú obstarávacou cenou, v ktorej je zahrnutá cena obstarania a náklady súvisiace s obstaraním ako je clo, prepravné, poisťné, provízie a podobne, znížené o zľavy z ceny. Zľava z ceny poskytnutá k už predaným alebo spotrebovaným zásobám sa účtuje ako zníženie nákladov na predané alebo spotrebované zásoby. Spoločnosť účtuje o zásobách spôsobom „A“ a to podľa definície postupov účtovania. Úbytok zásob sa účtuje v cene zistenej metódou štandardných cien.

Zásoby vytvorené vlastnou činnosťou sa oceňujú vlastnými nákladmi. Vlastné náklady tvoria priame náklady (priamy materiál, priame mzdy a ostatné priame náklady) a časť nepriamych nákladov bezprostredne súvisiacich s vytvorením zásob vlastnou činnosťou, čiže výrobnou réžiou. Výrobná réžia sa do vlastných nákladov zahrňuje v závislosti od stupňa rozpracovanosti týchto zásob.

Spotreba zásob sa účtuje metódou FIFO čiže prvé do skladu – prvé zo skladu. FIFO sa využíva aj reálne vo výrobe.

7.2 Štruktúra zásob

Tab. 20. Štruktúra zásob v Automotive s.r.o. za rok 2014 [v €]

Materiál	Nedokončená výroba a polotovary vlastnej výroby	Výrobky	Tovar
1 509 274	18 977	1 573 110	349 738

(Vlastné spracovanie)



Graf 2. Podiel jednotlivých zásob v percentách za rok 2014

(Vlastné spracovanie)

Tab. 21. Štruktúra zásob v Automotive s.r.o. za rok 2015 [v €]

Materiál	Nedokončená výroba a polotovary vlastnej výroby	Výrobky	Tovar
2 315 165	58 561	1 032 532	92 204

(Vlastné spracovanie)



Graf 3. Podiel jednotlivých zásob v percentách za rok 2015

(Vlastné spracovanie)

Zásoby tvoria 19-21% celkových aktív podniku, čo znamená, že ich riadenie je veľmi dôležité. Štruktúra zásob sa za jeden rok zmenila hlavne v pomere materiálu a výrobkov. Hodnota materiálu sa za rok zvýšila pomerovo o 23%, kde teraz tvorí väčšinu zásob. K celkovej hodnote materiálu z celkovej súvahy je však pripočítaný aj majetok, ktorý nespĺňa podmienky aby bol zaradený do dlhodobého majetku. Pomer hotových výrobkov sa naopak znížil, čo podniku pomohlo k lepšiemu hospodárskemu výsledku. Podobne sa podniku podarilo znížiť hodnoty skladovaného tovaru pri väčšom objeme jeho predaja v roku 2015, z čoho vyplýva, že sa viacej zameriava na výrobu vlastných výrobkov. Tovarom sú označované výrobky, pre ktoré podnik slúži ako logistické centrum pre obchodných partnerov mimo EÚ.

7.3 ABC analýza v Automotive s.r.o.

Podnik pri veľkom množstve rôznych produktov, ktoré produkuje, vytvára podrobnú ABC analýzu, ktorá je prepojená s informačným skladovacím systémom spoločnosti a je spracovaná v programe Microsoft Office - Excel. Tá je priebežne aktualizovaná podľa momentálnej spotreby a výdaju zo skladu. ABC analýza je vytvorená pre uskladnený materiál a polotovary, a zvlášť pre hotové výrobky.

7.3.1 ABC analýza skladovaného materiálu a polotovarov

Automotive sektor sa vyznačuje veľkým počtom rôznych komponentov, z ktorých sa skladá finálny produkt. Preto je v spoločnosti nutné sledovať stav zásob, ktoré sú pre bezproblémové fungovanie podniku nevyhnutné. K tomu pomáha ABC analýza, ktorú používa aj Automotive s.r.o., v ktorej sú zhrnuté potrebné údaje na okamžité sledovanie stavu zásob.

V ABC analýze je ako kritérium vybraný celkový podiel položky v € na celkových zásobách a ďalším doplnkovým kritériom je hodnota na výstupe zo skladu. V nasledovnej tabuľke uvádzam príklad a sledované údaje ABC analýzy z vybraných zásob skupiny A, B, a C:

Tab. 22. Príklad ABC analýzy s vybranými ukazovateľmi

Údaje/Kategória	A	B	C
Ref. číslo dodávateľa	1941	1153	1510
Ref. číslo zásoby	854124	857441	83451
Popis zásoby	PUMPA 8x10	SIEŤKA10X213	CLIP FEEN 113
Veľkosť jedného balenia	4800	3000	3500
Minimálna dodávka	4800	30000	3500
Veľkosť poistnej zásoby	200	6000	0
Množstvo na sklade	3598	22999	1610
Celková hodnota na sklade	7 409,00 €	1 124,65 €	350,98 €
Posledný výdaj zo skladu	14.4.2015	11.4.2015	3.2.2015
ABC podľa celkovej hodnoty	A	B	C
ABC podľa výdaju zo skladu	B	C	B
Percento výdaja	0,100%	0,002%	0,038%

(Vlastné spracovanie)

ABC analýza v podniku je spracovaná v Microsoft Excel, kde sa dajú všetky ukazovatele vyselektovať podľa aktuálnych potrieb na sledovanie stavu zásoby a je priebežne aktualizovaná. V praxi je pri ABC analýze spracovaná aj funkcia FORECAST, čiže predpokladaný objem zásob, ktorý bude potrebný pre ďalšie obdobie. K ABC analýze podľa celkovej hodnoty na sklade, je tiež pripojená ABC analýza, ktorá ukazuje aktuálny výdaj zo skladu v percentách, nutný pre sledovanie aktuálne spotrebovávaných položiek. Rozsiahlosť a komplexnosť tejto analýzy zabezpečuje podniku okamžitú reakciu na doplnenie alebo zníženie potrebných zásob.

Ako uvádzam v nasledovnej tabuľke je momentálny celkový počet sledovaných položiek na sklade 480, ktorých hodnota je 1 556 291,71 €. Hodnotu 41 285,01€ tvoria položky, ktoré boli klasifikované ako nepredajné, označované „OBSOLETE“. Najnižšiu priemernú dobu na sklade majú položky A, pričom položky B,C majú približne rovnakú hodnotu.

Tab. 23. Zhrnutie ukazovateľov ABC analýzy materiálu a polotovarov

ABC skladovateľných položiek	Počet položiek	Celková hodnota položiek	OBSOLETE	Priemerná doba na sklade v dňoch
A	115	1 133 824,84 €	11 622,59 €	57
B	155	242 162,28 €	20 687,09 €	205
C	210	180 304,59 €	8 975,34 €	195
Súčet	480	1 556 291,71 €	41 285,01 €	

(Vlastné spracovanie)

7.3.2 ABC analýza hotových výrobkov

ABC analýza hotových výrobkov je spracovaná podobne ako u materiálu a polotovarov, čiže rozdelenie do kategórií A, B a C je závislé na celkovej hodnote na sklade. Druhú zložku ABC tvorí percento aktuálneho predaja. Pomerne veľká časť je položiek je OBSOLETE, čiže nepredajných.

Tab. 24. Zhrnutie ukazovateľov ABC analýzy výrobkov

ABC skladovateľných položiek	Počet položiek	Celková hodnota položiek	OBSOLETE	Priemerná doba na sklade v dňoch
A	32	273 845,16 €	24 021,81 €	46
B	53	51 232,27 €	11 311,20 €	150
C	125	17 294,45 €	7 926,72 €	85
Súčet	210	342 371,88 €	43 259,73 €	

(Vlastné spracovanie)

7.3.3 Zhodnotenie ABC analýzy v podniku

Podrobná rozpracovanosť ABC analýzy ktorá sa opiera aj o aktuálnu spotrebu a predaj hodnotím veľmi pozitívne. Jej priebežná aktualizácia je nevyhnutnou súčasťou modernej spoločnosti, ktorá využíva rad informačných systémov. Sú v nej zhrnuté aj nepredajné položky, ktoré by podnik nemal vôbec vytvárať. Osobne odporúčam doplniť ABC analýzu materiálu a polotovarov, analýzou XYZ, vďaka ktorej by sa mohol podnik a logistické oddelenie viac zamerať na problémový sortiment, ktorého nedostatok vzniká hlavne kvôli chybovosti vo výrobe a firma tak vytvára takzvané SCRAPY. V dôsledku toho by materiál hodnotený ako AZ bolo potrebné viac kontrolovať a vytvoriť väčšiu poistnú zásobu. Naopak, materiál vyhodnotený ako AX môže podnik sledovať menej a znížiť veľkosť poistnej zásoby.

7.4 Analýza riadenia poistných zásob

Z celkovej ABC analýzy podniku vyplýva, že veľká časť zásob je viazaná v poistných zásobách. Preto sa v tejto kapitole budem venovať optimalizácii a zníženiu poistnej zásoby. Samotný podnik má ako svoj dlhodobý cieľ znižovať celkové poistné zásoby, ktoré tvoria priemerne 50% z celkovej hodnoty skladovaných materiálových položiek potrebných na výrobu.

Pre veľký počet skladovaných položiek som sa rozhodol spracovať ako príklad len jednu, konkrétne KONEKTOR – 8 -115 EVS. V nasledovnej tabuľke je zobrazený vývoj celkového stavu zásoby za 12 mesiacov a jej materiálové požiadavky podľa systému MRP, ktorý cez informačný systém SAP aktualizuje momentálnu potrebu počtu príslušnej zásoby. Ďalej je zobrazená výška poistnej zásoby, momentálny počet kusov na sklade a frekvencia dodávky príslušného materiálu.

Tab. 25. Vývoj poistnej zásoby Konektoru-8-115 EVS za rok 2015 [v ks]

Mesiac	MRP na mesiac v kusoch	Stav na sklade v kusoch bez poistnej zásoby	Výška poistnej zásoby v kusoch	Frekvencia dodávky v dňoch
Január	13 587	10 560	5 400	10
Február	12 073	8 520	5 400	10
Marec	10 318	6 480	5 400	10
Apríl	10 508	4 678	6 000	10
Máj	9 999	6 453	6 000	10
Jún	10 232	8 510	6 000	10
Júl	4 722	3 599	6 000	10
August	15 753	8 759	6 000	10
September	16 842	14 156	6 000	10
Október	12 904	10 785	6 000	10
November	12 982	6 217	6 000	10
December	5 672	5 400	6 000	10
Spolu	135 592			

(Vlastné spracovanie)

Pri výpočte poistnej zásoby je dôležitá frekvencia dodávok, takže pri tejto zásobe prichádza každý desiaty deň nová dodávka materiálu. Maximálna doba dodávky je stanovená na 13 dní, čo je horná hranica doby, kedy príde materiál konkrétne od dodávateľa tohto materiálu. Priemerná denná spotreba tejto zásoby za rok 2015 bola 506 kusov, ktoré je vypočítané ako (spolu MRP/269 pracovných dní)*1,0042.

Hodnota 0,42% je priemerná hodnota chybných výrobkov, ktoré vstupujú do výroby. Maximálna spotreba materiálu je vyjadrená koeficientom 1,35 z priemernej dennej spotreby.

Pre lepšie zhodnotenie stavu zásoby uvádzam tabuľku v peňažných hodnotách. Cena jedného komponentu je 0,67 €/ks.

Tab. 26. Vývoj poisťnej zásoby Konektoru-8-115 EVS za rok 2015 [v €]

Mesiac	MRP na mesiac v €	Stav na sklade v € bez poisťnej zásoby	Výška poisťnej zásoby v €	Frekvencia dodávky v dňoch
Január	9 103,29 €	7 075,20 €	3 618,00 €	10
Február	8 088,91 €	5 708,40 €	3 618,00 €	10
Marec	6 913,06 €	4 341,60 €	3 618,00 €	10
Apríl	7 040,36 €	3 134,26 €	4 020,00 €	10
Máj	6 699,33 €	4 323,51 €	4 020,00 €	10
Jún	6 855,44 €	5 701,70 €	4 020,00 €	10
Júl	3 163,74 €	2 411,33 €	4 020,00 €	10
August	10 554,51 €	5 868,53 €	4 020,00 €	10
September	11 284,14 €	9 484,52 €	4 020,00 €	10
Október	8 645,68 €	7 225,95 €	4 020,00 €	10
November	8 697,94 €	4 165,39 €	4 020,00 €	10
December	3 800,24 €	3 618,00 €	4 020,00 €	10
Spolu	90 846,64 €			

(Vlastné spracovanie)

Z tabuľky vyplýva, že poisťná zásoba za rok tvorí 4,43% z celkovej zásoby, ktorá bola potrebná na výrobu z tohto komponentu za rok 2015 a hodnotovo 4 020 € bolo držaných skoro po celý rok v tejto zásobe.

7.4.1 Prepočet poisťnej zásoby

Na výpočet veľkosti poisťnej zásoby rozdielovou metódou je potrebné poznať nasledovné údaje a hodnoty:

Priemerný dodávkový cyklus – 10 dní

Maximálna dĺžka dodávkového cyklu – 13 dní

Priemerná denná spotreba – 506 kusov

Maximálna denná spotreba – $506 * 1,35 = 681$ kusov

Vzorec a výsledok po dosadení čísel vyzerá nasledovne:

$$(13 - 10) * 506 + (681 - 506) * 10 = 3268 \text{ kusov}$$

Poisťná zásoba na tento komponent mohla byť stanovená na 3268 po zaokrúhlení na stovky 3300 kusov tejto zásoby, čo pri cene 0,67 € za kus činí 2211 €, ktoré by boli investované do

poistnej zásoby, čo je skoro o 55% menej ako tomu bolo v roku 2015. Hodnotu 3300 kusov môžem odporučiť na rok 2016.

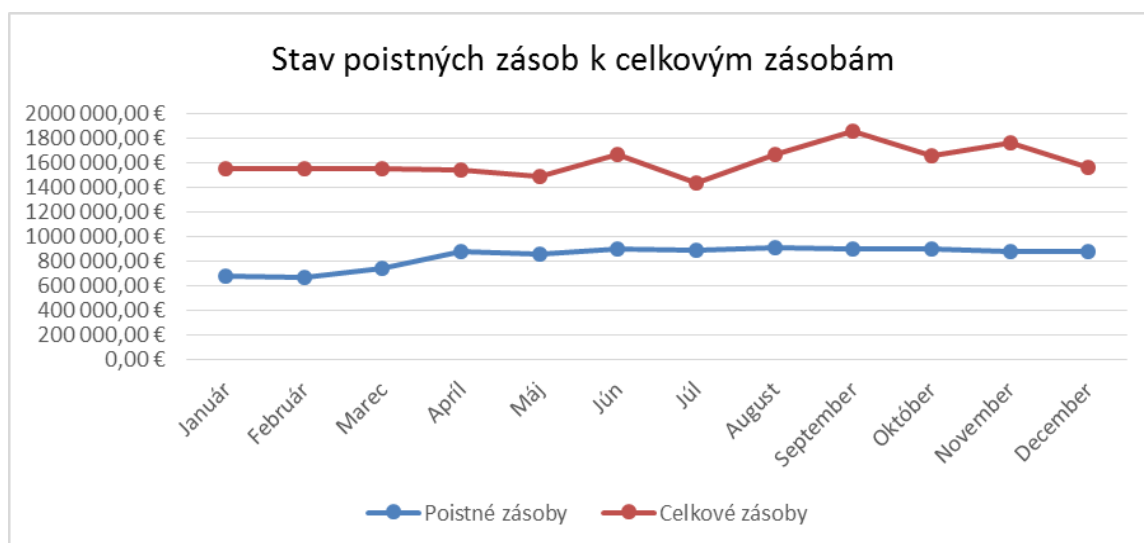
7.4.2 Vplyv výšky poistnej zásoby na celkový stav zásob

Riadenie poistnej zásoby v podniku je veľmi dôležité, lebo kryje prípadné nedostatky v priebehu výroby, ktoré by mali veľmi negatívny dopad na produkciu a činnosť firmy v prípade nedostatku zásoby. V nasledovnej tabuľke sú zhrnuté celkové poistné zásoby v podniku a ich percento k celkovým zásobám.

Tab. 27. Vývoj celkových a pojistných zásob za rok 2015 [v €]

Mesiac	Poistné zásoby	Celkové zásoby	Percento poistných zásob	1 percento z poistných zásob
Január	682 519,21 €	1 549 694,00 €	44,04%	6 825,19 €
Február	671 239,23 €	1 556 292,00 €	43,13%	6 712,39 €
Marec	737 831,88 €	1 549 913,00 €	47,60%	7 378,32 €
Apríl	881 809,70 €	1 544 440,00 €	57,10%	8 818,10 €
Máj	854 916,49 €	1 491 759,00 €	57,31%	8 549,16 €
Jún	897 596,49 €	1 667 744,00 €	53,82%	8 975,96 €
Júl	887 518,78 €	1 443 044,00 €	61,50%	8 875,19 €
August	905 736,58 €	1 672 710,00 €	54,15%	9 057,37 €
September	897 243,71 €	1 861 856,00 €	48,19%	8 972,44 €
Október	902 987,58 €	1 657 758,00 €	54,47%	9 029,88 €
November	877 484,40 €	1 763 529,00 €	49,76%	8 774,84 €
December	876 187,00 €	1 563 439,00 €	56,04%	8 761,87 €
Priemerná hodnota	839 422,59 €	1 610 181,50 €	52,26%	8 394,23 €

(Vlastné spracovanie)



Graf 4. Graf celkových a pojistných zásob (Vlastné spracovanie)

Z tabuľky vyplýva, že priemerne je v poistných zásobách podniku držaných takmer 840 000 €, čo je priemerne 52,26% celkovej hodnoty zásob na sklade. Ako príklad som uviedol zníženie poistnej zásoby len o jedno percento na každú skladovanú položku firme ušetrilo takmer 8 400 € za rok. Tieto finančné prostriedky by mohli byť voľne investované. Z grafu je možné pozorovať, že zmena výšky poistnej zásoby sa výrazne nemenila vzhľadom na celkový stav zásob. Nárast celkových poistných zásob sa uskutočnil v apríli a jeho hodnota len mierne rástla vzhľadom na narastajúcu hodnotu celkovej zásoby. Treba zdôrazniť, že veľkosť poistnej zásoby a celkový stav zásoby je určovaný automaticky cez informačný systém podľa materiálových požiadaviek na výrobu. Taktiež pri stanovení novej hodnoty treba zvažovať faktory, ktoré ovplyvňujú jej výšku. Hladina poistnej zásoby sa dá však manuálne zmeniť aj v programe SAP.

Z uvedenej tabuľky 27 a výkazu zisku a strát je možné vypočítať aj koeficient viazanosti zásob materiálu nasledovne:

Celkové zásoby – 1 610 181,50 €

Tržby za predaj vlastných výrobkov – 41 473 673 €

Celkové zásoby/Tržby za predaj vlastných výrobkov = Koeficient viazanosti zásob

$1\,610\,181,50 / 41\,473\,673 = 0,04\text{€}$

Z toho vyplýva, že v podniku na jedno euro tržieb pripadajú 4 centy zásob, čo z celkového hľadiska hodnotím pozitívne. Samozrejme, podnik sa snaží minimalizovať zásoby aj naďalej, čo je jeho dlhodobým cieľom.

7.5 Analýza obratu zásob

Pre zhodnotenie aktuálneho stavu zásob je potrebné zistiť vývoj konkrétnej zásoby za obdobie a jej dobu obratu, čiže dobu, za ktorú sa finančné prostriedky investované do zásoby vrátia naspäť do peňažnej formy. S dobou obratu je tiež spojená rýchlosť obratu zásoby, teda čas, za aký sa takto investované peňažné prostriedky vrátia. Pre túto analýzu som zvolil KONEKTOR – 8- 115 EVS, ktorý bol analyzovaný v časti o poistných zásobách.

Dobu a rýchlosť obratu zásoby som analyzoval za jednotlivé mesiace v roku 2015 a použil som nasledovné výpočty:

Doba obratu zásoby = $(30 \text{ dní} * \text{Stav zásoby na sklade celkovo}) / \text{MRP na mesiac}$

Rýchlosť obratu zásoby = $30 \text{ dní} / \text{Doba obratu zásoby}$

Stav zásoby celkovo je hodnota zásoby s pripočítanou poistnou zásobou.

Tab. 28. Obratovosť zásoby za rok 2015 [v ks]

Mesiac	MRP na mesiac	Stav zásoby na sklade celkovo	Doba obratu zásoby	Rýchlosť obratu zásoby
Január	13 587	15 960	35	0,85
Február	12 073	13 920	35	0,87
Marec	10 318	11 880	35	0,87
Apríl	10 508	10 678	30	0,98
Máj	9 999	12 453	37	0,80
Jún	10 232	14 510	43	0,71
Júl	4 722	9 599	61	0,49
August	15 753	14 759	28	1,07
September	16 842	20 156	36	0,84
Október	12 904	16 785	39	0,77
November	12 982	12 217	28	1,06
December	5 672	11 400	60	0,50
Priemer	11 299	13 693	39	0,82

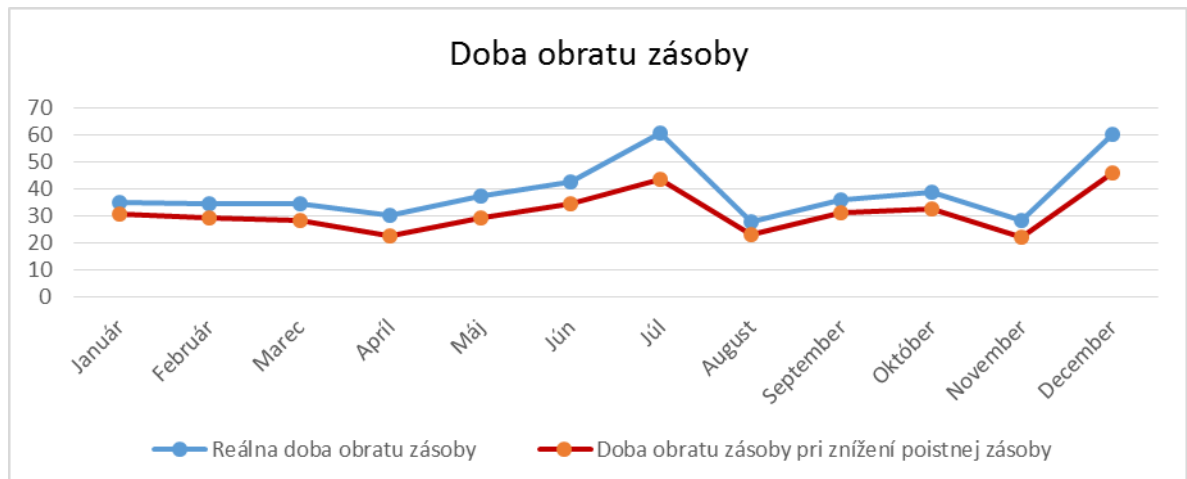
(Vlastné spracovanie)

Z uvedenej tabuľky vyplýva, že uvedená zásoba sa naspäť na peniaze zhodnotí priemerne za 39 dní a priemerná hodnota obrátky čiže rýchlosť obratu tejto zásoby je priemerne 0,82, čo znamená, že za jeden mesiac (30 dní) sa zásoba nestihne „premeniť“ na peniaze. Hodnotu 1 prekročila rýchlosť obratu zásoby len v dvoch mesiacoch. Za nie dosť dobrý stav obratu zásoby v roku 2015 môže pravdepodobne vysoko stanovená poistná zásoba, ktorá bola stanovená na 5400 a 6000 kusov. V nasledujúcej tabuľke je prepočítaná hodnota obratu zásoby z navrhovanej poistnej zásoby 3300 kusov.

Tab. 29. Obratovosť zásoby za rok 2015 so zmenou poistnej zásoby [v ks]

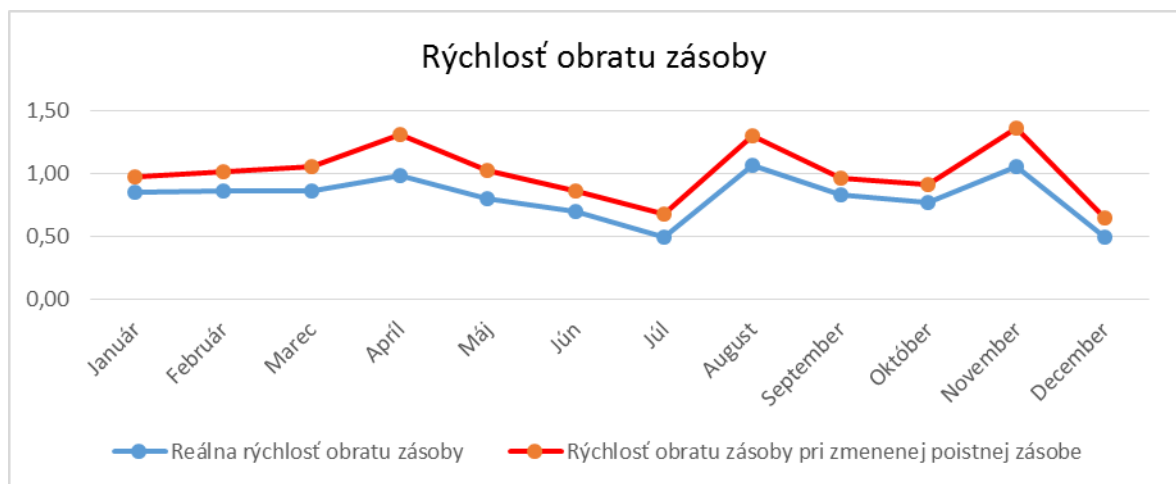
Mesiac	MRP na mesiac	Stav zásoby na sklade celkovo	Doba obratu zásoby	Rýchlosť obratu zásoby
Január	13 587	13 860,00	31	0,98
Február	12 073	11 820,00	29	1,02
Marec	10 318	9 780,00	28	1,06
Apríl	10 508	7 978,00	23	1,32
Máj	9 999	9 753,00	29	1,03
Jún	10 232	11 810,00	35	0,87
Júl	4 722	6 899,00	44	0,68
August	15 753	12 059,00	23	1,31
September	16 842	17 456,00	31	0,96
Október	12 904	14 085,00	33	0,92
November	12 982	9 517,00	22	1,36
December	5 672	8 700,00	46	0,65
Priemer	11 299	11 143,08	31	1,01

(Vlastné spracovanie)



Graf 5. Porovnanie doby obratu zásoby pri zmene poistnej zásoby

(Vlastné spracovanie)



Graf 6. Porovnanie rýchlosti obratu zásoby pri zmene poistnej zásoby

(Vlastné spracovanie)

Z tabuliek a grafov je zrejmé, že veľkosť poistnej zásoby má vplyv na obrat zásob. Pri znížení poistnej zásoby sa dokázala zásoba naspäť na peniaze obrátiť už 6 krát oproti skutočnému stavu sledovanej zásoby a priemerná hodnota rýchlosti obratu za rok by bola 1,01 čo znamená, že zásoba by sa v priebehu roka stihla naspäť zhodnotiť na peniaze. Doba obratu by mala pri zmenenej poistnej zásobe priemernú hodnotu 31 za rok. Celkovo sa dá zhodnotiť, že veľkosť poistnej zásoby výrazne ovplyvňuje financovanie podniku a je správnym cieľom podniku sa venovať dlhodobému znižovaniu poistnej zásoby. Znižovaním doby obratu zásob sa zvýši aj rýchlosť, čo znamená, že podnik by mal mať viac voľných finančných prostriedkov na investovanie.

8 NÁVRH DOPORUČENÍ PRÍPADNÝCH ZMIEN V SYSTÉME RIADENIA ZÁSOB V AUTOMOTIVE S.R.O.

Pri analýze podniku z interného, externého hľadiska a samotnou analýzou riadenia zásob som zistil niektoré skutočnosti, ktoré by mohol podnik využiť na zlepšenie svojho súčasného stavu.

- A. Ako prvú som vyhotovil finančnú analýzu spoločnosti, v ktorej som zistil pozitívne ale aj negatívne hodnoty. Najväčším problémom podniku je vysoká zadlženosť, ktorú má podnik hlavne kvôli nízkemu obratu pohľadávok a nízkou hotovostnej likvidity, ktorú podnik musí riešiť kontokorentnými úvermi. Riešením by bolo viac finančných prostriedkov z výsledku hospodárenia uložiť do účtov a zvýšiť tak hotovostnú likviditu a znížiť tak závislosť na kontokorentných, krátkodobých úveroch. Ďalším riešením je zlepšenie komunikácie s odberateľmi, ktoré by bolo zamerané na skoršiu úhradu záväzkov. Tieto kroky by samozrejme museli byť konzultované s vedením holdingu, pod ktorý podnik patrí.
- B. Pri SWOT analýze podniku som zistil jednu závažnú slabú stránku podniku a to málo výrobných plochy, ktorej nedostatok by mal nepriaznivé dôsledky v prípade nových zákaziek spojenými s príchodom novej automobilovej spoločnosti na Slovensko. Tento problém by sa dal dočasne znížiť tým, že podnik by zmenšil veľkosť skladov na úkor výroby. S tým je spojené aj riadenie zásob ktoré, by v tomto návrhu muselo viac viesť k filozofii JIT. Ohrozením pre firmu je hlavne málo kvalifikovaných pracovníkov v budúcnosti. Riešenie vidím v zavedení trainee programu a využívanie duálneho vzdelávania žiakov stredných a vysokých škôl v oblasti logistiky a strojárstva.
- C. Analýzou nákupu som zistil že podnik sa v tejto dobe spolieha v riadení zásob hlavne na informačný systém SAP, čo hodnotím pozitívne, ale pracovníci logistiky by sa mali naďalej snažiť tento systém zlepšovať pri prepočítavaní hodnôt spojených s riadením zásob, či to je už ekonomické objednávacie množstvo, výpočet signálneho stavu pre novú objednávku a podobne.
- D. Spracovaním ABC analýzy podniku som dospel k názoru, že je spracovaná podrobne a vďaka nej som mohol analyzovať konkrétnu zásobu po celý rok. ABC analýza podniku je prepojená s podnikovým informačným systémom a tým je priebežne aktuali-

zovaná. Momentálne podnik pracuje na novej verzii ABC analýzy prepojenej so systémom SAP, kde by mohol k nej pripojiť analýzu XYZ pre lepšie sledovanie zásob, ktoré sú pre podnik viac predvídateľné a tak sa zamerať na znižovanie poistných zásob čo je dlhodobý cieľ Automotive s.r.o.

- E. V ABC analýze som objavil vysokú hodnotu OBSOLETE zásob, ktoré sú pre podnik už nepoužiteľné a hlavne nespeňažiteľné. Tieto položky v podniku vznikajú hlavne pri nákupe, keď zákazník zle formuluje alebo zruší objednávku a podnik už nestihne včas reagovať na prípadné zmeny. Znižovať hodnotu týchto zásob môže podnik jedine v zlepšení komunikácie a vymieňaním informácií v rámci obchodných vzťahov s odberateľmi i s dodávateľmi.
- F. Pri analýze riadenia zásob som sa zaoberal hlavne výškou poistnej zásoby, ktorú eviduje podnik. Analýzu som spracovával za rok 2015 podľa ABC analýz za jednotlivé mesiace. Ako príklad som spracoval zásobu jedného produktu, ktorý podnik spracovával celý rok. Jeho poistná zásoba bola za sledovaný rok pomerne vysoká, preto som prepočítal, akú hodnotu by mal mať podľa rozdielovej metódy stanovenia poistnej zásoby. Hodnota poistnej zásoby konektoru pri prepočte podľa materiálových požiadaviek na rok klesla takmer o 50%, čo v peňažnej hodnote bolo takmer 2 000 €, ktoré podnik mohol mať k dispozícii na inú investíciu. Takto stanovenú poistnú zásobu tohto produktu som odporučil podniku na rok 2016.
- G. Ako príklad celkového vplyvu poistných zásob som vypracoval tabuľku, ktorej cieľom je ukázať, že zníženie poistnej zásoby aj o 1% má veľký vplyv pri viazanosti peňažného kapitálu.
- H. Podnik by sa pri analýze XYZ mal dôkladne zamerať na určité zásoby a využiť prepočet poistnej zásoby nielen rozdielovou, ale aj štatistickou metódou. Využitím analýzy XYZ by podnik v celkovom dôsledku mohol znížiť poistné zásoby, ktorých momentálny stav hodnotím ako veľmi vysoký.

ZÁVER

Cieľom tejto práce bolo venovať sa problematike súčasného stavu riadenia zásob v spoločnosti Automotive s.r.o. a nájsť nedostatky, ku ktorým sa mali nájsť riešenia formou odporúčaní pomocou vypracovanej teórie riadenia zásob.

Prvá časť práce sa venuje spracovaniu literatúry, ktorá sa týka zásob a ich riadeniu z pohľadu viacerých autorov. V prvej kapitole boli spracované poznatky týkajúce sa samotných zásob, čiže ich účtovanie, oceňovanie a kvalifikácia k lepšiemu pochopeniu celkovej problematiky, spojenej s touto témou.

V druhej kapitole je opísaný nákup ako jeden z najdôležitejších procesov pri riadení zásob. Opísaný bol moderný prístup k nákupu a to nákupný marketing, strategické a operatívne riadenie nákupu. V nákupe sa práca zameriava na výber nákupného trhu a vhodných dodávateľov, ktorých by mala firma hodnotiť v rámci vzájomných obchodných vzťahov.

Nakoniec je v teórii spracovaná problematika týkajúca sa samotného riadenia zásob a jej vplyv na celkovú rentabilitu podniku. Kapitola sa venuje nákladom, ktoré sú so zásobami spojené, optimalizáciou stavu zásob a ich normovaním pomocou všeobecne využívaných vzorcov spojených so zásobami. V práci sú taktiež uvedené moderné prístupy, ktoré využívajú podniky na zlepšenie riadenia zásob.

V druhej, praktickej časti som a venoval problematike riadenia zásob v podniku Automotive s.r.o., ktorý bol predstavený v rámci činnosti, ktoré vykonáva, organizačnou štruktúrou a vývojom počtu zamestnancov za posledných 10 rokov.

Pre lepšie pochopenie stavu v akom sa momentálne nachádza sledovaná spoločnosť, som vypracoval internú a externú analýzu. Vo finančnej analýze som porovnával údaje firmy s údajmi celkového odvetvia podľa CZ NACE za roky 2013-2014. Pri spracovaní SWOT analýzy som opísal silné stránky spoločnosti a príležitosti, ktoré by mohli mať pozitívny dopad na spoločnosť. Pre ohrozenia a slabé stránky som vypracoval odporúčania, ktoré môže podnik použiť pre svoju činnosť.

V časti nákupu je opísaný postup, akým spôsobom funguje informačný systém spoločnosti pri vybavovaní podľa objednávok zákazníkov firmy. Využívanie informačného systému je dôležité pre veľký počet odberateľov a dodávateľov.

Pri spracovaní problematiky riadenia zásob som sa zameril na ABC analýzu spoločnosti, v ktorej som našiel všetky potrebné informácie o počte dodávateľov, odberateľov a počte

výrobkov, ktoré firma drží vo svojom sklade. V tomto smere som podniku odporučil využiť analýzu XYZ, s ktorou by podnik získal väčší prehľad z pohľadu predvídateľnosti zásoby do budúcnosti, a tak vplývať na znižovanie poistných zásob, čo je jeho dlhodobým cieľom.

Po zistení veľkého počtu poistných zásob, ktoré tvoria 50% celkových zásob v podniku, som sa zamerlal na riadenie zásob z pohľadu minimalizácie poistných zásob pomocou rozdielovej metódy. Pre veľký počet zásob som analyzoval jeden druh zásoby, ktorú podnik využíval po celý rok 2015, kde som zistil, že poistná zásoba bola vysoká. Ako príklad som vypočítal prípadné ušetrené finančné prostriedky pri znížení celkových poistných zásob o jedno percento.

Pri analýze obratu sledovanej zásoby som sledoval prepojenie s poistnou zásobou. Zistil som že pri znížení poistnej zásoby na určenú hodnotu sa znížila doba obratu a zvýšila rýchlosť obratu zásoby. Tým som poukázal na vplyv poistnej zásoby na obrate v rámci jedného druhu zásoby.

V závere som odporučil podniku využiť analýzu XYZ pre lepšie sledovanie zásob v oblasti riadenia výšky poistnej zásoby.

Odporúčania, ktoré som navrhol v závere tejto práce, by mali priniesť podniku úspory, samozrejme po zohľadnení mnohých vplyvov, ktorými podnik musí čeliť a je na vedení spoločnosti a manažmentu, či niektoré odporúčania budú akceptované a zavedú sa aj do praxe.

ZOZNAM POUŽITÉJ LITERATURY

Bibliografické zdroje:

COYLE, John Joseph. Managing supply chains: a logistics approach. 9th ed. Australia: South-Western Cengage Learning, c2013. International edition, 693 s. ISBN 978-1-111-53392-2.

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.

KAVAN, Michal. Výrobní a provozní management. Praha: Grada, 2002. 417 s. Expert. ISBN 80-247-0199-5.

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

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

SYNEK, Miloslav. Podniková ekonomika. 3., přeprac. dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002, 479 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 8071797367.

ŠTEKER, Karel a Milana OTRUSINOVÁ. Jak číst účetní výkazy: základy českého účetnictví a výkaznictví. Praha: Grada, 2013, 264 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4702-6.

TER-MANUELIANC, Antonín. Matematické modely řízení zásob. Praha: Institut řízení, 1980, 169 s.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Integrované řízení výroby: od operativního řízení výroby k dodavatelskému řetězci. Praha: Grada, 2014, 366 s. Expert. ISBN 978-80-247-4486-5.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Řízení výroby. 2., rozš. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2000, 408 s. Expert. ISBN 8071699551.

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

Internetové zdroje:

MPO: Analýzy vývoje ekonomiky ČR a odvětví v působnosti MPO [online]. Praha, ©2005 - 2016 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/#category238>

RAJNÁKOVÁ: Zásoby v podvojnom účtovníctve 1. [online]. Bratislava, © 2016 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: <http://www.uctoprekazdeho.sk/zasoby-pu-1/>

REGISTERUZ: Register účtovných závierok [online]. Bratislava: Ministerstvo financií Slovenskej republiky, © 2011- 2016 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: <http://www.registeruz.sk/cruz-public/home/contact>

S-EPI: Zákon č. 431/2002 Z. z. Zákon o účtovníctve [online]. Žilina, © 2010-2016 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: <http://www.zakonypreludi.sk/zz/2002-431>

ŠURKA, Vladimír: Riadenie zásob. ATP journal [online]. Bratislava, © 2003 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://www.atpjournals.sk/buxus/docs/atp-2003-12-22_23.pdf

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A ZKRATIEK

EDI	Electronic Data Interchange
JIT	Just in time
KFM	Krátkodobý finančný majetok
MRP	Material Requirements Planned
THN	Technologicko – hospodárska norma

ZOZNAM OBRÁZKOV

<i>Obr. 1. Vývoj zásob pri pevnom objednávacom množstve na základe signálneho stavu (Tomek, Vávrová, 2014 s. 277).....</i>	<i>27</i>
<i>Obr. 2. Organizačná štruktúra Automotive s.r.o. (Vlastné spracovanie).....</i>	<i>36</i>

ZOZNAM TABULIEK

<i>Tab. 1. Príklad systematického hodnotenia dodávateľov</i>	20
<i>Tab. 2. Príklad analýzy ABC/XYZ</i>	30
<i>Tab. 3. Vývoj celkového počtu zamestnancov</i>	37
<i>Tab. 4. Dôležité ukazovatele 2013-2015 [v €]</i>	38
<i>Tab. 5. Čistý pracovný kapitál</i>	38
<i>Tab. 6. Celková zadlženosť</i>	38
<i>Tab. 7. Miera zadlženosti</i>	38
<i>Tab. 8. Krytie dlhodobého majetku dlhodobými zdrojmi</i>	39
<i>Tab. 9. Bežná likvidita</i>	39
<i>Tab. 10. Pohotová likvidita</i>	39
<i>Tab. 11. Hotovostná likvidita</i>	40
<i>Tab. 12. Rentabilita tržieb z EBIT</i>	40
<i>Tab. 13. Rentabilita celkového kapitálu (ROA) z EBIT</i>	40
<i>Tab. 14. Rentabilita vlastného kapitálu z výsledku hospodárenia</i>	41
<i>Tab. 15. Obrat aktív</i>	41
<i>Tab. 16. Doba obratu pohľadávok z tržieb</i>	41
<i>Tab. 17. Doba obratu záväzkov z tržieb</i>	41
<i>Tab. 18. Doba obratu zásob z tržieb</i>	42
<i>Tab. 19. SWOT analýza Automotive s.r.o.</i>	43
<i>Tab. 20. Štruktúra zásob v Automotive s.r.o. za rok 2014 [v €]</i>	46
<i>Tab. 21. Štruktúra zásob v Automotive s.r.o. za rok 2015 [v €]</i>	47
<i>Tab. 22. Príklad ABC analýzy s vybranými ukazovateľmi</i>	48
<i>Tab. 23. Zhrnutie ukazovateľov ABC analýzy materiálu a polotovarov</i>	49
<i>Tab. 24. Zhrnutie ukazovateľov ABC analýzy výrobkov</i>	49
<i>Tab. 25. Vývoj poistnej zásoby Konektoru-8-115 EVS za rok 2015 [v ks]</i>	50
<i>Tab. 26. Vývoj poistnej zásoby Konektoru-8-115 EVS za rok 2015 [v €]</i>	51
<i>Tab. 27. Vývoj celkových a pojistných zásob za rok 2015 [v €]</i>	52
<i>Tab. 28. Obratovosť zásoby za rok 2015 [v ks]</i>	54
<i>Tab. 29. Obratovosť zásoby za rok 2015 so zmenou poistnej zásoby [v ks]</i>	54

ZOZNAM GRAFOV

<i>Graf 1. Štruktúra výrobkov Automotive s.r.o.</i>	<i>37</i>
<i>Graf 2. Podiel jednotlivých zásob v percentách za rok 2014</i>	<i>46</i>
<i>Graf 3. Podiel jednotlivých zásob v percentách za rok 2015</i>	<i>47</i>
<i>Graf 4. Graf celkových a pojistných zásob (Vlastné spracovanie).....</i>	<i>52</i>
<i>Graf 5. Porovnanie doby obratu zásoby pri zmene poistnej zásoby.....</i>	<i>55</i>
<i>Graf 6. Porovnanie rýchlosti obratu zásoby pri zmene poistnej zásoby</i>	<i>55</i>

ZOZNAM VZORCOV

[1] Ekonomické objednávacie množstvo.....	24
[2] Výpočet poistnej zásoby rozdielovou metódou.....	26
[3] Počet objednávok na jeden rok.....	26
[4] Frekvencia dodávok.....	26
[5] Výpočet signálneho stavu novej objednávky.....	27
[6] Doba obratu zásob.....	31
[7] Rýchlosť obratu zásob.....	32
[8] Rentabilita zásob.....	32
[9] Koeficient viazanosti zásob.....	32

ZOZNAM PRÍLOH

- P I Súčava aktív 2013-2015
- P II Súčava pasív 2013-2015
- P III Výkaz ziskov a strát 2013-2015

PRÍLOHA P I: SÚVAHA AKTÍV 2013-2015

		2015	2014	2013	
	SPOLU MAJETOK r. 02 + r. 33 + r. 74	1	18 409 855	16 024 065	15 126 424
A.	Neobežný majetok r. 03 + r. 11 + r. 21	2	3 202 325	3 334 507	3 780 642
A.I.	Dlhodobý nehmotný majetok súčet (r. 04 až r. 10)	3	341 975	189 500	18 277
A.I.1.	Aktivované náklady na vývoj (012) - /072, 091A/	4			
2.	Softvér (013) - /073, 091A/	5	29 559	43 539	18 277
3.	Oceniteľné práva (014) - /074, 091A/	6			
4.	Goodwill (015) - /075, 091A/	7			
5.	Ostatný dlhodobý nehmotný majetok (019, 01X) - /079, 07X, 091A/	8			
6.	Obstarávaný dlhodobý nehmotný majetok (041) - /093/	9	312 416	145 961	
7.	Poskytnuté preddavky na dlhodobý nehmotný majetok (051) - /095A/	10			
A.II.	Dlhodobý hmotný majetok súčet (r. 12 až r. 20)	11	2 860 350	3 145 007	3 762 365
A.II.1.	Pozemky (031) - /092A/	12	275 065	275 065	275 065
2.	Stavby (021) - /081, 092A/	13	1 435 016	1 518 121	1 627 499
3.	Samostatné hnutelné veci a súbory hnutelných vecí (022) - /082, 092A/	14	927 362	1 281 792	1 827 325
4.	Pestovateľské celky trvalých porastov (025) - /085, 092A/	15			
5.	Základné stádo a ťažné zvieratá (026) - /086, 092A/	16			
6.	Ostatný dlhodobý hmotný majetok (029, 02X, 032) - /089, 08X, 092A/	17			
7.	Obstarávaný dlhodobý hmotný majetok (042) - /094/	18	222 907	70 029	32 476
8.	Poskytnuté preddavky na dlhodobý hmotný majetok (052) - /095A/	19			
9.	Opravná položka k nadobudnutému majetku (+/- 097) +/- 098	20			
A.III.	Dlhodobý finančný majetok súčet (r. 22 až r. 32)	21			
A.III.1.	Podielové cenné papiere a podiely v prepojených účtovných jednotkách (061A, 062A, 063A) - /096A/	22			
2.	Podielové cenné papiere a podiely s podielovou účasťou okrem v prepojených účtovných jednotkách (062A) - /096A/	23			
3.	Ostatné realizovateľné cenné papiere a podiely (063A) - /096A/	24			
4.	Pôžičky prepojeným účtovným jednotkám (066A) - /096A/	25			
5.	Pôžičky v rámci podielovej účasti okrem prepojeným účtovným jednotkám (066A) - /096A/	26			
6.	Ostatné pôžičky (067A) - /096A/	27			
7.	Dlhové cenné papiere a ostatný dlhodobý finančný majetok (065A, 069A, 06XA) - /096A/	28			
8.	Pôžičky a ostatný dlhodobý finančný majetok so zostatkovou dobou splatnosti najviac jeden rok (066A, 067A, 069A, 06XA)	29			
9.	Účty v bankách s dobou viazanosti dlhšou ako jeden rok (22XA)	30			
10.	Obstarávaný dlhodobý finančný majetok (043) - /096A/	31			
11.	Poskytnuté preddavky na dlhodobý finančný majetok (053) - /095A/	32			
B.	Obežný majetok r. 34 + r. 41 + r. 53 + r. 66 + r. 71	33	14 843 849	11 664 721	10 944 399
B.I.	Zásoby súčet (r. 35 až r. 40)	34	3 498 462	3 451 099	3 284 316
B.I.1.	Materiál (112, 119, 11X) - /191, 19X/	35	2 315 165	1 509 274	1 412 722
2.	Nedokončená výroba a polotovary vlastnej výroby (121, 122, 12X) - /192, 193, 19X/	36	58 561	18 977	
3.	Výrobky (123) - /194/	37	1 032 532	1 573 110	1 539 441
4.	Zvieratá (124) - /195/	38			
5.	Tovar (132, 133, 13X, 139) - /196, 19X/	39	92 204	349 738	332 153
6.	Poskytnuté preddavky na zásoby (314A) - /391A/	40			
B.II.	Dlhodobé pohľadávky súčet (r. 42 + r. 46 až r. 52)	41	225 151	255 833	297 851
B.II.1.	Pohľadávky z obchodného styku súčet (r. 43 až r. 45)	42			
1.a.	Pohľadávky z obchodného styku voči prepojeným účtovným jednotkám (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 31XA) - /391A/	43			
1.b.	Pohľadávky z obchodného styku v rámci podielovej účasti okrem pohľadávok voči prepojeným účtovným jednotkám (311A)	44			
1.c.	Ostatné pohľadávky z obchodného styku (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 31XA) - /391A/	45			
2.	Čistá hodnota zákazky (316A)	46			
3.	Ostatné pohľadávky voči prepojeným účtovným jednotkám (351A) - /391A/	47			
4.	Ostatné pohľadávky v rámci podielovej účasti okrem pohľadávok voči prepojeným účtovným jednotkám (351A) - /391A/	48			
5.	Pohľadávky voči spoločníkom, členom a združeniu (354A, 355A, 358A, 35XA) - 391A	49			
6.	Pohľadávky z derivátových operácií (373A, 376A)	50			
7.	Iné pohľadávky (335A, 336A, 33XA, 371A, 374A, 375A, 378A) - /391A/	51			
8.	Odložená daňová pohľadávka (481A)	52	225 151	255 833	297 851
B.III.	Krátkodobé pohľadávky súčet (r. 54 + r. 58 až r. 65)	53	11 007 251	7 647 269	7 131 176
B.III.1.	Pohľadávky z obchodného styku súčet (r. 55 až r. 57)	54	10 978 881	7 465 953	7 008 064
1.a.	Pohľadávky z obchodného styku voči prepojeným účtovným jednotkám (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 31XA) - /391A/	55	2 684 683		
1.b.	Pohľadávky z obchodného styku v rámci podielovej účasti okrem pohľadávok voči prepojeným účtovným jednotkám (311A)	56			
1.c.	Ostatné pohľadávky z obchodného styku (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 31XA) - /391A/	57	8 294 198	7 465 953	7 008 064
2.	Čistá hodnota zákazky (316A)	58			
3.	Ostatné pohľadávky voči prepojeným účtovným jednotkám (351A) - /391A/	59			
4.	Ostatné pohľadávky v rámci podielovej účasti okrem pohľadávok voči prepojeným účtovným jednotkám (351A) - /391A/	60			
5.	Pohľadávky voči spoločníkom, členom a združeniu (354A, 355A, 358A, 35XA, 398A) - /391A/	61			
6.	Sociálne poistenie (336) - /391A/	62			
7.	Daňové pohľadávky a dotácie (341, 342, 343, 345, 346, 347) - /391A/	63	28 370	181 316	123 112
8.	Pohľadávky z derivátových operácií (373A, 376A)	64			
9.	Iné pohľadávky (335A, 33XA, 371A, 374A, 375A, 378A) - /391A/	65			
B.IV.	Krátkodobý finančný majetok súčet (r. 67 až r. 70)	66			
B.IV.1.	Krátkodobý finančný majetok v prepojených účtovných jednotkách (251A, 253A, 256A, 257A, 25XA) - /291A, 29XA/	67			
2.	Krátkodobý finančný majetok bez krátkodobého finančného majetku v prepojených účtovných jednotkách (251A, 253A, 256A, 257A, 25XA) - /291A, 29XA/	68			
3.	Vlastné akcie a vlastné obchodné podiely (252)	69			
4.	Obstarávaný krátkodobý finančný majetok (259, 314A) - /291A/	70			
B.V.	Finančné účty r. 72 + r. 73	71	112 985	310 520	231 056
B.V.1.	Peniaze (211, 213, 21X)	72	2 431	2 895	2 362
2.	Účty v bankách (221A, 22X +/- 261)	73	110 554	307 625	228 694
C.	Časové rozlíšenie súčet (r. 75 až r. 78)	74	363 681	1 024 837	401 383
C.1.	Náklady budúcich období dlhodobé (381A, 382A)	75	86 680	728 869	245 530
2.	Náklady budúcich období krátkodobé (381A, 382A)	76	277 001	295 968	155 853
3.	Príjmy budúcich období dlhodobé (385A)	77			
4.	Príjmy budúcich období krátkodobé (385A)	78			

PRILOHA P2: SÚVAHA PASÍV 2013-2015

		2015	2014	2013
	SPOLU VLASTNÉ IMANIE A ZÁVÄZKY r. 80 + r. 101 + r. 141	18 409 855	16 024 065	15 126 424
A.	Vlastné imanie r. 81 + r. 85 + r. 86 + r. 87 + r. 90 + r. 93 + r. 97 + r. 100	80	6 093 640	3 654 465
A.I.	Základné imanie súčet (r. 82 až r. 84)	81	3 326 031	3 326 031
A.I.1.	Základné imanie (411 alebo +/- 491)	82	3 326 031	3 326 031
2.	Zmena základného imania +/- 419	83		
3.	Pohľadávky za upísané vlastné imanie (/-/353)	84		
A.II.	Emisné ážio (412)	85		
A.III.	Ostatné kapitálové fondy (413)	86		
A.IV.	Zákonné rezervné fondy r. 88 + r. 89	87	234 694	153 271
A.IV.1.	Zákonný rezervný fond a nedeliteľný fond (417A, 418, 421A, 422)	88	234 694	153 271
2.	Rezervný fond na vlastné akcie a vlastné podiely (417A, 421A)	89		
A.V.	Ostatné fondy zo zisku r. 91 + r. 92	90		
A.V.1.	Štatutárne fondy (423, 42X)	91		
2.	Ostatné fondy (427, 42X)	92		
A.VI.	Oceňovacie rozdiely z precenenia súčet (r. 94 až r. 96)	93		
A.VI.1.	Oceňovacie rozdiely z precenenia majetku a záväzkov (+/- 414)	94		
2.	Oceňovacie rozdiely z kapitálových účastí (+/- 415)	95		
3.	Oceňovacie rozdiely z precenenia pri zlučení, splnutí a rozdelení (+/- 416)	96		
A.VII.	Výsledok hospodárenia minulých rokov r. 98 + r. 99	97		
A.VII.1.	Nerozdelený zisk minulých rokov (428)	98		
2.	Neuhradená strata minulých rokov (/-/429)	99		
A.VIII.	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení +/- r. 01 - (r. 81 + r. 85 + r. 86 + r. 87 + r. 90 + r. 93 + r. 97 + r. 101 + r. 102 + r. 118 + r. 121 + r. 122 + r. 136 + r. 139 + r. 140)	100	2 532 915	1 453 297
B.	Záväzky r. 102 + r. 118 + r. 121 + r. 122 + r. 136 + r. 139 + r. 140	101	11 995 901	10 923 642
B.I.	Dlhodobé záväzky súčet (r. 103 + r. 107 až r. 117)	102	23 721	17 667
B.I.1.	Dlhodobé záväzky z obchodného styku súčet (r. 104 až r. 106)	103		
1.a.	Záväzky z obchodného styku voči prepojeným účtovným jednotkám (321A, 475A, 476A)	104		
1.b.	Záväzky z obchodného styku v rámci podielovej účasti okrem záväzkov voči prepojeným účtovným jednotkám (321A, 475A)	105		
1.c.	Ostatné záväzky z obchodného styku (321A, 475A, 476A)	106		
2.	Čistá hodnota záväzkov (316A)	107		
3.	Ostatné záväzky voči prepojeným účtovným jednotkám (471A, 47XA)	108		
4.	Ostatné záväzky v rámci podielovej účasti okrem záväzkov voči prepojeným účtovným jednotkám (471A, 47XA)	109		
5.	Ostatné dlhodobé záväzky (479A, 47XA)	110		
6.	Dlhodobé prijaté preddavky (475A)	111		
7.	Dlhodobé zmenky na úhradu (478A)	112		
8.	Vydané dlhopisy (473A/-/255A)	113		
9.	Záväzky zo sociálneho fondu (472)	114	23 721	17 667
10.	Iné dlhodobé záväzky (336A, 372A, 474A, 47XA)	115		
11.	Dlhodobé záväzky z derivátových operácií (373A, 377A)	116		
12.	Odlžený daňový záväzok (481A)	117		
B.II.	Dlhodobé rezervy r. 119 + r. 120	118	119 401	
B.II.1.	Zákonné rezervy (451A)	119		
2.	Ostatné rezervy (459A, 45X)	120	119 401	
B.III.	Dlhodobé bankové úvery (461A, 46XA)	121		
B.IV.	Krátkodobé záväzky súčet (r. 123 + r. 127 až r. 135)	122	10 004 789	7 735 239
B.IV.1.	Záväzky z obchodného styku súčet (r. 124 až r. 126)	123	7 061 339	5 234 417
1.a.	Záväzky z obchodného styku voči prepojeným účtovným jednotkám (321A, 322A, 324A, 325A, 326A, 32XA, 475A, 476A, 478A)	124	4 134 469	
1.b.	Záväzky z obchodného styku v rámci podielovej účasti okrem záväzkov voči prepojeným účtovným jednotkám (321A, 322A)	125		
1.c.	Ostatné záväzky z obchodného styku (321A, 322A, 324A, 325A, 326A, 32XA, 475A, 476A, 478A, 47XA)	126	2 926 870	5 234 417
2.	Čistá hodnota záväzkov (316A)	127		
3.	Ostatné záväzky voči prepojeným účtovným jednotkám (361A, 36XA, 471A, 47XA)	128		
4.	Ostatné záväzky v rámci podielovej účasti okrem záväzkov voči prepojeným účtovným jednotkám (361A, 36XA, 471A, 47XA)	129		
5.	Záväzky voči spoločníkom a združeniu (364, 365, 366, 367, 368, 398A, 478A, 479A)	130	1 998 454	2 244 120
6.	Záväzky voči zamestnancom (331, 333, 33X, 479A)	131	283 804	209 873
7.	Záväzky zo sociálneho poistenia (336A)	132	206 376	154 841
8.	Daňové záväzky a dotácie (341, 342, 343, 345, 346, 347, 34X)	133	454 816	33 394
9.	Záväzky z derivátových operácií (373A, 377A)	134		
10.	Iné záväzky (372A, 379A, 474A, 475A, 479A, 47XA)	135		
B.V.	Krátkodobé rezervy r. 137 + r. 138	136	307 971	308 629
B.V.1.	Zákonné rezervy (323A, 451A)	137	202 723	230 917
2.	Ostatné rezervy (323A, 32X, 459A, 45XA)	138	105 248	77 712
B.VI.	Bežné bankové úvery (221A, 231, 232, 23X, 461A, 46XA)	139	1 540 019	2 862 107
B.VII.	Krátkodobé finančné výpomoci (241, 249, 24X, 473A, /-/255A)	140		
C.	Časové rozlíšenie súčet (r. 142 až r. 145)	141	320 314	548 317
C.1.	Výdavky budúcich období dlhodobé (383A)	142		
2.	Výdavky budúcich období krátkodobé (383A)	143		
3.	Výnosy budúcich období dlhodobé (384A)	144		
4.	Výnosy budúcich období krátkodobé (384A)	145	320 314	548 317

PRILOHA P3: VÝKAZ ZISKOV A STRÁT 2013-2015

Označenie	Text	Číslo riadku	Skutočnosť		
			2015	2014	2013
a	b	c	1	2	3
*	Čistý obrat (časť účt. tr. 6 podľa zákona)	1			
**	Výnosy z hospodárskej činnosti spolu (r. 03 až r. 09)	2	42 918 810	32 701 573	31 466 739
I.	Tržby z predaja tovaru (604, 607)	3	1 828 194	1 249 504	1 799 875
II.	Tržby z predaja vlastných výrobkov (601)	4	41 473 673	30 994 883	28 992 255
III.	Tržby z predaja služieb (602, 606)	5	80 317	265 794	260 564
IV.	Zmeny stavu vnútroorganizačných zásob (+/-) (účtová skupina 61)	6	-544 563	52 960	295 024
V.	Aktívacia (účtová skupina 62)	7	58 416	13 375	
VI.	Tržby z predaja dlhodobého nehmotného majetku, dlhodobého hmotného majetku a materiálu (641, 642)	8		122 163	93 940
VII.	Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti (644, 645, 646, 648, 655, 657)	9	22 773	2 894	25 081
**	Náklady na hospodársku činnosť spolu r. 11 + r. 12 + r. 13 + r. 14 + r. 15 + r. 20 + r. 21 + r. 24 + r. 25 + r. 26	10	39 538 768	30 748 812	31 087 978
A.	Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru (504, 507)	11	1 715 499	1 189 848	1 720 959
B.	Spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok (501, 502, 503)	12	27 776 746	19 978 499	19 489 242
C.	Opravné položky k zásobám (+/-) (505)	13	-73 787	-137 211	86 043
D.	Služby (účtová skupina 51)	14	3 573 851	3 510 283	3 651 997
E.	Osobné náklady (r. 16 až r. 19)	15	5 642 486	5 050 022	4 948 273
E.1.	Mzdové náklady (521, 522)	16	3 866 503	3 527 451	3 432 520
2.	Odmeny členom orgánov spoločnosti a družstva (523)	17			
3.	Náklady na sociálne poistenie (524, 525, 526)	18	1 411 322	1 298 245	1 280 122
4.	Sociálne náklady (527, 528)	19	364 661	224 326	235 631
F.	Dane a poplatky (účtová skupina 53)	20	25 309	21 142	25 169
G.	Odpisy a opravné položky k dlhodobému nehmotnému majetku a dlhodobému hmotnému majetku (r. 22 + r. 23)	21	671 615	824 917	941 077
G.1.	Odpisy dlhodobého nehmotného majetku a dlhodobého hmotného majetku (551)	22	671 615	867 058	974 640
2.	Opravné položky k dlhodobému nehmotnému majetku a dlhodobému hmotnému majetku (+/-) (553)	23		-42 141	-33 563
H.	Zostatková cena predaného dlhodobého majetku a predaného materiálu (541, 542)	24		48 314	82 881
I.	Opravné položky k pohľadávkam (+/-) (547)	25	-73 670	23 626	-128 789
J.	Ostatné náklady na hospodársku činnosť (543, 544, 545, 546, 548, 549, 555, 557)	26	280 729	239 372	271 126
***	Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti (+/-) (r. 02 - r. 10)	27	3 380 042	1 952 761	378 761
**	Pridaná hodnota (r. 03 + r. 04 + r. 05 + r. 06 + r. 07) - (r. 11 + r. 12 + r. 13 + r. 14)	28	9 903 738	8 035 087	6 399 477
**	Výnosy z finančnej činnosti spolu r. 30 + r. 31 + r. 35 + r. 39 + r. 42 + r. 43 + r. 44	29	19 642	761	3 043
VIII.	Tržby z predaja cenných papierov a podielov (661)	30			
IX.	Výnosy z dlhodobého finančného majetku súčet (r. 32 až r. 34)	31			
IX.1.	Výnosy z cenných papierov a podielov od prepojených účtovných jednotiek (665A)	32			
2.	Výnosy z cenných papierov a podielov v podielovej účasti okrem výnosov prepojených účtovných jednotiek (665A)	33			
3.	Ostatné výnosy z cenných papierov a podielov (665A)	34			
X.	Výnosy z krátkodobého finančného majetku súčet (r. 36 až r. 38)	35			
X.1.	Výnosy z krátkodobého finančného majetku od prepojených účtovných jednotiek (666A)	36			
2.	Výnosy z krátkodobého finančného majetku v podielovej účasti okrem výnosov prepojených účtovných jednotiek (666A)	37			
3.	Ostatné výnosy z krátkodobého finančného majetku (666A)	38			
XI.	Výnosové úroky (r. 40 + r. 41)	39	31	8	26
XI.1.	Výnosové úroky od prepojených účtovných jednotiek (662A)	40			
2.	Ostatné výnosové úroky (662A)	41	31	8	26
XII.	Kurzové zisky (663)	42	19 611	773	3 017
XIII.	Výnosy z precenenia cenných papierov a výnosy z derivátových operácií (664, 667)	43			
XIV.	Ostatné výnosy z finančnej činnosti (668)	44			
**	Náklady na finančnú činnosť spolu r. 46 + r. 47 + r. 48 + r. 49 + r. 52 + r. 53 + r. 54	45	142 361	81 922	129 865
K.	Predané cenné papiere a podiely (561)	46			
L.	Náklady na krátkodobý finančný majetok (566)	47			
M.	Opravné položky k finančnému majetku (+/-) (565)	48			
N.	Nákladové úroky (r. 50 + r. 51)	49	30 770	55 474	109 535
N.1.	Nákladové úroky pre prepojené účtovné jednotky (562A)	50			
2.	Ostatné nákladové úroky (562A)	51	30 770	55 474	109 535
O.	Kurzové straty (563)	52	89 130	3 832	2 332
P.	Náklady na precenenie cenných papierov a náklady na derivátové operácie (564, 567)	53			
Q.	Ostatné náklady na finančnú činnosť (568, 569)	54	22 461	22 616	17 998
***	Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti (+/-) (r. 29 - r. 45)	55	-122 719	-81 141	-126 822
****	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením (+/-) (r. 27 + r. 55)	56	3 257 323	1 871 620	251 939
R.	Daň z príjmov (r. 58 + r. 59)	57	724 408	418 323	76 776
R.1.	Daň z príjmov splatná (591, 595)	58	693 727	376 304	114 839
2.	Daň z príjmov odložená (+/-) (592)	59	30 681	42 019	-38 063
S.	Prevod podielov na výsledku hospodárenia spoločníkom (+/- 596)	60			
****	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení (+/-) (r. 56 - r. 57 - r. 60)	61	2 532 915	1 453 297	175 163