

# **System řízení zásob výrobků ve výrobním podniku**

Lucie Lodesová

---

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: **Lucie LODESOVÁ**  
Osobní číslo: **L08493**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Systém řízení zásob výrobků ve výrobním podniku**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte literární pojednání spojené s problematikou řízení zásob a formulujte teoretická východiska pro zpracování analytické a projektové části
2. Popište a proveďte analýzu systému řízení zásob výrobků a zjistěte zda je systém řízení zásob v posuzované oblasti ve společnosti Toray Textiles Central Europe, s.r.o efektivní
3. Zhodnoťte výsledky analýzy a nalezněte problémová místa v oblasti řízení zásob
4. Navrhněte a zhodnoťte možná řešení vedoucí k odstranění zjištěných problémů

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] SIXTA, J., MAČÁT, V., Logistika teorie a praxe. Brno: CP Books a.s., 2005. 375 s. ISBN 80-251-0573-3.

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

[3] EMMETT, S., Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu. Brno: Computer Press. 2008. 298 s. ISBN 978-80-251-1828-3.

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 Bartošiková, Ph.D.  
*pověřená děkanka*



  
Ing. Jan Strohmandl  
*ředitel ústavu*

**Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji 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 – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování 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 bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem 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 bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne ..... 10. 12. 2010

.....  
podpis studenta/ky

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce byla vypracovaná ve firmě Toray s.r.o.. Práce je složena z teoretické a praktické části. Teoretická část, obsahuje poznatky z odborné literatury se zaměřením na charakteristiku zásob, jejich členěním, funkcím, řízením a základním ukazatelům spojených se zásobami. V neposlední řadě tato část obsahuje i diferencované a moderní přístupy v oblasti řízení zásob vedoucí k jejich zdokonalení. Praktická část se věnuje představení společnosti Toray s.r.o. Dále se zabývá vývojem prodeje a stavu zásob za sledované období a výpočtem základních ukazatelů za účelem zjištění, zda je řízení zásob efektivní. Praktická část také obsahuje užití metody diferencovaného řízení zásob tedy metody ABC. V závěru jsou uvedeny možné návrhy a doporučení, které by mohly přispět ke zlepšení stávající situace v oblasti řízení zásob.

Klíčová slova: zásoby, řízení zásob, ukazatelé efektivnosti

## **ABSTRACT**

This dissertation was made in Toray s.r.o. company.. The dissertation consist of two parts a theoretical and practical. The theoretical part includes facts from shollars targeting on characteristic of stock, division, functions, managing and basic idicators of stock. This part also consist of differentiable and new ways in the realm of managing of stock towards improvement. The practical part introduces the Toray company and also deal with a developing of sale and a balance of stock per observed period; the summary of basics indicators to find if the managing of stock is effective. The practical part also consist of using of differentiable method of managing stock ABC. In the end of my dissertation I will bring some suggestions and recommendations which could improve the current situation in the realm of managing of stock.

Keywords: reserves, inventory management of reserves, indicators of reserves

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat za odborné vedení, připomínky, rady a doporučení panu Ing. Miroslavu Musilovi, Ph.D., vedoucímu bakalářské práce.

Současné bych na tomto místě chtěla vyjádřit své poděkování panu Ing. Josefu Konečnému, obchodnímu řediteli společnosti Toray s.r.o., za jeho vstřícný přístup a pochopení při zpracování mé bakalářské práce v této společnosti.

# OBSAH

ÚVOD.....	9
<b>I</b> <b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1</b> <b>ZÁSoby</b> .....	<b>11</b>
1.1    CHARAKTERISTIKA A VÝZNAM ZÁSOb .....	11
1.2    KLASIFIKACE ZÁSOb .....	12
1.2.1    Druhy zásob podle stupně zpracování.....	12
1.2.2    Druhy zásob podle účetních předpisů .....	12
1.2.3    Druhy zásob podle funkce v podniku.....	13
1.2.4    Druhy zásob podle použitelnosti .....	15
1.2.5    Okamžitá a průměrná zásoba .....	15
1.3    FUNKCE ZÁSOb .....	16
1.3.1    Geografická funkce .....	16
1.3.2    Vyrovnávací funkce .....	16
1.3.3    Technologická funkce .....	17
1.3.4    Spekulativní funkce.....	17
1.4    OCEŇOVÁNÍ ZÁSOb .....	17
1.4.1    Vážený aritmetický průměr .....	17
1.4.2    Metoda FIFO .....	17
1.4.3    Metoda LIFO .....	18
<b>2</b> <b>ŘÍZENÍ ZÁSOb</b> .....	<b>19</b>
2.1    OBSAH A CÍL ŘÍZENÍ ZÁSOb .....	19
2.1.1    Operativní řízení zásob .....	19
2.1.2    Strategické řízení zásob.....	20
2.2    NÁKLADY SPOJENÉ S TVORBOU A VYUŽÍVÁNÍM ZÁSOb .....	20
2.2.1    Náklady na objednávku, dodávku a přejímku jsou tvořeny náklady na:.....	21
2.2.2    Náklady na udržování, skladování a správu zásob tvoří: .....	21
2.2.3    Náklady nedostatku – vznikají při deficitu. Jde o náklady:.....	21
2.3    UKAZATELE EFEKTIVNOSTI.....	21
2.3.1    Obrátka zásob.....	21
2.3.2    Doba obratu zásob.....	22
2.4    DIFERENCOVANÉ ŘÍZENÍ – METODA ABC.....	22
2.4.1    Klasifikace skladových položek.....	23
<b>3</b> <b>MODERNÍ PŘÍSTUPY K ŘÍZENÍ ZÁSOb</b> .....	<b>25</b>
3.1    KANBAN.....	25
3.2    METODA JUST-IN-TIME (JIT).....	26
3.3    TECHNOLOGIE QUICK RESPONSE (QR).....	27
<b>II</b> <b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>28</b>
<b>4</b> <b>ZÁKLADNÍ IFNORMACE O FIRMĚ TORAY S.R.O.</b> .....	<b>29</b>

4.1	PROFIL FIRMY .....	29
4.2	HISTORIE SPOLEČNOSTI .....	29
4.3	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI .....	30
4.4	POSLÁNÍ A CÍLE FIRMY .....	30
4.5	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI .....	31
4.6	MANAGEMENT KVALITY .....	32
4.7	VÝROBKY .....	33
4.8	PRODEJ .....	34
<b>5</b>	<b>ŘÍZENÍ ZÁSOB .....</b>	<b>35</b>
5.1	VÝVOJ PRODEJE AIRBAGOVÉ TKANINY .....	37
5.2	VÝVOJ STAVU SKLADU JEDNOTLIVÝCH DRUHŮ AIRBAGOVÉ TKANINY .....	41
5.2.1	Vývoj stavu zásob airbagové tkaniny A .....	41
5.2.2	Vývoj stavu zásob airbagové tkaniny B .....	43
5.2.3	Vývoj stavu zásob airbagové tkaniny C .....	44
5.2.4	Vývoj stavu zásob airbagové tkaniny D .....	47
5.2.5	Vývoj stavu zásob airbagové tkaniny E .....	49
5.2.6	Vývoj stavu zásob airbagové tkaniny F .....	51
5.2.7	Vývoj stavu zásob airbagové tkaniny G .....	54
5.2.8	Vývoj stavu zásob airbagové tkaniny H .....	56
5.2.9	Shrnutí vývoje stavu zásob jednotlivých druhů airbagové tkaniny .....	57
5.3	UKAZATELE EFEKTIVNOSTI .....	58
5.4	METODA ABC .....	59
<b>6</b>	<b>NÁVRH DOPORUČENÍ PŘÍPADNÝCH ZMĚN SYSTÉMU ŘÍZENÍ ZÁSOB ZBOŽÍ VE FIRMĚ .....</b>	<b>61</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>63</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>64</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>66</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>68</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>69</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>70</b>



## ÚVOD

Tradiční způsoby řízení, o které se opíraly v minulosti úspěšné podniky, ztrácejí dnes na účinnosti. Chce-li se podnik v nových podmínkách řadit mezi úspěšné, musí být schopen vytvořit takový řídicí systém, který bude dostatečně věnovat pozornost souvislostem, vzájemným vztahům a koordinaci všech činností. Materiálový tok musí být řízen integrálně s minimalizací celkových nákladů s optimální úrovní služeb, které jsou poskytovány zákazníkovi.

Zásoby patří mezi jednu z oblastí, která výrazným způsobem ovlivňuje konkurenční schopnost a finanční situaci podniku. Výše zásob by měla být co nejmenší z pohledu vázání kapitálu, ale na druhou stranu co největší kvůli dostatečné pohotovosti dodávek. Obě hlediska jsou protichůdná, proto musí podnik přijmout určitý kompromis. Rozhodování v oblasti zásob má tedy strategický charakter, protože investování v oblasti zásob představuje jednu z největších finančních položek podniku.

Tato bakalářská práce se bude zabývat řešením problémů spojených s řízením zásob ve firmě Toray, s.r.o.. Cílem práce je doporučit a navrhnout možná řešení vedoucí ke zlepšení situace v oblasti řízení zásob.

Práce se bude skládat ze dvou částí, teoretické a praktické. Informace zjištěné v teoretické části, budou sloužit jako poklad pro tvorbu části praktické.

Teoretická část se bude zabývat charakteristikou zásob, jejich členěním, funkcím, řízením a základním ukazatelům spojených se zásobami. V neposlední řadě se bude věnovat i diferencovaným a moderním přístupům v oblasti řízení zásob vedoucí k jejich zdokonalení.

V úvodu praktické části bude představena společnost Toray, s.r.o.. Dále se práce bude zabývat vývojem prodeje a stavu zásob za určité sledované období a následně výpočtem základních ukazatelů za účelem zjištění, zda je řízení zásob efektivní. Tato část také obsahuje užití diferencované metody řízení zásob tedy metody ABC. Praktická část je podložena tabulkami a grafy, které slouží pro názornější vyjádření.

Závěr práce bude obsahovat možné návrhy a doporučení, které by mohly přispět ke zlepšení stávající situace v oblasti řízení zásob. V závěrečné části bude také uvedena literatura, ze které byly čerpány teoretické poznatky.

## I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1 ZÁSoby

Zásoby jsou součástí oběžných aktiv podniku a znázorňují jejich nejméně likvidní složku. Jejich struktura a množství jsou závislé především na velikosti podniku, předmětu činnosti, charakteru techn. postupu.

### 1.1 Charakteristika a význam zásob

Zásoby především tvoří suroviny, rozpracovaný materiál a polotovary. Za zásoby dále považujeme rozpracované výrobky, které se ve výrobním procesu přemísťují z jednoho pracoviště na druhé, hotové výrobky které z různých důvodů nebyly předány zákazníkovi a v neposlední řadě servisní materiál (elektromateriál, strojírenské díly – šrouby, těsnění ...), sanitární materiál.

[2]

Zásoby se projevují pozitivním i negativním způsobem.

Pozitivní význam přispívá:

- k řešení místního, kapacitního, časového a sortimentního nesouladu mezi výrobou a spotřebou,
- k tomu, aby se technologické a přírodní procesy mohly uskutečňovat ve správném rozsahu (v optimálních dávkách),
- ke krytí nepředvídaných výkyvů a poruch (zajišťují plynulost výrobního procesu, pokrývají výkyvy v poptávce a při doplňování zásoby).

Negativní význam zásob spočítá v tom, že váží kapitál, spotřebovávají další práce a prostředky a nesou s sebou i riziko znehodnocení, nepoužitelnosti či neprodejnosti.

[4]

Hlavní důvody, proč v organizacích spontánně vznikají nebo se záměrně vytvářejí zásoby, jsou tyto:

- rozdíly mezi zdroji (nabídkou) a potřebami (poptávkou) co do času, místa a množství jejich vzniku a použití,
- umožnit plynulý a pružný průběh výrobního procesu,

- čelit rozdílům mezi prognózovanou (plánovanou) potřebou a skutečnou spotřebou vytvářením účelné pojistné zásoby,
- umožnit řádný průběh nebo dokončení technologického procesu (technologická zásoba, např. zrání či uležení výrobků nebo materiálu),
- umožnit slevu při nákupu ve větším dodacím množství,
- nakoupit suroviny či materiál v době, kdy je jich dostatek na trhu a vyhnout se potížím vzniklým nedostatkem suroviny,
- tvorba optimální výrobní nebo dopravní dávky.

[6]

Zásoby jsou činitelem, který významně ovlivňuje hospodářský výsledek každého podniku i jeho pozici na trhu.

[4]

## 1.2 Klasifikace zásob

Na přiměřenou velikost jednotlivých druhů zásoby mají vliv různé činitele, proto je nezbytné rozeznávat druhy zásob, abychom mohli určit správnou metodu jejich řízení.

### 1.2.1 Druhy zásob podle stupně zpracování

- *výrobní zásoby* (suroviny, základní, pomocné a režijní materiály, paliva, polotovary a nakupované díly, nástroje spotřebované při výrobě, náhradní díly, nástroje, obaly a obalové materiály),
- *zásoby rozpracovaných výrobků* (polotovary vlastní výroby, nedokončené výrobky),
- *zásoby hotových výrobků* (nazýváme též distribučními zásobami),
- *zásoby zboží* (výrobky nakoupené za účelem jejich prodeje).

### 1.2.2 Druhy zásob podle účetních předpisů

Jsou do určité míry shodné s předchozím klasifikačním systémem. Vychází ze stupně zpracování a liší se pouze skladbou položek v jednotlivých kategoriích.

### A. Nakupované zásoby

- *skladový materiál* (suroviny – základní materiál, pomocné látky, provozovací látky, náhradní díly, obaly, drobný hmotný majetek),
- *skladované zboží*.

### B. Zásoby vlastní výroby

- *nedokončená výroby*,
- *polotovary vlastní výroby*,
- *výrobky*,
- *zvířata*.

## 1.2.3 Druhy zásob podle funkce v podniku

Podle funkce zásoby členíme na:

### A. Rozpojovací zásoby

Jejich cílem je vyrovnávat časový anebo množstevní nesoulad mezi jednotlivými procesy a tlumit či zcela zachycovat náhodné výkyvy, nepravidelnosti a poruchy.

- *Obratová zásoba (běžná)* – kryje spotřebu mezi dvěma dodávkami. Je důsledkem nákupu, výroby nebo dopravy v dávkách. Velikost dávky je větší než okamžitá potřeba, dávka tak pokrývá potřebu výroby či prodeje pro období mezi dvěma dodávkami na doplnění zásoby.
  - *Průměrná běžná zásoba* - při stejnoměrné poptávce se za velikost obratové zásoby považuje polovina velikosti objednacích dávek.
- *Pojistná zásoba* – představuje tu část zásob, která do určité míry tlumí náhodné výkyvy jednak na straně vstupu (opožděné dodávky, nižší než očekávaná velikost dodávky) a jednak na straně výstupu z podniku (vyšší poptávka ze strany zákazníků).
- *Vyrovňovací zásoby* – součást rozpracované výroby. Slouží k řešení nepředvídatelných okamžitých výkyvů mezi následujícími procesy ve výrobě.

- *Zásoba pro předzásobení* – zásoby sloužící k vyrovnání předpokládaných výkyvů na vstupu a výstupu. Zásoba se vytváří opakovaně, pravidelně (každoročně) v souladu se sezónními výkyvy poptávky či intenzity výroby, nebo jednorázově.

### ***B. Zásoby na logistické trase***

Zásoby, které ještě nebyly odeslány, popř. nedorazily na místo určení.

- *Dopravní zásoba* – představuje přepravní čas od momentu, kdy je dodávka připravena k naložení, až do jejího příjmu, uskladnění a zaevidování u příjemce. Tato zásoba je významná hlavně u drahého zboží s delším dopravním časem.
- *Zásoba rozpracované výroby* – zahrnuje materiály a díly, které již byly zadány do výroby a nacházejí se ve zpracování. Průběžná doba výroby je složena z vlastních zpracovacích časů, z přestavovacích (dodávkových) časů a z časů čekání na další operaci. Podnik se snaží tyto časy zkracovat za účelem zvýšení pružnosti výroby.

### ***C. Technologické zásoby***

Vznikají tehdy, pokud byl proces výroby ze strany výrobce již ukončen, ale výrobek není schopen uspokojovat potřeby zákazníků, protože před použitím vyžaduje ještě určitou dobu skladování (např. zrání sýrů, vína, piva, vysychání dřeva, fixace barviva).

### ***D. Strategické zásoby***

Mají za cíl zajistit fungování podniku při nepředvídatelných událostech, jakými jsou např. kalamity v zásobování a stávky dodavatelů. Vytváří se u položek zásob, které jsou klíčové pro chod podniku. Zda-li budou vytvořeny a v jaké velikosti rozhoduje vrcholový management a to na základě jiných kritérií než nákladových.

### ***E. Spekulační zásoby***

Se utváří za účelem dosažení mimořádného zisku vhodným nákupem při dočasném snížení ceny nebo před očekávaným zvýšením ceny. Cílem může být i nákup nikoli pro vlastní spotřebu, ale pro výhodný budoucí prodej.

#### 1.2.4 Druhy zásob podle použitelnosti

##### A. Použitelné zásoby

Položky, které se běžně spotřebovávají nebo prodávají.

- *Přiměřená zásoba* – je ta část průměrné zásoby položky, jejíž spotřebu pro výrobu či prodej lze očekávat v „rozumné době“. V závislosti na výrobě se velikost zásoby a nových dodávek mění, nelze ji stoprocentně odhadnout.
- *Nadbytečná zásoba* – označována jako „nadnormativní zásoba“. Vyskytne-li se nadbytečná zásoba, je nutno v první řadě zabránit jejímu dalšímu doplňování.

##### B. Nepoužitelné zásoby

Obsahují položky s prakticky nulovou spotřebou nebo prodejem. Je prakticky jisté, že tyto položky nebudou v podniku využity pro budoucí výrobu nebo prodány zákazníkům za obvyklou cenu. Tento typ zásoby vzniká změnami ve výrobním programu, inovací výrobků, chybným rozhodnutím při koupi či nesprávným odhadem budoucí poptávky.

#### 1.2.5 Okamžitá a průměrná zásoba

##### A. Okamžitá zásoba

Velikost zásoby se mění prakticky denně. Okamžitou zásobu skladových položek je třeba znát zejména při potvrzování objednávek zákazníků, před zadáváním výrobních zakázek a při realizaci stanovených pravidel pro řízení zásob.

- *Fyzická zásoba* – udává okamžitou velikost skutečné zásoby ve skladu. Tato zásoba se zvětšuje při příjmu dodávky do skladu, zmenšuje se při výdeji položky.
- *Dispoziční zásoba* – se rovná fyzické zásobě, zmenšené o velikost uplatněných ještě nesplněných požadavků na výdej a zvětšené o velikost již umístěných, ale dosud nevyřízených objednávek na doplnění zásoby. Dispoziční zásoba se zvětšuje po potvrzení objednávky dodavatelem či po vydání výrobního příkazu, zmenšuje se při uplatnění požadavku na výdej.

### ***B. Průměrná zásoba***

Se vyjadřuje aritmetickým průměrem denních stavů fyzické zásoby za určité delší období. Má význam pro sledování a analýzu vázanosti prostředků v zásobách.

Při řízení zásob je nezbytné rozdělit průměrnou fyzickou zásobu na obratovou (běžnou  $Z_b$ ) a pojistnou ( $Z_p$ ). Celková průměrná fyzická zásoba  $Z_c$ .

**Obratovou zásobu vypočteme podle vztahu:**

$$Z_b = \frac{D}{2} + Z_p$$

Kde  $D$  je velikost objednávky – dodávky ve fyzických jednotkách. Tento vztah platí za předpokladu rovnoměrného čerpání ze zásoby.

**Celková průměrná zásoba:**

$$Z_c = Z_b + Z_p = \frac{D}{2} + Z_p$$

[4], [6], [8]

## **1.3 Funkce zásob**

Existence zásob plyne ze základních funkcí, které v podniku plní.

### **1.3.1 Geografická funkce**

Vyplyvá ze skutečnosti, že místa výroby a spotřeby jsou ve většině případů rozdílná, díky existenci zásob můžeme provést optimalizaci výrobních kapacit z hlediska zdrojů surovin, energií a pracovníků.

### **1.3.2 Vyrovnávací funkce**

Zajišťuje plynulost výrobního procesu a eliminuje vliv poruch v zásobování a přepravě, jakož i vlivy náhodné a sezónní poptávky.



### 1.3.3 Technologická funkce

Představuje udržování zásob jakou nezbytnou součást výrobního procesu (ustálení kvality, dosažení potřebných vlastností – zrání sýrů, piva, homogenizace rud na skládkách).

### 1.3.4 Spekulativní funkce

Jejich význam spočívá v nákupu zásoby před očekávaným růstem ceny za účelem úspory nákladů nebo za účelem získání mimořádného zisku v případě jejich prodeje dalším subjektům za vyšší než pořizovací cenu.

[8], [3]

## 1.4 Oceňování zásob

Oceňování zásob patří mezi podstatné problémy, které je nutné řešit, protože zásoby jsou neustále v pohybu a doplňovány v různých cenách. Ceny zásob se mění s kolísáním jejich tržní ceny. Nejeftivnější řešení oceňování zásob spočívá v jednotlivém ocenění dílčích dodávek určitých druhů zásob s odlišnou pořizovací cenou. Tato varianta je ovšem technicky velice obtížná, protože předpokládá oddělené skladování jednotlivých dílčích dodávek. Jako alternativa se užívají následující metody oceňování zásob:

### 1.4.1 Vážený aritmetický průměr

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

### 1.4.2 Metoda FIFO

„První do skladu, první ze skladu“, tento název vychází z anglického „first in, first out“. Pro tuto metodu musíme zaznamenávat pořadí dodávek a jejich ceny. Nejprve se účetně

vyskladní materiál z první dodávky, resp. v ceně první dodávky, pak následující dodávka atd. Nezáleží na tom, zda fyzicky byla skutečně vydána právě první dodávka.

### 1.4.3 Metoda LIFO

Opačným postup, nazývaný „poslední do skladu, první ze skladu“ z anglického „last in, first out“ naopak dosáhneme ocenění nákladů cenami přibližujícími se cenám na trhu. Čím déle jsou zásoby skladovány, tím více je pravděpodobné, že rozvahové ocenění nebude odpovídat současným cenám. U nás nemůže být rozvahová hodnota zásob oceňována tímto způsobem.

[1]

## 2 ŘÍZENÍ ZÁSOB

Představuje efektivní zacházení a hospodaření se zásobami, využívání všech rezerv, které v této oblasti existují, respektování všech činitelů, které mají vliv na účinnost řízení zásob. Existence zásob v okamžiku, kdy po nich není poptávka, znamená zbytečné plýtvání prostředků (nejen hmotných a finančních, ale i lidských). A neexistence zásob v okamžiku, kdy je nutné splnit objednávku odběratele, vede ke ztrátám prodeje a následně i ke ztrátám zákazníků a dobré pověsti firmy. Správné řízení zásob může podstatným způsobem přispět ke zlepšení hospodářského výsledku a k celkovému úspěchu podniku na trhu.

### 2.1 Obsah a cíl řízení zásob

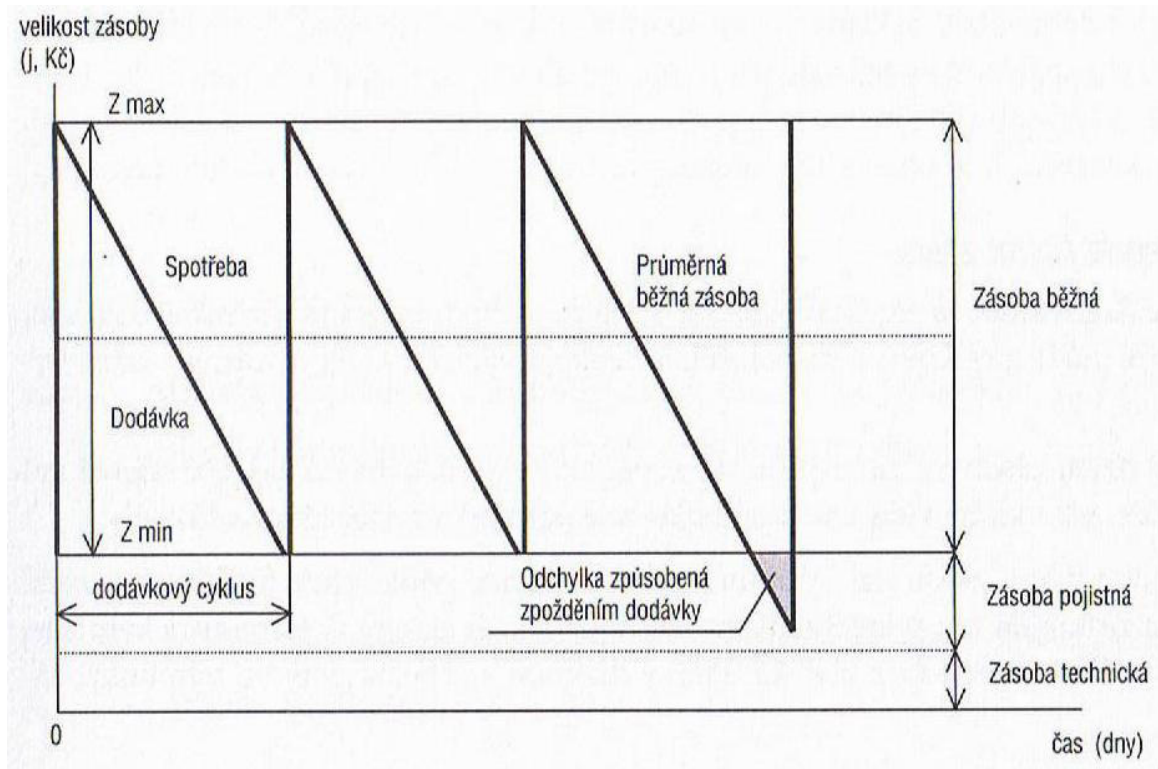
Představuje komplex činností, které obsahují prognózování, analýzy, plánování, operativní činnosti a kontrolní operace v rámci jednotlivých skupin zásob i zásob jako celku. Všechny tyto činnosti vytvářejí podmínky pro plnění stanovených podnikových cílů s optimálním vynaložením nákladů a s optimální vázaností finančních prostředků v zásobách.

Cílem řízení zásob je jejich udržování na takové (průměrné) úrovni, která bude zabezpečovat rytmickou a nepřerušovanou výrobu, pohotovost a úplnost dodávek odběratelům, při nejnižších celkových nákladech.

#### 2.1.1 Operativní řízení zásob

Má zabezpečit udržování konkrétních druhů zásob v takové výši a struktuře, které odpovídají potřebám vnitropodnikových výrobních i nevýrobních spotřebitelů a tyto potřeby v reálné míře i včas uspokojit s takovým vynaložením nákladů, které jsou minimální. Pro operativní řízení zásob má význam jejich klasifikace podle jejich funkčních složek. Ty se znázorňují do tzv. pilového diagramu.

Obrázek č. 1. Pilový diagram – schéma pohybu výrobních zásob



### 2.1.2 Strategické řízení zásob

Je představováno souborem rozhodnutí o výši finančních zdrojů, které podnik může z celkových disponibilních zdrojů vyčlenit na krytí zásob v dané výši a struktuře.

[4] , [6], [7]

## 2.2 Náklady spojené s tvorbou a využíváním zásob

Náklady (ztráty), které vznikají v závislosti na určité úrovni zásoby. Obvykle se jedná o dva typy nákladů, proměnlivé (variabilní) a pevné (fixní). Náklady prvního druhu se mění, zpravidla úměrně výši zásoby, zatímco v druhém případě nezávisí na velikosti zásoby, takže s rostoucí zásobou jejich výše v propočtu ne jednotku skladovaného zdroje klesá.

Při praktické realizaci optimalizace výše zásob se náklady na jejich tvorbu, doplňování, skladování, udržování a využití rozdělují do 3 základních skupin:

### 2.2.1 Náklady na objednávku, dodávku a přejímku jsou tvořeny náklady na:

- přípravu a umístění objednávky, predikci, průzkum a volbu dodavatele, přípravu a dojednání dodávky, komunikaci s dodavatelem před vyřízením objednávky,
- dopravu – je to ta část nákladů, která je konstantní na jednu dodávku bez ohledu na její velikost,
- přejímku, kvalitativní a kvantitativní kontrolu, informační zpracování příjmu, uskladnění a zavedení do evidence,
- aktivity při likvidaci a úhradě faktur.

Tyto náklady je někdy dost obtížné stanovit.

### 2.2.2 Náklady na udržování, skladování a správu zásob tvoří:

- náklady vázanosti prostředků v zásobách,
- náklady na skladování a správu zásob,
- náklady rizika.

### 2.2.3 Náklady nedostatku – vznikají při deficitu. Jde o náklady:

- přímo v nákupu,
- ve výrobě a provozech,
- při prodeji.

[7], [5]

## 2.3 Ukazatelé efektivity

Důležitým ukazatelem, který charakterizuje rychlost procesu přeměny finančních prostředků vložených do nákupu surovin, materiálu a nakupovaných dílů v zásoby hotových výrobků a následně v tržby, je rychlost pohybu zásob. Rychlost pohybu zásob lze vyjádřit pomocí obrázky zásob a dobou obratu zásob.

### 2.3.1 Obrátka zásob

Udává kolikrát se za rok přemění průměrná zásoba v tržby, což lze vyjádřit poměrem:

$$OZ = \frac{CS}{PZ}$$

kde značí: OZ – obrátka zásob,

CS – celková spotřeba,

PZ – průměrná zásoba.

### 2.3.2 Doba obratu zásob

Vyjadřuje jaké období je potřebné k tomu, aby peněžní fondy prošly všemi přeměnami a vrátily se opět do peněžní formy tzn. Jak dlouho se zásoby spotřebovávají.

$$DO = \frac{360 \text{ (dny)}}{OZ}$$

kde značí: DO – doba obratu,

OZ – obrátka zásob.

[2], [9], [12], [1], [10], [11], [13]

Ukazatelé efektivnosti budou využity v části praktické.

## 2.4 Diferencované řízení – metoda ABC

Zásoba středně velkého podniku se skládá z tisíce položek. Není tedy možné věnovat všem položkám zásob stejnou pozornost. Skladové položky musíme rozdělit do několika skupin a věnovat jim odlišnou pozornost při řízení. K tomuto účelu se nejčastěji používá metoda ABC. Skladový sortiment je rozdělen do tří základních skupin. V praxi je přitom možné dělit sortiment i do většího počtu kategorií.

Metoda ABC vychází z tzv. Paretova pravidla, podle kterého velmi často zhruba 80 % důsledků plyne přibližně z 20 % počtu možných příčin (pravidlo 80:20).

V oblasti řízení zásob to znamená že malá část počtu položek znázorňuje většinu hodnoty spotřeby, nebo že velká část celkového objemu nákupu se odebírá od poměrně malého počtu dodavatelů. Při řízení je potřeba zaměřit pozornost na určitý počet skladových položek či dodavatelů, které mají rozhodující vliv na celkový výsledek.

Metoda ABC vychází ze sestavy položek zásob setříděné sestupně podle hodnoty sledovaného statistického znaku (např. hodnota spotřeby nebo prodeje) v analyzovaném období. Doporučuje se, aby délka sledovaného období představovala 12 až 24 měsíců. Kratší období může být zkresleno sezonními vlivy poptávky.

#### 2.4.1 Klasifikace skladových položek

Kategorie A znázorňuje velmi důležité položky zásob tvořící zhruba 80 % hodnoty spotřeby nebo prodeje. Tyto skladové položky je nutné sledovat permanentně. Položky kategorie A představují v hodnotovém vyjádření převážnou část zásob a váží značný objem kapitálu, je žádoucí je objednávat v malých množstvích i za cenu vyšší frekvence dodávek. Tohle tvrzení ovšem nelze chápat dogmaticky, v praxi je nutno vzít v úvahu další faktory, například typ výroby, obrátkovost položky zásob nebo geografickou vzdálenost dodavatele.

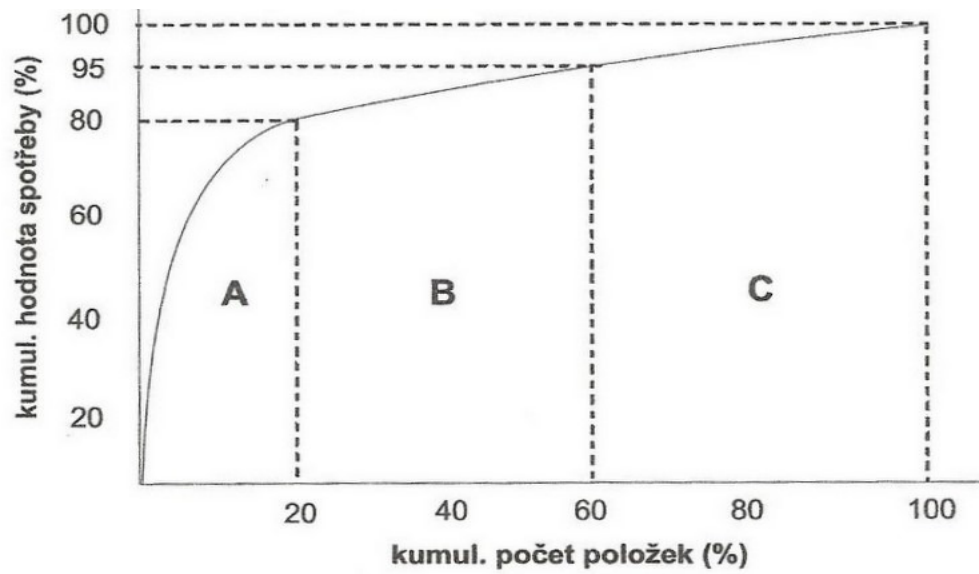
Kategorie B zahrnuje středně důležité položky zásob, které znázorňují zhruba 15 % hodnoty spotřeby nebo prodeje. K jejich řízení se užívají jednodušší metody, často se objednávají agregovaně s dalšími položkami. Dodávky jsou ve srovnání s kategorií A méně časté.

Kategorie C představuje málo důležité položky zásob reprezentující zhruba 5 % hodnoty spotřeby nebo prodeje. Z hlediska počtu položek je jich naopak nejvíce. Do této kategorie patří například běžný spotřební (kancelářský) materiál. K řízení položek kategorie C se používají velmi jednoduché metody založené například na odhadu objednacích množství dle průměrné spotřeby v předchozím období.

V některých případech se vyčleňuje zvlášť kategorie D, která obsahuje položky zásob s dlouhodobě nulovou spotřebou nebo prodejem. Jedná se o „mrtvou“, nepoužitelnou zásobu, kterou je nutné prodat za sníženou cenu nebo ji odepsat.

Stupeň koncentrace spotřeby či prodeje jednotlivých položek lze graficky znázornit pomocí Lorenzovy křivky, ze které je patrný vztah mezi počtem položek a jejich celkovou hodnotou.

Obrázek č. 2. Lorenzova křivka



[8]

Tato metoda diferencovaného řízení bude užita v části praktické.



### 3 MODERNÍ PŘÍSTUPY K ŘÍZENÍ ZÁSOB

V logistických systémech se snažíme pomocí vhodných metod a přístupů a řídicích procedur vybrat a uspořádat jednotlivé operace tak, aby optimálně fungovaly. Jde o to, aby zákazník požadovaná úroveň logistických služeb byla zajištěna s co nejnižšími náklady. Tento systémově chápaný sled procesů, úkonů a operací uspořádaný do ustálených procesů nazýváme logistické systémy.

S rozvojem moderní logistiky ve světě vzniklo a na základě získaných zkušeností při jejich uplatňování v logistických systémech se neustále rozvíjí množství logistických technologií. Mezi nejdůležitější logistické technologie je např. možno zařadit Kanban, Just-in-Time, Quick response.

#### 3.1 Kanban

Kanban je bezzásobová technologie, která byla vyvinuta japonskou firmou Toyota Motors a rychle se rozšířila především do výrobních podniků po celém světě. Tento systém se velmi dobře osvědčuje pro ty díly, které se používají opakovaně. Vychází z následujících principů:

- fungují zde tzv. samořídící regulační okruhy, které jsou tvořeny dvojicemi článků vzájemně propojených na základě „pull principu“ (tažného principu),
- objednacím množstvím je obsah jednoho přepravního prostředku nebo jeho násobků, plně naplněného vždy konstantním množstvím materiálu,
- dodavatel ručí za kvalitu,
- odběratel má povinnost objednávku vždy převzít,
- kapacity dodavatele a odběratele jsou vyvážené a jejich činnosti jsou synchronní,
- spotřeba je rovnoměrná bez velkých výkyvů a sortimentních změn,
- odběratel a dodavatel nevytváří žádné zásoby.

Nejefektivnější využívání této metody je ve velkosériové výrobě, s ustáleným prodejem, kde je jednodušší tok materiálu, výrobní operace můžeme snadno sladit a nedochází k výrazným výkyvům požadavků na finální výrobu. Přehlednost této metody je tak dobrá, že nemusí používat výpočetní techniky.

### 3.2 Metoda Just-in-Time (JIT)

Metoda Just-in-Time je nejznámější logistickou technologií, která se později rozšířila i do Evropy. Jedná se o způsob uspokojování poptávky po určitém materiálu ve výrobě nebo hotového výrobku v distribučním řetězci v přesně dohodnutých a dodržovaných termínech dodáváním „právě včas“ podle potřeb odebírajících článků. Lze tvrdit, že technologie JIT je rozšířená technologie Kanban, protože spojuje nákup, výrobu a logistiku.

Technologii JIT lze chápat spíše jako filozofii řízení výroby než-li jako konkrétní techniku. Filozofie JIT je zaměřena na identifikování a odstraňování ztrát, a to ve všech fázích výrobního procesu. Podstatným prvkem řízení dle technologie JIT je koncepce neustálého zlepšování.

Implementace JIT do procesu výroby obvykle přináší užití principu tahu (pull systému), tzn. přizpůsobení výroby známé poptávce

Přínosy systému JIT:

- výrazné snížení zásob surovin, ve výrobě i zásob hotových výrobků,
- značné zkrácení doby toku materiálu,
- snížení velikosti potřebných prostorů pro výrobní proces.

Aplikaci JIT na systém nákupu představuje technologie JIT II. Základem je umístění zástupce dodavatele přímo do výrobního (distribučního) zařízení kupující organizace. Pracovník vykonává zároveň funkci nákupčího, plánovače i obchodníka. Tento přístup:

- zlepšuje vzájemné porozumění mezi kupujícím a dodavatelem,
- snižuje ztráty a zbytečné omyly,
- zlepšuje vzájemnou komunikaci,
- zefektivňuje administrativní procesy,
- tím se docílí zvýšení kvality, rychlosti odezvy informací a inovací nákupních činností.

### 3.3 Technologie Quick Response (QR)

Tato technologie je zaměřena na řetězce spotřebního zboží z výroby přes velkoobchod do maloobchodní sítě. Jedná se o zdokonalené řízení zásob a zvýšení efektivity prostřednictvím urychlení toku zásob.

Na rozdíl od technologie JIT, která je většinou záležitostí dvou sousedních článků logistického řetězce (dodavatel a odběratel), zaměření technologie QR je mnohem širší. Každý článek řetězce sdílí informace o prodeji, objednávkách a zásobách s ostatními články, přičemž partnerské vztahy v řetězci musí být vícestranné.

Technologie QR předpokládá zavedení automatické identifikace (čárové kódy) a elektronickou výměnu dat (EDI). Tímto způsobem je sledován prodej jednotlivých výrobků zákazníkům a z toho odvozené informace v reálném čase jsou předávány zpět všem článkům logistického řetězce přes výrobce až po dodavatele surovin.

[8]

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 ZÁKLADNÍ INFORMACE O FIRMĚ TORAY S.R.O.

TTCE - Toray Textiles Central Europe, s.r.o. byla založena 5. září 1997 zápisem do Obchodního rejstříku České Republiky jako výrobce vysoce kvalitních polyesterových tkanin určených převážně pro evropský trh

### 4.1 Profil firmy

Název firmy:	Toray Textiles Central Europe, s.r.o.
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Adresa:	Průmyslová 4 796 01 Prostějov Česká Republika
Plocha pozemku:	25 Ha
Základní kapitál:	1 350 000 000,- korun
Vlastník:	Toray Industries, Inc. 100%
Investice:	(1.fáze) 48 miliónů US \$
Počet zaměstnanců:	185
Statutární zástupce:	Výkonný předseda: Kazuyuki Adachi
IČ:	25500040
DIČ:	CZ25500040
Spisová značka:	C28055 vedená u Krajského soudu v Brně

[15]

### 4.2 Historie společnosti

TTCE. byla založena 5. září 1997. Od září 1997 byly veškeré aktivity směřovány k získání stavebního povolení a územního rozhodnutí. Toho bylo dosaženo v březnu 1998. V dubnu byly zahájeny stavební práce. Souběžně s dokončením hrubé stavby koncem roku 1998 bylo započato s instalací technologie energobloku a od ledna následujícího roku technologie výrobní, na jejíž instalaci

se podíleli mimo jiné i první zaměstnanci TTCE. Zkušební provoz byl zahájen v červnu 1999 a plánované produkce bylo dosaženo v listopadu 1999.

[15]

### 4.3 Charakteristika společnosti

Toray Industries, Inc. je předním světovým výrobcem umělých vláken a textilu s 199 pobočkami a afilacemi v 17 zemích a oblastech světa. Diversifikované výrobní a obchodní aktivity Toray Group zahrnují kromě vláken a textilu také výrobu plastů a chemických komponentů, produktů pro stavebnictví, strojírenství, zdravotnictví a farmacii a dalších pokrokových výrobků jako jsou např. uhlíková vlákna, elektrotechnické součástky a výrobky pro informační technologie. Ve fiskálním roce 2000, k 31. březnu 2000, konsolidované čisté tržby dosáhly 990.5 miliard jenů (přibližně 10 miliard US\$). Evropské aktivity společnosti Toray jsou reprezentovány 5 výrobními závody, 3 obchodními pobočkami a 1 finanční institucí.

Prostějovská pobočka TTCE patří mezi výrobní závody Toray group. Výrobní činnost společnosti představuje výroba podšívkových tkanin a airbagové tkaniny. Vzhledem k tématu práce tedy zaměření se na hotové výrobky bude praktická část zaměřena pouze na airbagovou tkaninu.

[16]

### 4.4 Poslání a cíle firmy

Firemní cíle Toray a Toray Group pro 21. století:

1. Být silnou skupinou společností operujících ve třech obchodních oblastech chemického průmyslu:
  - Syntetické materiály,
  - Progresivní a konečné produkty,
  - Móda,
  - Obchod a finance.
2. Usilovat o růst v celosvětovém měřítku.
3. Prezentovat integrované schopnosti vycházející z řídicí praxe Toray Group.
4. Podporovat globalizaci aktivit skupiny.
5. Hrát pozitivní roli v ochraně životního prostředí s důrazem na bezpečnost práce,

prevenci nehod a zachování životního prostředí.

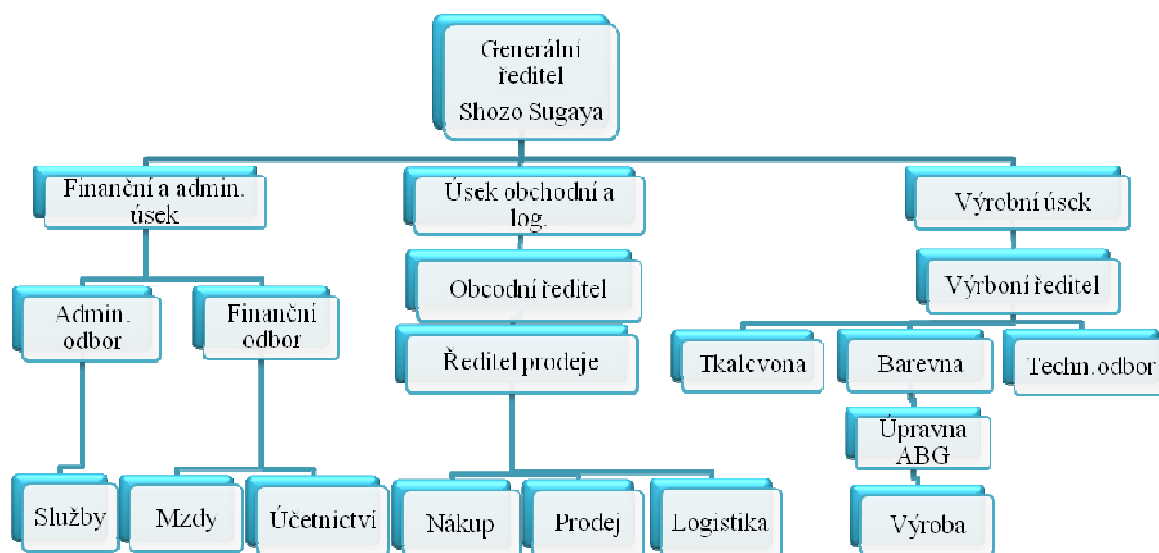
6. Přispívat k rozvoji společnosti, které je firma součástí a vytvářet živou a přitažlivou firemní kulturu.

[16]

#### 4.5 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti je velice rozsáhlá na Obrázku č. 3 je uvedeno pouze základní rozdělení hlavních úseků. V čele společnosti stojí generální ředitel Shozo Sugaya, který je zároveň jednatelem společnosti. Firma je rozdělena na 3 hlavní úseky: finanční a administrativní úsek, úsek obchodní a logistiky, výrobní úsek. Finanční a administrativní úsek tvoří administrativní a finanční odbor, tyto odbory jsou podřízeny tzv. manažerovi odboru, který je zodpovědný za dané úseky. Úsek obchodní a logistiky je dále členěn na referát nákupu, prodej a logistiky. Nad těmito úseky stojí ředitel obchodní a ředitel nákupu. Výrobní úsek v čele s výrobním ředitelem je interně rozdělen na tkalcovnu, barevnu a technický odbor (tzv. podpora prodeje).

Obrázek č. 3. Organizační struktura TTCE



Zdroj: vlastní

Ve společnosti nyní pracuje 188 zaměstnanců z toho je 24 žen na mateřské dovolené. Následující Tabulka č. 1 uvádí strukturu a počet zaměstnanců na jednotlivých úrovních.

Tabulka č. 1. Schéma zaměstnanců

<b>Funkce zam.</b>	<b>Počet</b>
Generální ředitel	1
Obchodní ředitel	1
Výrobní ředitel	1
Ředitel nákupu	1
Provozní ředitel	1
Manažer odboru	3
Asistent man. odboru	4
Sekční manažer	4
Asistent sekčního man.	4
Skupinový mistr	20
Předák	34
Operátor	114
<b>Celkem</b>	<b>188</b>

Zdroj: vlastní

#### 4.6 Management kvality

Toray Textiles Central Europe s.r.o., je společností, která věnuje mimořádnou pozornost řízení systému managementu jakosti s cílem zajistit neustálé zlepšování společnosti ve všech jejích oblastech a spokojenost zákazníků. Každý rok vrcholový management společnosti v čele s generálním ředitelem stanovuje firemní strategii a politiku jakosti.

Koncem roku 2004 proběhl úspěšně certifikační audit systému managementu jakosti dle ISO 9001:2000, následně se každý rok konaly dozorové audity, které potvrdily neustálé zlepšování společnosti TTCE ve všech auditovaných oblastech. Začátkem roku 2006 byla zahájena výroba polyamidové technické tkaniny používané zákazníky pro výrobu automobilových airbagů. Stávající systém managementu jakosti bylo proto nutné rozšířit o další požadavky automobilového průmyslu obsažené v technické specifikaci ISO/TS 16949:2002. Certifikační audit v dubnu 2008 prokázal připravenost společnosti plnit v plném rozsahu nejen požadavky ISO 9001:2002, ale i zvláštní požadavky na systém managementu jakosti, které jsou požadovány výrobcí automobilů a jejich dodavatelů.

Další oblastí, které je věnována v rámci celé Toray Group mimořádná pozornost, je ochrana životního prostředí. Společnost TTCE dlouhodobě plní veškeré legislativní požadavky ochrany životního prostředí. Důkazem je rozhodnutí o vydání integrovaného povolení (IPPC) dle ustanovení § 13.



Cílem společnosti je vyrábět produkty s ohledem na „nejlepší zájem finálního uživatele“. Jedním z důležitých cílů v této oblasti je Oeko-Tex standard 100, mezinárodní synonymum pro výrobu zdravotně nezávadných, tj. bezpečných textilií. Tato certifikace zahrnuje každoroční testování výrobků v zahraniční akreditované laboratoři a tím i trvalou záruku jejich bezpečnosti.

V souladu se zákonem o obalech společnost TTCE uplatňuje integrovaný systém využití a recyklace obalových odpadů. Své zákonné povinnosti TTCE plní formou uzavření smlouvy se společností EKO-KOM a.s. o sdruženém plnění a je zapojen a přispívá do systému sdruženého plnění OKO-KOM pod klientským číslem EK-FF00024664.

Společnost se snaží neustále zlepšovat systém managementu životního prostředí dle ISO 14001:22004. Certifikační audit proběhl úspěšně koncem roku 2006, dozorový audit v roce 2007 prokázal efektivní působení tohoto systému. Péče o životní prostředí se dostalo do povědomí všech pracovníků společnosti, každé oddělení si stanovuje cíle v souladu s environmentální politikou, kterou každoročně formuluje vedení společnosti.

[14]

## 4.7 Výrobky

Nosným programem výroby TTCE je tkaní a úprava lehkých podšívkových tkanin ze 100% polyesteru. Tkalcovna i barevna jsou vybaveny nejnovějším výrobním zařízením a počítači řízenými technologiemi. Hlavním produktem TTCE je hladký taft, texturovaný taft a pongee, což jsou lehké tkaniny z hladkého či texturovaného 100% polyesterového hedvábí jednoduché plátňové vazby. Barvení látky je standardně prováděno dle vlastní vzorkovnice nebo podle předlohy zákazníka. Tkaniny vyráběné v TTCE se vyznačují vysokou kvalitou a jsou příjemné na dotek. Těchto charakteristik je dosahováno používáním současných výrobních technologií v moderních výrobních prostorách a aplikací komplexního systému kontroly kvality.

[17]

## 4.8 Prodej

Výrobky TTCE jsou vyváženy do zahraničí, převážně do zemí Evropské Unie (EU) a Středoevropské zóny volného obchodu (CEFTA). Výrobky mají rozmanité konečné využití jako například:

- Podšívkoviny,
- Sportovní oblečení,
- Svrchní materiály,
- Základní tkanina pro průmyslové využití (reklamní potisky, atd.),
- Airbagová tkanina.

Díky centrální poloze TTCE ve střední Evropě mohou zákazníci očekávat pružnou reakci na jejich požadavky a vysokou úroveň kvality služeb.

*Obrázek č. 4. Rozmístění hlavních zákazníků TTCE*



[17]

V Prostějovské pobočce TTCE se vyrábí pouze podšívkovina a airbagová tkanina. Airbagové tkanině bude věnovaná část praktická vzhledem k tématu práce se zaměřením na hotové výrobky.

## 5 ŘÍZENÍ ZÁSOB

Tato bakalářská práce vzhledem ke svému tématu se bude podrobněji věnovat pouze řízení zásob hotových výrobků se zaměřením na airbagovou tkaninu, kterou firma zařadila do své výrobní činnosti v roce 2006.

Firma se snaží každoročně rozšiřovat sortiment výrobků, z původních 2 druhů tkanin se nyní vyrábí 8 druhů airbagové tkaniny a tento rok firma usiluje opět o navýšení počtu druhů a to 9. druhem tkaniny, který je momentálně v testovacím procesu.

Výroba airbagové tkaniny probíhá na nejmodernějších technologiích pomocí tzv. vodních tryskových stavů, které jsou nejefektivnější z hlediska pracovních nákladů. Firma má v provozu 403 vodních tryskových stavů a každému patří jedna mikroprocesorová jednotka, která je napojena přes rozhraní na tkalcovský výrobní databázový IS TTCS, který sdílí informace s hlavní podnikovou databází.

Každá role z tkalcovny je označena čárovým kódem, který má tuto strukturu:

qqssssddmmllll

- qq – kód kvality,
- ssss – číslo stavu,
- dd – den dokončení na tkalcovně,
- mm – měsíce dotkání,
- llll – délka v metrech.

Čárové kódy se nalepují na průvodku tzv. predy card. Pohyb výrobku je zaznamenáván čtečkami a také ručně na průvodce.

Před převzetím vyrobené tkaniny na sklad hotových výrobků musí tkanina projít tzv. inspekci, která je prováděna pomocí prohlížecích strojů, každý stroj je ovládán jedním operátorem. Firma disponuje celkem sedmi prohlížecími stroji, na kterých je prováděna vizuální kontrola tkaniny. Vizuální kontrola představuje určení zda se jedná o kvalitu A (kvalitní zboží bez vad) a nebo kvalitu C. Za každou vadu musí firma odečíst půl metru z celkové ceny objednávky nebo-li „věnovat zadarmo“ (např. 100 vad = 50 m tkaniny zadarmo),

v případě velkého počtu vad musí být tkanina stornována. Počet vad neboli míry prodejnosti tkaniny nebo neprodejnosti jsou určovány danými normami. Při kontrole také dochází k ustřižení délky tkaniny podle specifikace zákazníka. Všechny zjištěné údaje se zadají do inspekčního informačního systému, který je od firmy Sakai – Elcom. Veškeré informace jsou vzájemně sdíleny s hlavní podnikovou databází prostřednictvím interfacových souborů. Načtená data z těchto souborů určují vzhled etikety, která se vytiskne a nalepí na každou vyrobenou roly. Z interfacových souborů lze také vyhodnotit průběh výroby.

Etiketa obsahuje tyto údaje:

- číslo položky,
- druh tkaniny,
- číslo objednávky,
- šířku a délku tkaniny,
- označení kvality (dle systému TTCE nebo zákazníka),
- případně další údaje podle specifikací zákazníka.

Dále jsou výrobky zabaleny a převezeny do skladu hotových výrobků, kde funguje regálový systém a každé místo v regálu má svůj kód. Výrobky ve skladu se uskladňují a vyskladňují dle metody FIFO a před každým naložením a vyložením výrobků je prováděna fyzická kontrola. Veškeré vložení přepravků do regálů je zaznamenáno do hlavní podnikové databáze.

Objednávky od zákazníků jsou přijímány ve formě e-mailu, které jsou okamžitě vloženy do podnikové databáze. Společnost dodává airbagovou tkaninu 3 zákazníkům a to v Polsku, Tunisu a v České republice (Toyota group). Zákazníci firmě zasílají dlouhodobou předpověď poptávky na určité období, dále pak každý týden podrobnější předpověď na 4 týdny dopředu ve formě Excel tabulek. V tuzemsku jsou výrobky dodávány jednou týdně zákazníkům, do ciziny dvakrát do týdne a to z důvodu kapacity dodávky.

Veškerá airbagová tkanina, která je vyrobena je fakturována pobočce v Německu (TIEU), účetně tedy patří zásoby tkaniny TIEU. Tento princip funguje z důvodu výroby dvou druhů airbagové tkaniny a to bez zátěru silikonem (Toray – Prostějov) a se zátěrem

silikonem (Torey- Thajsko). Zákazníci zároveň požadují oba druhy tkaniny a je tedy pro ně výhodnější tkaninu odebírat od jednoho dodavatele.

## 5.1 Vývoj prodeje airbagové tkaniny

Následující Tabulka č. 2 zachycuje vývoj prodeje jednotlivých druhů airbagových tkanin ve sledovaném období 2009 a 2010.

První sloupec Tabulky č. 2 znázorňuje jednotlivé druhy airbagové tkaniny. Druhý a čtvrtý sloupec obsahuje prodej tkaniny v metrech za období 2009 a 2010. Sloupec číslo 3 a 5 zachycuje tržby v eurech z prodeje tkaniny v období 2009, 2010.

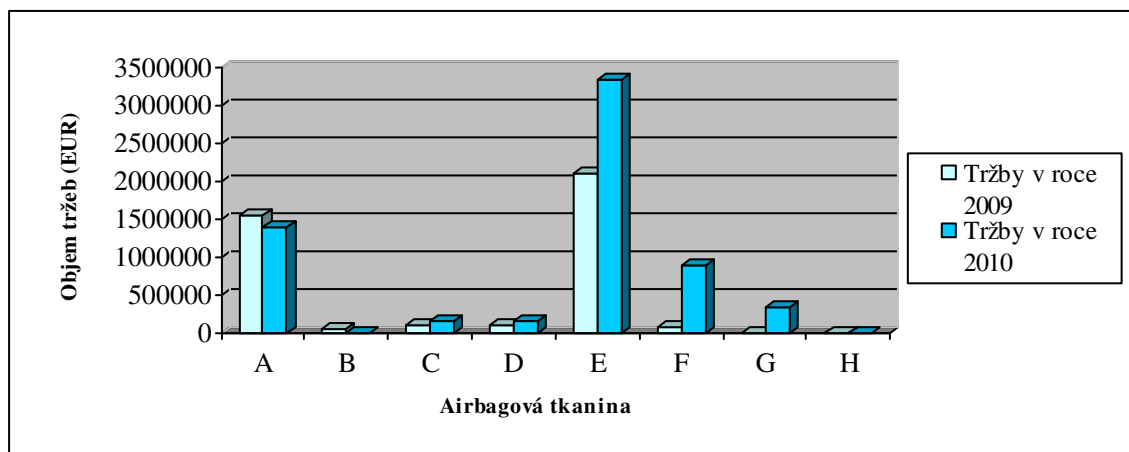
*Tabulka č. 2. Vývoj prodeje airbagové tkaniny v roce 2010*

1.	2.	3.	4.	5.
Airbag. tkanina	2009	2009	2010	2010
	Prodej (m)	Tržba (EUR)	Prodej (m)	Tržba (EUR)
<b>A</b>	586 460,50	1 555 068,26	553 213,00	1 389 894,88
<b>B</b>	53 401,20	74 964,96	32 617,00	7 946,95
<b>C</b>	50 088,00	126 956,32	70 258,50	169 891,58
<b>D</b>	53 401,20	127 726,22	74 727,50	170 136,96
<b>E</b>	716 694,30	2 092 747,36	1 165 191,10	3 329 163,95
<b>F</b>	31 645,60	89 557,05	319 207,70	903 586,42
<b>G</b>	4 419,10	13 591,34	115 879,10	342 072,81
<b>H</b>	/	/	471,00	1 577,85
<b>Celkem</b>	1 496 109,90	4 080 611,49	2 331 564,90	6 314 271,39

Zdroj: vlastní

Z Tabulky č. 2 je zřejmé že prodej tkaniny se v roce 2010 oproti roku 2009 výrazně zvýšil, a to z 1 496 109,9 m na 2 331 564,9 m, rozdíl činí 835 455 m tkaniny. Tržby vzrostly v roce 2010 oproti roku 2009 z 4 080 611,49 eur na 6 314 271,39 eur, rozdíl představuje 2 233 659,9 eur. Nárůst tržeb tedy vzrostl v roce 2010 o 55 % oproti roku 2009. Velké rozdíly v hodnotách prodeje byly způsobeny i ekonomickou krizí, která ovlivnila rok 2009.

Graf č. 1. Vývoj tržeb airbagové tkaniny v roce 2010



Zdroj: vlastní

V roce 2010 vzrostly tržby u airbagové tkaniny C, D, E, F, G a H oproti roku 2009. Tržby naopak klesly u airbagové tkaniny A a B. Z Grafu č. 1 je zřejmé, že rapidně převažuje prodej airbagové tkaniny A a E oproti ostatním druhům tkaniny.

Největší nárůst tržeb zaznamenala tkanina G, kde nárůst činí neuvěřitelných 2 416,86 %. V roce 2009 tržby airbagové tkaniny G byly 13 591,34 eur a v roce 2010 tržby činily 342 072,81 eur, což představuje rozdíl 328 481,48 eur. Velká rozdílnost hodnot tržeb v roce 2009 a 2010 je také způsobena zařazením airbagové tkaniny G do svého výrobního programu až v červnu roku 2009. Druhý největší nárůst vykázala airbagová tkanina F, která měla v roce 2009 tržby ve výši 89 557,05 eur a v roce 2010 tržby činily 903 586,42 eur. Nárůst této tkaniny v roce 2010 představuje 908,95 %, což je o 814 029,37 eur více než v roce 2009. Tato tkanina se začala vyrábět až v květnu roku 2009, což významně ovlivňuje velkou rozdílnost hodnot tržeb roku 2009-2010.

Pokles tržeb zaznamenaly pouze dvě tkaniny a to airbagová tkanina A a B. V roce 2009 tržby tkaniny A činily 1 555 068,26 eur, v roce 2010 tržby klesly na 1 389 894,88 eur. Rozdíl činí 165 173,38 eur, což představuje pokles o 10,62 %. U tkaniny B byl pokles rapidnější a to o 89,40 %, což představuje rozdíl tržeb o 67 018,01 eur.

Ostatní tkaniny, konkrétně C, D a E vykázaly nárůst tržeb v roce 2010 oproti roku 2009. Tkanina C zaznamenala nárůst o 33,82 %, což činí rozdíl tržeb o 42 935,26 eur. Tržby tkaniny D se navýšily o 42 410,74 eur tedy o 33,20 % a hodnoty tržeb tkaniny E se zvýšily o 59,08 %, rozdíl je zde 123 6416,59 eur.

Airbagová tkanina H se začala vyrábět až v roce 2010.

V následující Tabulce č. 3 a Tabulce č. 4. jsou uvedeny hodnoty tzv. náhrad a storn vyjádřených v metrech i finančních jednotkách za sledované období 2009 a 2010. Tyto hodnoty jsou uvedeny pro představu o kolik finančních prostředků společnost „přišla“ z důvodu špatné kvality tkaniny.

První sloupec Tabulky č. 3 a Tabulky č. 4 uvádí jednotlivé druhy airbagové tkaniny. Druhý a čtvrtý sloupec tvoří hodnoty náhrad tkaniny za období 2009 – 2010, vyjádřené v Tabulce č. 3 v metrech a v Tabulce č. 4 ve finančních jednotkách. Náhrady představují tkaninu, která byla poslána odběratelům zadarmo z důvodu horší kvality tkaniny. Jak již bylo uvedeno za každou vadu na tkanině musí společnost odečíst půl metru tkaniny z ceny např. 50 vad představuje 100 m tkaniny zadarmo. Třetí a čtvrtý sloupec Tabulky č. 3 i Tabulky č. 4 uvádí hodnoty storna tkaniny za sledované období 2009 a 2010, v první tabulce vyjádřené v metrech a ve finančních jednotkách ve druhé tabulce. Storna znázorňují tkaniny, které nemohou být poslány odběratelům pro další z pracování ani v podobě náhrad, jejich kvalita je nevyhovující.

*Tabulka č. 3. Náhrady a storna airbagové tkaniny v roce 2010 v metrech*

1.	2.	3.	4.	5.
Airbag. tkanina	C - grade			
	2009	2009	2010	2010
	Náhrada (m)	Storno (m)	Náhrada (m)	Storno (m)
<b>A</b>	3 509,50	1 373,50	173,00	2 070,00
<b>B</b>	3,30	0,00	0,00	0,00
<b>C</b>	358,50	2 434,00	949,00	62,00
<b>D</b>	1 408,90	170,00	859,50	232,00
<b>E</b>	21 776,30	1 266,10	43 307,60	2 778,00
<b>F</b>	701,90	0,00	7 886,80	1 623,50
<b>G</b>	112,90	0,00	3 044,00	0,00
<b>H</b>	/	/	20,00	0,00
<b>Celkem</b>	27 871,30	5 243,60	56 239,90	6 765,50

Zdroj: vlastní

Tabulka č. 4. Náhrady a storna airbagové tkaniny v roce 2010

ve finančních jednotkách

1.	2.	3.	4.	5.
Airbag. tkanina	C - grade			
	2009	2009	2010	2010
	Náhrada (EUR)	Storno (EUR)	Náhrada (EUR)	Storno (EUR)
1.	2.	3.	4.	5.
A	9 206,15	3 682,31	435,09	5 195,70
B	9,24	0,00	0,00	0,00
C	903,36	6 279,72	2 295,82	149,42
D	3 321,01	414,80	1 961,52	526,64
E	63 586,80	3 697,01	123 501,32	7 945,08
F	1 986,38	0,00	22 324,54	4 626,98
G	354,17	0,00	8 994,38	0,00
H	/	/	67,00	0,00
<b>Celkem</b>	79 367,09	14 073,84	159 579,67	18 443,82

Zdroj: vlastní

Hodnota tzv. náhrad vzrostla v roce 2010 oproti roku 2009 a to z 79 367,09 eur na 159 579,67 eur, rozdíl činí 80 212,58 eur. Celkový počet náhrad se zvýšil v roce 2010 o 101 % oproti roku 2009. Společnost tedy zadarmo poslala svým odběratelům o 28 368,6 m tkaniny více než v roce 2009. Storna v roce 2010 opět vzrostla oproti roku 2009 a to o 31 %. Hodnota storna v roce 2010 byla tedy vyšší o 1 521,9 m a ve finančních jednotkách rozdíl činí 4 369,98 eur.

Mezi faktory způsobující nárůst hodnot v roce 2010 oproti roku 2009 samozřejmě patří zvýšení vyráběného množství tkaniny v roce 2010.

V roce 2009 společnost „přišla“ o 93 440,93 eur, což představuje 33 114,9 m neprodané tkaniny. Nejvyšších hodnot dosáhla tkanina E s 23 042,4 m tkaniny a 67 283,81 eur. Nulové hodnoty vykázala tkanina B, F, G a to pouze v rámci storna.

Hodnota neprodané tkaniny v roce 2010 činila 178 023,49 eur a to představuje 63 005,4 m neprodané tkaniny. V rámci náhrady i storna dosáhla nulových hodnot tkanina B. Tkanina F a G vykázala nulové hodnoty pouze v kategorii storn. Opět tkanina E dosáhla nejvyšších hodnot, ve finančních jednotkách 131 446,4 eur což představuje 46 085,6 m tkaniny.



## 5.2 Vývoj stavu skladu jednotlivých druhů airbagové tkaniny

Tato část práce bude zaměřena na jednotlivé druhy airbagové tkaniny. Konkrétní údaje se týkají počátečních stavů, příjmů a výdejů zásob, konečných stavů, náhrad a storn vyjádřených v metrech, za jednotlivé měsíce období 2010.

### 5.2.1 Vývoj stavu zásob airbagové tkaniny A

Následující Tabulka č. 5 znázorňuje vývoj stavu zásob airbagové tkaniny A v roce 2010. V prvním sloupci jsou uvedeny měsíce roku 2010. Druhý sloupec tvoří počáteční stavy tkaniny a třetí sloupec příjem tkaniny na sklad. Další sloupec tedy čtvrtý znázorňuje výdej tkaniny ze skladu a konečné stavy tvoří sloupec pátý. Poslední dva sloupce tvoří již zmiňované tzv. náhrady a storna tkaniny. Počáteční stavy, příjem, výdej a konečné stavy tkaniny jsou tvořeny tkaninou nejlepší kvality tedy A-grade dohromady s tkaninou s horší kvalitou tedy C – grade. Náhrady a storna znázorňují pouze tkaninu kvality C – grade.

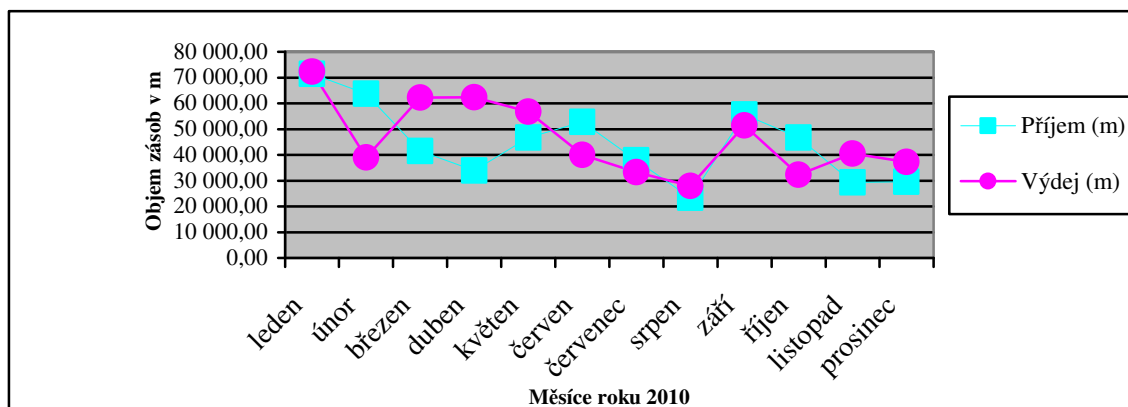
Tabulka č. 5. Vývoj stavu skladu airbag. tkaniny A v metrech za rok 2010

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Druh: A	A - grade + C-grade				C - grade	
Měsíc	PS (m)	Příjem (m)	Výdej (m)	KS (m)	Náhrada (m)	Storno (m)
Leden	62 405,00	71 452,00	72 266,00	61 591,00	13,50	0,00
Únor	61 591,00	63 769,00	39 015,50	86 344,50	45,00	0,00
Březen	86 344,50	41 540,00	62 193,50	65 691,00	0,00	0,00
Duben	65 691,00	33 913,50	62 310,00	37 294,50	16,50	0,00
Květen	37 294,50	46 758,00	56 792,50	27 260,00	43,00	2 070,00
Červen	27 260,00	52 736,00	40 035,00	39 961,00	0,00	0,00
Červenec	39 961,00	37 833,00	33 329,00	44 465,00	0,00	0,00
Srpen	44 465,00	23 402,00	27 938,00	39 929,00	0,00	0,00
Září	39 929,00	55 683,00	51 433,00	44 179,00	10,00	0,00
Říjen	44 179,00	46 647,50	32 303,00	58 523,50	7,50	0,00
Listopad	58 523,50	29 271,50	40 511,50	47 283,50	13,50	0,00
Prosinec	47 283,50	29 516,00	37 329,00	39 470,50	24,00	0,00
<b>Celkem</b>	614 927,00	532 521,50	555 456,00	591 992,50	173,00	2 070,00

Zdroj: vlastní

Při porovnání příjmů a výdejů za jednotlivé měsíce bylo zjištěno, že v některých měsících příjmy převyšují výdej tkaniny, v jiných měsících je tomu naopak. Pro upřesnění je níže uveden Graf č. 2, který znázorňuje příjmy a výdeje tkaniny za sledované období.

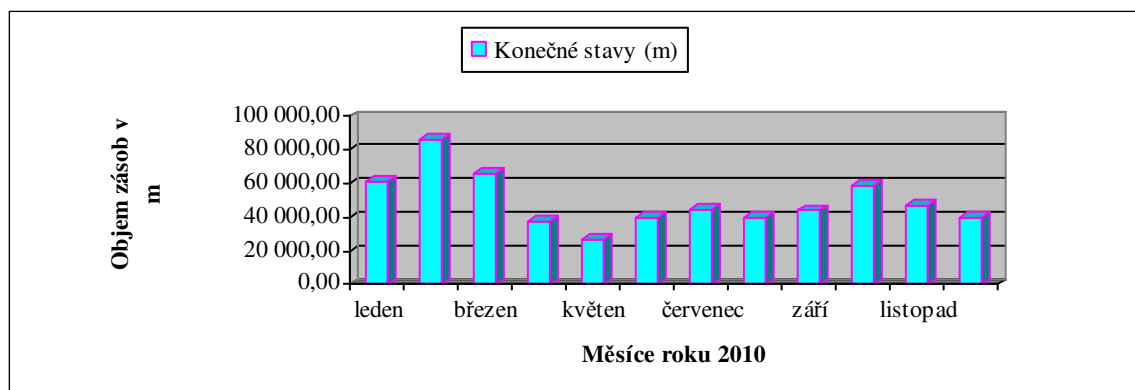
Graf č. 2. Porovnání příjmů a výdejů airbag. tkaniny A v roce 2010



Zdroj: vlastní

V měsíci lednu je příjem a výdej tkaniny téměř vyrovnaný. V měsíci únoru je výdej 39 015,50 m o 63,45 % nižší než příjem zásob ve výši 63 769,00 m. Dochází k tomu z důvodu předzásobení s předpokládaným zvýšením prodeje v následujících měsících. Naopak v dalších 3 měsících tedy březnu, dubnu a květnu nastává jev opačný, kdy v měsíci březnu výdej 62 193,50 m převyšuje příjem 41 540,00 m o 49,72 %. V měsíci dubnu je výdej 62 310,00 m vyšší než-li příjem 33 913,50 m o 83,73 % a v měsíci květnu výdej 56 792,50 m převyšuje příjem 46 758,00 m o 21,46 %. Tento jev ukazuje, že tkanina byla dobře prodejná a poptávka zákazníků po výrobcích vzrostla. V měsíci červnu opět nastává výkyv, kdy příjem 52 736,00 m převyšuje výdej 40 035,00 m o 31,72 % . V měsících červenci až srpnu nedochází k výrazným výkyvům a podíl příjmů a výdejů je poměrně stabilní. V říjnu převyšuje příjem 46 647,50 m výdej 32 303,00 m o 44,41 %. V posledních dvou měsících byly výdeje vyšší než příjmy a to v listopadu o 38,40 % a v prosinci o 26,47 %.

Graf č. 3. Konečné stavy (KS) airbag. tkaniny A v roce 2010



Zdroj: vlastní

Z Grafu č. 3 je viditelná kolísavost konečného zůstatku tkaniny v metrech v jednotlivých měsících roku 2010. Na začátku roku došlo k výraznému zvýšení zásob na skladě a potom docházelo k postupnému klesání hodnot konečných stavů tkaniny až do měsíce května. Od června opět nastal růst zásob na skladě, ale ne v tak výrazném tempu jako na začátku roku. V měsíci srpnu dochází k mírnému poklesu tkaniny na skladě a opět od měsíce září nastává nárůst tkaniny, který přetrvává i v měsíci říjnu. V posledních dvou měsících tedy listopadu a prosinci došlo k poklesu tkaniny na skladě. Z pohledu celého roku došlo k mírnému poklesu stavu zásob na konci roku oproti stavu zásob na počátku roku.

### 5.2.2 Vývoj stavu zásob airbagové tkaniny B

Následující Tabulka č. 6 znázorňuje vývoj stavu zásob airbagové tkaniny B v roce 2010. V prvním sloupci jsou uvedeny měsíce roku 2010. Druhý sloupec tvoří počáteční stav tkaniny a třetí sloupec příjem tkaniny na sklad. Další sloupec tedy čtvrtý znázorňuje výdej tkaniny ze skladu a konečné stavy tvoří sloupec pátý. Poslední dva sloupce tvoří již zmiňované tzv. náhrady a storna tkaniny. Počáteční stavy, příjem, výdej a konečné stavy tkaniny jsou tvořeny tkaninou nejlepší kvality tedy A-grade dohromady s tkaninou s horší kvalitou tedy C – grade. Náhrady a storna znázorňují pouze tkaninu kvality C – grade.

Tabulka č. 6. Vývoj stavu skladu airbag. tkaniny B v metrech za rok 2010

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Druh: B	A - grade + C-grade				C - grade	
Měsíc	PS (m)	Příjem (m)	Výdej (m)	KS (m)	Náhrada (m)	Storno (m)
Leden	32 187,50	20,00	20,00	32 187,50	0,00	0,00
Únor	32 187,50	0,00	0,00	32 187,50	0,00	0,00
Březen	32 187,50	0,00	10 654,50	21 533,00	0,00	0,00
Duben	21 533,00	0,00	0,00	21 533,00	0,00	0,00
Květen	21 533,00	0,00	0,00	21 533,00	0,00	0,00
Červen	21 533,00	0,00	0,00	21 533,00	0,00	0,00
Červenec	21 533,00	409,50	0,00	21 942,50	0,00	0,00
Srpen	21 942,50	0,00	21 942,50	0,00	0,00	0,00
Září	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Říjen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Listopad	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Prosinec	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Celkem</b>	<b>204 637,00</b>	<b>429,50</b>	<b>32 617,00</b>	<b>172 449,50</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

Zdroj: vlastní

U této tkaniny zaznamenaly příjem na sklad pouze dva měsíce a to leden a červenec. V lednu se příjem 20 m rovnal výdeji 20 m. V měsíci červenci naopak příjem činil 409,50 m a výdej vykazuje nulovou hodnotu. Tento jev nastal z důvodu očekávané poptávky, která ovšem nebyla naplněna. Výdej vykazují 3 měsíce leden, březen a srpen. V lednu jak již bylo zmíněno se výdej 20 m rovná příjmu. V měsíci březnu a srpnu příjem nevykazuje žádné hodnoty, výdej byl tedy uskutečněn ze zásob na skladě. V březnu výdej činil 10 654,50 m tkaniny a v srpnu byl výdej roven celkovému objemu zásob na skladě tedy 21 942,50 m tkaniny. Z důvodu téměř nulové poptávky byla zbývající výše zásob prodána se sníženou cenou.

Grafické znázornění vzhledem k výši hodnot je v tomto případě neopodstatněné.

### 5.2.3 Vývoj stavu zásob airbagové tkaniny C

Následující Tabulka č. 7 znázorňuje vývoj stavu zásob airbagové tkaniny C v roce 2010. V prvním sloupci jsou uvedeny měsíce roku 2010. Druhý sloupec tvoří počáteční stavy tkaniny a třetí sloupec příjem tkaniny na sklad. Další sloupec tedy čtvrtý znázorňuje výdej tkaniny ze skladu a konečné stavy tvoří sloupec pátý. Poslední dva sloupce tvoří již zmiňované tzv. náhrady a storna tkaniny. Počáteční stavy, příjem, výdej a konečné stavy tkaniny jsou tvořeny tkaninou nejlepší kvality tedy A-grade dohromady s tkaninou s horší kvalitou tedy C – grade. Náhrady a storna znázorňují pouze tkaninu kvality C – grade.

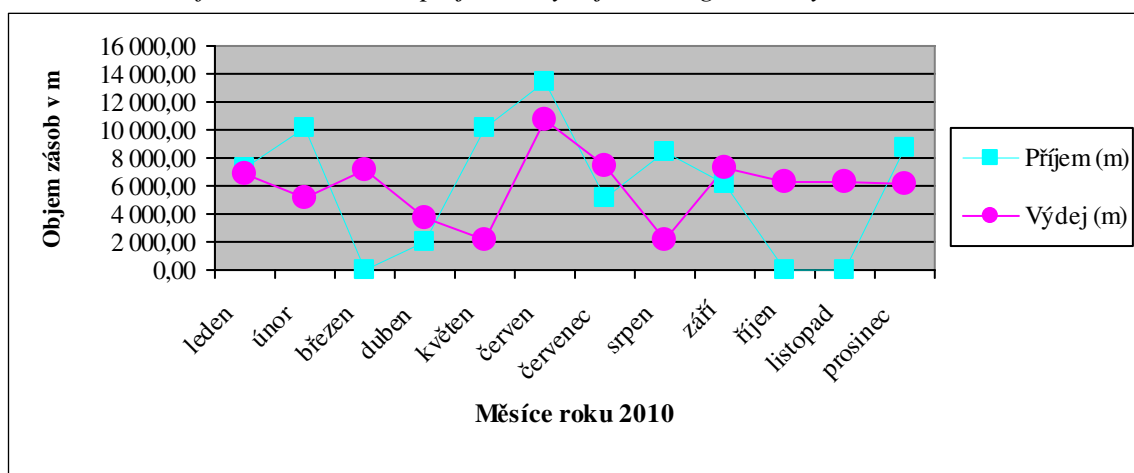
Tabulka č. 7. Vývoj stavu skladu airbag. tkaniny C v metrech v roce 2010

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Druh: C	A - grade + C-grade				C - grade	
Měsíc	PS (m)	Příjem (m)	Výdej (m)	KS (m)	Náhrada (m)	Storno (m)
Leden	7 695,00	7 256,50	6 920,50	8031,00	64,50	0,00
Únor	8 031,00	10 105,50	5 111,00	13 025,50	226,50	0,00
Březen	13 025,50	0,00	7 212,50	5 813,00	0,00	0,00
Duben	5 813,00	1 947,50	3 713,00	4 047,50	209,50	0,00
Květen	4 047,50	10 112,50	2 100,00	12 060,00	297,50	62,00
Červen	12 060,00	13 366,50	10 703,50	14 723,00	47,50	0,00
Červenec	14 723,00	5 160,00	7 389,50	12 493,50	44,00	0,00
Srpen	12 493,50	8 433,50	2 178,50	18 748,50	51,50	0,00
Září	18 748,50	6 092,50	7 314,00	17 527,00	2,50	0,00
Říjen	17 527,00	0,00	6 234,00	11 293,00	0,00	0,00
Listopad	11 293,00	0,00	6 300,50	4 992,50	0,00	0,00
Prosinec	4 992,50	8 775,00	6 092,50	7 675,00	5,50	0,00
<b>Celkem</b>	<b>130 449,50</b>	<b>71 249,50</b>	<b>71269,50</b>	<b>130 429,50</b>	<b>949,00</b>	<b>62,00</b>

Zdroj: vlastní

Z Grafu č. 4 jsou patrné značné rozdíly mezi příjmem a výdejem tkaniny. Přesně v jedné polovině roku převyšují příjmy své výdaje a ve zbývajících měsících roku je tomu naopak.

Graf č. 4. Porovnání příjmů a výdejů airbag. tkaniny C v roce 2010

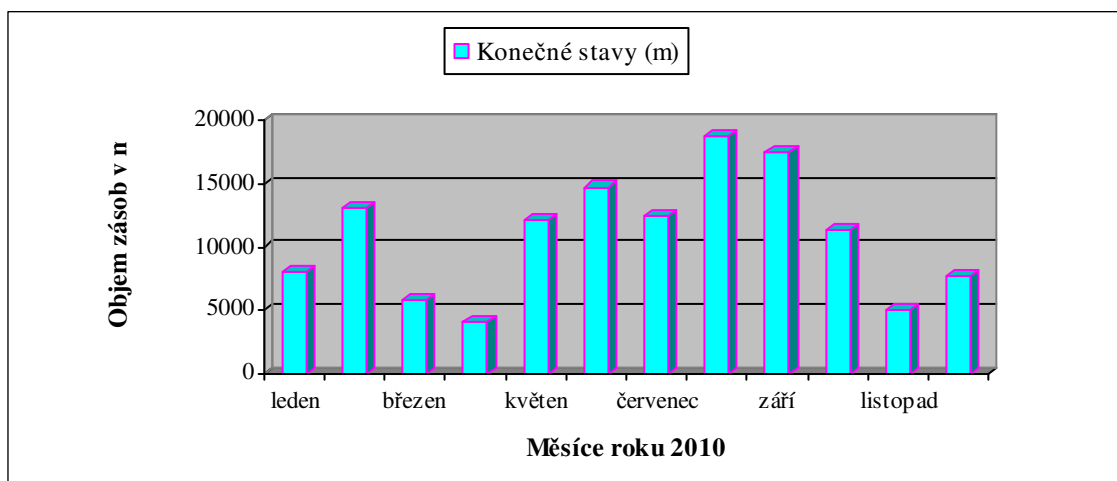


Zdroj: vlastní

Měsíc leden nezaznamenal výrazné rozdíly mezi příjmem a výdejem tkaniny. V únoru je výdej 5 111,00 m nižší o 49,42 % než-li příjem 10 105,50 m tzn., že příjem dosahuje dvojnásobných hodnot než výdej, podnik očekává růst poptávky po tkanině. V následujících dvou měsících byl prodej uskutečněn převážně ze zásob na skladě.

V březnu výdej zaznamenal výši 7 212,50 m a příjem byl nulový. Měsíc duben vykázal příjem 1 947,50 m a výdej 3 713,00 m je o 90,65 % vyšší. V květnu výrazně převyšuje příjem 10 112,50 m, výdej 2 100,00 m a to o 79,23 %. V červnu je příjem opět vyšší než výdej, ale rozdíly v hodnotách nejsou výrazné. Naopak v červenci výdej 7 389,50 m převyšuje příjem 5 160,00 m 43,21 % tzn., že něco málo než polovina výdejů byla uskutečněn ze zásob. V následujícím měsíci nastává jev opačný, kdy v srpnu příjem 8 433,50 m je vyšší než výdej 2 178,50 m a to o 74,17 %, tedy více jak polovina výrobků zůstala na skladě. V měsících září, říjnu a listopadu převyšuje příjem nad výdejem tkaniny. V září je sice příjem vyšší než-li výdej, ale rozdíly hodnot nejsou výrazné. Naopak v měsíci říjnu a listopadu je příjem nulový a tedy výdej byl uskutečněn ze zásob na skladě. V říjnu činil výdej 6 234,00 m a v listopadu 6 300,50 m. V posledním měsíci roku tedy prosinci je příjem 8 775,00 m nepatrně vyšší než výdej 6 092,50 m a to o 30,57 %. Z uvedených hodnot je zřejmé, že se společnost vždy v 1-2 měsících předzásobila a potom uskutečňovala prodej převážně ze zásob, neboť vyrovnaných hodnot mezi příjmem a výdejem dosáhla tato tkanina pouze v měsíci lednu.

Graf č. 5. Konečné stavy (KS) airbag. tkaniny C v roce 2010



Zdroj: vlastní

Z Grafu č. 5 jsou zřejmé výkyvy hodnot konečných stavů této tkaniny v roce 2010. Na začátku roku došlo k nárůstu zásob na skladě. Měsíc březen a duben vykazují pokles zásob na skladě a následující dva měsíce červen, červenec naopak zaznamenaly nárůst zásob. V červenci došlo k mírnému poklesu hladiny zásob na skladě. Další měsíc vykazuje nárůst tedy srpen a naopak měsíce září, říjen a listopad zaznamenaly pokles zásob. Poslední měsíc v roce prosinec vykazuje mírný nárůst zásob na skladě. Celkově tato tkanina na konci

roku nevykázala zvýšení stavu zásob, srovnáme-li konečný stav na počátku roku a na konci roku hodnoty jsou téměř vyrovnané.

#### 5.2.4 Vývoj stavu zásob airbagové tkaniny D

Následující Tabulka č. 8 znázorňuje vývoj stavu zásob airbagové tkaniny D v roce 2010. V prvním sloupci jsou uvedeny měsíce roku 2010. Druhý sloupec tvoří počáteční stavy tkaniny a třetí sloupec příjem tkaniny na sklad. Další sloupec tedy čtvrtý znázorňuje výdej tkaniny ze skladu a konečné stavy tvoří sloupec pátý. Poslední dva sloupce tvoří již zmiňované tzv. náhrady a storna tkaniny. Počáteční stavy, příjem, výdej a konečné stavy tkaniny jsou tvořeny tkaninou nejlepší kvality tedy A-grade dohromady s tkaninou s horší kvalitou tedy C – grade. Náhrady a storna znázorňují pouze tkaninu kvality C – grade.

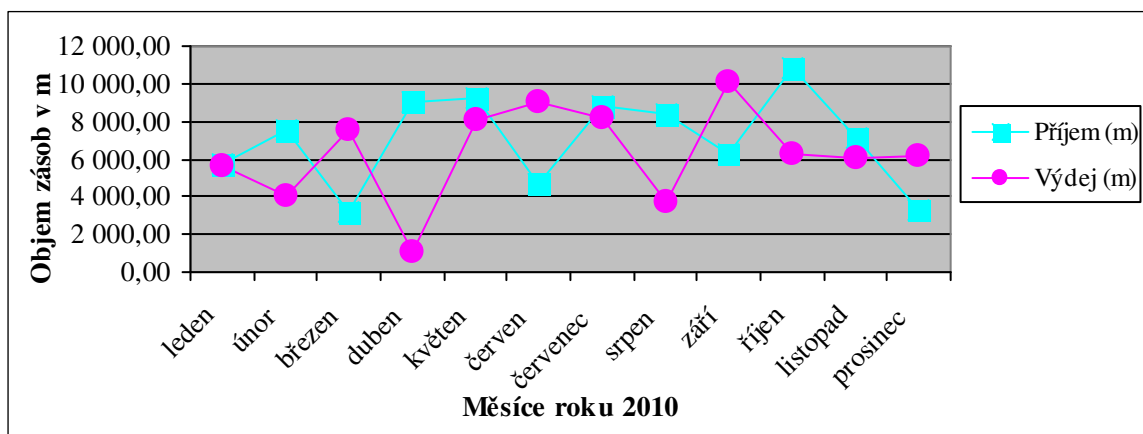
Tabulka č. 8. Vývoj stavu skladu airbag. tkaniny D v metrech v roce 2010

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Druh: D	A – grade + C-grade				C – grade	
Měsíc	PS (m)	Příjem (m)	Výdej (m)	KS (m)	Náhrada (m)	Storno (m)
Leden	3 960,00	5 716,50	5 627,00	4 049,50	28,50	0,00
Únor	4 049,50	7 523,00	4 049,50	7 523,00	305,00	0,00
Březen	7 523,00	3 161,00	7 523,00	3 161,00	15,00	0,00
Duben	3 161,00	9 020,00	1 033,00	11 148,00	28,00	0,00
Květen	11 148,00	9 206,00	8 052,00	12 302,00	0,00	232,00
Červen	12 302,00	4 699,50	9 041,00	7 960,50	0,00	0,00
Červenec	7 960,50	8 824,00	8 218,50	8 566,00	0,00	0,00
Srpen	8 566,00	8 358,00	3 676,00	13 248,00	0,00	0,00
Září	13 248,00	6 263,00	10 081,00	9 430,00	0,00	0,00
Říjen	9 430,00	10 805,50	6 235,00	14 000,50	307,50	0,00
Listopad	14 000,50	7 153,50	6 076,00	15 078,00	175,50	0,00
Prosinec	15 078,00	3 255,00	6 207,00	12 126,00	0,00	0,00
<b>Celkem</b>	110 426,50	83 985,00	75 819,00	118 592,50	859,50	232,00

Zdroj:vlastní

U této tkaniny převyšují příjmy své výdaje v 8 měsících, ve zbylých 4 měsících je tomu naopak. Nad hranici 50 % v rozdílech hodnot příjmů a výdejmů tkaniny dosáhly 4 měsíce z roku, v jednom měsíci v roce se dokonce rozdílnost hodnot pohybuje na hranici 90 %.

Graf č. 6. Porovnání příjmů a výdejů airbag. tkaniny D v metrech v roce 2010

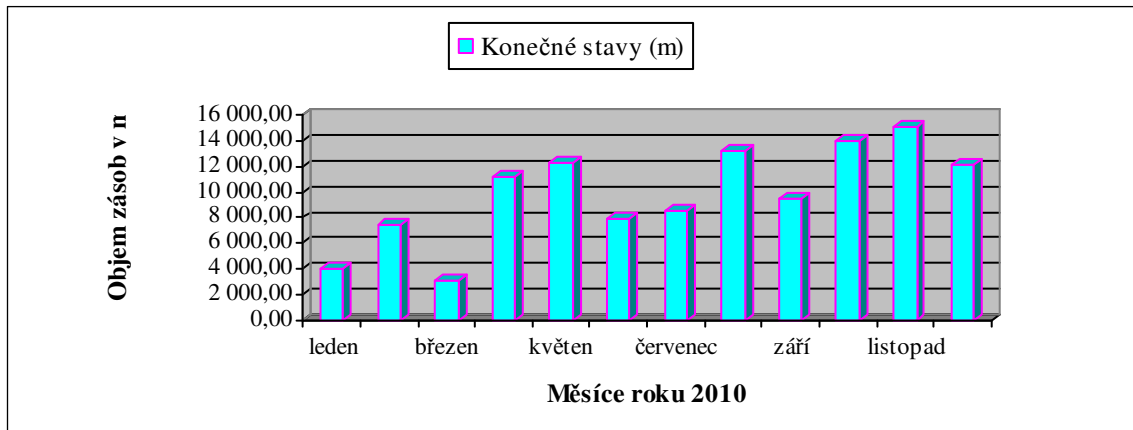


Zdroj: vlastní

Na Grafu č. 6 je v měsících lednu, květnu, červenci a listopadu patrné, že nedošlo k výrazným rozdílům mezi příjmy a výdeji tkaniny, rozdílnost hodnot se pohybuje pod hranicí 20 %. V měsíci únoru byl výdej 4 049,50 m nižší než-li příjem 7 523,00 m a to o 46,17 %. Březen naopak vykázal opačný efekt výdaje převýšili příjem o 57,98 % tzn. více jak polovina výdaje byla uskutečněna ze zásob na skladě. Mnohem vyšší rozdílnost hodnot představují měsíce duben a červen, kde v dubnu byly výdaje 1 033,00 m nižší než-li příjmy 9 020,00 m o 88,55 % a v červnu naopak převyšují výdaje 9 041,00 m příjmy 4 699,50 m o 92,38 %. Tyto dva měsíce vykázaly nejvyšší rozdíly hodnot příjmů a výdajů ze celý rok. Příjmy 8 358,00 m v měsíci srpnu převýšily výdaje 3 676,00 m o 56,02 %, tedy více než polovina z příjmu tkaniny opět zůstala na skladě. Září vykázalo poněkud nižší rozdíl mezi příjmy 6 263,00 m a výdeji 10 081,00 m tkaniny, kdy výdej převyšuje příjem o 37,87 %. V měsících říjnu a prosinci přesáhly rozdíly mezi příjmem a výdejem hranici 40 %, kdy příjmy 10 805,50 m v říjnu převyšují výdaje 6 235,00 m o 42,30 %. V měsíci prosinci je tomu právě naopak, kdy výdaje 6 207,00 m převyšují příjmy 3 255,00 m o 47,56 %.



Graf č. 7. Konečné stavy (KS) airbag. tkaniny D v roce 2010



Zdroj:vlastní

Z Grafu č. 7 je zřejmé, že u této tkaniny opět dochází k výkyvům konečných stavů zásob v průběhu roku 2010. Začátek roku zaznamenal nárůst, poté dochází v měsíci březnu k propadu a následně k výraznému zvýšení zásob na skladě v měsíci dubnu. Květen zaznamenal nepatrný nárůst, naopak v měsících červnu a červenci dochází opět k poklesu. Druhá polovina roku zaznamenala téměř stejnou tendenci střídání se hodnot nárůstu a poklesu zásob. Z pohledu celého roku ovšem došlo k výraznému zvýšení zásob na skladě na konci roku oproti hodnotě zásob na počátku roku.

### 5.2.5 Vývoj stavu zásob airbagové tkaniny E

Následující Tabulka č. 9 znázorňuje vývoj stavu zásob airbagové tkaniny E v roce 2010. V prvním sloupci jsou uvedeny měsíce roku 2010. Druhý sloupec tvoří počáteční stavy tkaniny a třetí sloupec příjem tkaniny na sklad. Další sloupec tedy čtvrtý znázorňuje výdej tkaniny ze skladu a konečné stavy tvoří sloupec pátý. Poslední dva sloupce tvoří již zmiňované tzv. náhrady a storna tkaniny. Počáteční stavy, příjem, výdej a konečné stavy tkaniny jsou tvořeny tkaninou nejlepší kvality tedy A-grade dohromady s tkaninou s horší kvalitou tedy C – grade. Náhrady a storna znázorňují pouze tkaninu kvality C – grade.

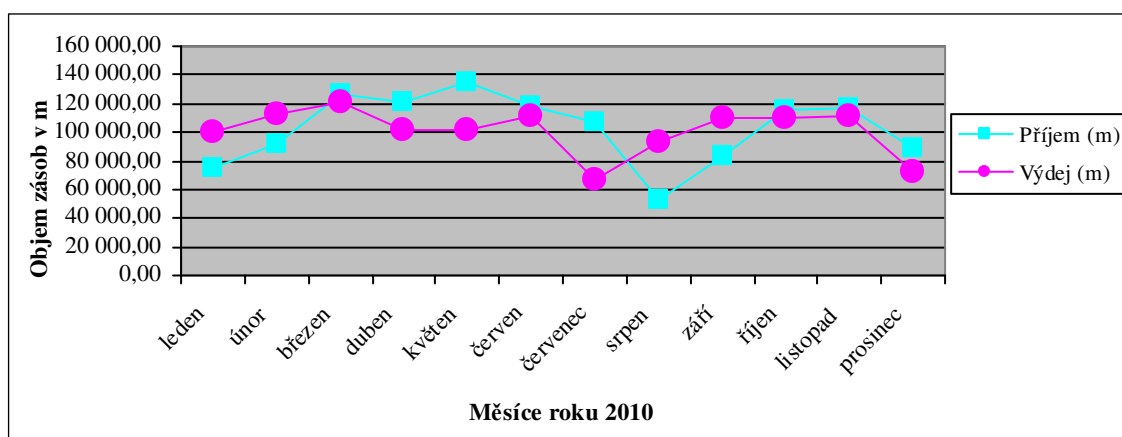
Tabulka č. 9. Vývoj stavu skladu airbag. tkaniny E v metrech v roce 2010

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Druh: E	A – grade + C-grade				C – grade	
Měsíc	PS (m)	Příjem (m)	Výdej (m)	KS (m)	Náhrada (m)	Storno (m)
Leden	74 418,10	74 877,60	100 237,50	49 058,20	4 140,50	0,00
Únor	49 058,20	91 384,00	112 262,20	28 180,00	5 214,90	0,00
Březen	28 180,00	126 186,20	121 367,10	32 999,10	11 947,10	0,00
Duben	32 999,10	120 859,90	100 993,20	52 865,80	2 990,40	0,00
Květen	52 865,80	135 648,90	100 937,20	87 577,50	2 673,40	2 778,00
Červen	87 577,50	118 151,10	111 095,50	94 633,10	3 375,10	0,00
Červenec	94 633,10	106 471,10	67 346,60	133 757,60	3 093,30	0,00
Srpen	133 757,60	53 254,00	92 731,00	94 280,60	1 550,30	0,00
Září	94 280,60	83 339,70	110 140,60	67 479,70	1 318,00	0,00
Říjen	67 479,70	115 020,70	110 273,70	72 226,70	2 720,10	0,00
Listopad	72 226,70	116 871,90	110 971,70	78 126,90	2 393,50	0,00
Prosinec	78 126,90	88 541,30	72 920,40	93 747,80	1 891,00	0,00
<b>Celkem</b>	<b>865 603,30</b>	<b>1 230 606,40</b>	<b>1 211 276,70</b>	<b>884 933,00</b>	<b>43 307,60</b>	<b>2 778,00</b>

Zdroj: vlastní

Z Tabulky č. 9 je zřejmé, že tato tkanina dosahuje velmi vyrovnaných hodnot mezi příjmy a výdeji tkaniny. V 8 měsících z roku přesahují příjmy své výdaje, ve zbylých měsících je tomu naopak.

Graf č. 8. Porovnání příjmů a výdejů airbag. tkaniny E v metrech v roce 2010

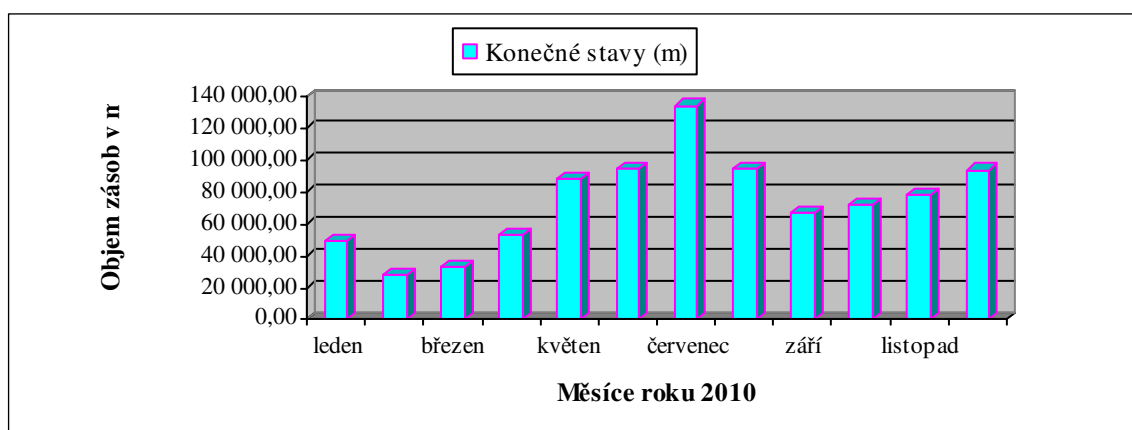


Zdroj: vlastní

Na Grafu č. 8 je v měsících březnu, červnu, říjnu a listopadu patrné, že nepřesahují rozdíly hodnot hranici 10 %. Nad hranici 20 % v rozdílech hodnot příjmů a výdejů nedosahují měsíce únor, duben a prosinec. Ostatní měsíce zaznamenaly o něco vyšší výkyvy v hodnotách příjmů a výdejů. V měsíci lednu převyšuje výdej 100 237,50 m o 25,30 %

příjem 74 877,60 m. Téměř shodný nárůst 25,59 % zaznamenal měsíc květen, kde naopak příjem 135 648,90 m převyšuje výdej 100 937,20 m. Příjem 106 471,10 m v měsíci červenci přesahuje výdej 67 346,60 m o 36,75 %. Nejvýraznějšího rozdílu v hodnotách příjmu a výdeje dosáhl měsíc srpen, kdy výdej 92 731,00 m je vyšší než-li příjem 53 254,00 m o 42,57 %. Stejný jev vykázal měsíc září, kde nárůst činí 24,33 % a výdej 110 140,60 m převyšuje příjem 83 339,70 m.

Graf č. 9. Konečné stavy (KS) airbag. tkaniny E v roce 2010



Zdroj: vlastní

V Grafu č. 9 na začátku roku dochází k mírnému poklesu zásob na skladě, ale od měsíce března nastává výrazný postupný nárůst hodnot zásob až do měsíce července. Dva následující měsíce tedy srpen a září zaznamenaly pokles, ale dále opět dochází k nárůstu a to až do měsíce prosince. Z celkového pohledu stavu zásob za rok 2010 došlo k navýšení zásob na skladě na konci roku. Hodnota stavu zásob na konci roku dosahuje téměř dvojnásobných hodnot oproti hodnotě stavu zásob na počátku roku.

### 5.2.6 Vývoj stavu zásob airbagové tkaniny F

Následující Tabulka č. 10 znázorňuje vývoj stavu zásob airbagové tkaniny F v roce 2010. V prvním sloupci jsou uvedeny měsíce roku 2010. Druhý sloupec tvoří počáteční stavy tkaniny a třetí sloupec příjem tkaniny na sklad. Další sloupec tedy čtvrtý znázorňuje výdej tkaniny ze skladu a konečné stavy tvoří sloupec pátý. Poslední dva sloupce tvoří již zmiňované tzv. náhrady a storna tkaniny. Počáteční stavy, příjem, výdej a konečné stavy tkaniny jsou tvořeny tkaninou nejlepší kvality tedy A-grade dohromady s tkaninou s horší kvalitou tedy C – grade. Náhrady a storna znázorňují pouze tkaninu kvality C – grade.

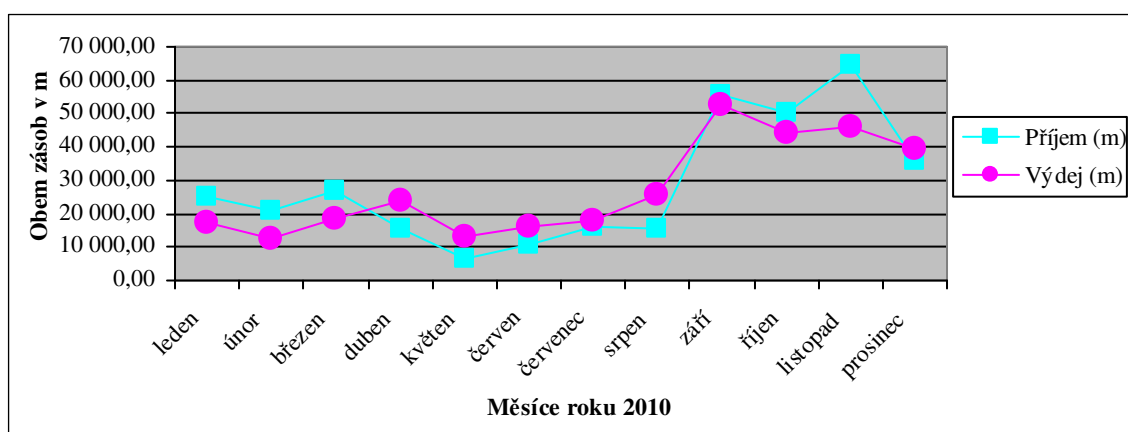
Tabulka č. 10. Vývoj stavu skladu airbag. tkaniny F v metrech v roce 2010

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Druh: F	A – grade + C-grade				C – grade	
Měsíc	PS (m)	Příjem (m)	Výdej (m)	KS (m)	Náhrada (m)	Storno (m)
Leden	10 742,00	25 058,00	17 439,00	18 361,00	583,20	0,00
Únor	18 361,00	21 103,50	12 560,00	26 904,50	665,60	0,00
Březen	26 904,50	27 152,00	18 450,00	35 606,50	677,90	0,00
Duben	35 606,50	15 568,20	23 888,50	27 286,20	293,10	0,00
Květen	27 286,20	6 837,70	13 299,90	20 824,00	244,90	1 623,50
Červen	20 824,00	10 947,40	16 260,30	15 511,10	132,40	0,00
Červenec	15 511,10	16 118,50	17 843,90	13 785,70	310,60	0,00
Srpen	13 785,70	15 475,80	25 837,80	3 423,70	277,30	0,00
Září	3 423,70	55 726,80	52 765,40	6 385,10	1 350,70	0,00
Říjen	6 385,10	50 517,10	44 570,20	12 332,00	937,90	0,00
Listopad	12 332,00	64 801,70	46 309,20	30 824,50	1 286,80	0,00
Prosinec	30 824,50	35 934,10	39 493,80	27 264,80	1 126,40	0,00
<b>Celkem</b>	<b>221 986,30</b>	<b>345 240,80</b>	<b>328 718,00</b>	<b>238 509,10</b>	<b>7 886,80</b>	<b>1623,50</b>

Zdroj: vlastní

Z Tabulky č. 10 můžeme usoudit, že u této tkaniny jsou rozdíly v hodnotách příjmů a výdejmů tkaniny minimální, avšak při porovnání hodnot bylo zjištěno, že rozdílnost hodnot se v některých měsících pohybuje kolem 50 %.

Graf č. 10. Porovnání příjmů a výdejmů airbag. tkaniny F v metrech v roce 2010

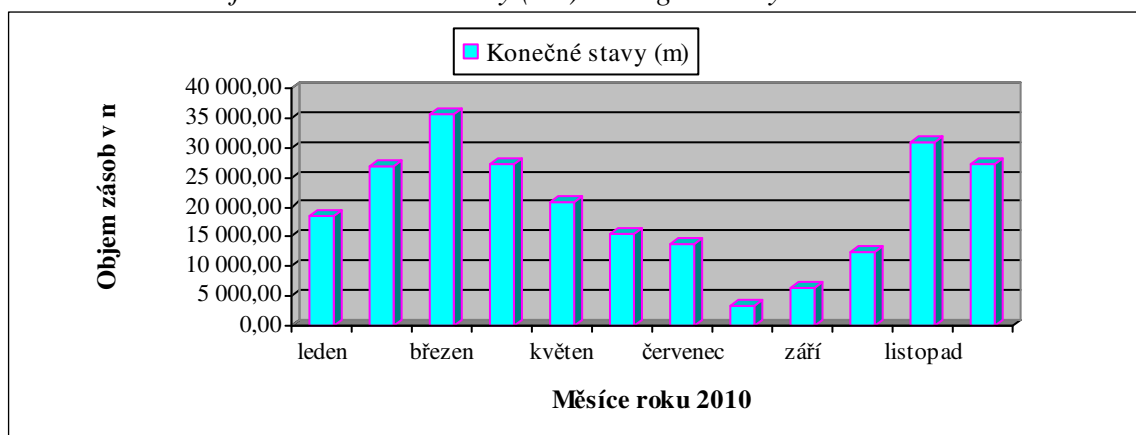


Zdroj: vlastní

Na Grafu č. 10 je patrný minimální rozdíl v hodnotách příjmu a výdeje tkaniny vykazaly měsíce červenec, září, říjen a prosinec, kde rozdíl v hodnotách nepřesahuje hranici 15 %. U zbylých měsíců roku 2010 se pohybuje rozdílnost hodnot příjmů a výdejmů tkaniny od 28 % do 52 %. V měsících lednu, únoru a březnu příjem převyšuje svůj výdej, kde v lednu

příjem 25 058,00 m je vyšší než-li výdej 17 439,00 o 30,41 %. Měsíc únor vykázal příjem 21 103,50 m, který přesahuje výdej 12 560,00 m o 40,48 % a příjem 27 152,00 m v měsíci březnu dosáhl hodnot vyšších o 32,05 % než-li výdej, který činil 18 450,00 m. Můžeme tedy říci, že v těchto 3 měsících se firma předzásobila z důvodu očekávání vyšší poptávky. V následujících 3 měsících nastává jev opačný, kde výdej převyšuje příjem a firma tedy uskutečňovala prodej především ze zásob, které si vytvořila v předchozích 3 měsících. V měsíci dubnu převyšuje výdej 23 888,50 m svůj příjem 15 568,20 m o 34,83 % a měsíc květen vykázal nejvyšší hodnotou v rozdílu příjmu a výdeje tkaniny a to 51,97 %, kde výdej činil 13 299,90 m a příjem 6 837,70 m tkaniny. V měsíci červnu dosáhla hodnota rozdílu 32,67 %, kde výdej 16260,30 m převyšuje příjem 10 947,40 m. V srpnu opět převyšuje výdej 25 837,80 m svůj příjem 15 475,80 m a to o 40,10 %. Poslední nezmiňovaný měsíc je listopade, u kterého příjem 64 801,70 m přesahuje výdej 46 309,20 m o 28,54 %.

Graf č. 11. Konečné stavy (KS) airbag. tkaniny F v roce 2010



Zdroj: vlastní

V Grafu č. 11 začátek roku opět vykázal nárůst stavu zásob na skladě, který přetrval až do měsíce března. Od následujícího měsíce tedy dubna dochází k postupnému poklesu zásob, který je ukončen měsícem srpnem. Další 3 měsíce vykázaly nárůst hodnot stavu zásob tkaniny, v měsíci září a říjnu došlo k mírnému nárůstu zásob, v měsíci listopadu dochází v výrazném navýšení hodnoty stavu tkaniny na skladě. Poslední měsíc zaznamenal mírný úpadek. Z pohledu celého roku došlo opět k navýšení hodnoty stavu zásob na konci roku a to 0,5krát.

### 5.2.7 Vývoj stavu zásob airbagové tkaniny G

Následující Tabulka č. 11 znázorňuje vývoj stavu zásob airbagové tkaniny G v roce 2010. V prvním sloupci jsou uvedeny měsíce roku 2010. Druhý sloupec tvoří počáteční stavy tkaniny a třetí sloupec příjem tkaniny na sklad. Další sloupec tedy čtvrtý znázorňuje výdej tkaniny ze skladu a konečné stavy tvoří sloupec pátý. Poslední dva sloupce tvoří již zmiňované tzv. náhrady a storna tkaniny. Počáteční stavy, příjem, výdej a konečné stavy tkaniny jsou tvořeny tkaninou nejlepší kvality tedy A-grade dohromady s tkaninou s horší kvalitou tedy C – grade. Náhrady a storna znázorňují pouze tkaninu kvality C – grade.

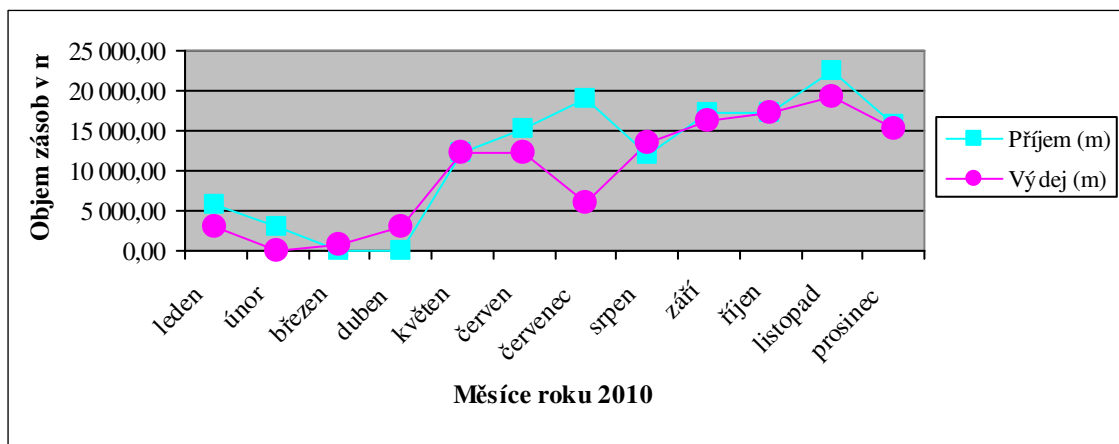
Tabulka č. 11. Vývoj stavu skladu airbag. tkaniny G v metrech v roce 2010

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Druh: G	A - grade + C-grade				C - grade	
Měsíc	PS (m)	Příjem (m)	Výdej (m)	KS (m)	Náhrada (m)	Storno (m)
Leden	0,00	5 727,10	3 110,60	2 616,50	266,50	0,00
Únor	2 616,50	3 042,00	0,00	5 658,50	0,00	0,00
Březen	5 658,50	0,00	629,00	5 029,50	0,00	0,00
Duben	5 029,50	0,00	2 998,50	2 031,00	0,00	0,00
Květen	2 031,00	12 135,50	12 193,50	1 973,00	218,50	0,00
Červen	1 973,00	15 247,50	12 215,50	5 005,00	265,80	0,00
Červenec	5 005,00	18 880,00	5 990,00	17 895,00	706,30	0,00
Srpen	17 895,00	11 965,00	13 512,00	16 348,00	326,30	0,00
Září	16 348,00	17 288,00	16 348,00	17 288,00	288,50	0,00
Říjen	17 288,00	17 204,00	17 288,00	17 204,00	276,10	0,00
Listopad	17 204,00	22 563,00	19 295,00	20 472,00	310,30	0,00
Prosinec	20 472,00	15 783,00	15 343,00	20 912,00	385,70	0,00
<b>Celkem</b>	111 520,50	139 835,10	118 923,10	132 432,50	3 044,00	0,00

Zdroj:vlastní

Tato airbagová tkanina vykazala v některých měsících nejnižší hodnoty v rozdílech příjmu a výdeje tkaniny ze všech druhů tkanin.

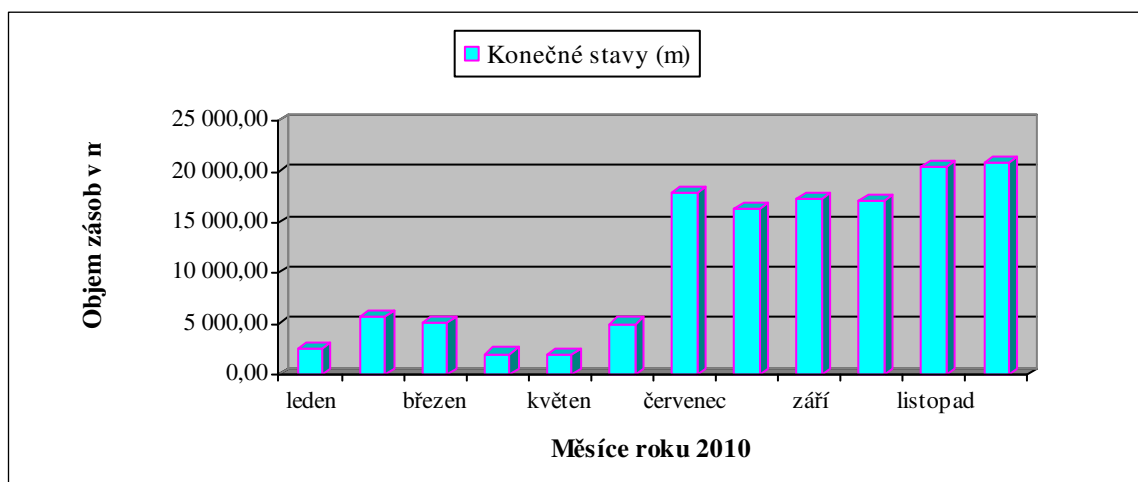
Graf č. 12. Porovnání příjmů a výdejů airbag. tkaniny G v metrech v roce 2010



Zdroj: vlastní

Na Grafu č. 12 v měsících květnu a říjnu činil rozdíl hodnot příjmu a výdeje tkaniny necelých 0,5 %. Pod hranici 10 % se dostaly měsíce září a prosinec, kde v měsíci září činil rozdíl hodnot příjmu a výdeje tkaniny 5,44 % a prosinec vykázal rozdíl hodnot jen 2,70 %. O něco vyšších hodnot v rozdílech příjmů a výdejů tkaniny dosáhly měsíce červen 19,89 %, srpen 11,45 % a listopad 14,48 %. Výrazných rozdílů v hodnotách příjmu a výdeje dosáhly měsíce leden a červenec, kde v měsíci lednu příjem 5 727,10 m převyšuje výdej 3 110,60 m o 45,69 % a příjem 18 880,00 m v měsíci červenci přesahuje výdej 5 990,00 m o 68,27 %. Zbývající měsíce tedy únor, březen a duben vykázaly vždy na z jedné stranu příjem nebo výdej nulové hodnoty. V měsíci únoru činil příjem 3 042,00 m a výdej vykázal nulovou hodnotu. Naopak v měsíci březnu a dubnu byla nulová hodnota vykázána v rámci příjmu a výdej v březnu činil 629,00 m, v listopadu byl výdej roven 2 998,50 m.

Graf č. 13. Konečné stavy (KS) airbag. tkaniny G v roce 2010



Zdroj: vlastní

Z Grafu č. 13 je zřejmé, že hodnoty stavu zásob tkaniny v první polovině roku jsou velice nízké oproti druhé polovině roku. Z pohledu celého roku došlo k výraznému zvýšení hodnoty stavu zásob tkaniny na konci roku oproti hodnotě na počátku roku. Hodnota stavu zásob na konci roku je 10krát větší než-li hodnota, která byla vykázána na počátku roku.

### 5.2.8 Vývoj stavu zásob airbagové tkaniny H

Následující Tabulka č. 12 znázorňuje vývoj stavu zásob airbagové tkaniny H v roce 2010. V prvním sloupci jsou uvedeny měsíce roku 2010. Druhý sloupec tvoří počáteční stavy tkaniny a třetí sloupec příjem tkaniny na sklad. Další sloupec tedy čtvrtý znázorňuje výdej tkaniny ze skladu a konečné stavy tvoří sloupec pátý. Poslední dva sloupce tvoří již zmiňované tzv. náhrady a storna tkaniny. Počáteční stavy, příjem, výdej a konečné stavy tkaniny jsou tvořeny tkaninou nejlepší kvality tedy A-grade dohromady s tkaninou s horší kvalitou tedy C – grade. Náhrady a storna znázorňují pouze tkaninu kvality C – grade.

Tabulka č. 12. Vývoj stavu skladu airbag. tkaniny H v metrech v roce 2010

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Druh: H	A - grade + C-grade				C - grade	
Měsíc	PS (m)	Příjem (m)	Výdej (m)	KS (m)	Náhrada (m)	Storno (m)
Leden	-	-	-	-	-	-
Únor	-	-	-	-	-	-
Březen	-	-	-	-	-	-
Duben	-	-	-	-	-	-
Květen	-	-	-	-	-	-
Červen	-	-	-	-	-	-
Červenec	-	-	-	-	-	-
Srpen	-	-	-	-	-	-
Září	0,00	1 029,00	491,00	538,00	20,00	0,00
Říjen	538,00	0,00	0,00	538,00	0,00	0,00
Listopad	538,00	0,00	0,00	538,00	0,00	0,00
Prosinec	538,00	4 051,00	0,00	4 589,00	0,00	0,00
<b>Celkem</b>	1 614,00	5 080,00	491,00	6 203,00	20,00	0,00

Zdroj: vlastní

Tento druh airbagové tkaniny se začal vyrábět až v září roku 2010, proto je v měsíci září počáteční zůstatek roven nule. První měsíc bylo vyrobeno tedy přijato na sklad 1 029 m tkaniny a výdej činil 491,00 m, rozdíl mezi hodnotami příjmu a výdeje je 52,28 %. V následujících dvou měsících říjnu a listopadu byl příjem a výdej roven nule. Příjem v měsíce



příjmu činil 4 051,00 m tkaniny, ale výdej byl nulový. Společnost očekávala poptávku po této tkanině, která však nebyla naplněna a tkanina zůstala na skladě.

Grafické znázornění vzhledem zařazení tkaniny do prodeje až v měsíci září je v tomto případě neopodstatněné

### 5.2.9 Shrnutí vývoje stavu zásob jednotlivých druhů airbagové tkaniny

V prvním sloupci Tabulky č. 13 jsou uvedeny jednotlivé druhy airbagové tkaniny. Druhý sloupec obsahuje počáteční stavy v metrech ke dni 1.1.2010. Ve třetím a čtvrtém sloupci uvádím příjmy a výdaje v metrech za sledované období 2010. Pátý sloupec tvoří konečné stavy v metrech ke dni 31.12.2010. Poslední dva sloupce tvoří hodnoty náhrady a storna tzv. tkaniny kvality C za období 2010.

Tabulka č. 13. Srovnání počátečních stavů (PS), příjmů a výdejů, konečných stavů (KS) v roce 2010 (m)

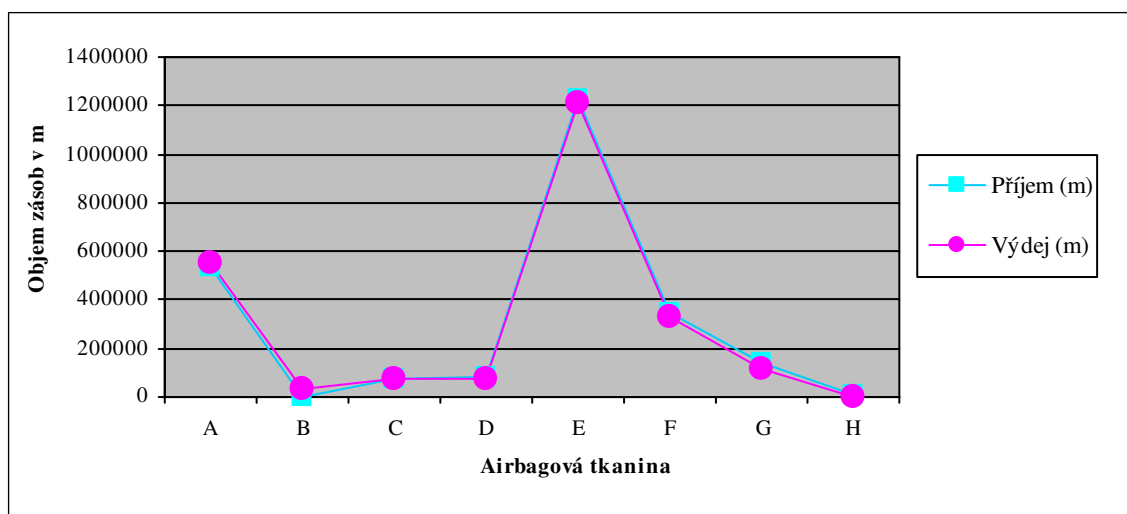
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Airbag- tkanina	A-grade + C-grade				C - grade	
	PS (m)	Příjem (m)	Výdej (m)	KS (m)	Náhrada	Storno
A	614 927,00	532 521,50	555 456,00	591 992,50	173,00	2 070,00
B	204 637,00	429,50	32 617,00	172 449,50	0,00	0,00
C	130 449,50	71 249,50	71 269,50	130 429,50	949,00	62,00
D	110 426,50	83 985,00	75 819,00	118 592,50	859,50	232,00
E	865 603,30	1 230 606,40	1 211 276,70	884 933,00	43 307,60	2 778,00
F	221 986,30	345 240,80	328 718,00	238 509,10	7 886,80	1 623,50
G	111 520,50	139 835,10	118 923,10	132 432,50	3 044,00	0,00
H	1 614,00	5 080,00	491,00	6 203,00	20,00	0,00
<b>Celkem</b>	2 261 164,10	2 408 947,80	2 394 570,30	2 275 541,60	56 239,90	6 765,50

Zdroj: vlastní

U airbagové tkaniny D, E, F, G a H příjem převyšuje výdej. Na rozdíl od tkaniny A, B, C, kde je výdej větší než jeho příjem. U některých položek jsou výkyvy výrazné např. výdej airbagové tkaniny A převyšuje příjem téměř o 32 187,50 m tzn., že prodej byl převážně uskutečněn se zásob. Naopak nejvyrovnanější hodnotu vykazuje airbagová tkanina C, kde rozdíl mezi příjmy a výdeji činí pouze 20 m tkaniny. Část výrobků je tedy řízena optimálně a to konkrétně tkanina A, B, a C, ale bohužel některé výrobky jsou skladovány ve větším objemu a vykazují velký nepoměr mezi příjmem a výdejem tkaniny a to tkaniny D, G, E a tkanina F také vykazovala menší nárůst.

Graf č. 14. Porovnání celkových příjmů a výdejů jednotlivých druhů tkanin

v roce 2010 ( m)



Zdroj: vlastní

Z Grafu č. 14 je zřejmé, že rozdíly mezi hodnotami příjmu a výdeje jsou minimální, tudíž společnost nevykázala růst skladových zásob na konci roku. Přičemž v předchozích analýzách vývoje jednotlivých druhů airbagové tkaniny byly zjištěny výrazné rozdíly mezi příjmy a výdeji tkaniny v průběhu roku. U některých tkanin činil rozdíl hodnot okolo 90 % v některých měsících roku 2010 a vzhledem k tomu, že společnost dostává od svých odběratelů 4 týdenní rozpis objednávek s upřesněním na jednotlivé týdny, by k takovým výrazným rozdílům v hodnotách příjmu a výdeje tkaniny na sklad nemělo docházet. V zásobách jsou tak v průběhu roku vázané značné finanční prostředky, které by mohly být využity efektivněji.

### 5.3 Ukazatelé efektivity

Každý podnik by měl pravidelně kontrolovat zásoby a sledovat jejich vývoj. Jako pomocník slouží ukazatelé efektivity:

- Počet obrátek (rychlost obrátu) – vypočítá se jako podíl celkové spotřeby (výdejů) v období a průměrné zásoby. Průměrná zásoba se vypočítá jako součet počátečních stavů a konečných stavu tkaniny v jednotlivých měsících a součet těchto hodnot se podělí dvěma. Po sečtení průměrných zásob jednotlivých měsíců získáme celkovou průměrnou zásobu.

- Doba obratu zásob – vypočítá se jako podíl dní v období a počtu obrátek.

V následující Tabulce č. 14 je uveden počet obrátek a doba obratu zásob hotových výrobků tedy airbagové tkaniny za rok 2010. První sloupec tvoří jednotlivé druhy airbagové tkaniny, druhý sloupec představuje počet obrátek a třetí sloupec znázorňuje dobu obratu.

*Tabulka č. 14. Počet obrátek a doba obratu jednotlivých druhů airbag.tkaniny v roce 2010*

1.	2.	3.
Airbagová tkanina	Počet obrátek	Doba obratu
A	3,97	90,68
B	12,7	28,35
C	18,36	19,61
D	20,91	17,22
E	2,74	131,39
F	10,4	34,62
G	19,63	18,34
H	/	/
<b>Suma</b>	1,06	339,62

Zdroj:vlastní

Za dané období se zásoby airbagové tkaniny obměnily celkem 1,06 krát a jejich doba obratu byla 339,62 dne.

Největší rychlost obratu vykázala airbagová tkanina D, která se za dané období obměnila 20,91 krát. Doba obratu této tkaniny činila necelých 18 dní. Naopak nejmenší rychlosti obratu dosáhla airbagová tkanina E, která se za dané období obměnila 2,74 krát a její doba obratu činila 131,39 dne.

Airbagovou tkaninu H nezařazují do výpočtu z důvodu jejího zařazení do výrobního programu společnosti v měsíci září roku 2010.

## 5.4 Metoda ABC

V následující Tabulce č. 15 jsou rozděleny jednotlivé druhy airbagové tkaniny podle metody ABC. Tkanina je rozdělena do jednotlivých kategorií na základě jejich podílu na celkových tržbách všech druhů airbagové tkaniny. Rozhraní skupiny A je 30 % – 100 %, skupiny B 10 % - 30 % a skupiny C 0 % - 10 %.

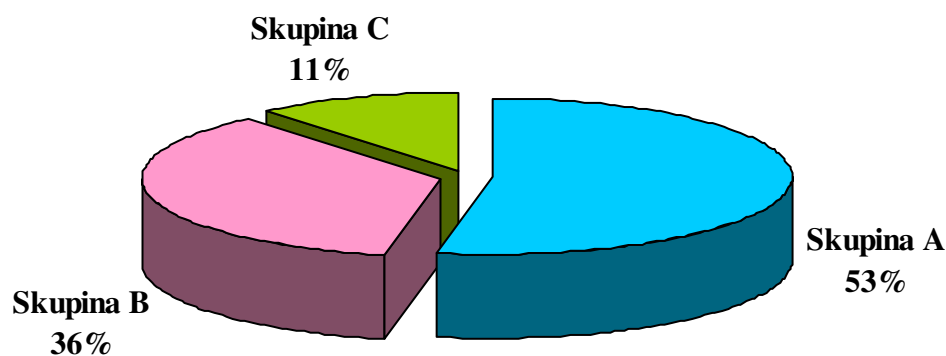
Tabulka č. 15. Rozdělení výrobků do skupin podle metody ABC v roce 2010

1.	2.	3.	4.	5.
Airbag. tkanina	Prodej (m)	Tržba (EUR)	Podíl na tržbách (%)	Skupina
A	553 213,00	1 389 894,88	22,01	B
B	32 617,00	7 946,95	0,12	C
C	70 258,50	169 891,58	2,69	C
D	74 727,50	170 136,96	2,70	C
E	1 165 191,10	3 329 163,95	52,72	A
F	319 207,70	903 586,42	14,31	B
G	115 879,10	342 072,81	5,42	C
H	471,00	1 577,85	0,03	C
<b>Celkem</b>	<b>2 331 564,90</b>	<b>6 314 271,39</b>	<b>100,00</b>	<b>-</b>

Zdroj: vlastní

Největší podíl na celkových tržbách vykazuje airbagová tkanina E, ta jediná s podílem 52,72 % spadá do skupiny A. Skupinu B tvoří pouze dva druhy airbagové tkaniny A a F, kde v případě A podíl činí 22,01 % a podíl F je 14,31 % z celkových tržeb. Zbylé druhy airbagové tkaniny tvoří skupinu C tedy tkanina B s podílem 0,12 %, C s podílem 2,69 %, D s podílem 2,7 %, G s podílem 5,42 % a H s pouhým podílem 0,03 % z celkových tržeb.

Obrázek č. 5. Podíl jednotlivých skupin na tržbách



Zdroj: vlastní

Z předchozího Obrázku č. 5 je jasné, že nejvíce se na celkových tržbách všech druhů airbagové tkaniny podílela skupina A s 53 % tj. 3 329 163,95 eur. Skupina B je tvořena 36 % a ve finančním vyjádření to činí 2 293 481,30 eur. Skupina C se podílela 11 % tj. 691 626,15 eur.

Ve skupině A se prodalo 1 165 191,10 m tkaniny, ve skupině B 872 420,70 m a ve skupině C se prodalo 293 953,10 m tkaniny.

## 6 NÁVRH DOPORUČENÍ PŘÍPADNÝCH ZMĚN SYSTÉMU ŘÍZENÍ ZÁSOB ZBOŽÍ VE FIRMĚ

Ve společnosti byla provedena analýza, která obsahuje sledování vývoje prodeje a stavu zásob jednotlivých druhů airbagové tkaniny, kde konkrétní údaje se týkaly počátečních stavů, příjmů, výdejů a konečných stavů tkaniny. Dále obsahuje výpočty základních ukazatelů spojených se zásobami a to obrátku zásob a dobu obratu zásob. Poslední součástí analýzy je provedení metody ABC. Analýzou bylo zjištěno, že společnost na konci roku nevykázala nárůst skladových zásob. Nicméně z vývoje stavu zásob jednotlivých druhů tkanin byly zaznamenány výrazné rozdíly mezi příjmy a výdeji tkaniny v průběhu roku 2010. U některých tkanin dosáhl rozdíl hodnot příjmu a výdeje tkaniny hranici 90 % v některých měsících roku 2010. Docházelo tedy k neúčelnému vázání kapitálu v zásobách a zvyšování nákladů na skladování.

Nejvyšší nárůst zásob zaznamenaly 3 tkaniny, tkanina D, kde konečný stav zásob na začátku roku činil trojnásobně menší hodnotu než-li na konci roku. Ačkoliv z výše provedené metody ABC tato tkanina spadá do skupiny C, tedy do méně významných položek nemělo by docházet k jejímu nárůstu. Do skupiny C podle metody ABC spadá i tkanina G, která vykázala deseti násobné zvýšení zásob na konci roku oproti konečnému stavu na počátku roku. Nejvíce znepokojujícího výsledku dosáhla tkanina E, kde nárůst zásob na konci roku činil dvojnásobek hodnoty než-li začátku roku, tedy z pohledu konečného zůstatku v měsíci lednu roku 2010 nárůst činí 91 %. Přičemž tato tkanina spadá podle metody ABC do skupiny A a na celkových tržbách všech tkanin se podílí 53 %. Do skupiny A patří nejdůležitější položky a měla by jim být věnována v oblasti řízení zásob největší pozornost.

Z výše uvedeného je zřejmé, že společnost má jisté mezery v řízení zásob a ačkoliv na konci roku nezaznamenává nárůst zásob, v průběhu roku ano a to výrazně. Část výrobků je tedy řízena optimálně a to konkrétně tkanina A, B, a C, ale bohužel některé výrobky jsou skladovány ve větším objemu a vykazují velký nepoměr mezi příjmem a výdejem tkaniny a to již zmiňované tkaniny D, G, E a tkanina F také vykázala menší nárůst.

Vzhledem k tomu, že společnost dostává od svých odběratelů 4 týdenní rozpis objednávek s upřesněním na jednotlivé týdny, nemělo by docházet k vytváření nadnormativních zásob, ale i přesto dochází. Společnost by se měla více zaměřit na redukci stavu nadnormativních

zásob a řízení podle zakázek tedy objednávek. Zvyšuje se tak pružnost výroby, zásoby a náklady se snižují a uvolňuje se kapitál.

Z hlediska stávající výše popsaného stavu zásob bylo společnosti navrženo následující řešení. Tato řešení určených zásob nemusí být použitelná v daném podniku pro dané výrobky, nebo z hlediska stávající situace v podniku, ale hypoteticky je lze považovat za obecně použitelné.

Společnosti bylo doporučeno vzhledem k problému výše popsaným v oblasti řízení zásob využívat jednu z metod moderního přístupu řízení zásob.

Nejnámější logistickou technologií, která patří mezi metody moderního přístupu řízení zásob je metoda Just in Time. Tato metoda představuje uspokojování poptávky po materiálu ve výrobě nebo hotového výrobku v distribučním řetězci v přesně stanovených a dodržovaných termínech. Společnost tuto metodu ještě nevyužívá. Ačkoliv zavedení systému Just in Time přináší výrazné zlepšení ekonomických výsledků a spokojenost zákazníků, aplikace tohoto systému je velmi náročná na zavedení a řízení. Vrcholový management společnosti si musí být jist, že si změnu opravdu přeje a disponuje informacemi o tom, co tato změna obnáší. Tedy jaké budou kroky realizace, kolik to bude stát a jaké rizika jsou spojena s implementací této metody. Závažný problém by mohl nastat s dodavateli, kteří nejsou zvyklí tuto metodu využívat. S dodavateli se musí spolupracovat ve velmi těsném kontaktu. Proto by společnost měla zúžit seznam dodavatelů dle ochoty a možností zavedení Just in Time strategie. Společnost by se měla zaměřit jen na ty dodavatele, kteří vykazují dlouhodobou a kvalitní spolupráci a z důvodu zkrácení především dopravních časů zaměřením na dodavatele, kteří působí nedaleko.

Přijetí systému by společnosti přineslo mnoho přínosů, např. snížení zásob, zvýšení kvality řízení, zkrácení dob výroby i distribuce, zmenšení skladovacích prostor, zvýšení produktivity, snížení nákladů a jiné.

Vzhledem k možnostem a ekonomické situaci podniku by měl být uskutečněn přechod postupný, který není tak drastický nebo pouze částečný.

## ZÁVĚR

Práce se skládá ze dvou částí, teoretické a praktické.

Teoretická část obsahuje objasnění nejdůležitějších poznatků spojených se zásobami jako je jejich členění, funkce, význam, řízení a základní ukazatele spojené se zásobami. Jsou zde také uvedeny metody diferencovaného a moderního přístupu v oblasti řízení zásob. Tyto poznatky byly čerpány z odborné literatury.

V úvodu části praktické je představena společnost Toray, s.r.o.. Dále se práce věnuje vývoji prodeje a stavu zásob za sledované období 2010. Tato část také obsahuje výpočty základních ukazatelů spojených se zásobami a užití metody diferencovaného řízení zásob tedy metody ABC. Praktická část je podložena tabulkami a grafy, které slouží pro názornější vyjádření.

Provedením části praktické bylo zjištěno, že společnost na konci roku nevykázala nárůst skladových zásob. Nicméně z vývoje stavu zásob jednotlivých druhů tkanin byly zaznamenány výrazné rozdíly mezi příjmy a výdeji tkaniny v průběhu roku 2010. Část výrobků je tedy řízena optimálně, ale bohužel některé výrobky jsou skladovány ve větším objemu a vykazují velký nepoměr mezi příjmem a výdejem tkaniny. Společnost by se tedy měla zaměřit na redukci stavu těchto zásob a zaměřit se na řízení zásob podle zakázek tedy objednávek.

Z tohoto důvodu závěr části praktické obsahuje možné návrhy a doporučení, které by mohly přispět ke zlepšení stávající situace v oblasti řízení zásob.

Cílem této bakalářské práce bylo posouzení stávající situace v oblasti řízení zásob výrobku ve výrobním podniku Toray,s.r.o.. Následně pak navrhnout a doporučit možnosti, které by mohly přispět ke zlepšení hospodaření se zásobami ve společnosti. Návrhy byly formulovány a cíl bakalářské práce byl tedy splněn.

Další rozpracování tématu práce je možné v oblasti konkrétní aplikace formulovaných návrhů.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

Monografie:

- [1] BOBÁK, R. *Základy logistiky*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2002. 174 s. ISBN 80-7318-066-9.
- [2] ČUJAN, Z., MÁLEK, Z., *Výrobní a obchodní logistika*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta technologická, 2008. 200 s. ISBN 978-80-7318-730-9
- [3] DANĚK, J., *Logistické systémy*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita, 2006. 218 s. ISBN 80-248-1017-4
- [4] HORÁKOVÁ, H., KUBÁT, J., *Řízení zásob*. Praha: Profess Consulting s.r.o., 1998. 236 s.
- [5] HUŠEK, R., SAMEK, J., *Optimalizace zásob*. Praha: SPN – pedagogické nakladatelství, 1981. 235 s. ISBN 80-85235-55-2
- [6] LUKOSZOVÁ, X., *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer press a.s., 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6
- [7] MÁLEK, Z., ČUJAN, Z., *Základy logistiky*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta Technologická., 2008. 122 s. ISBN 978-80-7318-729-3.
- [8] SIXTA, J., ŽIŽKA, M. *Logistika používané metody*. Brno: Computer Press, a.s., 2009. 238 s. ISBN 978-80-251-25623-2
- [9] SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. Praha: GRADA Publishing, 2000. 456 s. ISBN 80-7169-211-5.
- [10] SYNEK, Miloslav a kol. *Nauka o podniku. Učební texty pro bakalářské studium*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1998. 383 s. ISBN 80-7079-981-1.
- [11] SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2000. 456 s. ISBN 80-7179-388-4.
- [12] TOMEK, J., HOFMAN, J. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, 1999. 280 s. ISBN 80-85943-73-5.
- [13] VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1



Internetové zdroje:

[14] Toray [online]. 1997 [cit.2011-02-10]. Jakost. Dostupné z WWW: <<http://www.toray.cz/jakost.html>>.

[15] Toray [online]. 1997 [cit.2011-05-10]. O nás. Dostupné z WWW: <[http://www.toray.cz/o\\_nas.html](http://www.toray.cz/o_nas.html)>.

[16] Toray [online]. 1997 [cit.2011-08-10]. Toray industries. Dostupné z WWW: <[http://www.toray.cz/toray\\_industries.html](http://www.toray.cz/toray_industries.html)>.

[17] Toray [online]. 1997 [cit.2011-07-10]. Výroba a prodej. Dostupné z WWW: <<http://www.toray.cz/vyroba.html>>.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

$Z_b$	Průměrná fyzická zásoba obratová běžná
$Z_p$	Průměrná fyzická zásoba obratová pojistná
$Z_c$	Průměrná fyzická zásoba obratová celková
D	Velikost objednávky
OZ	Obrátka zásob
CS	Celková spotřeba
PZ	Průměrná zásoba
DO	Doba obratu
JIT	Just in time
PS	Počáteční stav
KS	Konečný stav
TTCE	Toray Textiles Central Europe
EU	Evropská Unie
CEFTA	Central European Free Trade Agreement (Středoevropská zóna volného obchodu)

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek č. 1. Pilový diagram – schéma pohybu výrobních zásob.....	20
Obrázek č. 2. Lorenzova křivka.....	24
Obrázek č. 3. Organizační struktura TTCE .....	31
Obrázek č. 4. Rozmístění hlavních zákazníků TTCE.....	34
Obrázek č. 5. Podíl jednotlivých skupin na tržbách.....	60

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka č. 1. Schéma zaměstnanců .....	32
Tabulka č. 2. Vývoj prodeje airbagové tkaniny v roce 2010 .....	37
Tabulka č. 3. Náhrady a storna airbagové tkaniny v roce 2010 v metrech .....	39
Tabulka č. 4. Náhrady a storna airbagové tkaniny v roce 2010 .....	40
Tabulka č. 5. Vývoj stavu skladu airbag. tkaniny A v metrech za rok 2010 .....	41
Tabulka č. 6. Vývoj stavu skladu airbag. tkaniny B v metrech za rok 2010.....	43
Tabulka č. 7. Vývoj stavu skladu airbag. tkaniny C v metrech v roce 2010.....	45
Tabulka č. 8. Vývoj stavu skladu airbag. tkaniny D v metrech v roce 2010 .....	47
Tabulka č. 9. Vývoj stavu skladu airbag. tkaniny E v metrech v roce 2010.....	50
Tabulka č. 10. Vývoj stavu skladu airbag. tkaniny F v metrech v roce 2010 .....	52
Tabulka č. 11. Vývoj stavu skladu airbag. tkaniny G v metrech v roce 2010 .....	54
Tabulka č. 12. Vývoj stavu skladu airbag. tkaniny H v metrech v roce 2010 .....	56
Tabulka č. 13. Srovnání počátečních stavů (PS), příjmů a výdejů, konečných stavů (KS) v roce 2010 (m) .....	57
Tabulka č. 14. Počet obrátek a doba obratu jednotlivých druhů airbag.tkaniny v roce 2010 .....	59
Tabulka č. 15. Rozdělení výrobků do skupin podle metody ABC v roce 2010.....	60

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf č. 1. Vývoj tržeb airbagové tkaniny v roce 2010 .....	38
Graf č. 2. Porovnání příjmů a výdejů airbag. tkaniny A v roce 2010 .....	42
Graf č. 3. Konečné stavy (KS) airbag. tkaniny A v roce 2010.....	42
Graf č. 4. Porovnání příjmů a výdejů airbag. tkaniny C v roce 2010 .....	45
Graf č. 5. Konečné stavy (KS) airbag. tkaniny C v roce 2010.....	46
Graf č. 6. Porovnání příjmů a výdejů airbag. tkaniny D v metrech v roce 2010 .....	48
Graf č. 7. Konečné stavy (KS) airbag. tkaniny D v roce 2010.....	49
Graf č. 8. Porovnání příjmů a výdejů airbag. tkaniny E v metrech v roce 2010.....	50
Graf č. 9. Konečné stavy (KS) airbag. tkaniny E v roce 2010 .....	51
Graf č. 10. Porovnání příjmů a výdejů airbag. tkaniny F v metrech v roce 2010.....	52
Graf č. 11. Konečné stavy (KS) airbag. tkaniny F v roce 2010 .....	53
Graf č. 12. Porovnání příjmů a výdejů airbag. tkaniny G v metrech v roce 2010 .....	55
Graf č. 13. Konečné stavy (KS) airbag. tkaniny G v roce 2010.....	55
Graf č. 14. Porovnání celkových příjmů a výdejů jednotlivých druhů tkanin .....	58

## **SEZNAM PŘÍLOH**

PŘÍLOHA P I: SÍDLO FIRMY TORAY, S.R.O.

PŘÍLOHA P II: STRATEGIE FIRMY TORAY, S.R.O.

PŘÍLOHA P III: POLITIKA JAKOSTI FIRMY TORAY, S.R.O.

**PŘÍLOHA P I: SÍDLO FIRMY TORAY, S.R.O.**



## PŘÍLOHA P II: STRATEGIE FIRMY TORAY, S.R.O.

<b>TTCE</b>	<b>STRATEGIE FIRMY</b>	<b>2010</b>
<b>Překonání ekonomické krize</b>		
<b>I. Bezpečnost především, žádný pracovní úraz Trvalé zlepšování ochrany životního prostředí</b>		
<b>II. Spokojenost zákazníků díky špičkové kvalitě</b>		
<b>III. Inovace struktury podnikání</b>		
❖ <b>Taffeta: Transformace výrobků s vyšší přidanou hodnotou</b>		
❖ <b>Airbag: Snížení výrobních nákladů</b>		
❖ <b>Dělení desek Waterless plate: Plná výroba na dvou řezacích strojích</b>		



**PŘÍLOHA P III: POLITIKA JAKOSTI FIRMY TORAY, S.R.O.**

**ISO/TS 16949**

**TORAY**  
Toray Textiles Central Europe s.r.o.

**POLITIKA JAKOSTI**  
*Platná od 1. 7. 2008*

- ▶ **Orientace na zákazníka**  
Plníme požadavky zákazníků, snažíme se předvídat jejich budoucí očekávání.
- ▶ **Vedení a řízení lidí**  
Vedoucí pracovníci vytváří takové prostředí a podmínky, aby i zaměstnanci na nejnižších organizačních stupních měli zájem podílet se na realizaci cílů Společnosti.
- ▶ **Zapojení zaměstnanců**  
Snažíme se o zapojení všech zaměstnanců do všech činností Společnosti a prostřednictvím jejich znalostí a schopností přispíváme k úspěšnému fungování naší Společnosti.
- ▶ **Procesní přístup**  
Procesním přístupem (posloupost činností, které za pomoci zdrojů přeměňují vstupy na výsledný výrobek) dosáhneme zefektivnění všech činností při realizaci kvalitativních i environmentálních cílů.
- ▶ **Systémový přístup**  
Systémovým přístupem k procesům (závazně předepsané postupy pro provádění, řízení a hodnocení procesů) docílíme vyšší efektivity a účinnosti. Úplným dodržováním závazných postupů dosáhneme optimálních výsledků a vyhneme se chybám a nedorozuměním.
- ▶ **Neustálé zlepšování**  
Neustálé zlepšování je trvalým cílem naší Společnosti. Je předpokladem úspěšnosti v podnikání, zvyšování konkurenceschopnosti a stabilizace a sociálních jistot všech zaměstnanců.
- ▶ **Přístup k rozhodování založený na faktech**  
Rozhodujeme se jen na základě faktů (analýza dostupných údajů). Dodržujeme legislativní požadavky a úzce spolupracujeme se správními orgány.
- ▶ **Vzájemně výhodné dodavatelské vztahy**  
Na základě vzájemné důvěry a spolupráce mezi námi a našimi dodavateli se snažíme dosáhnout oboustranně prospěšných vztahů.

Kazuyuki Adachi  
Generální ředitel