

Logistické náklady v podniku a možnosti jejich snižování

Michaela Slezáková

Bakalářská práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela SLEZÁKOVÁ**
Osobní číslo: **L08512**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Logistické náklady v podniku a možnosti jejich snižování**

Zásady pro vypracování:

1. Teoretické pojednání vztahující se k problematice snižování logistických nákladů ve výrobním podniku
2. Analýza problematiky snižování nákladů a skladování v podniku TOKO s.r.o.
3. Formulace závěrů a doporučení pro danou firmu

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] LAMBERT, D.M., STOCK, J.S., ELLRAM, L.M. Logistika. Brno: CP Books, 2005. 589 s. ISBN 80-251-0504-0.

[2] MÁLEK, Z., ČUJAN, Z. Základy logistiky. Zlín. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 122 s. ISBN 978-80-7318-729-3.

[3] SIXTA J., MAČÁK V. Logistika teorie a praxe. Brno: CP Books, 2005. 315 s. ISBN 80-251-0573-3.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Miroslav Musil, Ph.D.

Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce:

30. listopadu 2010

Termín odevzdání bakalářské práce:

6. května 2011

V Uherském Hradišti dne 2. února 2011


Ing. Romana Bartošíková, Ph.D.
pověřená děkanka




Ing. Jan Strohmandl
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Bakalářská práce na téma „Logistické náklady v podniku a možnosti jejich snižování“ je rozdělena do dvou hlavních částí. V první části jsou uvedena teoretická východiska. Je zde popsána charakteristika pojmů logistika, logistické náklady a jejich popis. Pozornost je zaměřena na oblast skladovacích nákladů.

Praktická část se skládá z představení společnosti a jejích aktivit. Hlavním tématem je řešení skladovacích nákladů a jejich dopad na náklady v konkrétním podniku.

Na závěr jsou uvedeny návrhy a doporučení pro snížení skladovacích nákladů.

Klíčová slova: logistika, náklady, snižování

ABSTRACT

The thesis on „Logistic costs in the company and options their reduction“ is divided in two mainly parts. There are theoretical basis mentioned in the first part. There is describe what means logistics, logistics costs and their descriptions. Attention is focused on the storage costs.

The practise part consists of introducing the company and its activities. The main topic is solution of storage costs and their impact on costs in a particular company.

The conclusion includes suggestions and recommendations to reduce storage costs.

Keywords:logistics, costs, reduction

„Tajemství úspěchu v životě není dělat, co se nám líbí, ale nalézt zalíbení v tom, co děláme.“

Edison Thomas Alva

Ráda bych tímto poděkovala Ing. Miroslavu Musilovi Ph. D. za spolupráci a vedení mé bakalářské práce i za čas, který mi věnoval při společných konzultacích.

Také bych chtěla poděkovat společnosti TOKO, s. r. o, jmenovitě Ing. Viktoru Matulovi za pomoc při hledání potřebných informací ve firmě i za jejich zpřístupnění.

V neposlední řadě jsem vděčná své babičce, příteli a blízké rodině za trpělivost, pomoc a hlavně podporu, která se mi od nich dostávala během zpracovávání této bakalářské práce.

Prohlašuji, že jsem na bakalářské/diplomové práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem citoval(a). V případě publikace výsledků, je-li to uvedeno na základě licenční smlouvy, budu uveden(a) jako spoluautor(ka).

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

V Uherském Hradišti dne 20. 12. 2010



.....
Podpis bakaláře

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 LOGISTIKA	10
1.1 HISTORIE LOGISTIKY	10
1.2 UPLATNĚNÍ LOGISTIKY	11
1.2.1 Význam logistiky	11
2 LOGISTICKÉ NÁKLADY	12
2.1 ČLENĚNÍ LOGISTICKÝCH NÁKLADŮ	12
2.2 SYSTÉM EVIDENCE LOGISTICKÝCH NÁKLADŮ	16
2.3 ZISK PODNIKU A LOGISTICKÉ NÁKLADY	16
2.3.1 Pozitivní vliv na zisk	16
2.3.2 Vliv snížení logistických nákladů na zisk	17
2.4 KONCEPCE CELKOVÝCH NÁKLADŮ	17
2.5 SKLADOVÁNÍ.....	18
2.5.1 Chyby ve skladování	18
2.5.2 Strategické otázky týkající se skladování	18
2.5.3 Umístění skladu	19
2.5.4 Skladové operace	19
2.6 SWOT ANALÝZA	20
II PRAKTICKÁ ČÁST	21
3 PROFIL FIRMY TOKO, S. R. O.	22
3.1 HISTORIE	22
3.2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	22
3.2.1 Základní kapitál a sídlo	22
3.2.2 Orgány společnosti	23
3.2.3 Zaměstnanci	23
3.2.4 Prostory společnosti	23
3.3 VÝROBA	23
3.3.1 Výrobky společnosti.....	24
3.4 CÍLE SPOLEČNOSTI	25
3.5 ODBĚRATELÉ.....	26
3.6 DODAVATELÉ.....	27
3.7 SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI TOKO, S. R. O.	27
3.8 ŘÍZENÍ NÁKLADŮ	29
3.9 SKLADOVÁ EKONOMIKA.....	29
3.9.1 Výrobní sklad	29
3.9.2 Expediční sklad	30
4 ANALÝZA SKLADOVÁNÍ, NÁKLADŮ A VÝNOSŮ	31
4.1 SKLADOVÁNÍ.....	31
4.1.1 Výrobní sklad	31
4.1.2 Expediční sklad	32

4.2	ANALÝZA NÁKLADŮ.....	33
4.2.1	Struktura nákladů za rok 2009	33
4.2.2	Struktura nákladů za rok 2010	36
4.2.3	Shrnutí rozboru nákladů	38
4.3	ANALÝZA VÝNOSŮ	38
4.3.1	Struktura výnosů za rok 2009	38
4.3.2	Struktura výnosů za rok 2010	39
4.3.3	Náklady na skladování	39
5	ŘEŠENÍ	41
	ZÁVĚR	46
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	47
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	48
	SEZNAM OBRÁZKŮ	49
	SEZNAM TABULEK.....	50
	SEZNAM PŘÍLOH.....	51

ÚVOD

První a nejdůležitější věc, kterou musí začínající podnikatel udělat, je položit si základní otázku: „Je naše podnikání efektivní?“

Jestliže chce být firma úspěšná a konkurenceschopná, měla by sledovat efektivnost logistiky a podíl nákladů na firemní výkony. Řízení nákladů se tak stává velmi důležitým úkolem každého podniku. Náklady se v podniku musí sledovat prakticky neustále.

Bakalářská práce bude členěna na část teoretickou a část praktickou.

V teoretické části bude rozebrána historie logistiky, její uplatnění a význam. Dále budou popsány logistické náklady, jejich základní členění a systém evidence. Tématem bakalářské práce je široká oblast možností snižování nákladů. Proto, aby její zpracování bylo reálné v rozsahu bakalářské práce, bude zaměřena na snižování nákladů v oblasti skladování. Plynule bude tedy navázáno na charakteristiku skladování, a to zejména strategii ve skladování a možné chyby v této oblasti. Budou přitom využity poznatky z logistiky, ekonomie, managementu a marketingu.

V praktické části bude představena společnost TOKO, s. r. o., její historie a současné aktivity. Bude proveden rozbor nákladů za rok 2009 a 2010, způsoby skladování a náklady s ním spojené. Na závěr budou uvedena možná doporučení, návrhy a různá řešení pro optimalizaci nákladů ve skladování. Naskytla se mi příležitost nahlédnout do chodu podniku a poznat tak reálné a provozní problémy, se kterými se společnost potácí. Tato společnost má dlouholetou tradici na potravinovém trhu. Přežila první i druhou světovou válku, ovšem paradoxem je, že krize posledních let je pro společnost téměř katastrofální. Věřím, že moje práce bude pro společnost přínosem.

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit možnosti snížení nákladů společnosti TOKO, s. r. o., hlavně v oblasti skladování. Neustálé snižování nákladů je jedna z nejdůležitějších činností v každé společnosti. V dnešní době je trh zasyčen konkurencí a není lehké snižovat náklady tak, aby nedošlo ke zhoršení služeb, nebo dokonce snížení kvality a ztrátě zákazníků.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 LOGISTIKA

„Existuje celá řada definic vztahujících se k pojmu logistika. Stručně lze říci, že se logistika zabývá pohybem zboží a materiálu z místa vzniku do místa spotřeby, někdy až do místa likvidace, a s tím souvisejícím informačním tokem. Cílem takového toku zboží, materiálů a informací je uspokojit požadavky zákazníků. Logistika se týká všech komponentů oběhového procesu, tzn. především dopravy, řízení zásob, manipulace s materiálem, balení, distribuce a skladování. Zahrnuje také komunikační, informační a řídicí systémy. Logistika je velmi široký obor, který v mnoha ohledech a ve velké míře ovlivňuje životní úroveň společnosti. V moderní vyspělé společnosti jsme si zvykli na to, že logistické služby fungují bezvadně, a máme tendenci si logistiky všímat až v okamžiku, kdy nastane nějaký problém. Jejím úkolem je zajistit správné materiály, na správném místě, ve správném čase, v požadované kvalitě, s příslušnými informacemi a s odpovídajícím finančním dopadem. Logistika se netýká jen výrobní sféry, ale i sféry služeb.“ [3]

1.1 Historie logistiky

Pojem logistika v historii nejdříve začali používat řečtí filosofové. Svůj původ má logistika s největší pravděpodobností v řeckém slově logistikon – důmysl, rozum, nebo logos - slovo, myšlenka, pojem, rozum, pravidlo, mysl. Až do 16. století se pojem logistika vyskytoval v matematice a znamenal praktické počítání s čísly. Jako předmět zkoumání se logistika objevuje na počátku 20. století. Zabývala se hlavně podporou obchodní strategie podniku a dosahováním užité hodnoty času a místa. Pozornost si logistika získala až po druhé světové válce, a to zejména v USA. Efektivní distribuce a zásobování výrazně přispěly k úspěchu spojeneckých vojsk na západní frontě. Z toho důvodu poválečné tendence směřovaly k využití logistiky při řešení analogických problémů v civilní sféře. Zásobovací problémy vedly k širokému používání matematických metod pro řešení procesů se zásobováním spjatých. Tyto metody našly své uplatnění po válce v podnikové logistice, především při určení optimálního množství produkce, rozmístění skladů, problémech spojených s dopravou a jejími náklady. [6]

1.2 Uplatnění logistiky

Existovalo velké množství důvodů, proč uplatnit logistiku, zvláště v hospodářské sféře. Výrobní a distribuční procesy byly čím dál více složitější a bylo třeba efektivně zajistit návaznost jednotlivých dílčích procesů při využití všech kapacit. Přicházející rozmach informačních technologií také podpořil uplatnění logistiky. Zvýšila se tak schopnost řídit materiálové toky a optimalizovat výši a pohyb zásob. [9]

1.2.1 Význam logistiky

Spolu s narůstající globalizací význam logistiky neustále roste. Podniky jsou vystavovány silným konkurenčním tlakům a logistika zaujímá v této situaci strategické postavení. Logistika napomáhá ke zdokonalení zákaznického servisu, především umožňuje snižování nákladů, a tím dosahování vyšších zisků. Globalizace jako taková ovlivňuje logistiku ve dvou směrech. První představuje skutečnost, že se podniky musí vyrovnat s konkurencí ze strany zahraničních firem, což je vede k hledání nových možností, jak sebe a své výrobky odlišit – tedy k hledání konkurenční výhody. Druhý směr souvisí s tím, že firmy často realizují své nákupy u zahraničních firem a své výrobky do zahraničí prodávají. Tím se prodlužuje logistický řetězec, stává se složitějším a je také nákladnější. To samo o sobě klade značné nároky na kvalitu logistiky. [7]

2 LOGISTICKÉ NÁKLADY [8]

Dříve se veškerá činnost výrobních i obchodních společností odvíjela od základní rovnice

$$\text{cena} = \text{náklady} + \text{zisk}.$$

V současnosti již tento vztah neplatí. Cenu si totiž neurčuje vlastník (prodejce) zboží, ale hlavně konkurence. Chce-li být podnik „životaschopný“, musí produkovat i určitý zisk, který má možnost dále zpětně investovat. Vzhledem k uvedeným skutečnostem se dá odvodit nový vzorec

$$\text{náklady} = \text{cena} + \text{zisk},$$

který říká, že „náklady jsou veličinou závislou“. Z toho vyplývá, že chce-li podnik přežít, musí své náklady snížit tak, aby dosáhly maximálně hodnoty ceny zboží.

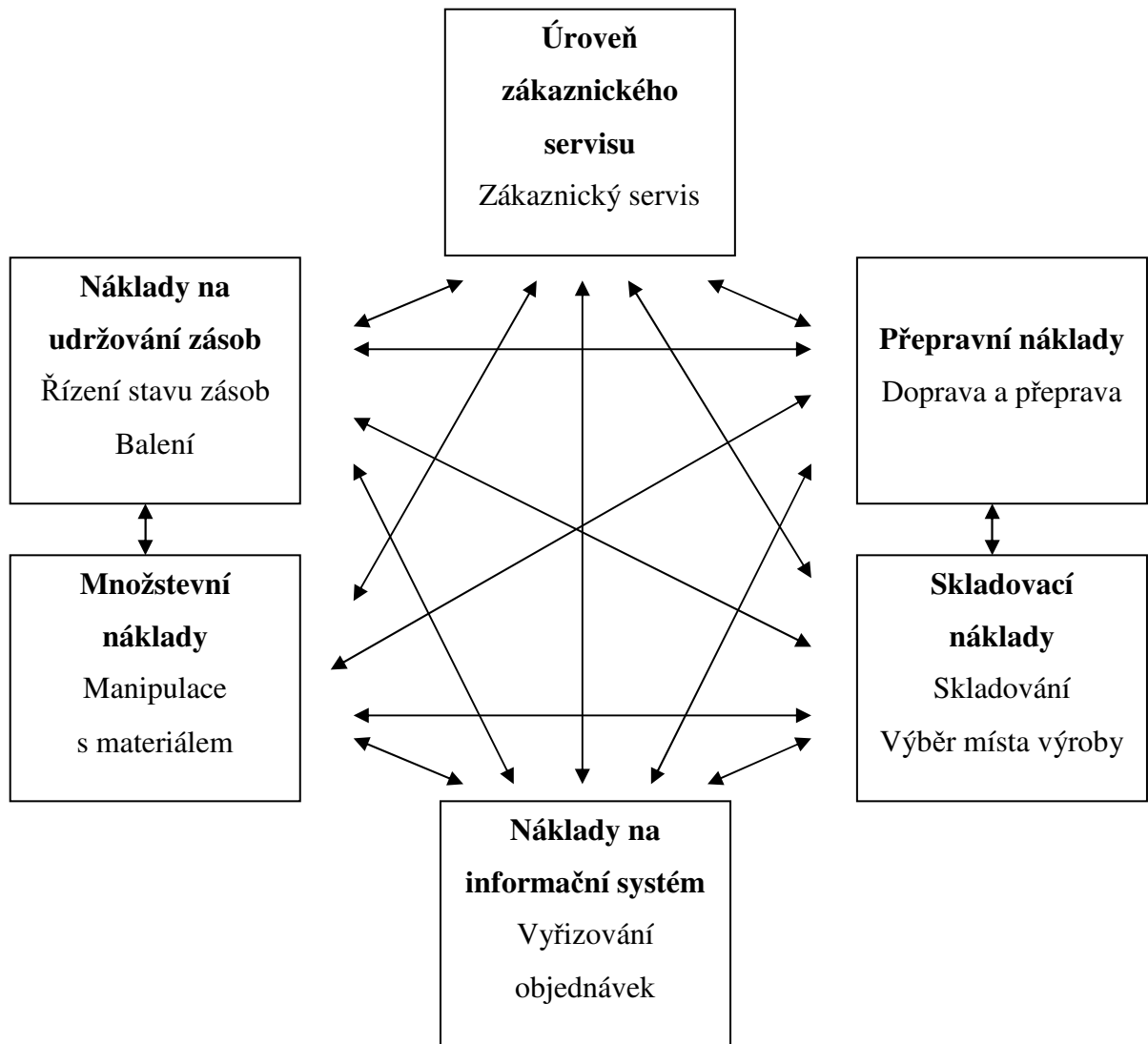
2.1 Členění logistických nákladů

Náklady můžeme klasifikovat z různých hledisek. Záleží na potřebách řízení, typu rozhodovací úlohy a účelu, na který náklady potřebujeme.

Logistické náklady se zpravidla člení na šest základních nákladových oblastí mezi sebou vzájemně propojených.

Všechny klíčové logistické činnosti nemusí ve výrobních podnicích nutně spadat do kompetence útvaru logistiky, přesto všechny významně ovlivňují logistický proces jako celek. Jde o následující oblasti logistického systému:

1. Úroveň zákaznického servisu.
2. Převážné náklady.
3. Náklady na udržování zásob.
4. Skladovací náklady.
5. Množstevní náklady.
6. Náklady na informační systém.



Obrázek 1. Nákladové vazby v logistickém systému [8]

1. Úroveň zákaznického servisu

Spokojenost zákazníků má na starosti správně fungující zákaznický servis, který spojuje a řídí všechny složky orientované na zákazníka v rámci stanoveného poměru nákladů a poskytovaných služeb. Zákaznický servis se také velice často definuje jako „filosofie orientace na zákazníka“. Zákaznický servis je výstupem logistického systému. Kvalitní služby podporují spokojenost zákazníků, která je zase výstupem celkového marketingového procesu. Zlepšování zákaznického servisu je klíčovým a kritickým aspektem veškerých činností v rámci dodavatelského řetězce. [8]

2. Přepravní náklady

Vlastní přesun materiálu a zboží z místa vzniku do místa spotřeby, případně až do místa jejich likvidace má v logistice velký význam. Stejný význam má také výběr způsobu přepravy, výběr přepravní trasy, zajištění toho, aby vše odpovídalo právním normám daného státu, a konečně výběr dopravce a přepravce. V dnešní době je na výběr přeprava letecká, železniční, vodní, nákladní, automobilová a potrubní. V porovnání s ostatními logistickými aktivitami představuje doprava často největší samostatnou nákladovou položku. Přepravní náklady mohou vznikat i v rámci výrobního závodu, dokonce i mezi výrobními halami a sklady. [8]

3. Náklady na udržování zásob [8]

Každý podnik má za cíl minimální náklady, ovšem ne na úkor snížení zákaznického servisu. Abychom tedy zajistili minimální náklady a zároveň spokojenost zákazníků, je potřeba udržovat určitou úroveň stavu zásob. Je tedy důležité zabývat se i řízením zásob, abychom udržovali jejich optimální výši. Do celkových nákladů na udržování zásob se započítávají náklady na kapitál vázaný v zásobách, skladovací náklady, náklady na pořízení zásob a také náklady na likvidaci zastaralého zboží. Tyto náklady se pohybují v rozmezí od 14% až do více než 50% hodnoty zásob v ročním vyjádření.

4. Skladovací náklady

Náklady na skladování budou podrobně analyzovány v praktické části této bakalářské práce. „*Skladování se významně podílí na tvorbě užitné hodnoty prostřednictvím času a místa. Skladování umožňuje, aby bylo zboží vyrobeno a uchováno pro pozdější spotřebu. Je vhodné zboží skladovat poblíž místa následné spotřeby, nebo místa další přepravy. Skladovací náklady vznikají v procesu skladování a uskladnění zboží a ve své podstatě jsou ovlivněny výběrem místa výrobních kapacit skladů podniku. Zahrnují všechny náklady, které vznikají v návaznosti na změnu počtu nebo změnu umístění nákladů.*“ [8]

Celkové náklady na provoz skladu vzniknou součtem fixních a variabilních nákladů za určité období (nejčastěji jednoho roku). Fixní náklady se vyskytují každodenně, nezávisle na jakékoli činnosti, zatímco variabilní náklady jsou vždy spojené s nějakou činností.

5. Množstevní náklady

Jsou náklady spojené se změnami v nakupovaných množstvích a se změnami ve výrobě, nebo prodeji. Nelze na ně nahlížet izolovaně, protože mohou ovlivňovat řadu dalších nákladů. Například výrobce spotřebního zboží vyrábějící ve velkých výrobních sériích a dosahující příznivých cen u svých dodavatelů. Sice realizuje výrobu efektivně, ale potřebuje velké skladové prostory, protože manipuluje s velkými sériemi zboží, čímž zvyšuje skladovací náklady. Není schopen uspokojit každého zákazníka individuálně a kvalita zákaznického servisu tak není uspokojivá. I dopravní náklady se mohou zvyšovat, protože jsou zákazníkům odesílány částečné a rozdělené dodávky. Náklady na udržování zásob se pravděpodobně zvýší, protože vzhledem k velkým výrobním dávkám je pak na skladě velký objem výrobků a trvá dlouho, než se vyčerpá. [8]

Možností členění nákladů existuje mnoho. Základní a nejjednodušší rozdělení nákladů je na náklady variabilní a fixní. Bude-li navíc toto rozdělení zaměřeno na oblast skladování, mohly by být jednotlivé rozdíly mezi nimi popsány následovně:

Fixní náklady:

- nájem, nebo daň z nemovitosti,
- náklady na vytápění a osvětlení,
- pojištění areálu nebo budovy,
- znehodnocení majetku,
- základní mzdy.

Variabilní náklady:

- mzdové náklady na přesčasy,
- opravy a údržba,
- provozní náklady na vybavení,
- pojištění zboží nebo výrobků.

Náklady můžeme dále rozčlenit a klasifikovat do několika skupin, jako například:

- z hlediska významu (základní a vedlejší),
- podle druhů (finanční výdaje, spotřeba surovin a materiálu, odpisy),
- z hlediska kalkulování (přímé a nepřímé),
- z hlediska složení (jednoduché a složené),
- podle času (předpokládané a skutečné).

Každý uvedený způsob členění nákladů poskytuje o nákladech informace z jiného hlediska a je využíván pro jiné účely.

2.2 Systém evidence logistických nákladů

„Návrh systému evidence logistických nákladů a výkonů musí začínat vymezením logistických procesů. Dalším krokem je klasifikace logistických nákladů. Závěrečným krokem návrhu evidenčního systému je stanovení vhodných ukazatelů, vyjadřujících vztah nákladů a výkonů. Jde o tzv. logistické nákladové sazby, které mají charakter měrných nákladů na jednotku výkonu.“ [2]

2.3 Zisk podniku a logistické náklady

Jeden ze způsobů jak zlepšit ziskovost podniku, spočívá ve snižování a řízení nákladů. Ačkoli vedoucí pracovníci kladou důraz i na další oblasti, jako je kvalita a zákaznický servis, které řadí v pořadí důležitosti na druhé a třetí místo, snižování nákladů se stále považuje za nejvýznamnější faktor. [4]

2.3.1 Pozitivní vliv na zisk

„Přímý dopad logistiky do zisku podniku ukazuje, že 1 USD ušetřený v logistických nákladech má mnohem větší vliv na profitabilitu podniku než 1 USD, o který se zvýší prodej. Pro většinu podniků je mnohem obtížnější dosáhnout zvýšení obratu než snížení logistických nákladů. Platí to zejména ve vyspělých trzích, kde se konkurence vzájemně tlačí do snižování cen a obrat odvětví jako celku se tím snižuje.“ [4]

2.3.2 Vliv snížení logistických nákladů na zisk

S prodejem jsou spojeny i různé druhy nákladů, např. náklady na prodávané zboží nebo náklady spojené s logistikou. Z toho vyplývá, že zvýšení prodeje o 10 Kč nemá za následek zvýšení zisku o 10 Kč. Dosahuje-li podnik například 2% hrubého zisku (tržby minus náklady), znamená to, že z 10 utržených korun zůstává podniku pouze 0,2 Kč zisku. Na druhé straně ovšem koruny, které se ušetří v logistických nákladech, nevyžadují žádný prodej ani zvýšení jiných nákladů. Tedy 10 Kč ušetřených v logistických nákladech znamená zvýšení zisku zase o 10 Kč! Je tedy zřejmé, že úspora v logistických nákladech má ve srovnání se zvyšováním prodeje mnohem větší účinnost (jedna k jedné), a výrok, že logistika pozitivně ovlivňuje zisk, je tedy zcela na místě. [4]

Přínos sledování nákladů a výkonů:

- zviditelnění položek, které byly skryty v režijních nákladech,
- podrobný přehled nákladů na jednotlivé výkony.

2.4 Koncepte celkových nákladů [8]

Klíč k efektivnímu řízení logistického systému nalezneme v koncepci celkových nákladů. Výrobní podnik by se měl zaměřit na snížení celkových nákladů logistických činností a ne se zaměřovat na optimalizaci jednotlivých izolovaných logistických činností. Protože snížení nákladů v jedné oblasti, může vyvolat zvýšení nákladů v další oblasti, a to vlivem vstupních veličin způsobených snížením nákladů v předcházející oblasti.

Logistika má nejnižší celkové náklady když se při dosažení stanovené úrovně zákaznického servisu minimalizuje součet všech logistických nákladů. Management musí mít k dispozici příslušná data o jednotlivých druzích nákladů, aby mohl uskutečnit úspěšnou implementaci. Management by měl stanovovat politiku výše a obratu zásob na základě kvalitních znalostí o nákladech na udržování zásob, o celkových nákladech logistického systému a o potřebné strategii zákaznického servisu. Rozdílné jsou cíle:

- marketingu – rozdělit zdroje v rámci marketingového mixu tak, aby byla maximalizována dlouhodobá rentabilita podniku,
- logistiky – minimalizovat celkové náklady při dosažení potřebné úrovně zákaznického servisu.

2.5 Skladování

Skladování je část logistického podnikového systému zabezpečující uskladnění produktů v místech jejich vzniku i spotřeby, a poskytne managementu potřebné informace o stavu, podmínkách a rozmístění skladovaných produktů (surovin, dílů, zboží ve výrobě, hotových výrobků). [4]

2.5.1 Chyby ve skladování [2]

Při přesunu produktů, jejich skladování, nebo přenosu informací může nastat mnoho chyb, které zvyšují neefektivitu v podniku. Tato neefektivita se může projevat různými formami:

- přebytečná, nebo nadměrná manipulace s produkty,
- nízké využití skladových prostor,
- nadměrné náklady na údržbu skladových prostor,
- zastaralé způsoby příjmu zboží a expedice,
- zastaralé způsoby počítačového zpracování rutinních transakcí.

2.5.2 Strategické otázky týkající se skladování [5]

Jsou-li v podniku jisté pochyby v oblasti skladování, potom je vhodné si položit následující otázky:

- Potřebujeme skladové prostory?
- Jak často manipulujeme se zbožím na skladě a v jakém množství?
- Kdy jsme naposledy naplánovali nějaký ideální plán skladu?
- Jsou sklady vhodně umístěny s ohledem na rovnováhu nabídka / poptávka, dopravu a pracovní sílu?
- Kolik zastaralých, nefunkčních a nevyužívaných zásob se ve skladech nachází?
- Jsou známy všechny budoucí požadavky na nabídku a poptávku?

Zodpovězením na tyto otázky nám umožní proaktivně vyhodnotit situaci a významně přispět k procesu přijímání rozhodnutí.

2.5.3 Umístění skladu

Rozhodnutí o umístění skladu má velký význam. Sklad by měl být umístěn tak, aby náklady na přesun produktů z výroby do skladu a ze skladu k zákazníkovi byly co nejnižší. Velkou roli hraje také blízkost dopravních sítí, která může urychlovat veškeré přesuny do a ze skladu. Umístění skladu nemusí vždy vyhovovat, pak je nutné ho přesunout. Uvedu pár důvodů vedoucích ke změně umístění skladu:

- usnadnění změn v provozu či organizaci,
- úspory nákladů (drahý nájem, úspora nákladů za přepravu),
- zlepšení výkonu (přesun skladu blíže k výrobě, zvětšení skladu kvůli umístění nových technologií a moderních aktivit),
- sjednocování podniku (rušení oblastních středisek či poboček),
- rozšiřování podniku (potřeba vlastnit více výrobních linek). [5]

2.5.4 Skladové operace

Pro efektivní fungování skladování je potřeba maximálně využít prostor určený k jednotlivým činnostem a zároveň minimalizovat čas potřebný k jejich vykonání. Tyto činnosti obvykle využívají různá vybavení, jako jsou vysokozdvížné vozíky nebo regály. Skladové operace můžeme rozčlenit do následujících kategorií:

- příjem zboží,
- odložení zboží do skladovacích prostor,
- výběr objednávky a vychystávání či balení,
- expedice zboží. [5]

2.6 SWOT analýza [1]

Swot analýza je velmi účinná metoda, jejíž název se skládá ze zkratk anglických slov Strengths (přednosti, silné stránky), Weaknesses (nedostatky, slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby).

Díky swot analýze se organizace dozví o svých přednostech, které může vyzdvihnout a díky kterým má možnost získat konkurenční výhodu. Jedná se například o jedinečný zdroj, nebo o individuální schopnost organizace.

Negativní složkou organizace jsou nedostatky, které mohou vést k nižší výkonnosti. Týkají se především nedostatku zdrojů nebo schopností.

Současné a budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé současným nebo potenciálním výstupům, jsou pro organizaci příležitostí. Může se to týkat například kladných změn v zákoně, rostoucím počtem obyvatel v regionu, potencionálních zákazníků, nebo uvedení nových technologií na trh.

Hrozby jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé současným nebo budoucím výstupům organizace. Nepříznivé podmínky mohou zahrnovat například vstup silného konkurenta na trh, pokles počtu zákazníků, nebo legislativní změny.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 PROFIL FIRMY TOKO, S. R. O.

Firma TOKO, s. r. o. má na trhu dlouholetou historii. Vyrábí zákuskové pečivo a cukrovinky.

3.1 Historie

U zrodu proslulé chválkovické továrny Toko stál v roce 1877 Thomas Zelinka. Ten ji vedl pod názvem „Tho. Zelinka“ a po jeho smrti ji převzali jeho synové. Továrna se oproti konkurenci zaměřovala na výrobu sucharů a oplatků, díky nimž získala i první cenu na mezinárodní výstavě v Paříži a v Nice. Továrna dále změnila majitele i obchodní název, a tak se v roce 1922 firma začala nazývat Toko spol. s r. o. Olomouc. Zkratka znamená „Továrna oplatků karlovarských Olomouc“. Se změnou názvu se také změnil předmět podnikání, došlo k rozšíření na výrobu potravin všeho druhu. Z výrobků firmy Toko byl v zahraničí největší zájem o oplatky. Podnik je vyvážel do Polska, Tunisu, Egypta, Anglie i do USA. Firma se nevyhýbala ani spolupráci s konkurencí. Jako například s největší olomouckou továrnou Zora, které prodávala své piškoty za účelem dalšího zpracování. V roce 1947 došlo k avizované změně v majetkových poměrech uvnitř firmy. Tehdejší majitel Raimond Pícha zčásti podstoupil svůj podíl rodině, zvláště pak dceři Raimundě Matulové a zeti Viktoru Matulovi. O tři roky později ovšem podal žádost o likvidaci a všechny stroje i budovy přešly do majetku družstevního podniku Budoucnost. Tovární budovu pak v restitučním řízení na počátku 90. let získal Viktor Matula – vnuk Raimonda Píchy. Výroba zákuskového pečiva a cukrovinek pod firmou Toko, s. r. o., je zde provozována dodnes. [10]

3.2 Představení společnosti

V příloze P I. a P II. jsou vloženy fotografie budovy společnosti.

3.2.1 Základní kapitál a sídlo

Společnost TOKO s ručením omezeným má dle výpisu z obchodního rejstříku sídlo v Olomouci na ulici Chválkovická 18. Základní kapitál činí 102 000,- Kč.

3.2.2 Orgány společnosti

Jednatel společnosti je Ing. Viktor Matula, který v současné době pracuje ve společnosti na Dohodu o provedení práce.

3.2.3 Zaměstnanci

Společnost má celkem pět zaměstnanců. Hlavního vedoucího, účetní, mistrovou, údržbáře a jednatele společnosti, který zaujímá i funkci řidiče pro rozvoz dodávek. Ve výrobě pracují v rámci praxe učni ze Střední školy na Svatém Kopečku v Olomouci.

Vedení společnosti očekává od svých zaměstnanců nejen maximální výkon, ale i podporu při řešení možných problémů. Snaží se jim zajistit dobré pracovní podmínky a jít příkladem. Bez spokojených zaměstnanců totiž není výroba natolik efektivní, a pracovní podmínky jsou na nízké úrovni. Každý zaměstnanec prochází neustále profesním vývojem a plní ve výrobním procesu více než jednu funkci.

3.2.4 Prostory společnosti

Společnost vlastní dvě budovy. Hlavní budova se dělí na dva úseky. Přízemí budovy slouží jako výrobní úsek zahrnující výrobní sklad. První poschodí budovy disponuje kanceláři jednatele, účetní a vedoucího společnosti. Druhá budova slouží jako expediční sklad.

3.3 Výroba

Výroba probíhá v hlavní budově, konkrétně v přízemí. Nachází se zde pec, 2 výrobní pulty, balící stroj, 3 míchací stroje s hnětači těsta, chladírna, mrazák, kuchyňský dřez a skříň s kuchyňskými pomůckami. Všechny uvedené stroje jsou poloautomatické, což znamená, že je zapotřebí i lidské síly. Tento úsek zahrnuje malý výrobní sklad s nejpoužívanějšími zásobami. Ve výrobě je zaměstnána jedna hlavní mistrová a dále se zde vyučují učni. Ve výrobním sektoru se pracuje po celý rok 40 hodin týdně. V období před Vánoci je výroba z důvodu častějších objednávek prodloužena podle potřeby.

3.3.1 Výrobky společnosti

Základním předmětem činnosti TOKO, s. r.o. je výroba lahůdkových pokrmů, sladkého i slanečného pečiva. V tabulce 1. uvedu 12 nejprodávanějších výrobků společnosti za období 1. 3. 2010 – 31. 3. 2010.

Produkt	Počet prodaných kusů za měsíc
Tvarohové řezy	5 244 ks
Buchty	2 482 ks
Listové tyčinky	1 432 ks
Muffins	1 215 ks
Babeta	1 019 ks
Kokosový kmen	993 ks
Šnek z kynutého těsta	823 ks
Vánočka	654 ks
Griliášové trubičky	629 ks
Pařížský dezert	360 ks
Makovník	348 ks
Linecké koláčky	231 ks

Tabulka 1. Počet prodaných výrobků za měsíc [vlastní zpracování]

Sloupec **produkt** zobrazuje jednotlivé názvy hotových výrobků, tak jak jsou označovány v podniku.

Sloupec **počet prodaných kusů za měsíc** zobrazuje celkový stav prodaných kusů za březen 2010.

Z tabulky je možné vidět, že nejprodávanějším výrobkem jsou tvarohové řezy. Prodejnost se každým měsícem mění. Záleží také na ročním období. Před Vánoci roste prodej lineckých koláčků a do poklesu se dostává babeta. V letních měsících patří mezi nejprodávanější listové tyčinky a naopak o buchty je zájem nižší. Prodejnost jednotlivých výrobků samozřejmě ovlivňuje náklady podniku, protože každý výrobek se prodává za jinou cenu a náklady na výrobu jsou odlišné.

3.3.4 Certifikace

Firma získala certifikaci HACCP, což je systém preventivních opatření, tzv. kritických kontrolních bodů, sloužící k zajištění zdravotní nezávadnosti potravin a pokrmů během všech činností souvisejících s jejich výrobou. Jedná se o činnosti spojené se zpracováním, skladováním, manipulací, přepravou a prodejem konečnému spotřebiteli. Systém se zaměřuje spíše na prevenci biologických, chemických a fyzikálních rizik než na kontrolu hotových výrobků. Systém stanovuje, vyhodnocuje a kontroluje rizika, která by mohla ovlivnit zdravotní nezávadnost potravin a pokrmů. Je to systém řízení kvality a zdravotní nezávadnosti potravin založený na prevenci. [13]

Po certifikačním auditu je vydán samostatný certifikát na každou provozovnu.

3.4 Cíle společnosti

Společnost dbá na své dobré jméno na trhu a snaží se stále zlepšovat kvalitu svých produktů. Požadavky zákazníků se nepřetržitě mění a vyvíjejí, jedná se o nekončící proces, který je nutné obměňovat s požadavky zákazníka.

Společnost v současné době prochází špatným ekonomickým obdobím a produkce už není takového objemu jako dříve. Je proto důležité se zamyslet nad dalšími možnými způsoby, jak zvýšit zisk.

Dlouhodobé cíle

Vedení společnosti se v budoucnosti hodlá snažit rozšířit svou výrobu. Má v plánu využít veškeré nápady týkající se rozšíření podniku, které povedou ke zlepšení jeho nabídek, produktů, ochraně životního prostředí, spokojenosti zákazníků a zvyšování zisku. V dnešní době je pro malé výrobní podniky problém najít nové zákazníky. Jeden z cílů každého podnikatele je zvyšovat počet stálých zákazníků. Je ovšem stále těžší sehnat dostatek financí na reklamu a propagaci společnosti. Na základě referencí stálých zákazníků nastává příležitost získat si zákazníky nové bez vynakládání dalších nákladů na reklamu.

TOKO, s. r. o. se v budoucnu plánuje zabývat rozšířením svých služeb. Chce zákazníkovi nabídnout nejen hotový produkt, ale má v plánu nabídnout i možnost si ho sám podle sebe upravit a zapojit se do výrobního procesu. Dalším návrhem, jak zviditelnit firmu, je založit internetový obchod (e-shop), kde nabídne objednávkový list ušitý na míru zákazníkovi a dovážku přímo na jeho místo určení.

Krátkodobé cíle

Vzhledem ke stále se měnícím podmínkám na trhu a zhoršujícím se podmínkám pro malé a střední podnikatele, které doslova pohlcují narůstající velkoobchodní společnosti, je stále těžší se na trhu udržet. Základním cílem společnosti je udržet se na trhu i přes velký tlak velkovýrobců a velkoobchodů, které o produkty společnosti TOKO s r. o. nemají zájem. Hnacím motorem společnosti je zejména uspokojení potřeb stálých zákazníků a splnění očekávání a přání potencionálních zákazníků.

3.5 Odběratelé

TOKO, s r. o. soustředí svou prodejní činnost na území Olomouckého kraje. Hlavním důvodem, proč společnost odmítá expandovat i do ostatních krajů, jsou vysoké náklady na dopravu, které se kvůli nedostatečně vysokým objednávkám nevyplatí.

Mezi hlavní stálé odběratele v kraji patří řetězec prodejen Hruška, Penam, Prejza potraviny, Bikos, s. r. o., Avoz Kroměříž, pekařství Zatloukal, potraviny Davidová, a dále drobní obchodníci.

3.6 Dodavatelé

Nejvýhodnější způsob získávání surovin je jejich objednávání přímo do sídla společnosti, což nabízí Erpeko Trade a. s., Zeelandia, s. r. o. a Puratos CZ a. s., jejíž služby TOKO s.r.o. nejčastěji využívá. Další suroviny nakupuje v týdenním intervalu od společnosti Makro a Vamix ČR. Objednávání se provádí pomocí emailů, telefonů, nebo přes internetový obchod. Objednané zboží je dodáno zpravidla do 48 hodin v požadovaném množství a kvalitě.

3.7 SWOT analýza společnosti TOKO, s. r. o.

Tabulka swot je velice dobrým nástrojem pro analýzu (interních) silných a slabých stránek podniku a (externích) příležitostí a ohrožení. Sestrojení tabulky je teprve prvním krokem k realizaci swot analýzy. Dalším krokem je propojení všech čtyř dimenzí a jejich formulace do podnikových aktivit. Pravá a levá strana SWOT analýzy jdou převážně proti sobě. Eliminuje-li firma svá ohrožení, koncepčně řeší slabé stránky a kultivuje i silné stránky, pak může efektivně realizovat také možné příležitosti. [12]

Silné stránky

- dobré jméno firmy
- zkušenosti v oboru již několik let
- rodinný přístup k zaměstnancům
- certifikace HACCP
- neustálé rozšiřování nabídky
- balení dle potřeby zákazníka, ražba čokoládových mincí s logem zákazníka
- individuální přístup k zákazníkům

Slabé stránky

- malá propagace firmy
- dohoda o zaučování žáků SOŠ
- finanční nejistota
- nedostatečná znalost administrativy
- neefektivní využití skladových prostor

Hrozby

- neshody s dodavatelem nebo odběratelem
- odchod některého z hlavních zaměstnanců
- konkurence

Příležitosti

- možnost rozšíření sortimentu i o jiné produkty
- široká síť odběratelů dává potenciál k dalšímu rozšíření spolupráce v jiných odvětvích podnikání
- fúze či strategické partnerství
- možnost využití volných prostorů společnosti k dalším aktivitám

Z analýzy vyplývá, že silné stránky převažují nad slabými stránkami. Firma by se i přesto měla snažit více potlačit slabé stránky a přeměnit je ve stránky silné. Například další rok neobnovit smlouvu se SOŠ a místo učňů přijmout do výroby nového zaměstnance, který se svým příchodem do firmy přinese i nové nápady na inovaci nabízených produktů. Slabé stránky může tedy podnik ovlivňovat. Co se týče hrozeb, musí je podnik respektovat a pracovat s nimi. Příležitosti pomohou podniku stanovit si lépe plány do budoucna.

Bude-li mít podnik dostatek finančních prostředků, může se snažit o realizaci svých příležitostí. Ve výhledu několika let by podnik mohl rozšířit svou nabídku a tím zaujmout širší spektrum zákazníků i odběratelů. Jako možné řešení vedoucí k potlačení slabých stránek a rozvinutí příležitostí, může být využití volných prostorů společnosti pro další činnosti. Volné prostory mohou sloužit pro výrobu nových produktů, nebo jako další zdroj zisku.

3.8 Řízení nákladů

Náklady celého podniku sleduje jednatel firmy Ing. Viktor Matula, který se zabývá veškerou ekonomikou ve firmě. Eviduje náklady celé firmy a informace dále předává účetní. Neexistuje zde žádné samostatné oddělení, které by se náklady zabývalo více do hloubky.

Firma používá členění nákladů, které vyplývá z účtové osnovy pro podnikatele a ze Zákona o účetnictví č. 563/1991 Sb.

3.9 Skladová ekonomika

Společnost využívá celkem dva sklady. První sklad výrobní, se nachází přímo v hlavní budově a druhý sklad expediční, využívá samostatnou budovu v její blízkosti.

Do veškerých skladovacích prostor má neomezený přístup každý zaměstnanec společnosti a do výrobního skladu samozřejmě i učni.

3.9.1 Výrobní sklad

V hlavní budově společnosti, přímo ve výrobním sektoru se nachází výrobní sklad a je přímo spojen s výrobou. Obsahuje zboží určené k přímé spotřebě, které je nutné mít v blízkosti výroby. Není potřeba k jeho přemístování používat nějaké zvláštní prostředky. Přístup do skladu je umožněn všem učňům i zaměstnancům. Zboží je zde ukládáno na regály a zaměstnanci si jej berou podle potřeby výroby.

3.9.2 Expediční sklad

Společnost vlastní samostatnou, od výroby oddělenou budovu, kterou využívá jako expediční sklad. Jedná se o starší budovu, která prošla v roce 2008 rekonstrukcí střechy.

V tomto skladu jsou umístěné hotové výrobky a nepotřebný majetek společnosti. Veškeré hotové výrobky přivezené z výroby se zde označují a třídí podle jednotlivých objednávek. Při jejich značení se zároveň i kontroluje jejich kvalita.

Zboží je zde uskladněno v regálech, nebo přímo na vozících, na kterých jej přivezou zaměstnanci z výroby.

Expedice probíhá formou, že všechny hotové, označené a dle objednávek roztříděné výrobky se naloží v kartánech do nákladního automobilu. Tuto funkci a rozvoz odběratelům má na starosti jednatel společnosti.

4 ANALÝZA SKLADOVÁNÍ, NÁKLADŮ A VÝNOSŮ

V této kapitole budou detailně popsány a analyzovány jednotlivé nákladové a výnosové položky za rok 2009 a 2010 a rozbor skladů společnosti. Výsledek by měl pomoci k nalezení řešení, které by vedlo ke snížení logistických nákladů společnosti TOKO, s. r. o.

4.1 Skladování

Společnost využívá dvou skladů. Každý plní jinou funkci a má odlišnou výši nákladů. Níže bude jednotlivě každý sklad rozebrán, aby se dalo lépe určit, kde se dají logistické náklady snížit.

4.1.1 Výrobní sklad

Zabírá plochu o rozměrech 8 m². Sklad obsahuje 3 nerezové regály o výšce 2 metrů s 10 policemi a jeden mrazák. Rozmístění je uzpůsobeno tak, aby bylo na minimálním prostoru využito co nejvyšší skladové kapacity. Celá plocha skladu je vzhledem k obsazenosti jednotlivých polic využita v průměru z 80 %. Záleží na objemu výroby, který se každý týden mění. Firma nenakupuje dlouhodobé zásoby, proto se vytíženost výrobního skladu snižuje a zvyšuje podle potřeby. Plocha a umístění skladu ve výrobě se osvědčily a nedošlo k žádným problémům s jeho kapacitou a provozem. Je tedy téměř jisté, že výrobní sklad je velice efektivně využitý, a není zde potřeba hledat úsporná řešení.

4.1.2 Expediční sklad

Budova, ve které se sklad nachází, zaujímá plochu o rozloze 30 m². Je v ní uloženo zboží připravené k odvozu jednotlivým odběratelům. Toto zboží se zde převáží z 50 m vzdálené hlavní budovy pomocí vozíků přímo z výroby. Vzhledem k tomu, že společnost vyrábí potravinové výrobky s krátkou dobou trvanlivosti, jsou zde hotové produkty skladovány po dobu maximálně 1 týdne. Uvnitř budovy se nachází 8 regálů, 3 ruční vozíky, mechanický vysokozdvizný vozík s nosností 4 500 kg a velké množství nepoužívaných palet. Sklad má vlastní samostatný vchod. Položky z regálu odebírají zaměstnanci společnosti manuálně podle potřeby zhruba 3x během pracovního týdne. Manuálně jsou i položky do polic umísťovány. Zboží je v současné době ve skladu seskupeno dle „oblíbenosti“. „Oblíbenost“ souvisí s rozdílnými obrátkami zásob nebo s rozdílnou poptávkou po produktech. Položky, po kterých je největší poptávka, tedy oblíbené položky jsou uskladněny co nejbližší místu expedice. Naopak položky s menší „oblíbeností“ jsou umístěny do vzdálenějších regálů. Ve skladu se musí udržovat teplota mezi 8°C až 15°C. V zimních měsících se tedy budova musí vytápět, aby se zboží udrželo v požadované kvalitě.

Sklad není maximálně využíván. Bylo 2x během týdne provedeno měření využití kapacity, kdy bylo zboží do skladu ukládáno i vykládáno, a sklad nezabíral plochu větší než 10m². Z toho jednoznačně vyplývá, že vytíženost skladu je nižší než 66 %. Kapacita budovy expedičního skladu byla plně využívána do roku 1997, od té doby nastalo mnoho změn, produkce společnosti klesla a sklad nemá už takové využití.

4.2 Analýza nákladů

Tato část poskytuje přehled vývoje hospodaření v letech 2009-2010 společnosti TOKO, s. r. o. Údaje jsou čerpané z účetních výkazů.

4.2.1 Struktura nákladů za rok 2009

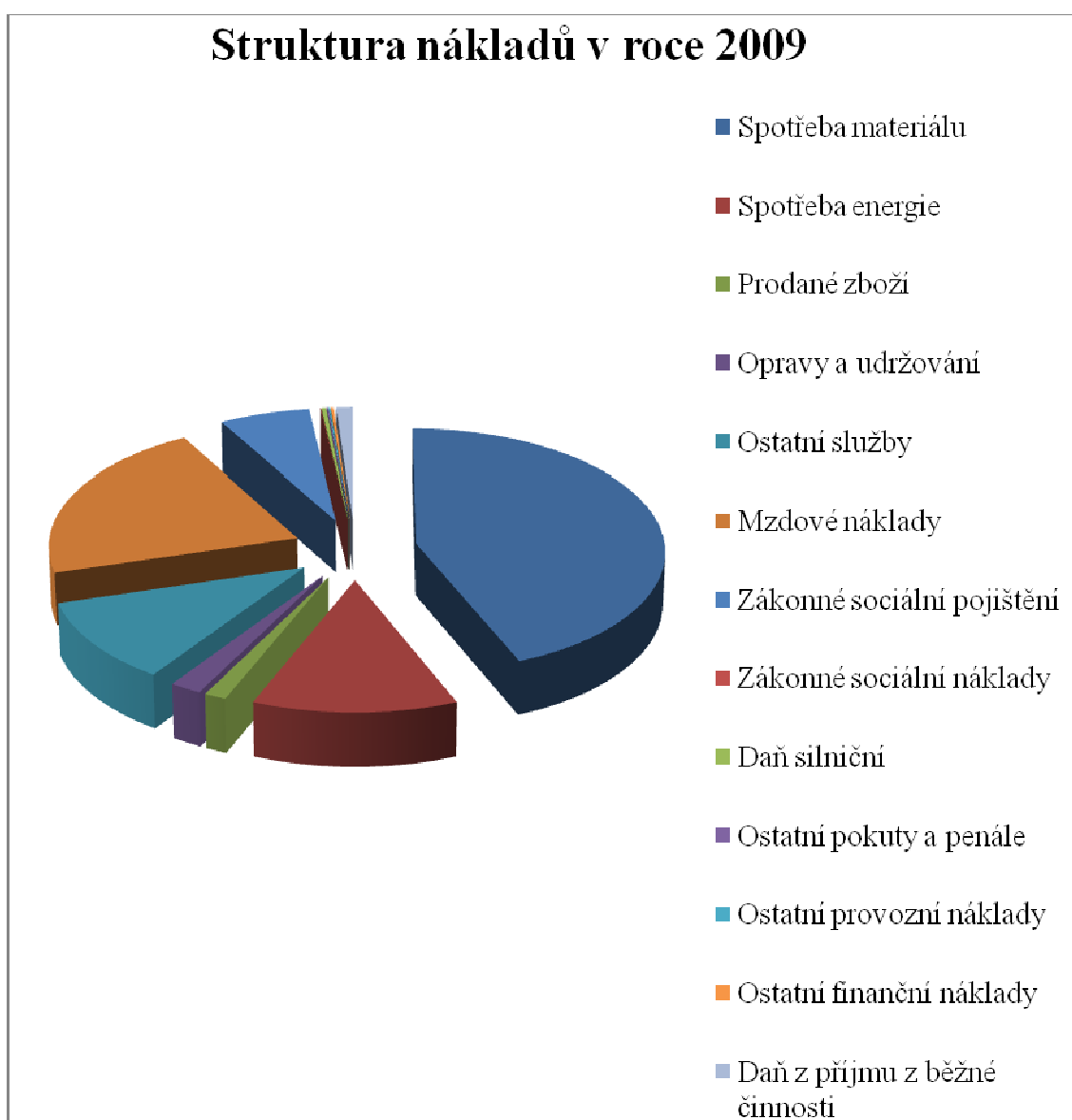
Číslo účtu	Název účtu	Kč
501	Spotřeba materiálu	1 027 067,-
502	Spotřeba energie	291 531,-
504	Prodané zboží	31 298,-
511	Opravy a udržování	45 167,-
518	Ostatní služby	256 198,-
521	Mzdové náklady	502 796,-
524	Zákonné sociální pojištění	147 138,-
527	Zákonné sociální náklady	755,-
531	Daň silniční	7 200,-
545	Ostatní pokuty a penále	2 299,-
548	Ostatní provozní náklady	2 722,-
568	Ostatní finanční náklady	4 598,-
591	Daň z příjmu z běžné činnosti	26 940,-
	CELKEM	2 345 713,-

Tabulka 2. Struktura nákladů v roce 2009 [vlastní zpracování]

Sloupec **číslo účtu** zobrazuje čísla jednotlivých položek podle účtové osnovy, tak jak jsou v podniku zapisovány.

Sloupec **název účtu** zobrazuje jednotlivé názvy účtů na základě účtové osnovy používané podnikem.

Třetí sloupec **Kč** zobrazuje celkové částky, které byly na jednotlivé účty vynaloženy za rok 2009.



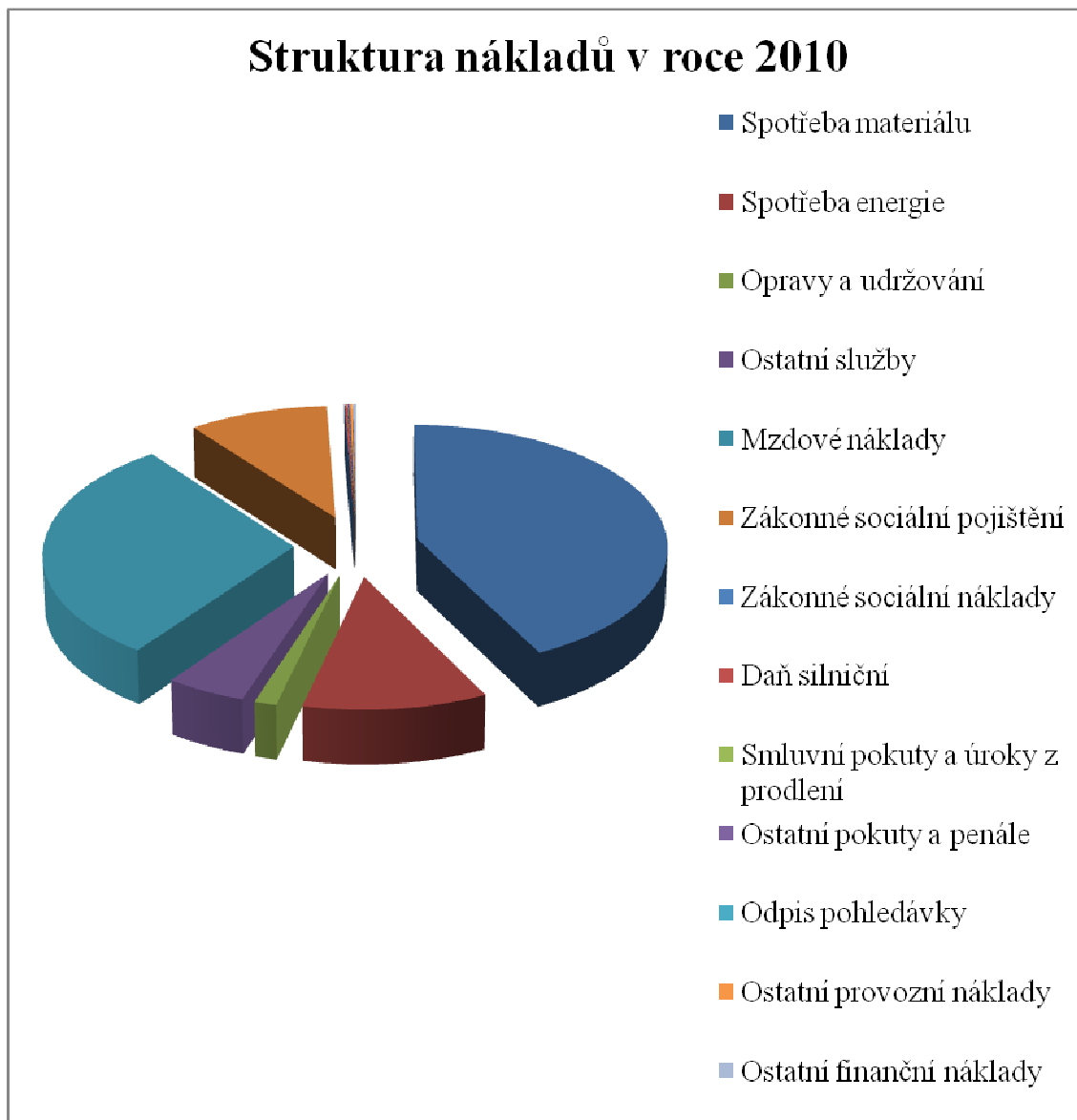
Obrázek 2. Struktura nákladů v roce 2009 [vlastní zpracování]

Tabulka číslo 2. zobrazuje konkrétní částky, které byly na jednotlivé účty vynaložené. Obrázek číslo 2. představuje grafické rozdělení finančních prostředků podle jednotlivých účtů. Hodnoty jsou u obou dvou shodné a ukazují strukturu nákladů společnosti za rok 2009. Z grafu jde na první pohled velmi dobře vidět, že nejvyšší peněžní částky v podniku jsou využity na spotřebu materiálu, spotřebu energie, mzdy a zákonné sociální náklady. Těmto účtům by se měla věnovat pozornost a podrobněji se zamyslet nad tím, zda je možné konečnou částku snížit. Vysoké náklady se daly předpokládat, protože firma se zabývá výrobou. Při výrobě se spotřebovává materiál a energie za pomoci zaměstnanců. Zákonné sociální náklady souvisí se mzdami, proto jejich výše kopíruje výši mzdových nákladů. Ostatní nákladové položky dosahují nízkých částek, proto není třeba se jimi více zabývat.

4.2.2 Struktura nákladů za rok 2010

Číslo účtu	Název účtu	Kč
501	Spotřeba materiálu	989 940,-
502	Spotřeba energie	259 267,-
511	Opravy a udržování	31 310,-
518	Ostatní služby	112 841,-
521	Mzdové náklady	692 531,-
524	Zákonné sociální pojištění	224 588,-
527	Zákonné sociální náklady	870,-
531	Daň silniční	3 600,-
544	Smluvní pokuty a úroky z prodlení	450,-
545	Ostatní pokuty a penále	2 103,-
546	Odpis pohledávky	226,-
548	Ostatní provozní náklady	3 985,-
568	Ostatní finanční náklady	4 598,-
	CELKEM	2 326 311,-

Tabulka 3. Struktura nákladů v roce 2010 [vlastní zpracování]



Obrázek 3. Struktura nákladů v roce 2010 [vlastní zpracování]

Z grafu je vidět, že nejvyšší peněžní částky se vydávají na spotřebu materiálu (43 %), mzdové náklady (30 %) a spotřebu energie (11 %).

Spotřeba energie stále tvoří velkou část z celkových nákladů. V další části této bakalářské práce bude uveden detailnější rozbor nákladů na spotřebu energie s cílem zjistit přesnou částku vynaloženou na spotřebu energie ve skladování.

4.2.3 Shrnutí rozboru nákladů

Z provedeného rozboru jednotlivých nákladových položek za roky 2009 a 2010 jednoznačně vyplývá, že nejvyšší náklady společnost vynakládá na spotřebu materiálu, energie a mzdy zaměstnancům. Náklady na spotřebu materiálu se od roku 2009 snížily o 37 127,13 Kč, spotřeba energie klesla o 32 263,98 Kč a mzdy se zvýšily o 189 735 Kč.

4.3 Analýza výnosů

Do analýzy společnosti jsou zahrnuty i výnosy, protože náklady a výnosy spolu úzce souvisí. Rozdílem mezi nimi se vypočítá hospodářský výsledek, který patří mezi nejdůležitější finanční ukazatele v podniku.

4.3.1 Struktura výnosů za rok 2009

Číslo účtu	Název účtu	Kč
601	Tržby za vlastní výrobky	2 223 062,-
602	Tržby z prodeje služeb	34 763,-
604	Tržby za zboží	3 742,-
613	Změna stavu výrobků	15 282,-
648	Ostatní provozní výnosy	30 768,-
	CELKEM	2 307 619,-

Tabulka 4. Struktura výnosů v roce 2009 [vlastní zpracování]

Nejvyšší tržby společnosti tvoří tržby za vlastní výrobky (96%). Je to celkem pochopitelné, protože se společnost zaměřuje hlavně na výrobu a následný prodej vlastních výrobků.

4.3.2 Struktura výnosů za rok 2010

Číslo účtu	Název účtu	Kč
601	Tržby za vlastní výrobky	2 192 177,-
604	Tržby za zboží	13 783,-
	CELKEM	2 205 961,-

Tabulka 5. Struktura výnosů v roce 2010 [vlastní zpracování]

Struktura výnosů za rok 2010 je skoro stejná jako za předchozí rok. Stále je nejvyšší tržbou společnosti tržba za vlastní výrobky. V roce 2010 tvoří tržby za vlastní výrobky 99% výnosů.

4.3.3 Náklady na skladování

Pozornost bude věnovaná pouze nákladům expedičního skladu, protože ho tvoří samostatná budova a náklady na její provoz jsou poměrně vysoké (viz. Tabulka 6). Nejvyšší podíl nákladů na skladování zahrnuje spotřeba energie. Výrobky jsou náchylné na vlhkost vzduchu, proto je sklad vybaven zařízením na úpravu vlhkosti. V zimním období jsou náklady na osvětlení skladu vyšší oproti období letnímu. Od listopadu do března se musí expediční sklad vytápět kvůli potřebné teplotě pro skladování hotových výrobků. Budova je vytápěna pomocí plynového kotle umístěného v hlavní budově. Čtyřmi radiátory je teplo rovnoměrně rozprostřeno po celém skladu. Každý radiátor má termoregulační hlavici, která automaticky upravuje nastavenou teplotu. Celá tato větev vytápění disponuje samostatným počítadlem tepla. Budova expedičního skladu je samostatně pojištěna proti živelným pohromám, potopě a vykradení. Jednou týdně je sklad podroben kompletnímu úklidu. Opravy a údržba jsou prováděny průběžně během roku. Vyčíslené náklady na skladování za období 2009 a 2010 jsou následující:

Položka	Cena	
	2009	2010
Spotřeba plynu	24 000,-	27 500,-
Spotřeba el. energie	6 900,-	7 800,-
Spotřeba materiálu	567,-	630,-
Opravy a udržování	5 310,-	5 860,-
Pojištění	2 500,-	2 500,-
Mzdové náklady	12 000,-	12 800,-
CELKEM	51 277,-	57 090,-

Tabulka 6. Logistické náklady expedičního skladu

Z tabulky lze vyčíst, že celkové logistické náklady v roce 2009 jsou 51 277 Kč a v roce 2010 činí 57 090 Kč. Rozdíl 5 813 Kč lze zdůvodnit zvýšením cen vstupů, tzn. plynu, el. energie, zvýšení mzdových nákladů a potřebné údržby. Roční pojištění se nemění z důvodů uzavření pojistné smlouvy na 5 let. Částka se rok od roku zvyšuje a náklady na provoz expedičního skladu rostou. Další část bakalářské práce se bude zaměřovat na možná řešení, jak těmto rostoucím skladovacím nákladům zabránit.

5 ŘEŠENÍ

Z analýzy je zřetelně vidět, že oblast skladování je ve společnosti značně nedořešená. Společnost zbytečně vynakládá finance na provoz budovy expedičního skladu, který není dostatečně využíván. Společnosti budou navržena úsporná řešení, díky kterým se náklady na skladování sníží.

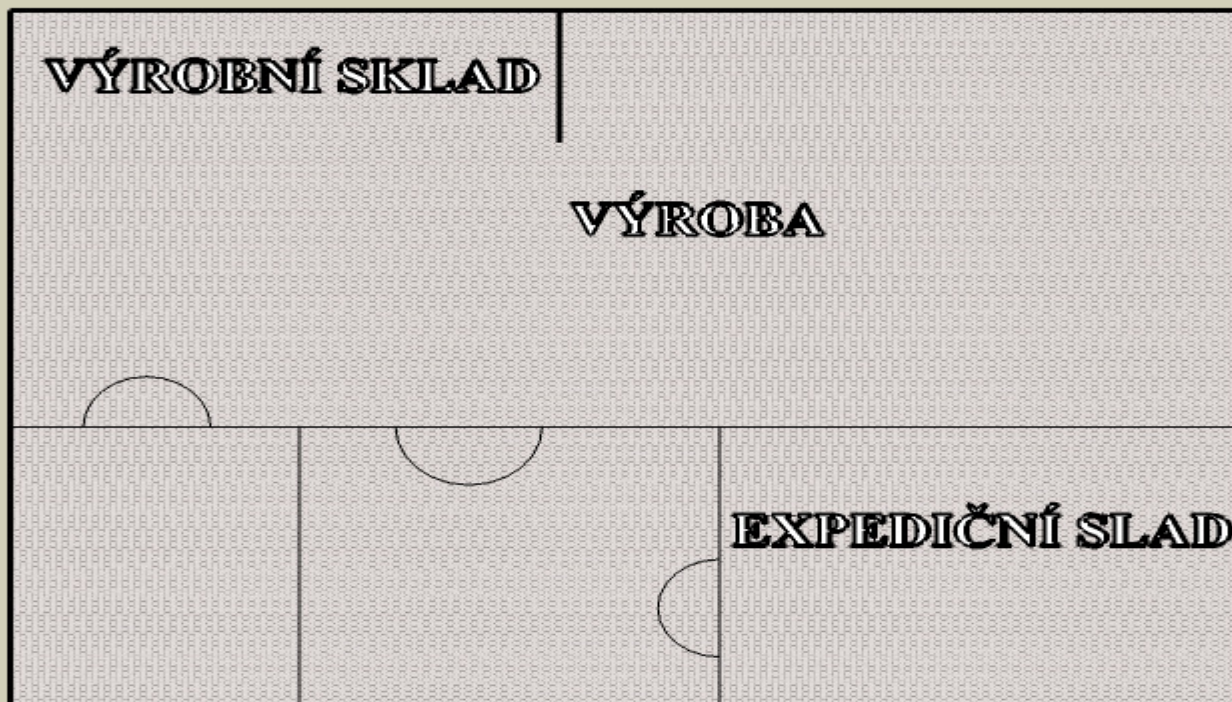
5.1 Návrh řešení na snížení nákladů ve skladování

V případě expedičního skladu jsou zřejmé nedostatky. Nevýhodou skladu je jeho vzdálenost od výroby, přičemž se hotové výrobky musí převážet do expedičního skladu. Je to nákladné na čas i práci. Postup při převozu je následující. Pracovník musí hotové výrobky připravit na palety a naložit na vozík. Poté převezve výrobky do expedičního skladu, kde je uspořádá podle plánovaného odbytu. Při odbytu hotových výrobků odběratelům se zboží opět překládá do auta. Dochází tedy k nadbytečné manipulaci s hotovými výrobky.

Jelikož jsou v areálu hlavní budovy stále velké a nevyužité prostory, řešením by bylo přesunout veškerý obsah expedičního skladu do hlavní budovy.

Výhodou by bylo snížení nákladů za provoz samostatné budovy expedičního skladu. Také by se snížila manipulace s hotovými výrobky a práce zaměstnanců, kteří zboží do skladu pracně převážejí.

Návrh půdorysu po přesunutí expedičního skladu do hlavní budovy je znázorněn na obrázku 4.



Obrázek 4. Uspořádání skladů v hlavní budově

5.2 Popis řešení

V areálu hlavní budovy se přímo v přízemí nachází nevyužitá místnost o rozloze 8 m². V prostorách se nachází nefunkční poloautomatické stroje, mrazák a železné regály s policemi, které se využívaly dříve. Vzhledem k materiálu, ze kterého jsou věci vyrobené, se vše může odvézt do sběrný a za získanou odměnu prostory skladu nově vymalovat. Výška místnosti je 3 metry, šířka hlavních dveří je 1,73 metrů a výška dveří je 2,5 metrů, z čehož vyplývá, že regály i vozík se do skladu dostanou.

Po přestěhování hotových výrobků do hlavní budovy bude expediční sklad obsahovat již pouze nepoužívané palety. Celkový počet nepoužívaných palet je 64 ks a odběratel nabídl odkup všech palet při částce 140 Kč / 1 ks. Společnost by tím získala tedy 8 960 Kč.

Samostatná budova expedičního skladu je po vyprázdnění na 100% nevyužívaná a společnost pro ni nenašla žádné možné uplatnění. Budova by tedy zbytečně chátrala. Jaké má společnost tedy další možnosti?

- Prodej budovy skladu
- Pronájem budovy skladu
- Zbourání budovy skladu

5.2.1 Prodej budovy skladu

Budova skladu se nachází přímo v areálu společnosti. Do budovy vede úzká příjezdová cesta, kterou projede pouze jedno nákladní vozidlo. Byl proveden průzkum na realitním trhu s cílem zjistit současnou prodejní cenu budovy. V tabulce jsou uvedeny výsledky tří realitních kanceláří, které nabídly zdarma posudek současné hodnoty budovy.

Název realitní kanceláře	Cena
MOTORHIT EU spol. s r.o.	1 100 000,-
RE/MAX	1 000 000,-
INDUSTRIAL SERVIS EU s.r.o.	1 150 000,-

Tabulka 7. Cenová nabídka hodnoty budovy

5.2.2 Pronájem budovy skladu

Pronájem by společnosti přinesl stálý měsíční příjem. Snížily by se náklady na provoz skladu, zejména na spotřebu energie. Díky pronájmu budovy by se společnost nevzdala svého majetku a v případě rozšíření své výroby a potřeby dalších prostor by mohla od nájemní smlouvy odstoupit a budovu opět využívat. V okolí společnosti se nachází tři velké společnosti, které o nabízený pronájem projevily zájem. Byl proveden průzkum v jednotlivých společnostech s cílem zjistit, jakou měsíční částku by za pronájem byly ochotny zaplatit.

Název společnosti	Cena/měsíc
BARVY Olomouc	5 000,-
PRESBETON Nova, s.r.o.	5 500,-
EPAVA Olomouc, a.s.	4 500,-

Tabulka 8. Zájemci o pronájem budovy

5.2.3 Zbourání budovy skladu

Zbourání skladu by umožňovalo využít volný prostor na jiný účel. Společnost by snížila náklady na spotřebu energie, které jsou s nepoužívaným skladem spojené, ale musela by jednorázově vynaložit spoustu nákladů na demolici. Společnost Emporio Exclusive nabídla demolici budovy skladu za 80 000 Kč. Volný prostor, který by vznikl, nemá v dohledné době společnost k čemu využít. Zbourání by tedy nemělo pro společnost žádný přínos, čili by toto řešení bylo nenávratnou investicí.

5.3 Vyřešení expedičního skladu

Náklady, které se sníží přesunem expedičního skladu do hlavní budovy jsou zcela jednoznačné. Zrychlí se tempo toku hotových výrobků. Při převozu hotových výrobků z výroby do expedičního skladu se sníží manipulace s materiálem a zkrátí se i čas potřebný na přesun. Nejvyšší úspora nákladů se nachází ve zrušení nákladů na provoz samostatné budovy. Nejlepším řešením by tedy bylo pronajmutí budovy skladu. Veškerá spotřeba energie a další náklady vyčíslené v tabulce 6. by platil nájemce budovy.

Kdyby si vedení společnosti zvolilo jako nájemce společnost, která nabízí nejvyšší částku za měsíční nájem, společnost PRESBETON Nova, s.r.o., získalo by TOKO, s. r. o. každý měsíc 5 500,-.

5.4 Celkové snížení logistických nákladů

V případě, že se společnost rozhodne pronajmout budovu expedičního skladu, získá tím roční výnos 66 000 Kč. Díky prodeji nepoužívaných palet se utržilo 8 960 Kč. Předpokládaný výnos činí 74 960 Kč.

Dále společnost uspoří náklady spojené s provozem expedičního skladu v samostatné budově. Musíme přihlídnout k faktu, že nově zvolený expediční sklad, který je součástí hlavní budovy, je plošně třetinový. Jeho kapacitní využití bude maximálně dosaženo. Po konzultaci s vedoucím společnosti jsme došli k závěru, že ušetřené logistické náklady na skladování budou mít přibližně takové hodnoty:

Položka	Částka
Spotřeba plynu	20 500,-
Spotřeba el. energie	5 500,-
Opravy a udržování	3 660,-
Mzdové náklady	6 400,-
Celkem	36 060,-

Tabulka 9. Uspořené náklady nového skladu

V tabulce jsou promítnuté pouze některé částky. Například pojištění budovy bylo uzavřené do roku 2013. Celková uspořená hodnota je rovna součtu výše uvedených částek, které dohromady činí.

Díky navrhovaným opatřením by společnost mohla dosáhnout výnosu 74 960 Kč a ročně by uspořila 36 060 Kč.

Za výnos, který by plynul z pronájmu budovy bývalého expedičního skladu je možné zřídit internetový obchod (e-shop). Popřípadě výnos využít pro účely propagace společnosti a zviditelnění výrobků. Navrhované řešení není pro společnost organizačně ani časově nákladné a tak je jeho realizace proveditelná. Díky uspořeným nákladům by společnost dosáhla vyššího zisku.

ZÁVĚR

Bakalářská práce byla zaměřena na snížení nákladů v oblasti skladování ve společnosti TOKO, s. r. o. Cílem bylo zhodnotit možnosti snížení nákladů společnosti, hlavně v oblasti skladování.

V teoretické části se uvedly poznatky z oblasti logistických nákladů, jejich základní členění a systém evidence. Byla popsána charakteristika skladování, strategie a možné chyby v této oblasti.

V praktické části byla nejprve představena společnost TOKO, s. r. o., její historie a aktivity. Uvedly se nejprodávanější výrobky společnosti, hlavní dodavatelé a odběratelé a dále swot analýza celé společnosti. Provedla jsem rozbor nákladů a výnosů za roky 2009 a 2010, způsoby skladování a náklady s ním spojené. Zhodnotily se přednosti a nedostatky jednotlivých skladů společnosti a byl proveden rozbor logistických nákladů expedičního skladu.

V práci se navrhlo několik řešení a doporučení vedoucích ke snížení nákladů ve skladování. Pokud by se vedení společnosti rozhodlo realizovat navržená řešení, nejen že by bylo schopno snížit své roční náklady o 36 060 Kč, ale také by společnost dosáhla dodatečného výnosu 74 960 Kč. Tento výsledek je považován za velice přínosný a může posloužit jako motivační faktor při budoucím rozhodování. Formulací návrhů se cíl bakalářské práce splnil.

Během zpracovávání bakalářské práce bylo získáno mnoho praktických poznatků. Nastala možnost sledovat chod řízení společnosti v běžném provozu a také průběh pohybu materiálu od výroby až k expedici odběratelům a konečnému zákazníkovi. Provedení této práce bylo pro mě velice přínosné.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8, s. 214.
- [2] ČUJAN, Z., MÁLEK, Z. *Základy logistiky*. Zlín. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně: 2008. 122 s. ISBN 978-80-7318-729-3.
- [3] DRAHOTSKÝ, I., ŘEZNÍČEK, B. *Logistika procesy a jejich Řízení*. Brno: Computer. Press, 2003, ISBN 80-7226-521-0. 7.
- [4] ELLRAM, L.M., LAMBERT, D.M., STOCK, J.S. *Logistika*. Brno: CP Books. 2005. 589 s. ISBN 80-251-0504-0.
- [5] EMMET, S. *Řízení zásob*. Brno: Computer Press, a. s., 2008. ISBN 978-80-251-1828-3.
- [6] HÝBLOVÁ, P. *Logistika*, UPCE 2006, ISBN 80-7194-914
- [7] CHRISTOPHER, M. *Logistika v marketingu.*, 1.vyd. Praha: Management Press, 2000. 166 s. ISBN 80-86031-13-6.
- [8] MAČÁK V., SIXTA J. *Logistika teorie a praxe*. Brno: CP Books. 2005. 315 s. ISBN 80-251-0573-3.
- [9] ŠTŮSEK, J. *Logistika v praxi*. Praha: Verlag Dashofer, 2007. 1s. ISBN 80-86229-71- 8.
- [10] VIKTOŘÍK, M. *Čokoládovnický a cukrovinářský průmysl v Olomouci*, Olomouc, 2008. 213 s. (ISBN 978-80-244-2047-9).
- [11] www.pekarna-toko.webnode.cz
- [12] www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=59&X=SWOT+analyza
- [13] www.tuv-nord.cz/37876.asp?gclid=CLP1_onJ2qcCFZIn3wodGAdK-w

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

HACCP Hazard Analysis critical Kontrol Points.

SOŠ Střední odborná škola.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1. Nákladové vazby v logistickém systému	13
Obrázek 2. Struktura nákladů v roce 2009	34
Obrázek 3. Struktura nákladů v roce 2010	37
Obrázek 4. Uspořádání skladů v hlavní budově	42

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1. Počet prodaných výrobků za měsíc	24
Tabulka 2. Struktura nákladů v roce 2009	33
Tabulka 3. Struktura nákladů v roce 2010	36
Tabulka 4. Struktura výnosů v roce 2009	38
Tabulka 5. Struktura výnosů v roce 2010	39
Tabulka 6. Logistické náklady expedičního skladu	40
Tabulka 7. Cenová nabídka hodnoty budovy	43
Tabulka 8. Zájemci o pronájem budovy	44
Tabulka 9. Uspořené náklady nového skladu	45

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: Fotografie budovy společnosti

PŘÍLOHA P II: Fotografie budovy společnosti a okolí

PŘÍLOHA PI: FOTOGRAFIE BUDOVY SPOLEČNOSTI



Příloha P II: FOTOGRAFIE BUDOVY SPOLEČNOSTI A OKOLÍ

