

# **Analýza řízení zásob ve společnosti XY, a.s.**

Aneta Rohálová

---

Bakalářská práce  
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Vyšší odborná škola ekonomická  
akademický rok: 2014/2015

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Aneta Rohálová**  
Osobní číslo: **M120503**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Finanční řízení podniku**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza řízení zásob ve společnosti XY, a.s.**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Prostudujte vybranou odbornou literaturu týkající se zásob.

#### II. Praktická část

- Charakterizujte společnost XY, a.s.
- S využitím teoretických poznatků proveďte analýzu současného stavu řízení zásob ve společnosti.
- Na základě analýzy zhodnoťte současné řízení zásob.
- Navrhněte doporučení vedoucí ke zdokonalení v oblasti hospodaření se zásobami.

### Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

LAMBERT, Douglas M., Lisa M. ELLRAM a James R. STOCK. Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží. Vyd. 2. Brno: CP Books, 2005, 589 s. ISBN 80-251-0504-0.

LOUŠA, František. Zásoby: komplexní průvodce účtováním i oceňováním. 3., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007, 170 s. ISBN 978-80-247-2117-0.

MANGAN, John. Global logistics and supply chain management. 2nd ed. New York: Wiley, 2011, ISBN 978-111-9998-846.

SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika [online]. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, 445 s. Icit. 2015-03-16l. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Jana Šťastná**

Datum zadání bakalářské práce:

**6. března 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**24. dubna 2015**

Ve Zlíně dne 10. dubna 2015

Mgr. Pavel Hýl

ředitel ústavu



Bc. Ing. Šárka Vránová, Ph.D.

ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

### 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 na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji 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 připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování 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,

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

Ve Zlíně 24.4.2015

Roháčková Aneta

## **ABSTRAKT**

Hlavním cílem této bakalářské práce je analýza a zhodnocení řízení zásob společnosti XY, a.s. a následné navrhnutí doporučení, která povedou ke zlepšení současného stavu v oblasti řízení zásob.

Teoretická část obsahuje základní informace o zásobách a řízení zásob získané z vybrané odborné literatury. Praktická část zahrnuje základní popis firmy XY, a.s., základní rozbor zásob a materiálu, analýzu ABC, výpočet ukazatelů obratu a doby obratu a rozbor několika vybraných položek. Závěr praktické části je věnován návrhům doporučení vedoucích ke zlepšení řízení zásob.

Klíčová slova:

zásoby, řízení zásob, ABC analýza, doba obratu, rychlost obratu

## **ABSTRACT**

The main aim of this thesis is to analyze and evaluate the inventory management in company XY, a.s. and then propose recommendations that will improve the current situation of inventory management.

Theoretical part contains basic information about stock and inventory management obtained from selected professional literature. The practical part includes basic description of company XY, a.s., basic analysis of stock and material, ABC analysis and calculation of indicators of turnover rate and turnover time. The end of practical part is dedicated to proposals of recommendations leading to improve inventory management.

Keywords:

stock, inventory management, ABC analysis, turnover rate, turnover time

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí mé bakalářské práce Ing. Janě Šťastné za její vstřícný přístup při vedení, poskytování nezbytných informací a připomínky. Dále děkuji firmě XY, a.s. za pochopení a umožnění vypracování bakalářské práce v této firmě.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 CHARAKTERISTIKA ZÁSOB</b> .....	<b>11</b>
1.1 ČLENĚNÍ ZÁSOB .....	11
1.2 OCEŇOVÁNÍ ZÁSOB .....	13
1.2.1 Při pořízení .....	13
1.2.2 Při vyskladnění .....	14
<b>2 ŘÍZENÍ ZÁSOB</b> .....	<b>15</b>
2.1 OPERATIVNÍ A STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ ZÁSOB .....	16
2.2 ČINNOSTI ŘÍZENÍ ZÁSOB .....	16
2.3 OPTIMALIZACE ZÁSOB .....	17
2.4 OPTIMÁLNÍ VELIKOST DODÁVKY .....	18
2.5 PRŮMĚRNÁ VÝŠE VÝROBNÍCH ZÁSOB .....	19
2.6 NORMY ZÁSOB .....	20
<b>3 NÁKUP</b> .....	<b>21</b>
<b>4 ANALÝZA ABC</b> .....	<b>22</b>
4.1 PARETOVO PRAVIDLO .....	22
4.2 POPIS METODY .....	22
<b>5 UKAZATELE AKTIVITY</b> .....	<b>23</b>
5.1 OBRAT ZÁSOB .....	23
5.2 DOBA OBRATU ZÁSOB .....	24
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>25</b>
<b>6 CHARAKTERISTIKA FIRMY</b> .....	<b>26</b>
6.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI .....	26
6.2 SEZNAM PROVOZOVEN FIRMY .....	27
6.3 POPIS SYSTÉMU VYRAEX 7.0 .....	27
<b>7 ROZBOR STAVU ZÁSOB</b> .....	<b>29</b>
7.1 VÝVOJ ZÁSOB DLE JEJICH STRUKTURY .....	29
7.2 VÝVOJ STAVU ZÁSOB MATERIÁLU NA SKLADĚ V LETECH 2012–2014 .....	30
7.2.1 Vývoj stavu materiálu v roce 2012 .....	31
7.2.2 Vývoj stavu materiálu v roce 2013 .....	32
7.2.3 Vývoj stavu materiálu v roce 2014 .....	33
7.3 ROZBOR NEJVĚTŠÍCH DODAVATELŮ A NÁKUPU .....	35
7.4 ROZBOR PRODEJE A ODBĚRNÍCH MÍST .....	37
7.4.1 Rozbor prodeje chlazené stravy .....	38
7.4.2 Rozbor prodeje teplé stravy (podle odběrních míst a odběratelů) .....	40
<b>8 ABC ANALÝZA U VYBRANÝCH POLOŽEK</b> .....	<b>44</b>
<b>9 UKAZATELE AKTIVITY</b> .....	<b>46</b>
9.1 OBRAT A DOBA OBRATU CELKOVÝCH ZÁSOB .....	46

9.2	OBRAT A DOBA OBRATU ZÁSOb MATERIÁLU .....	47
9.3	OBRAT A DOBA OBRATU VYBRANÝCH POLOŽEK .....	47
9.4	SHRNUTÍ.....	49
<b>10</b>	<b>ANALÝZA JEDNOTLIVÝCH SUROVIN.....</b>	<b>50</b>
10.1	VEPŘOVÁ KÝTA .....	50
10.2	KUŘECÍ PRSA.....	51
10.3	BRAMBORY LOUPANÉ .....	52
10.4	MISKY PP JM42.....	52
10.5	OLEJ.....	53
10.6	VEPŘOVÁ PLEC .....	54
10.7	SHRNUTÍ.....	54
<b>11</b>	<b>SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>55</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>58</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>62</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ.....</b>	<b>63</b>



## ÚVOD

Řízení zásob je jedna z nejdůležitějších činností pro výrobní i obchodní podniky. Do zásob je investována velká část finančních prostředků, proto by měl podnik věnovat velkou pozornost rozhodnutím, která se týkají řízení zásob. Příliš velká úroveň zásob váže peněžní prostředky, které by mohly být využity jinde. Příliš malá úroveň zásob naopak znemožňuje podniku plnit dodávky pohotově. Ani jeden z těchto stavů není optimální a je třeba mezi nimi nalézt kompromis.

Cílem této práce je analýza a zhodnocení řízení zásob ve společnosti XY, a.s. a návrhnutí doporučení vedoucí ke zlepšení řízení zásob.

Teoretická část obsahuje poznatky týkající se zásob a řízení zásob. První kapitola obsahuje základní charakteristiku zásob, jejich členění a oceňování při pořizování a při výdeji. V další kapitole je popsáno co je to řízení zásob, jaké jsou činnosti řízení zásob, co je to optimalizace zásob a jaké jsou s ní související náklady na zásoby, jak se zjišťuje optimální dodávka a průměrná výše výrobních zásob, co jsou normy zásob a popis časové normy zásob. Třetí kapitola je zaměřena na nákup a rozhodování o výběru dodavatele. Další kapitola je věnována analýze ABC, kde je popsáno Paretovo pravidlo spolu s touto metodou. Poslední kapitola teoretické části popisuje ukazatele obratu a doby obratu, které ukazují, jak podnik hospodaří se zásobami.

Na úvod praktické části je nejdříve popsána společnost XY, a.s., její základní charakteristika, historie a program, který firma používá pro výrobu, expedici a evidenci. V další kapitole je proveden rozbor stavu zásob, který obsahuje vývoj struktury zásob v letech 2012–2014 a dále vývoj stavu a pohybu zásob materiálu v těchto letech, protože na ten je práce dále zaměřena. Poté je proveden rozbor nákupu a dodavatelů materiálu a rovněž rozbor prodeje. V další části práce je provedena u vybraných položek materiálu analýza ABC. Další kapitola je věnována výpočtům obrátky a doby obratu, nejdříve u celkových zásob, poté u zásob materiálu a rovněž u vybraných položek. V předposlední kapitole této práce jsou pak rozebrány tyto jednotlivé položky – jaká je jejich spotřeba, časová norma zásob, stanovení optimální zásoby a její porovnání se skutečným stavem. Poslední kapitola této práce obsahuje zhodnocení řízení zásob a doporučení, navržené pro zlepšení způsobu řízení zásob.

# **I TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 CHARAKTERISTIKA ZÁSOb

Zásoby jsou složkou krátkodobého majetku podniku určené k jednorázové spotřebě. Jsou v nich vázány finanční prostředky, které se vrátí až při prodeji výrobků (případně jiných druhů zásob). Proto se podniky snaží udržovat co nejnižší stav zásob na skladě. (Martiničová, Konečný a Vavřina, 2014, s. 117)

Zásoby jsou přirozenou součástí výrobních i obchodních podniků. Byly vyrobeny (případně nakoupeny), ale ještě nebyly spotřebovány. Zásoby řeší časový, místní, kapacitní a sortimentní nesoulad mezi výrobou a spotřebou a dopomáhají k tomu, aby přírodní a technologické procesy mohly být dokončeny v plném rozsahu. (Horáková a Kubát, [1999], s. 67)

Na druhou stranu může mít držení zásob své nevýhody. Umrtvují finanční prostředky. Spotřebovávají práci a rovněž může dojít k jejich znehodnocení, nepoužitelnosti nebo neprodejnosti. (Horáková a Kubát, [1999], s. 67)

„Smyslem zásob je zajistit bezporuchový a plynulý výdej položek sledovaných formou zásob do spotřeby. Výše zásob je ovlivněna požadavkem jistění před poruchami, které mohou ovlivnit dispoziční množství ve skladech. Za poruchy je možné považovat výkyvy či neplnění dodávek (objemový faktor vytváření zásob) a výkyvy v dodávkovém cyklu (časový faktor vytváření zásob).“ (Martiničová, Konečný a Vavřina, 2014, s. 117)

### 1.1 Členění zásob

Zásoby lze členit např. podle způsobu pořízení, členění v rozvaze nebo podle funkce, kterou v podniku plní.

#### Podle způsobu pořízení

- *získané vlastní výrobou* (nedokončená výroba, polotovary, vlastní výrobky),
- *nakupované* (zboží, materiál, případně zvířata). (Paseková, 2008, s. 77–78)

#### Podle rozvahy

- *Materiál* – Zahrnuje suroviny, pomocné látky, provozovací látky, náhradní díly a obaly, ze kterých se vytváří výrobek a ty, které se spotřebují při činnosti (např. kancelářské potřeby, čisticí prostředky). Dále sem patří další movité věci s dobou použitelnosti méně než 1 rok a drobný hmotný majetek (s dobou použitelnosti delší než 1 rok).

- *Nedokončená výroba a polotovary* – Nedokončenou výrobou je materiál, který prošel nejméně jednou výrobní operací, ale ještě není hotovým výrobkem. Polotovarem je výstup, který prošel také alespoň jednou výrobní fází. Považuje se za dokončený, ale bude předán k dalšímu zpracování (je samostatně evidovaným produktem).
- *Výrobky* – Jsou dokončené produkty určené k prodeji nebo ke spotřebě podniku.
- *Zvířata* – Jsou zahrnuta mladá zvířata, zvířata ve výkrmu a drobné zvířectvo.
- *Zboží* – Zbožím jsou movité věci, které účetní jednotka nakupuje, a jsou určeny dále k prodeji.
- *Poskytnuté zálohy na zásoby* – Zálohy od odběratelů na pořízení zásob (krátkodobé i dlouhodobé). (Paseková, 2008, s. 78)

### Podle jejich funkce

- *Běžná zásoba*
  - Měla by odpovídat předpokládané spotřebě zásob v dodávkovém cyklu (dodávkový cyklus je doba mezi dvěma po sobě následujícími dodávkami). Nákupy zásob by měly být prováděny pravidelně a ve větším množství, spotřeba by pak měla být plynulá a po malých dávkách. Stav běžné zásoby se mění během celého dodávkového cyklu od maximální po minimální zásobu. (Chlada, 2014)
- *Pojistná zásoba*
  - Vytváří se, aby zaručila plynulost výroby při náhodných výkyvech v dodávkách nebo spotřebě zásob. Může se stát, že dodavatel se opozdí s dodávkou, nedodá ji vůbec, nebo jen částečně. Dále se pojistná zásoba může využít, když odběratel firmy objedná větší množství, než bylo předpokládáno. Pokud by k těmto situacím nedocházelo, nebyla by pojistná zásoba potřebná. Zásoba pojistná je vypočítána součinem průměrné denní spotřeby a stanovené pojistné zásoby ve dnech. (Chlada, 2014; Martiničová, Konečný a Vavřina, 2014, s. 118)
- *Technologická zásoba*
  - Je nutná u materiálů a polotovarů, u kterých probíhají přírodní procesy, které je nutné dokončit, než bude materiál vydán do spotřeby (např. dozrávání nebo sušení). Technologická zásoba se vypočítá jako součin

průměrné denní spotřeby a počtem dnů potřebných ke skladování dané položky. (Martiničová, Konečný a Vavřina, 2014, s. 118)

- *Sezónní zásoba*
  - Používá se při krytí potřeby v případech, kdy je materiál používán během celého roku, ale jeho doplňování je po většinu roku omezené. Dále když je spotřeba určitého materiálu sezónní, ale zásobu je nezbytné vytvářet během celého roku nebo když je spotřeba i předzásobením se zásobami sezónní. (Synek, 2011, 226)
- *Havarijní zásoba*
  - Tvoří se, když je nutné mít dostatek určitých zásob na skladě, aby se předešlo závažným poruchám v procesu výroby (Synek, 2011, s. 226).
- *Maximální zásoba*
  - Představuje úroveň zásob na skladě v okamžiku dodání nových položek (Synek, 2011, s. 226).
- *Minimální zásoba*
  - Vyjadřuje úroveň zásob na skladě těsně před dodáním nových položek, v případě že běžná (obratová) zásoba již byla spotřebována. Zahrnuje tedy zásobu pojistnou, technickou, případně havarijní. (Synek, 2011, s. 226)

## 1.2 Oceňování zásob

Zásoby jsou oceňovány buď při pořízení (pořizovací cenou, vlastními náklady nebo reprodukční pořizovací cenou) a při výdeji (vážený aritmetický průměr a FIFO).

### 1.2.1 Při pořízení

Podle zákona o účetnictví se zásoby při pořízení oceňují pořizovací cenou, vlastními náklady či tzv. reprodukční pořizovací cenou.

- *Ocenění pořizovací cenou*
  - Pořizovací cena se skládá z hodnoty pořízených zásob a všech vedlejších nákladů vzniklých při pořízení. Vedlejšími náklady jsou např. přepravné, clo, provize, nebo pojistné při přepravě. (Štohl, 2010, s. 14)
- *Ocenění ve vlastních nákladech*

- Používá se u zásob vzniklých vlastní výrobou. Jsou to všechny přímé náklady a část nepřímých nákladů spojených s výrobou. (Louša, 2007, s. 15)
- Ocenění reprodukční pořizovací cenou
  - Je to cena, kterou se oceňují zásoby získané darem, jiným bezúplatným nabytím a v situaci, kdy nelze zjistit náklady ve vlastní činnosti. Cena těchto zásob je zpravidla neznámá, proto se stanovuje znaleckým posudkem nebo odborným dohadem. (Louša, 2007, s. 15)

### 1.2.2 Při vyskladnění

Ceny jednoho druhu nakupovaných zásob se často liší jak u různých dodavatelů, tak i od jednoho dodavatele v různých časových obdobích. Může nastat potíž při oceňování položek vyskladněných do spotřeby, protože ne vždy je známo, ze kterého přírůstku došlo k výdeji. (Štohl 2010, s. 15)

Podnik si může vybrat, zda bude používat metodu FIFO nebo výpočet váženého aritmetického průměru. Zvolenou metodu pak účetní jednotka nesmí v průběhu roku změnit. (Paseková, 2008, s. 81)

- Vážený aritmetický průměr
  - Metodu zjišťování průměru využívá mnoho účetních jednotek. Vyskladněné položky se pak oceňují posledním vypočítaným průměrem. (Louša, 2007, s. 18)
    - Proměnlivý – při tomto způsobu se při každém přírůstku zásob na sklad zjišťuje nový průměr.
    - Periodický – není nutné počítat nový průměr při každém naskladnění. Místo toho je zjišťován průměr za období, které není delší, než 1 měsíc. (Štohl, 2010, s. 15)
- FIFO
  - Metoda „First In, First Out“, v překladu „první do skladu, první ze skladu“ je způsob oceňování vyskladněných položek cenou nejstarších položek na skladě. Tato metoda se používá pro co největší přiblížení ocenění zásob současným cenám na trhu. (Louša, 2007, s. 17)

## 2 ŘÍZENÍ ZÁSOB

Podle Lamberta (2005, s. 112) jsou zásoby pro podnik velmi nákladnou investicí. Pokud jsou zásoby řízeny efektivně, podnik může docílit zlepšení cash-flow a návratnosti investic. Zlepšováním řízení zásob podnik rovněž zvyšuje svou rentabilitu, lépe předpovídá vliv podnikových strategií na stav zásob a redukuje logistické náklady na minimum.

Funkcí řízení zásob je udržet takovou úroveň zásob, která umožňuje efektivně plnit jejich funkci. Tou je vyrovnání časového a množstvího nesouladu mezi výrobou dodavatele a spotřebou odběratele a také potlačení důsledků případných nahodilých výkyvů při těchto procesech. Za řízení zásob (veškeré suroviny, materiál, komponenty, náhradní díly, přípravky obaly, polotovary i režijní materiál) odpovídá nákupní útvar. (Synek a Kislingerová, 2010, s. 202)

Zásoby nemohou být udržovány na nulové úrovni, protože firmy potřebují mít suroviny, nedokončenou výrobu a hotové zboží k tomu, aby fungovaly. Bez nich by plnění objednávek zákazníků trvalo nepřiměřeně dlouho. Proto je cílem řízení zásob minimalizovat stav zásob při zachování požadované úrovně služeb zákazníkům.<sup>1</sup> (Mangan, 2011, s. 190)

### **Příznaky špatného řízení zásob:**

- Zvyšující se počet nevyřízených objednávek,
- zvyšující se množství peněžních prostředků vázaných v zásobách (ale množství nevyřízených objednávek se nesnižuje),
- vysoká fluktuace zákazníků,
- rostoucí počet zrušení objednávek,
- opakovaný nedostatek skladovacích prostor,
- zhoršující se vztahy s odběrateli,
- velké rozdíly v obratu hlavních položek mezi jednotlivými distribučními centry,
- velký počet zastaralých položek. (Lambert, Stock a Ellram, 2005, s. 169)

---

<sup>1</sup> Inventory cannot be wiped to zero, because firms need to have raw materials, work in progress and finished goods in order to function. Without there in place, customer orders will take unduly long to fulfil. Therefore the goal in inventory management is to minimise inventory holding while maintaining a desired customer service level. (Mangan, 2011, s. 190)

## 2.1 Operativní a strategické řízení zásob

Proces řízení zásob rozdělujeme na operativní a strategické řízení.

### Operativní řízení zásob

„Operativní řízení zásob má zabezpečit udržování konkrétních druhů zásob materiálů v takové výši a struktuře, která odpovídá potřebám vnitropodnikových spotřebitelů (uživatelů), a to s takovým vynaložením nákladů na jejich pořizování, doplňování, skladování, udržování a správu nákladů vznikajících v důsledku případného neuspokojení náhodně kolísajících potřeb, které jsou minimální. Management firmy musí výši zásob vždy posuzovat z hlediska vlivu, který má tato výše a struktura na finální dlouhodobé ekonomické výsledky firmy, tj. na splnění dlouhodobých strategických cílů.“ (Synek a Kislingerová, 2010, s. 202–203)

### Strategické řízení zásob

„Strategické řízení zásob představuje dlouhodobé usměrňování jejich rozsahu, struktury a rozmístění při minimálních nákladech a při optimální vázanosti kapitálu v zásobách, přičemž se jedná o soubor rozhodnutí o výši finančních zdrojů, které podnik může z celkových disponibilních zdrojů vyčlenit na krytí zásob v dané struktuře“ (Martiničová, Konečný a Vavřina, 2014, s. 117).

## 2.2 Činnosti řízení zásob

Evidence zásob – je hlavním a nezbytným zdrojem informací o stavu a pohybu zásob. Zachycuje jevy, které signalizují hmotnou nebo hodnotovou změnu ve stavu zásob. (Lukoszová, 2004, s. 72)

Analýza zásob – je prostředek pro poznání a hodnocení strukturních, kvantitativních, kvalitativních, hmotných i hodnotových změn stavů zásob a sleduje činitele ovlivňující stav a pohyb zásob (Lukoszová, 2004, s. 72).

Kontrola zásob – zabezpečuje poznání úrovně hospodaření se zásobami i dodržování pravidel a pokynů nadřízených orgánů na jejich usměrňování a využívání. Dále zajišťuje likvidaci nepotřebných, nadbytečných a nepoužitelných zásob a kontrolu kvality evidence a analýzy zásob. (Lukoszová, 2004, s. 72)

Vlastní regulace (usměrňování) – je výsledkem uplatňování jednotlivých složek řízení zásob. Je to tzv. řízení zásob v užším pojetí. To je založeno na plynulém sledování



a hodnocení stavu a pohybu zásob podle přijatých pravidel (např. limitů zásob) a zajišťování zpětné vazby při vzniku odchylek od stavu žádoucího. (Lukoszová, 2004, s. 72)

### 2.3 Optimalizace zásob

Při optimalizaci zásob je velmi důležitá redukce celkových nákladů na pořízení a udržování zásob na minimum. Je nutné předvídat spotřebu zásob i možné výkyvy v dodávkách, nebo při čerpání zásob. Na skladě se udržuje taková běžná a pojistná zásoba, která vyvolává minimální náklady na pořízení skladování. Je nutné zvažovat i změny, které mohou nastat, např. při nákupu zásob množstevní sleva nebo přírážka při nákupu podlimitního množství. (Martiničová, Konečný a Vavřina, 2014 s. 120)

#### Náklady na zásoby

„Náklady spojené s tvorbou a využitím zásob lze rozdělit do následujících skupin:

1. Náklady na objednávku, dodávku a přejímku jsou vyvolány aktivitami a věcnými režijními náklady, jež souvisejí s pořízením a doplněním zásoby. Do této skupiny nákladů je možné zařadit:
  - a. náklady na přípravu a umístění objednávky;
  - b. náklady na dopravu;
  - c. náklady na přejímku, kontrolu kvantity a kvality, informační zpracování příjmu, uskladnění a zavedení do evidence;
  - d. náklady na administrativní činnosti týkající se likvidace a úhrady faktur.
2. Náklady na udržování, skladování a správu zásob, mezi které patří:
  - a. náklady vázanosti prostředků v zásobách (úroky z úvěru na zásoby);
  - b. náklady na skladování a správu zásob (náklady související s provozem skladu a evidencí zásob);
  - c. náklady z rizika (náklady související s vyřazením nevyužitelných zásob).
3. Náklady nedostatku vznikající v okamžiku, kdy zásoba nestačí k včasnému uspokojení potřeby vnitropodnikových odběratelů. Zejména se jedná o:
  - a. náklady vznikající přímo v nákupu (z důvodu rychlého zabezpečení náhradních dodávek);

- b. náklady vnikající ve výrobě, a to v provozech či u ostatních vnitropodnikových spotřebitelů (např. z důvodu nevyužití kapacit, substituční řešení situace);
- c. náklady vznikající při prodeji (např. z důvodu nesplnění závazků vůči odběratelům, ze ztráty zákazníka, z poškození pozice podniku na trhu).“  
(Martiničová, Konečný a Vavřina, 2014, s. 120)

Náklady na pořízení jsou fixní, nezáleží na velikosti dodávky. Celkově rostou se stoupajícím počtem dodávek v jednom období (ale klesají s růstem velikosti dodávky při neměnném celkovém objemu dodávek, protože jejich počet se tímto snižuje). (Valach, 1999, s. 133)

Náklady na skladování (na skladovanou položku) jsou variabilní. Klesají se zvýšením počtu dodávek, ale rostou se zvětšováním velikosti dodávky (protože při neměnném celkovém objemu dodávek roste průměrná výše zásob). (Valach, 1999, s. 133)

## 2.4 Optimální velikost dodávky

Taková dodávka, při které jsou celkové náklady za daných podmínek minimální. U větších dodávek se náklady na jednotku snižují, ale tvoří se tím vysoké zásoby, čímž se zvyšují skladovací náklady. U menších dodávek je to naopak. Optimální velikost dodávky vychází z množství celkové potřeby dodávek pro celé období. Celková potřeba dodávek za období určitého druhu zásob je dána:

$$D = S + K - P$$

D = celková dodávka (nákup)

S = výrobní spotřeba,

K = zásoba na konci období,

P = zásoba na začátku období. (Martiničová, Konečný a Vavřina, 2014, s. 121)

Po stanovení celkové výše dodávek se tento celek rozdělí na dodávky jednotlivých položek a z nich se stanovuje jejich optimální výše a optimální dodávkový cyklus. Pro stanovení optimální výše dodávky v naturálních jednotkách se nejčastěji využívá tzv. Harrisův-Wilsonův vzorec:

$$\text{Optimální dodávka} = \sqrt{\frac{2 \times D \times N_D}{N_S}}$$

$D$  = celková roční dodávka (v naturálních jednotkách)

$N_D$  = náklady na jednu dodávku (v Kč)

$N_S$  = roční náklady na skladování jedné naturální jednotky zásob

Dále, pokud známe výši pojistné a technologické zásoby lze zjistit např. frekvence dodávek nebo optimální dodávkový cyklus.

$$\text{Frekvence dodávky} = \frac{\text{celková roční dodávka}}{\text{optimální dodávka}}$$

$$\text{Optimální dodávkový cyklus} = \frac{\text{počet dní v roce}}{\text{frekvence dodávky}}$$

(Chlada, 2014)

## 2.5 Průměrná výše výrobních zásob

„Vyjadřuje průměrný stav zásob za zvolené období a v tomto smyslu stav trvalý, kolem něhož skutečné zásoby kolísají. Je veličinou využívanou pro financování, rozborů, konstrukci hodnotících ukazatelů apod.“ (Valach, 1999, s. 126)

V podniku jsou vázány všechny výrobní zásoby od okamžiku dodání zásob do okamžiku předání zásob do spotřeby. Spotřeba může být postupná, rovnoměrná nebo nerovnoměrná. Průměrná výše je závislá na:

- denní spotřebě zásob,
- době vázanosti zásob v podniku (od vstupu zásob do podniku do předání do výroby, záleží např. na délce dodávkového cyklu nebo době pojistné zásoby),
- průběhu spotřeby zásob. (Valach, 1999, s. 126)

Podle Kaloudy (2009, s. 98) je dána vztahem:

$$PV_Z = s \times w = \frac{Z_{MAX} + Z_{MIN}}{2}$$

$s$  = průměrná denní spotřeba (Kč/den)

$w$  = průměrná doba vázanosti podle:

$$w = \frac{\text{dodávkový cyklus}}{2} + \text{pojistná zásoba}$$

Průměrná výše se používá proto, že ve výrobě se spotřebovává mnoho druhů materiálů, nakupovaných od mnoha dodavatelů, v různém množství, v různých dodávkových cyklech a různě vydávaných do spotřeby. U některých zásob je stav téměř maximální, u jiných naopak minimální a celkový stav je zprůměrován. (Valach, 1999, s. 127)

## 2.6 Normy zásob

Pomocí norem zásob je stanovena optimální úroveň zásob jednotlivých položek na skladě v hmotném, časovém a peněžním vyjádření. Zásoby na skladě se obvykle dělí na zásobu běžnou, pojistnou a technologickou. (Martiničová, Konečný a Vavřina, 2014, s. 117)

Při normování zásob se vychází z těchto parametrů:

- Dodávkový cyklus – doba mezi dvěma po sobě následujícími dodávkami, stanovená ve dnech.
- Velikost dodávky – množství dodaných položek zásob v hmotných měrných jednotkách.
- Spotřeba nebo průměrná denní spotřeba – skutečná nebo plánovaná spotřeba zásob na určité období v hmotných nebo peněžních jednotkách.
- Dodací lhůta – časový úsek od předložení objednávky do jejího dodání.
- Objednací lhůta – časový úsek od okamžiku předání objednávky dodavateli do počátku období, ve kterém má nastat plnění. (Synek, 2011, s. 226)

### Časová norma zásob

„Časová norma zásob je hodnota, která udává, na kolik dní firmě průměrně stačí zásoba materiálu (zboží). Při předpokladu jednorázového uskutečnění celé dodávky, neměnné dodávkové periodicity, rovnoměrné spotřeby a rovnosti dodávky a spotřeby se časová norma zásob stanoví jako součet poloviny dodávkového cyklu ve dnech, pojistné zásoby vyjádřené ve dnech a technologické zásoby vyjádřené ve dnech. To vše za předpokladu, že jak pojistná, tak i technologická zásoba se spotřebovávají stejně rovnoměrně jako zásoba obrátová.“ (Chlada, 2014)

$$\check{C}NZ = \frac{\text{dodávkový cyklus}}{2} + \text{pojistná zásoba} + \text{technologická zásoba}$$

(Chlada, 2014)

### 3 NÁKUP

Nákup představuje velmi významnou činnost podniku. Je to proces, jež má v podniku své specifické místo. Ve výrobních podnicích se nákupu věnuje obzvláštní pozornost, protože nakoupené vstupy se podílí 40–60 % na celkových nákladech (v některých oborech to může být až 80 %). Jakákoli úspora při nákupu může značně ovlivnit výslednou efektivnost v podniku. Nákup má tedy důležitý podíl na celkovém úspěchu podniku z hlediska strategického i operativního. (Martiničová, Konečný a Vavřina, 2014, s. 112)

„Základní funkcí útvaru nákupu je efektivní zabezpečení předpokládaného průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem a výrobky v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, času a místě“ (Lukoszová, 2004, s. 7).

Cílem nákupu je uspokojené potřeby, snížení nákladů při nákupu, omezení rizik při nákupu, zvýšení rychlosti a flexibility a zvýšení kvality nákupu (Lukoszová, 2004, s. 16).

#### **Rozhodování o dodavateli**

Při rozhodování o dodavateli je důležité sledovat tato kritéria:

- a) výrobek – dostupnost v potřebném množství, kvalita, spolehlivost, využitelnost, hospodárnost, bezpečnost, manipulativnost, zdravotní nezávadnost;
- b) cena – celkové pořizovací náklady, přírážky, srážky a slevy;
- c) podmínky dodávek – lhůty objednání a dodání, splatnosti faktur, způsob placení a dopravy, manipulační a balící jednotky nebo služby poskytované dodavatelem;
- d) samotný dodavatel:
  - chování v obchodních vztazích (ochota, spolehlivost, chování v mimořádných situacích);
  - ochota spolupracovat na inovaci a zvyšování kvality výrobků;
  - systém kontroly kvality;
  - pověst podniku, jeho umístění a dopravní spojení;
  - zvládnutí informačních a komunikačních technologií;
  - finanční situace podniku;
  - technologická úroveň výroby. (Martiničová, Konečný a Vavřina, 2014, s. 116)

## 4 ANALÝZA ABC

Je metoda řízení, která se používá se v okamžiku, kdy se na skladě nachází velký počet položek a vychází z tzv. Paretova pravidla.

### 4.1 Paretovo pravidlo

ABC analýza vychází z tzv. Paretova pravidla. Vilfredo Pareto (1848–1923) byl sociolog a ekonom původem z Itálie. Prováděl studii o rozdělení majetku a přišel na to, že pouhých 20 % celé populace vlastní 80 % veškerého majetku. O definici Paretova pravidla se ale zasloužil Joseph M. Juran v roce 1941, který aplikoval Paretův objev na oblast řízení kvality. Zjistil, že 80 % odstávek ve výrobě je vyvoláno 20 % zařízení továrny. Nakonec to zjednodušil na konstatování, že 80 % problémů je vyvoláno 20 % příčin. (Lambert, 2005, s. 170; Zikmund, 2011)

### 4.2 Popis metody

Analýza ABC je založena na rozdělení položek do tří až čtyř skupin podle jejich podílu na celkové spotřebě. Provádí se proto, že pro podnik není efektivní sledovat všechny položky na skladě se stejnou důsledností. Analýza ABC přináší podniku přehled o tom, jak jsou položky na skladě podstatné a kolik by jim mělo být věnováno pozornosti. (Uhrová, 2007; Chlada, 2014)

Při analýze výrobních zásob je sledována hodnota jednotlivých položek na skladě. Položky rozčleníme do tří skupin:

- A – 5–15 % zásob má 60–80% podíl na celkové roční spotřebě. Nejvýznamnější položky s nejvyšším podílem na celkové zásobě.
- B – 10–20 % zásob má obvykle 1–20% podíl na celkové roční spotřebě. Středně významné položky na skladě. Zásoba se objednává podle výrobního plánu.
- C – 65–85 % zásob má zbývající podíl na celkové roční spotřebě. Jsou to nejméně významné položky na skladě. Jejich zásoba na skladě je velmi nízká.

Někdy může být použita i skupina D, která zahrnuje jen mizivé procento zásob. I tyto zásoby ale mohou být pro podnik velmi důležité. (Chlada, 2014)

## 5 UKAZATELE AKTIVITY

Pomocí ukazatelů řízení aktiv podnik zjišťuje, jak efektivně řídí svá aktiva. Pokud podnik vlastní více aktiv, než je třeba, vznikají mu tím zbytečně náklady, čímž je snižován zisk. Pokud jich má naopak příliš málo, přichází tím o tržby, které by z aktiv mohly být získány. Ukazatele aktivity hodnotí aktiva celková, nebo jednotlivé složky aktiv – zásoby, pohledávky, dlouhodobá aktiva. Ukazatele počítají počet obrátek aktiv v období a dobu obratu ve dnech. (Synek, 2011, s. 356)

### 5.1 Obrat zásob

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

Ukazatel udává počet obrátek zásob ve sledovaném období – tedy kolikrát za období došlo k vyskladnění a opětovnému naskladnění položek na sklad. Je možné spočítat obrat i u jednotlivých položek, pokud jsou k dispozici vnitřní údaje. Pokud je hodnota ukazatele vyšší v porovnání s průměrem v oboru, firma nemá zbytečné zásoby, které vyžadují nadbytečné financování. V přebytečných zásobách se drží umrtvené prostředky a nepřinášejí žádný zisk. (Kislingerová, 2010, s. 108–109)

Pro výpočet je nutné znát průměrnou výši zásob, kterou lze zjistit aritmetickým průměrem denních nebo měsíčních stavů, protože stav zásob během období kolísá (v případě, že jsou použity údaje z konečné rozvahy, je nutné počítat s tím, že výsledek může být výrazně zkreslen). (Kislingerová, 2010, s. 530)

Čím je tento ukazatel vyšší, tím aktivněji podnik využívá prostředky vložené do těchto zásob a tím tyto zásoby přispívají k vyššímu obratu celkových aktiv. Snížení počtu obrátek často znamená zhoršení likvidity podniku, problémy s prodejem nebo problémy ve výrobním procesu. Na druhou stranu za tím ale může stát záměrné rozhodnutí o zvýšení stavu zásob. Zhoršení tohoto ukazatele může být vykompenzováno např. lepšími službami zákazníkům nebo plynulejším provozem při výrobě. (Kislingerová, 2010, s. 530)

Obrátku lze vypočítat i pro jednotlivé druhy zásob, přičemž stále postačí syntetické účetní výkazy (rozvaha). Stejně tak lze vypočítat i u skupin zásob a jednotlivých položek, zde je ale nutné mít k dispozici analytickou evidenci. (Kislingerová, 2010, s. 530)

Výpočet obrátky pro jednotlivé druhy zásob:

$$\text{Obrátka materiálu} = \frac{\text{Spotřeba materiálu}}{\text{Průměrný stav materiálu}}$$

$$\text{Obrátka výrobků} = \frac{\text{Náklady na prodané výrobky}}{\text{Průměrný stav výrobků}}$$

$$\text{Obrátka zboží} = \frac{\text{Náklady na vynaložené prodané zboží}}{\text{Průměrný stav zboží}}$$

$$\text{Obrátka nedokončené výroby} = \frac{\text{Náklady výroby}}{\text{Průměrný stav nedokončené výroby}}$$

(Kislingerová, 2010, s. 531)

## 5.2 Doba obratu zásob

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}/360}$$

Ukazatel udává průměrný počet dnů od naskladnění položek na sklad do jejich vyskladnění (při spotřebě nebo prodeji). Pro podnik je lépe, když se počet obrátek zvyšuje a doba obratu se zkracuje. Pro plynulost výroby a pohotové uspokojování poptávky by měla být optimální velikost zásob v souladu s rychlostí obratu. (Kislingerová, 2010, s. 109)

Je možné tento ukazatel zjistit i u jednotlivých druhů zásob, skupin zásob a jednotlivých položek, stejně jako v případě obratu zásob. Výpočet doby obratu jednotlivých druhů zásob:

$$\text{Doba obratu materiálu} = \frac{(360 \times \text{Průměrná zásoba materiálu})}{\text{Spotřeba materiálu}}$$

$$\text{Doba obratu zboží} = \frac{(360 \times \text{Průměrná zásoba zboží})}{\text{Náklady na prodané zboží}}$$

$$\text{Doba obratu výrobků} = \frac{(360 \times \text{Průměrná zásoba vlastních výrobků})}{\text{Náklady na prodané výrobky}}$$

$$\text{Doba obratu nedokončené výroby} = \frac{(360 \times \text{Průměrná zásoba nedok. výr.})}{\text{Náklady vlastní výroby}}$$

(Kislingerová, 2010, s. 531–532)



## **II PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 CHARAKTERISTIKA FIRMY

Firma XY, a.s. je česká společnost podnikající v oblasti pohostinství a stravování. Vznikla ve Zlínském kraji v roce 2006 a je zapsána v obchodním rejstříku u Krajského soudu v Brně. Původně byla založená jako společnost s ručením omezeným, ale v roce 2011 došlo k přeměně na akciovou společnost. (Interní dokumenty XY, a.s., 2015)

Od počátku je firma zaměřená na výrobu teplých a chlazených pokrmů. Založení firmy bylo strategickým tahem majitele, který už od devadesátých let podniká ve výrobě uzenin a lahůdek, v současnosti tudíž vede dvě firmy. Teplá strava se vydává v pronajatých firemních výdejnách, nebo se vlastními dopravními prostředky rozváží zákazníkům ve várnicích. Chlazená strava se rovněž dováží přímo zákazníkům, může být zakoupena v prodejnách potravin a obchodních řetězcích, nebo je vydávána ve směnných provozech a v menších podnicích, které nemají vlastní výdejny. (Interní dokumenty XY, a.s., 2015)

Nabídka teplých pokrmů se sestavuje na každý týden a skládá se především z tradičních českých jídel. Na jídelní lístek se pravidelně zařazují i vegetariánská jídla a jídla mezinárodních kuchyní. Na chlazené pokrmy se také sestavuje týdenní jídelníček, kromě toho má firma ale i mnoho jídel ve stálé nabídce. Díky moderním technologiím je firma schopna vyprodukovat až 350 000 jídel za měsíc. (Interní dokumenty XY, a.s., 2015)

### 6.1 Historie společnosti

Firma začínala svou činnost v pronajatých prostorách. Až v roce 2008 na rozhodnutí majitele započala výstavba vlastní kuchyně a centrálního skladu. Stavba byla dokončena a v listopadu 2010 se spustil zkušební provoz kuchyně. Naplno pak začala kuchyně fungovat v lednu 2011. (Interní dokumenty XY, a.s., 2015)

V říjnu roku 2007 nastalo první rozšíření firmy, kdy se začalo vařit v kuchyni v Domě s pečovatelskou službou v Holešově (uvaří se zde až 300 jídel denně). V březnu 2009 firma vyhrála výběrové řízení na závodní stravování ve firmě Ton a.s. (Bystřice pod Hostýnem). Zde se rovněž vaří. Jídla jsou vydávána zaměstnancům závodu TON i ostatních firem z blízkého okolí. (Interní dokumenty XY, a.s., 2015)

V roce 2010 nastal dosud největší růst v historii společnosti. Firma vyhrála výběrové řízení na závodní stravování ve společnosti Continental Barum, s.r.o. Od roku 2011 je dále poskytováno závodní stravování pro firmu Mitas, a.s. pro výrobní úseky ve Zlíně i v Otrokovicích, dále i ve společnosti Fatra a.s. v Napajedlích a v Chropyni. V lednu 2015

zahájila firma provoz výdejny s kuchyní ve společnostech Austin Detonator s.r.o. a Austin Detonator Assembly s.r.o. ve Vsetíně. (Interní dokumenty XY, a.s., 2015)

Kromě závodního stravování začala firma podnikat i v oblasti restaurací. V říjnu roku 2013 začala firma provozovat restauraci a bowling 9evítka ve Zlíně. V lednu následujícího roku byl pronajat i prostor nové Zámecké restaurace v Holešově, kde firma kompletně vybavila restauraci i kuchyní. (Interní dokumenty XY, a.s., 2015)

## 6.2 Seznam provozoven firmy

Firma v současnosti provozuje především výdejny a bufety v několika podnicích a v posledních dvou letech začala i s provozem restaurací.

- Výdejna v Domě s pečovatelskou službou, Novosady 1597, 769 01 Holešov,
- výdejna s kuchyní TON a.s., M.Thoneta č. 148, 768 61 Bystřice pod Hostýnem,
- výdejna Chropyšská strojírna a.s., Komenského 75, 768 11 Chropyně,
- výdejna Fatra a.s., Komenského 75, 768 11 Chropyně,
- výdejna a bufet – Fatra a.s., tř. T.Bati č. 1541, 763 61 Napajedla,
- Uzeniny – Lahůdky Uherské Hradiště, Zelný trh 413, 686 01 Uherské Hradiště,
- výdejny a bufety – Continental Barum a.s., Objízdná č. 1628, 765 02 Otrokovice,
- výdejna Pilana, a.s., Nádražní č. 804, 768 24 Hulín,
- bufet MITAS a.s., ul. Šedesátá 3638, 760 01 Zlín,
- výdejna v MITAS a.s. tř. Tomáše Bati 1740 765 01 Otrokovice,
- Zámecká restaurace, nám. F. X. Ríchtra 190, 769 01 Holešov,
- Restaurace 9evítka, Náměstí Práce 1099/1, 760 01 Zlín,
- výdejny a bufety v Austin Detonator, s.r.o. a Austin Detonator Assembly, s.r.o., Jasenice 712, 755, 01 Vsetín,
- výdejna Lindab Buildings s.r.o., Kojetínská 71, 750 02 Přerov,
- výdejna Unico Modular, a.s., Nádražní 1136, 763 12 Vizovice,
- výdejna Koma Modular s.r.o., Říčanská 1191, 763 12 Vizovice. (Interní dokumenty XY, a.s., 2015)

## 6.3 Popis systému VYRAEX 7.0

Firma pro operace ve výrobě, expedici a evidenci týkající se zásob používá software Vyraex 7.0. Většina dat v této práci je zjištěna právě z tohoto programu.

Vyraex je systém vyvinutý speciálně pro potravinářské provozy. Řeší veškerou problematiku v oblasti výroby potravin (normy, zásoby, expedici i prodej). Je využíván mnoha menšími i většími firmami. Tento systém je možné provozovat na jednom či více počítačích. (Informace o programu, [2010])

Program je rozdělený na jednotlivé části (ty lze používat samostatně nebo jako celek):

- Expedice (různé varianty dodacích listů a faktur), sběrné faktury, ambulanti prodej;
- individuální ceníky;
- získávání dat z programu i předávání dat obchodním partnerům;
- evidence výroby, zjišťování spotřeby surovin a kalkulace;
- skladová evidence (je možno mít libovolný počet skladů, ty jsou propojeny s výrobou a expedicí). (Informace o programu, [2010])

**Objednávky, dodací listy, expedice** – dodací list se tvoří z objednávky nebo přímo při dodání. Program umožňuje soubor stálých objednávek pro odběratele na předem dané dny. Program umožňuje vytvářet mnoho různých sestav, přehledů a výběrů za období dle zvolených kritérií. Výstupy je pak možné převést do programu Microsoft Office Excel. (Informace o programu, [2010])

**Prodej a fakturace** – v systému lze vytvořit mnoho druhů daňových dokladů. Faktury se mohou tvořit přímo při pořízení nebo lze tvořit sběrné faktury za určité období (např. den, týden, měsíc). Program je kompatibilní s řadou účetních programů, do kterých lze vydané faktury převést. (Informace o programu, [2010])

**Výroba** – Systém umožňuje evidovat výrobu a ztráty při výrobě, vypočítat budoucí spotřebu surovin dle norem (receptur), kalkulovat ceny vyrobených produktů, porovnávat výrobu a expedici a propojení se skladovou evidencí. (Informace o programu, [2010])

**Skladová evidence** – umožňuje pohyb na skladě přes příjemky a výdejky, případně mezi sklady přes převodky, spotřebované suroviny odepisovat automaticky z výroby či expedice, sledování stavu zásob, porovnat spotřebu normovanou se skutečnou spotřebou, sledovat nákupy od různých dodavatelů a ceny, vést libovolný počet skladů, a promítnout změny cen nakoupených surovin do kalkulací cen produktů. (Informace o programu, [2010])

## 7 ROZBOR STAVU ZÁSOB

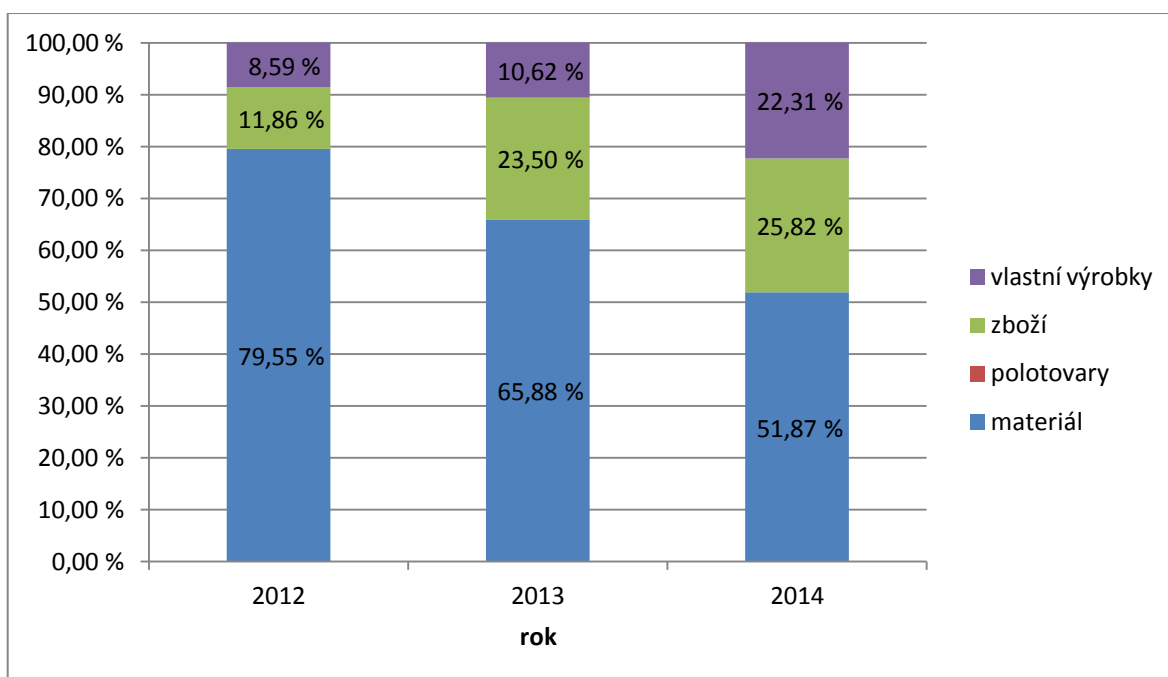
Kapitola je věnována vývoji zásob podle jejich struktury (materiál, zboží, vlastní výroby), pohybu a přehledu stavů materiálových zásob, protože právě na ně je tato práce dále zaměřena. Dále je v této kapitole proveden rozbor dodavatelů a nákupu spolu s rozbohem odběratelů a prodeje.

### 7.1 Vývoj zásob dle jejich struktury

Tato kapitola je věnována analýze struktury zásob v letech 2012–2014. Jedná se o zásoby celé firmy. Potřebné údaje vychází z účetních výkazů sestavovaných ke konci účetního období v každém sledovaném roce. Polotovary firma nepoužívá, proto je stav nulový. Následující tabulka a graf znázorňují podíl jednotlivých složek zásob v % na celkových zásobách:

Položka	2012	2013	2014	Průměr
Materiál	79,55	65,88	51,87	65,77
Polotovary	0,00	0,00	0,00	0,00
Zboží	11,86	23,50	25,82	20,39
Vlastní výroby	8,59	10,62	22,31	13,84
<b>Zásoby celkem</b>	100,00	100,00	100,00	x

Tab. 1. Vývoj struktury zásob v letech 2012–2014 (v %)



Graf 1. Vývoj struktury zásob v letech 2012–2014 (v %)

Největší položku ve všech sledovaných letech tvoří materiál. V roce 2012 tvoří materiál 79,55 % celkových zásob a v roce 2013 je to 65,88 %. V dalším roce materiál tvoří 51,87 % zásob. Firma by měla materiálu věnovat nejvíce pozornosti. U podílu materiálu na celkových zásobách došlo k poklesu, neznamená to ale pokles skutečného množství položek. Důvodem pro tuto změnu je zvyšování množství výrobků na skladě a především zboží na provozovnách.

Skupina, jejíž podíl na celkovém stavu zásob vzrostl v letech 2012–2014 nejvíce, je zboží. Zboží drží firma ve svých bufetech ve firmách, ve kterých má společnost své výdejny, a v restauracích. V roce 2012 zboží tvoří 11,86 % celkových zásob, v roce 2013 je to 23,5 % a v roce 2014 dosahuje nejvyšší úrovně, tedy 25,82 %. K tomuto růstu došlo díky tomu, že firma během těchto let rozšiřovala své provozy (přibylo několik výdejen a 2 restaurace). V roce 2012 bylo provozů 11, v roce 2014 už 25.

Poslední skupinou jsou vlastní výrobky. Ve vlastních výrobcích je zachycena pouze chlazená strava, protože teplá strava není držena ve skladech. V roce 2012 tvoří 8,59 % z celku, v roce 2013 to činí 10,62 % a v roce 2014 až 22,31 %. Důvodem pro nárůst výrobků v roce 2014 je připravená vysoká objednávka od odběratele chlazené stravy na začátek ledna následujícího roku.

## **7.2 Vývoj stavu zásob materiálu na skladě v letech 2012–2014**

Následující rozbor se týká přehledu stavů a pohybů materiálových zásob na centrálním skladě v jednotlivých měsících let 2012–2014. Údaje jsou získány ze systému Vyraex a obsahují počáteční stavy, konečné stavy, příjmy a výdeje těchto zásob v peněžních jednotkách (Kč).

Centrální sklad zahrnuje všechny suroviny a materiál používaný pro výrobu a skládá se ze tří částí. Největší částí je montovaná hala o rozměrech 15 x 40 metrů v prostorách firmy XY, a.s. Zde je skladován tzv. suchý koloniál (např. mouka, luštěniny, konzervy, zavařeniny). Do další části patří jednotlivé menší sklady (např.: sklad koření, sklad zeleniny, sklad obalového materiálu), které jsou součástí hlavní budovy firmy XY. Třetí částí je sklad masa. To je uloženo částečně v příručním skladu u přípravy masa, větší část je ale uložena v pronajatých prostorech zhruba 500 metrů od hlavní budovy a odtud je dováženo na výrobu.

### 7.2.1 Vývoj stavu materiálu v roce 2012

V roce 2012 se stav zásob pohyboval v rozmezí od 1,7 mil. Kč do 2,6 mil. Kč (průměrně zhruba 2,15 mil. Kč). Stav zásob a výroba závisí především na počtu pracovních dní v daném měsíci. Je to proto, že výroba teplých i studených jídel je závislá na provozu výdejen, který je o víkendech a svátcích omezen, nebo úplně přerušen. V lednu 2012 například nákup činil 6 047 413 Kč a výdej 6 146 570 Kč při 20 pracovních dnech, což odpovídá ročnímu průměru. Nejméně pracovních dní má měsíc únor (18), kdy nákup činí 5,9 mil. Kč a výdej pouze 5,8 mil. Kč.

Nejvyšších příjmů a výdejů bylo dosaženo v měsíci říjnu. Firma více vyrábí, důvodem pro to může být vyšší počet pracovních dní v tomto měsíci (23) v kombinaci se sezónností, začátkem podzimu totiž v tomto odvětví vždy dochází ke zvýšení prodeje pokrmů oproti létu.

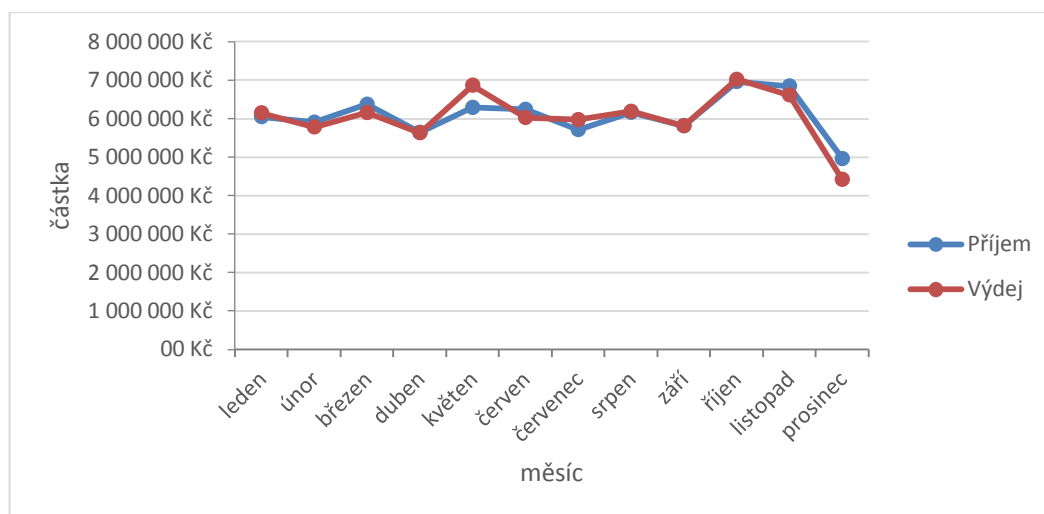
Nejnižší příjmy a výdeje vykazuje prosinec. Tento stav je způsoben tím, že společnosti, ve kterých má firma své provozovny, mají mezi svátky celozávodní dovolené, a provoz výdejen je v tuto dobu přerušen. Díky tomu je v prosinci pouze 15 provozních dní a výroba se výrazně snižuje. Příjem činí 4 955 705 Kč a výdej pouze 4 417 554 Kč.

Všechny počáteční a konečné stavy, příjmy a výdeje, celkové hodnoty i průměry jsou zobrazeny v následující tabulce:

Měsíc	Počáteční stav	Příjem	Výdej	Konečný stav
leden	2 411 279,69	6 047 413,21	6 146 570,91	2 308 381,41
únor	2 308 381,41	5 901 745,79	5 780 174,92	2 483 908,96
březen	2 483 908,96	6 368 057,40	6 154 252,64	2 656 664,60
duben	2 656 664,60	5 639 125,95	5 630 424,01	2 658 149,96
květen	2 658 149,96	6 286 326,39	6 864 867,25	1 960 000,58
červen	1 960 000,58	6 235 623,10	6 025 691,88	2 228 471,28
červenec	2 228 471,28	5 711 727,68	5 969 110,32	1 869 338,28
srpen	1 869 338,28	6 160 942,59	6 185 585,99	1 879 899,66
září	1 879 899,66	5 810 890,13	5 813 225,53	1 793 456,07
říjen	1 793 456,07	6 961 141,32	7 015 482,90	1 717 662,64
listopad	1 717 662,64	6 843 866,30	6 613 324,87	1 856 230,61
prosinec	1 856 230,61	4 955 704,70	4 417 554,18	2 385 430,33
celkem	25 823 443,74	72 922 564,56	72 616 265,40	25 797 594,38
průměr	2 151 953,65	6 076 880,38	6 051 355,45	2 149 799,53

Tab. 2. Vývoj stavu a pohybu materiálových v roce 2012 (v Kč)

Porovnání příjmů a výdajů v jednotlivých měsících roku 2012 znázorňuje následující graf:



Graf 2. Porovnání příjmů a výdajů materiálu v jednotlivých měsících roku 2012

### 7.2.2 Vývoj stavu materiálu v roce 2013

Oproti roku 2012 v roce 2013 nedošlo ke zvýšení průměrného stavu zásob, byl držen v průměru na 2 mil. Kč. Průměrný nákup i výdej vzrostl o zhruba 400 tis. Kč, což znamená, že rostla výroba.

V měsíci lednu bylo dosaženo nadprůměrně vysokých hodnot, především u výdeje. Nárůst je způsoben tím, že v prosinci je omezeno vaření jak teplých, tak chlazených jídel (kdyby se v prosinci neomezila výroba chlazených jídel, vypršela by ze 2/3 expirační doba a po novém roce by o ně nebyl zájem). Proto je několik prvních dní v lednu zvýšena výroba a obvykle jsou posíleny i směny pracovníků.

Dále je v tomto roce výroba stálá a odvíjí se především od počtu pracovních dní v měsíci.

Nejvyšší hodnoty příjmů a výdajů z celého roku opět vykazuje měsíc říjen, což je – stejně jako v předchozím roce – způsobeno vysokým počtem pracovních dní i sezónností. V prosinci se opět opakuje situace, kdy došlo k poklesu výroby z důvodu celozávodních dovolených. Příjmy dosáhly pouze 4,3 mil. Kč (což je o 700. Tis. Kč méně než v roce 2012) a výdeje se snížily na pouhých 4,5 milionu korun (což je naopak o více než 100 tis. Kč oproti roku 2012).

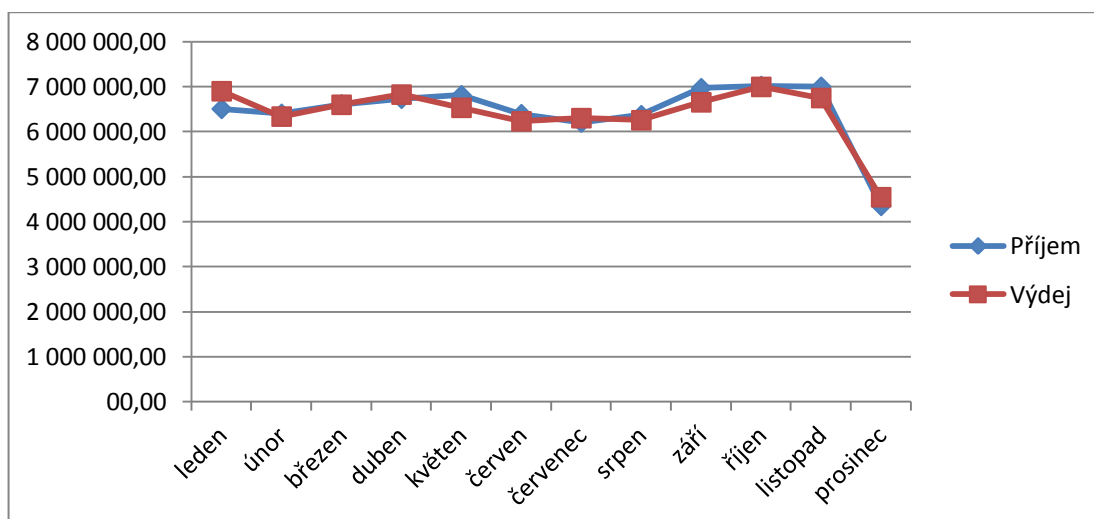
Tabulka opět ukazuje stavy zásob a jejich pohyb v jednotlivých měsících.



Měsíc	Počáteční stav	Příjem	Výdej	Konečný stav
leden	2 385 430,33	6 509 078,35	6 902 382,69	1 906 277,03
únor	1 906 277,03	6 400 217,26	6 339 091,97	1 936 115,77
březen	1 936 115,77	6 609 745,69	6 600 829,06	1 890 971,02
duben	1 890 971,02	6 734 918,24	6 827 376,38	1 748 775,16
květen	1 748 775,16	6 812 298,31	6 534 129,09	1 969 590,17
červen	1 969 590,17	6 393 090,68	6 233 190,04	2 075 319,28
červenec	2 075 319,28	6 206 846,19	6 304 452,98	1 926 869,87
srpen	1 926 869,87	6 369 944,50	6 257 163,06	1 978 072,51
září	1 978 072,51	6 970 200,48	6 656 397,01	2 250 636,69
říjen	2 250 636,69	7 018 294,90	6 998 065,25	2 213 436,40
listopad	2 213 436,40	7 001 424,27	6 751 039,49	2 405 994,31
prosinec	2 405 994,31	4 355 025,36	4 547 858,10	2 163 371,79
celkem	x	77 381 084,23	76 951 975,12	x
průměr	2 057 290,71	6 448 423,69	6 412 664,59	2 038 785,83

Tab. 3. Vývoj stavu a pohybu materiálových zásob v roce 2013 (v Kč)

Následující graf znázorňuje porovnání příjmů a výdejů za jednotlivé měsíce:



Graf 3. Porovnání příjmů a výdejů materiálu v jednotlivých měsících roku 2013

### 7.2.3 Vývoj stavu materiálu v roce 2014

V roce 2014 dochází ke zvýšení průměrného stavu zásob materiálu na 2,3 mil. Kč (dáno způsobem řízení zásob). Ani v jednom měsíci stav neklesl pod 2 miliony korun. Průměrné příjmy a výdeje dosahují téměř 7 mil. korun, což je o půl milionu korun více než v předchozím roce.

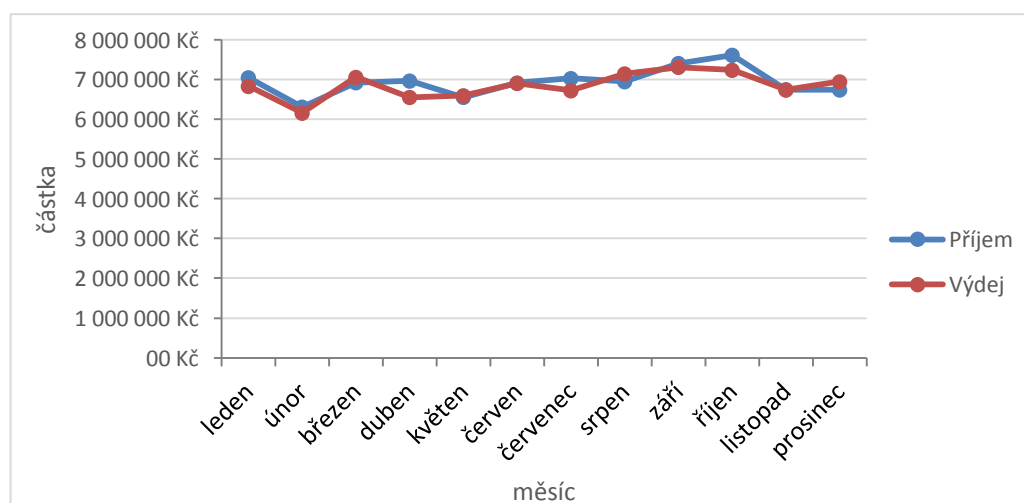
Měsíc	Počáteční stav	Příjem	Výdej	Konečný stav
leden	2 163 371,79	7 051 648,34	6 833 827,49	2 290 299,98
únor	2 290 299,98	6 312 986,58	6 158 924,25	2 362 198,12
březen	2 362 198,12	6 927 462,08	7 060 399,90	2 176 703,72
duben	2 176 703,72	6 969 034,13	6 556 691,34	2 514 601,68
květen	2 514 601,68	6 558 411,41	6 597 873,20	2 404 725,70
červen	2 404 725,70	6 918 327,16	6 909 925,76	2 350 473,83
červenec	2 350 473,83	7 031 143,51	6 723 631,73	2 580 897,02
srpen	2 580 897,02	6 952 137,29	7 148 507,72	2 317 778,08
září	2 317 778,08	7 410 308,09	7 314 329,58	2 349 882,16
říjen	2 349 882,16	7 617 467,21	7 239 867,61	2 628 004,55
listopad	2 628 004,55	6 749 567,15	6 743 869,31	2 562 479,82
prosinec	2 562 479,82	6 744 759,33	6 948 918,47	2 305 292,70
celkem	x	83 243 252,28	82 236 766,36	x
průměr	2 391 784,70	6 936 937,69	6 853 063,86	2 403 611,45

Tab. 4. Vývoj stavu a pohybu materiálových zásob v roce 2014 (v Kč)

Po celý rok v pohybu zásob nenastávají výrazné výkyvy. Měsíc leden má vysoké příjmy a výdeje z důvodu dohánění výroby za předchozí rok. Během roku nedocházelo k výrazným výkyvům, příjmy a výdeje jsou dány opět počtem pracovních dní v měsíci a na podzim opět sezónností.

V prosinci 2014 tentokrát nedošlo k žádnému výraznému snížení příjmů a výdejů stejně jako v předchozích letech, naopak se drží kolem průměru. Snížení, ke kterému dochází při svátcích a dovolených bylo nahrazeno očekávanou vyšší spotřebou, díky jednorázové objednávce chlazených pokrmů na začátek ledna příštího roku od odběratele GTH Catering.

Srovnání příjmů a výdejů materiálu jednotlivých měsíců znázorňuje následující graf:



Graf 4. Porovnání příjmů a výdejů materiálu v jednotlivých měsících roku 2014

### 7.3 Rozbor největších dodavatelů a nákupu

Protože je tato práce dále věnována především zásobám na skladě, tato část je zaměřena na rozbor nákupu surovin a materiálu na centrálním skladě firmy od jednotlivých dodavatelů.

Je zde rozebrán nákup a jeho vývoj od pěti dodavatelů, jejichž dodávky jsou největší. Firma má dodavatelů mnoho, ale jen několik z nich dodává pravidelně a ve velkém množství.

Dodavatelů v roce 2012 bylo celkem 80 a dohromady dodávky činily 67 932 229 Kč. V roce 2013 počet dodavatelů stoupl na 85 a nakoupilo se za 71 743 300 Kč. V roce 2014 činil celkový nákup 78 709 294 Kč, od 93 dodavatelů. V průběhu tří let tedy došlo ke zvýšení celkového nákupu o zhruba 10 milionů korun ročně.

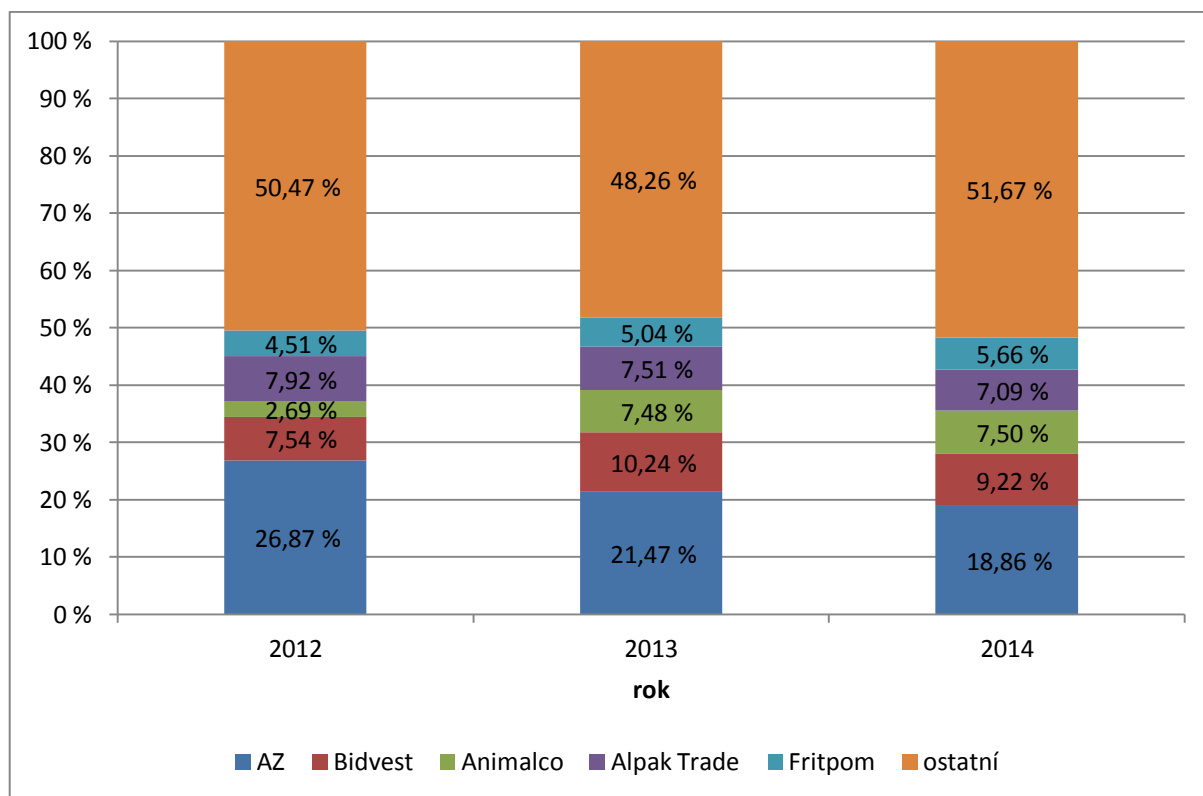
Mezi 5 největších dodavatelů patří:

1. AZ, s.r.o.,
2. Bidvest Czech Republic s.r.o.,
3. Animalco a.s.,
4. Alpak Trade s.r.o.,
5. Fritpom s.r.o.

Následující tabulka a graf znázorňují podíl nákupů v Kč od těchto jednotlivých dodavatelů na celkovém nákupu materiálu (pořadí v tabulce dáno podle roku 2014).

<b>Dodavatel</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
AZ	18 251 061	15 401 115	14 847 590
Bidvest	5 124 485	7 344 400	7 259 705
Animalco	1 823 785	5 371 107	5 896 300
Alpak Trade	5 380 501	5 389 115	5 579 806
Fritpom	3 063 612	3 617 296	4 456 755
ostatní	34 288 785	34 620 267	40 669 138
<b>celkem</b>	<b>67 932 229</b>	<b>71 743 300</b>	<b>78 709 294</b>

Tab. 5. Vývoj nákupu od největších dodavatelů v letech 2012–2014 (v Kč)



Graf 5. Vývoj nákupu od největších dodavatelů v letech 2012–2014 (v %)

Největším dodavatelem ve všech srovnávaných letech je firma AZ, s.r.o. Důvodem je především skutečnost, že majitelem této firmy je zároveň majitel společnosti XY, a.s. V roce 2012 se tato firma podílí na celkovém nákupu 26,87 %, v roce 2013 21,47 % a v roce 2014 18,86 %. I když jeho podíl na dodávkách mezi lety klesá, stále je nejdůležitějším dodavatelem surovin, konkrétně masa (provozuje vlastní bourárnu masa a uzenin). Důvod pro pokles nákupů od této firmy je zeslabení výroby této firmy (díky čemuž i zvyšují ceny).

Dalším největším dodavatelem surovin je firma Bidvest Czech Republic s.r.o. Podíl této firmy na celkovém nákupu není objemný tak jako u předchozí firmy. Podíl v roce 2012 činí 7,54 %, v dalším roce 10,24 % a v roce 2014 dochází k poklesu na 9,22 %. Stále je ale největším dodavatelem, pokud jde o suroviny (ostatní mimo maso). Tento dodavatel byl vybrán pro poskytování výhodných cenových nabídek a rovněž delší doby splatnosti faktur. To je pro firmu XY výhodné proto, že splatnost faktur jejích největších odběratelů je rovněž až 60 dnů.

Animalco a.s. je druhým největším dodavatelem, co se týče masa. V roce 2012 podíl tvoří 2,69 %, o rok později už je to 7,49 % a v roce 2014 zůstává na podobné úrovni – 7,5 %.

Růst nákupu od této firmy vyrovnává pokles nákupu od firmy AZ, s.r.o. Důvodem je výhodnější nabídka cen určitých druhů masa od firmy Animalco a.s.

Velký podíl na materiálu tvoří i obalový materiál, do kterého je balena chlazená strava. Jeho největším dodavatelem je firma Alpak Trade s.r.o., jelikož firma XY pro balení používá balící stroje od této firmy. Z celkových dodávek tvoří v roce 2012 7,92 % nákupu. V roce 2013 je podíl 7,51 % a v roce 2014 je to 7,09 %. Tento lehký pokles je způsoben snižováním výroby chlazených pokrmů (naproti tomu se zvyšovala výroba teplých jídel, která není balena).

Posledním zmíněným dodavatelem je firma Fritpom s.r.o. Je dodavatelem surovin (konkrétně brambor). V roce 2012 tvoří podíl na dodávkách 4,51 %, v roce 2013 je to 5,04 % a v roce 2014 podíl činí 5,67 %. Tato společnost byla vybrána díky její krátké vzdálenosti. Dodává brambory, které se spotřebovávají ve velkém množství, a pro firmu XY je nevýhodné je skladovat déle než je potřeba. Díky krátké vzdálenosti není pro Fritpom problém dodat dodávku v krátkém časovém úseku. Navíc dodává brambory oloupané, což snižuje pracnost pro firmu XY.

Těchto 5 dodavatelů má celkem ve všech sledovaných letech přibližně poloviční podíl na celkovém nákupu materiálu.

Mezi další největší dodavatele surovin patří například firmy Luko, s.r.o., Made group, a.s., Wastex, spol. s r.o., Bikos CZ, s.r.o. nebo Trumf International s.r.o. Podíl ostatních dodavatelů je v roce 2012 50,48 %, v roce 2013 48,26 % a v roce 2014 51,67 %.

#### **7.4 Rozbor prodeje a odběrních míst**

V této části práce je proveden rozbor prodeje a jeho vývoje v letech 2012–2014. Jak již bylo zmíněno v charakteristice firmy, společnost je zaměřena na výrobu teplých a chlazených pokrmů. Pro větší vypovídací schopnost je tato kapitola rozdělena na rozbor prodeje chlazené stravy a rozbor prodeje teplé stravy.

Teplá strava se vyváží do pronajatých výdejen, kde se vydává, případně se ostatním zákazníkům rozváží ve várnicích. Chlazená se prodává ve firmách, které nemají vlastní výdejny nebo vedou noční o odpolední směny, prostřednictvím automatů (automaty ve společnostech Fatra, a.s. a Mitas a.s.). Je možné ji zakoupit i v obchodech s potravinami nebo se rozváží přímo zákazníkům.

#### 7.4.1 Rozbor prodeje chlazené stravy

K rozboru prodeje chlazených jídel bylo zvoleno 10 výrobků, které byly ve vybraných letech nejoblíbenější. Kromě týdenního jídelníčku má firma stálou nabídku chlazené stravy (stálá nabídka zahrnuje 35 jídel), ve které je těchto 10 nejoblíbenějších jídel zařazeno a v průběhu celé existence firmy v tomto pořadí nenastaly výrazné změny. Následující tabulka zobrazuje počty prodaných kusů (pořadí výrobků je dáno prodejností v roce 2014) u jednotlivých výrobků i celkové hodnoty:

Pořadí	Výrobek	Rok		
		2012	2013	2014
1.	Svíčková na smetaně, knedlík	94 360	92 657	126 339
2.	Knedlík plněný uzeným masem se zelím	83 313	81 884	100 719
3.	Smažený řízek, s bramborovým salátem	44 274	45 159	45 244
4.	Segedínský guláš a knedlíkem	36 264	36 755	31 729
5.	Hovězí guláš s knedlíkem	33 996	29 658	55 948
6.	Srbské rizoto	29 193	34 658	27 878
7.	Špenát s vepř. výpečky a knedlíkem	37 092	30 972	27 358
8.	Halušky s uzeným a se zelím	28 969	32 826	26 325
9.	Kuřecí řízek v těstíčku sbramborem	23 948	26 612	21 570
10.	Hov.maso s rajskou omáčkou a knedlík	29 651	23 304	20 293
Ostatní		813 054	625 487	448 255
<b>Celkem</b>		<b>1 254 113</b>	<b>1 059 972</b>	<b>844 508</b>

Tab. 6. Prodej vybraných chlazených výrobků v letech 2012–2014 (v ks)

Z tabulky je zřejmé, že prodej chlazené stravy ve sledovaných letech výrazně klesal. Přispěl k tomu odchod největšího odběratele chlazené stravy v květnu 2013 a rovněž skutečnost, že se firma začala v posledních letech více zaměřovat na prodej teplé stravy ve výdejnách.

V červenci roku 2014 firma získala velkého odběratele chlazených jídel, firmu AHOLD Czech Republic, a.s. Ten ale pravidelně odebírá pouze 5 druhů jídel (Segedínský guláš s knedlíkem, Knedlík plněný uzeným masem se zelím, Hovězí guláš s knedlíkem, Moravský vrabec s knedlíkem a zelím a Vepřová pečeně s knedlíkem a špenátem). Tento odběratel výrazně ovlivnil prodej těchto jídel v druhé polovině roku 2014 (za to období odebral celkem 134 tis. jídel). I přesto v roce 2014 došlo k velkému poklesu prodeje chlazených jídel.

V roce 2012 celkový prodej chlazených jídel činil 1 254 113 ks, z čehož vybraná jídla tvoří 35,17 %. V dalším roce byl celkový prodej ve výši 1 059 972 ks, podíl vybraných jídel činí

40,99 %. V roce 2014 bylo prodáno jen 844 508 ks, z čehož 15 % nakoupil nový velký odběratel a podíl vybraných jídel i díky němu tvoří 47,92 %. Celkový prodej roku 2014 je oproti roku 2012 nižší o 32,66 %.

Nejprodávanějším jídlem ve všech letech byl výrobek Svíčková na smetaně s knedlíkem, kterého se prodalo 94 360 kusů v roce 2012 a v dalším roce to bylo 92 657 kusů. V roce 2014 ale jeho prodej stoupl díky novému odběrateli na 126 339 kusů, což je oproti roku 2013 nárůst o 36,35 %.

Stejně to je i s druhým nejoblíbenějším výrobkem (Knedlík plněný uzeným masem se zelím), kterého se v roce 2012 prodalo přes 83 tis. kusů, v roce 2013 téměř 82 tis. kusů a v roce 2014 až 100 tis. kusů.

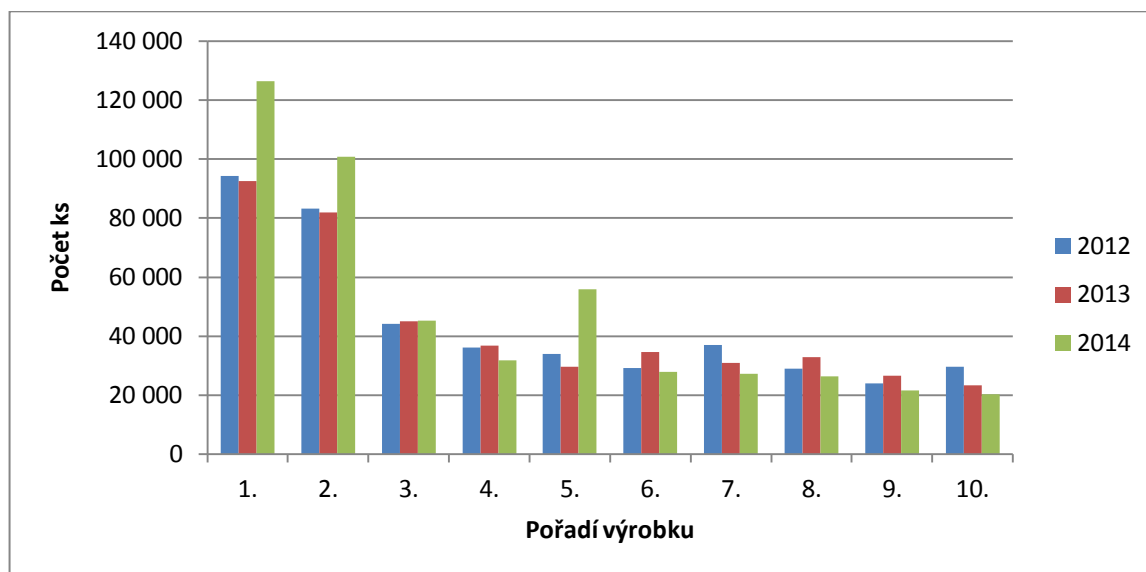
U třetího výrobku se neprojevuje snížení výroby nebo odchod velkého zákazníka. Nepatří mezi výrobky nakupované novým odběratelem, i přesto se jeho prodej po sledované období udržel na 45 tis. kusů ročně.

Pátý výrobek je také poznamenán příchodem nového odběratele. V roce 2012 se prodalo téměř 34 tisíc kusů. Další rok jeho prodej poklesl o 13 %, ale v roce 2014 se výrazně zvýšil na skoro 56 000 kusů, což oproti roku 2012 je nárůst o 64 %.

Pokles prodeje je znát na 4., 7. a 10. výrobku, u kterých prodej z vybraných výrobků poklesl nejvíce a také se u nich měnilo pořadí v oblíbenosti. Prodej 4. výrobku byl stabilní v letech 2012 a 2013, v roce 2014 ale poklesl oproti roku 2013 o 14 %.

U sedmého výrobku přišel největší pokles, v roce prodej činí 37 tis. kusů, v roce 2014 to je už jen 27 tis. kusů. Jeho prodej se v roce 2014 oproti roku 2012 snížil o 27 %. Prodej desátého výrobku v roce 2012 činil přes 29 tis. ks, v roce 2013 klesl o 21,4 % na 23 304 ks a v roce 2014 klesl 20 293 kusů, oproti roku 2013 to je pokles 31,56 %.

Následující graf znázorňuje porovnání prodeje jednotlivých výrobků mezi sledovanými lety:



Graf 6. Srovnání prodeje vybraných výrobků mezi lety 2012–2014 (v ks)

#### 7.4.2 Rozbor prodeje teplé stravy (podle odběrních míst a odběratelů)

Jelikož teplá strava nemá stálou nabídku a každý týden je sestavován nový jídelní lístek, ve kterém se jídla nemohou stále opakovat, rozbor podle nejoblíbenějších jídel by nebyl tolik vypovídající jako u stravy chlazené. Proto je tato část zaměřena na prodej jídel podle odběrních míst v letech 2012–2014.

Firma má odběrní místa, která provozuje sama (viz kap. 6.2) a poté odběrní místa, které nejsou provozovány firmou. Tyto firmy mají vlastní výdejny s vlastními zaměstnanci a hotové jídlo se zde pouze dováží (např. společnost Metso Minerals s.r.o.)

K tomuto rozboru bylo vybráno 10 odběrních míst, ve kterých bylo odebráno ve sledovaných letech nejvíce jídel. V tabulce jsou uvedena tato vybraná odběrní místa a odběratelé, počty vydaných jídel v každém roce, souhrn za ostatní místa a celkové hodnoty. Pořadí v tabulce je dáno prodejností v roce 2014.



Pořadí	Odběrní místo	2012	2013	2014
1.	Barum (Hlavní jídelna)	479 621	467 130	453 427
2.	Barum (Výdejna AB)	90 934	98 042	102 090
3.	Dům pro seniory Holešov	129 526	121 319	95 916
4.	Barum (Výdejna CHTT)	101 415	104 608	94 470
5.	Ton BpH	91 896	91 987	91 495
6.	Fatra Napajedla	79 360	82 192	86 362
7.	Pilana Hulín	38 846	38 709	37 038
8.	Fatra Chropyně	31 323	32 604	32 213
9.	Chropynská strojírna a.s.	29 328	27 585	28 120
10.	Metso Minerals s.r.o.	3 583	26 481	24 624
Ostatní		164 438	174 576	296 169
<b>Celkem</b>		<b>1 240 270</b>	<b>1 265 233</b>	<b>1 341 924</b>

Tab. 7. Prodej teplé stravy podle odběrních míst v letech 2012–2014 (v ks)

Z tabulky lze vyčíst, že společnost Continental Barum má stěžejní podíl na odběru jídel. Zde společnost XY provozuje tři výdejny a všechny se drží na prvních místech v odběru (obsadily 1., 2. a 4. místo). Continental Barum je tedy stěžejním zákazníkem.

První místo je obsazeno Hlavní jídelnou v Continental Barum, což je největší výdejna, jakou firma provozuje. V roce 2012 se zde odebralo 479 621 jídel, což je 38,67 % z celkového prodeje. V roce 2013 prodej klesl na 467 130 jídel, čímž tvoří podíl 36,92 % z celku. V dalším roce se prodej opět lehce snížil na 453 427 jídel za rok, čímž tvoří 33,79 % z celku. Podíl hlavní jídelny na celkovém prodeji tedy klesá, ale jen minimálně. Příčinou poklesu v jídelnách Barum je přesun společnosti Mitas, a.s. z prostorů Continental Barum do vlastních (jejich zaměstnanci se stravovali především v Hlavní jídelně a jídelně v budově CHTT).

Druhou největší výdejnu je jídelna AB (v Administrativní budově) společnosti Continental Barum. Zde se v roce 2012 prodalo téměř 91 tis. jídel a tím tvoří 7,33 % z celku. V roce 2013 prodej vzrostl na 98 tis. jídel, čímž tvoří podíl 7,75 %. V dalším roce došlo opět k vzrůstu prodeje na 102 tis. jídel (7,6 % z celku). Oproti roku 2012 se v roce 2014 prodalo o 12,27 % více.

Na třetím místě se nachází jídelna v Domě pro seniory Holešov. Společnost XY provozuje výdejnu v Domě s pečovatelskou službou Holešov. Zde se jídlo nedováží, ale vaří. Vaří se nejen pro klienty tohoto zařízení, ale i pro místní firmy, Charitu Holešov a veřejnost. Na tomto místě je zaznamenán největší pokles počtu vydaných jídel – v roce 2014 je zde prodej oproti roku 2012 o 25,95 % nižší. V letech 2012 a 2013 byla tato jídelna na druhém místě v počtu vydaných jídel. V roce 2012 se zde vydalo téměř 130 tis. jídel (10,44 %

z celku). V roce 2013 se prodalo 121 tis. jídel (9,59 % z celku) a v roce 2014 už pouze 96 tis. jídel (7,15 % z celku). Pokles prodeje způsobilo zastavení odběru firmy Trachea, s.r.o. v polovině roku 2013.

CHTT je poslední jídelnou v Continental Barum. V roce 2012 se zde vydalo přes 101 tis. jídel (8,18 % z celku). V dalším roce se prodej lehce zvýšil na 104 tis. jídel (8,26 % z celku). V roce 2014 přišel výraznější pokles na 94 tis. jídel za rok (7,04 % z celku). Příčinou je stejně jako u Hlavní jídelny přesun společnosti Mitas z prostorů Continental Barum.

Dohromady jídelny ve společnosti Continental Barum v roce 2012 mají podíl 54,18 %, v roce 2013 to činí 52,94 % a v roce 2014 se podílí 49,91 % z celku. Polovina prodeje teplé stravy tedy závisí na jednom zákazníkovi a jeho ztráta by znamenala pro prodeje firmy velký propad. Continental Barum vybírá provozovatele závodního stravování každé 3 roky. Firma XY se zde stala provozovatelem od roku 2011, od roku 2014 už běží druhé tříleté období.

Dalším důležitým výdejním místem je výdejna ve firmě Ton a.s. Hotová jídla sem nejsou dovážena, ale přímo se zde vaří. Jídlo se pak vydává zaměstnancům firmy Ton a.s. a rovněž se vyváží do menších firem v okolí. V roce 2012 se zde uvařilo a vydalo téměř 92 tis. jídel (tím tvoří 7,57 % z celku). V letech 2013 a 2014 se držel na stejné úrovni, v prodeji zde nenastaly žádné výkyvy.

Velkým odběratelem je dále firma Fatra, a.s., ve které jsou vedeny dva provozy výdejen (ve městech Napajedla a Chropyně). Výdejna v Napajedlích se nachází na šestém místě a vývoj je zde pozitivní. V roce 2012 zde bylo vydáno přes 79 tis. jídel, v roce 2013 přes 82. tis. jídel a v roce 2014 už více než 86 tis. jídel, oproti roku 2012 to je prodej vyšší o 8,82 %. Nárůst je způsoben rozrůstáním firmy Fatra, a.s.

Druhá výdejna Fatry v Chropyni je na 8. místě a ve vývoji zde během sledovaných let nenastaly výrazné výkyvy. Prodej se zde pohybuje mezi 31,2–32,6 tis. jídel a průměrně se na prodeji podílí pouze 2,5 %. Zákazník Fatra a.s. v roce 2012 měl podíl na prodeji 8,9 %, další rok to bylo 9,07 % a v roce 2014 8,84 %.

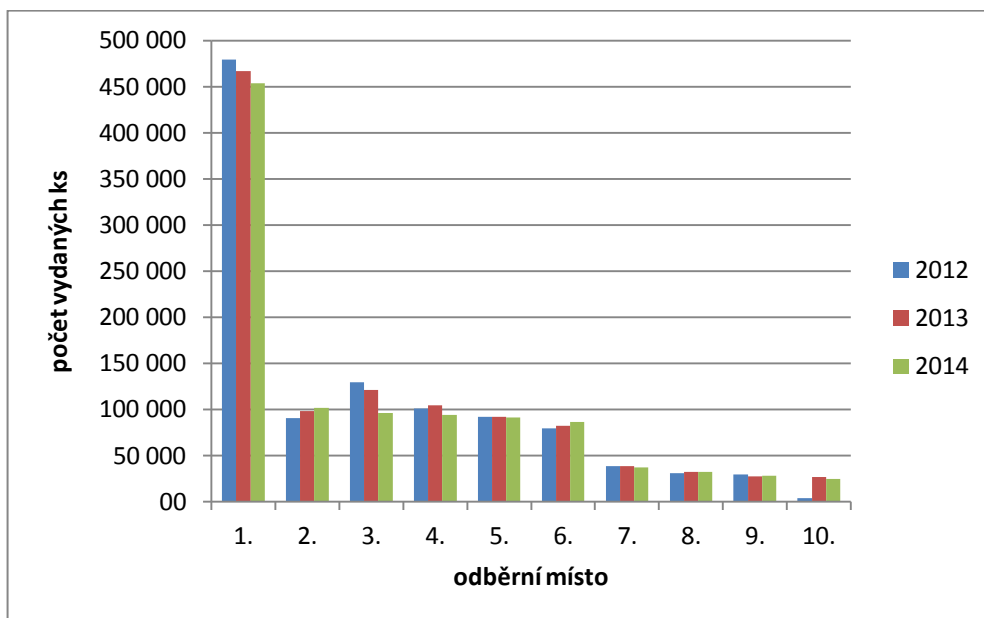
Dalšími odběrateli uvedenými v tabulce jsou společnosti Pilana, a.s., Chropyňská strojírna a.s. a Metso Minerals s.r.o. Firma Metso Minerals se stala odběratelem až na podzim roku 2012, proto v tom období bylo odebráno pouze 3,5 tis. jídel, v dalších letech prodej zde činil 26 tis. jídel za rok a v roce 2014 to bylo přes 24 tis. jídel.

Počet vydaných jídel na jednotlivých odběrních místech je dán především velikostí odebírající firmy. Pokud daná firma roste, roste její počet zaměstnanců, zvedají se prodeje. Pokud počet prodaných jídel klesá, může to být způsobeno klesáním počtu zaměstnanců v dané firmě.

Těchto 10 vybraných odběrních míst mělo v roce 2012 dohromady podíl 86,74 % na prodeji teplých jídel. V roce 2013 to činilo 86,2 % a v dalším roce 77,9 %. Ukazuje to, jak je firma závislá na několika zákaznících – především Continental Barum, Fatra, a.s. nebo Ton, a.s. Ztráta jakéhokoli z těchto zákazníků by pro firmu měla velmi negativní dopad. Mezi sledovanými lety dochází ale ke snížení jejich podílu. V letech 2013 a 2014 totiž firmě přibýlo mnoho nových menších odběratelů.

V roce 2013 přibýly např. výdejny ve společnostech Koma Modular, s.r.o., Lindab Buildings s.r.o. V roce 2014 se odběrateli staly např. firmy Tescoma, s.r.o., Plastika, a.s., Unico Modular, a.s. a mnoho dalších. Dále se v roce 2013 začala firma rozšiřovat na Slovensko, kdy začala spolupráce s velkoobchodem KON-RAD spol. s.r.o. Zatím se zde vyváží pouze v malém množství, v budoucnu má ale firma zájem tuto spolupráci rozšiřovat a hledat nové odběratele i na Slovensku.

Následující graf znázorňuje podíl vybraných dodavatelů ve všech sledovaných letech:



Graf 7. Srovnání prodeje na vybraných odběrních místech v letech 2012–2014 (v ks)

## 8 ABC ANALÝZA U VYBRANÝCH POLOŽEK

Tato kapitola je věnována zpracování analýzy ABC u vybraných surovin a materiálu, s ohledem na jejich podíl na spotřebě v roce 2014. K vypracování analýzy bylo zvoleno 35 při výrobě velmi často používaných položek materiálu a surovin z centrálního skladu. Položky jsou v tabulce seřazeny podle jejich podílu na spotřebě:

Skupina	Surovina	Roční spotřeba v Kč	Roční spotřeba v %	Kumulovaná spotřeba v Kč	Kumulovaná spotřeba v %
A	Vepřová kýta	6 253 988,26	17,89	6 253 988,26	17,89
A	Kuřecí prsa	5 677 923,34	16,24	11 931 911,60	34,13
A	Brambory loupané	3 596 015,12	10,29	15 527 926,72	44,41
A	Misky PP Jm-42	2 721 101,04	7,78	18 249 027,76	52,20
A	Olej	2 195 050,23	6,28	20 444 077,99	58,47
A	Vepřová plec	2 108 398,26	6,03	22 552 476,25	64,51
B	Uzené maso	1 744 509,39	4,99	24 296 985,64	69,50
B	Hovězí přední	1 366 763,67	3,91	25 663 749,31	73,40
B	Sýr eidam	1 148 759,74	3,29	26 812 509,05	76,69
B	Kuřecí stehna	1 067 725,39	3,05	27 880 234,44	79,74
B	Folie spodní-VAC-BCC	950 569,12	2,72	28 830 803,56	82,46
B	Vejce	752 441,68	2,15	29 583 245,24	84,62
B	Rýže	700 308,83	2,00	30 283 554,07	86,62
B	Krůtí prsa	535 388,28	1,53	30 818 942,35	88,15
B	Mouka hladká	511 059,00	1,46	31 330 001,35	89,61
C	Bramborové těsto sypké	450 625,25	1,29	31 780 626,60	90,90
C	Hranolky	428 693,94	1,23	32 209 320,54	92,13
C	Česnek drcený- pasta	368 128,80	1,05	32 577 449,34	93,18
C	Cukr krystal	317 958,99	0,91	32 895 408,33	94,09
C	Houskový knedlík	308 439,60	0,88	33 203 847,93	94,97
C	Těstoviny vřetena	270 095,86	0,77	33 473 943,79	95,74
C	Paprika mletá	255 261,94	0,73	33 729 205,73	96,47
C	Špenát mražený	213 089,10	0,61	33 942 294,83	97,08
C	Strouhanka	208 357,27	0,60	34 150 652,10	97,68
C	Cibule	181 338,08	0,52	34 331 990,18	98,20
C	Zelí červené steril.	127 172,86	0,36	34 459 163,04	98,56
C	Folie 460mm	110 393,08	0,32	34 569 556,12	98,88
C	Čočka	73 386,02	0,21	34 642 942,14	99,09
C	Droždí	62 392,03	0,18	34 705 334,17	99,27
C	Granox (bujón)	59 786,11	0,17	34 765 120,28	99,44
C	Sůl	53 990,22	0,15	34 819 110,50	99,59
C	Grilovací koření	37 810,36	0,11	34 856 920,86	99,70
C	Křen steril	37 016,42	0,11	34 893 937,28	99,80
C	Vegeta	34 958,14	0,10	34 928 895,42	99,90
C	Kostky do knedlíku	33 241,03	0,10	34 962 136,45	100,00
	<b>CELKEM</b>	34 962 136,45	100,00	x	x

Tab. 8. ABC analýza 35 položek vybraných materiálů a surovin

Firma při vaření používá mnoho druhů materiálů a surovin (kolem 600 druhů položek na skladě), ale bylo by velmi náročné věnovat všem položkám stejnou pozornost – proto je vhodné při řízení použít metodu ABC, která spočívá v rozdělení položek do tří skupin (A, B, C) podle jejich podílu na spotřebě. V roce 2014 tyto položky tvoří 42,51 % z celkově spotřebovaného materiálu.

Výrobky jsou rozděleny do tří skupin. První skupina A je skupina malého počtu nejvíce používaných položek. Měla by se podílet 5–20 % na celkovém počtu položek. Skupina zahrnuje 6 položek, čímž tvoří 17,14 %. Tato skupina se podílí na celkové spotřebě mezi vybranými položkami 67,17 %. (v korunách 22,5 mil.) Zahrnuje především pravidelně každý den používané suroviny jako je maso (vepřová kýta, kuřecí prsa a vepřová plec), brambory, olej a dále i nejvíce používané misky, které se používají na balení chlazených jídel. Těmto položkám by firma měla věnovat nejvíce pozornosti, zaměřit se na jejich řízení a kontrolovat každou položku zvlášť.

V další skupině by měl podíl spotřeby odpovídat podílu položek. Skupina B zahrnuje 9 položek, tedy tvoří podíl 25,71 % a na spotřebě má 25,1% podíl. Tato skupina zahrnuje další často používané suroviny (některé druhy masa, sýr, rýže, vejce, hladká mouka) a folie používané k balení. Používají se pravidelně, ale ne v tak velkém množství jako u zásob skupiny A.

Poslední skupina položek, která se na spotřebě podílí nejméně, je skupina C. Obsahuje 20 položek, čímž tvoří 57,14 % z celkového počtu, ale má velmi malý podíl na celkové spotřebě (pouze 10,39 %). Obsahuje položky používané v malém množství, jako je např. koření, bujón, strouhanka a podobně. Není třeba se jim věnovat v takové míře, jako předchozím skupinám.

Tabulka ukazuje hodnoty a podíl jednotlivých skupin:

Skupina	Podíl počtu položek (v %)	Počet položek ve skupině	Podíl na spotřebě (v %)	Podíl na spotřebě (v Kč)
A	17,14	6	64,51	22 552 476
B	25,71	9	25,10	8 777 525
C	57,14	20	10,39	3 632 135
<b>Celkem</b>	100,00	35	100,00	34 962 136

Tab. 9. Podíl jednotlivých skupin v analýze ABC

## 9 UKAZATELE AKTIVITY

Tato kapitola je zaměřena na výpočet ukazatelů aktivity u materiálových zásob v letech 2012–2014. Pomocí těchto ukazatelů je zjišťováno, jak podnik hospodaří se svým majetkem.

Obrat zásob vyjadřuje, kolikrát za období se zásoby obrátí (vyskladní a opět naskladní) a doba obratu udává, na jak dlouho zásoba vystačí. Obrátka by měla být co nejvyšší a doba obratu naopak co nejnižší. Nejdříve je zjištěn obrat a doba obratu celkových zásob, zásob materiálu a poté u jednotlivých vybraných druhů materiálů a surovin.

### 9.1 Obrat a doba obratu celkových zásob

K výpočtu obrátky a doby obratu celkových zásob je nutné znát tržby za rok a stav zásob. Stav zásob byl zjištěn aritmetickým průměrem konečných stavů zásob na konci každého měsíce v jednotlivých letech. Tržby byly zjištěny z výkazu zisku a ztráty. Tabulka ukazuje potřebné údaje a vypočtené ukazatele.

	2012	2013	2014	Průměr
Průměrná zásoba v Kč	3 352 027,00	3 773 392,00	4 718 139,27	3 947 852,76
Tržby v Kč	182 878 349,00	189 170 424,00	208 683 910,00	193 577 561,00
Obrátka	54,56	50,13	44,23	49,64
Doba obratu ve dnech	6,60	7,18	8,14	7,31

Tab. 10. Vývoj ukazatelů aktivity v letech 2012–2014 u zásob materiálu (v Kč)

Ukázka výpočtu v roce 2014:

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}} = \frac{208\,683\,910}{4\,718\,139,27} = 44,23$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby}/360} = \frac{4\,718\,139,27}{208\,683\,910/360} = 8,14 \text{ dnů}$$

V roce 2012 se zásoby otočily 54,56 krát a doba obratu byla 6,6 dní. V dalším roce se zásoby otočily 50,13 krát a doba obratu vzrostla na 7,18 dní. V roce 2014 došlo k obratu zásob jen 44,23 krát a doba obratu se prodloužila na 8,14 dní.

Mezi lety 2012–2014 tedy obrátka klesala a doba obratu se prodlužovala. Je to způsobeno především tím, že vzrostl stav zásob – vzrostl počet provozů, ve kterých je drženo zboží (v roce 2012 bylo 11 provozů, v roce 2014 už 25). Nutně to tedy neznamená zhoršení úrovně hospodaření se zásobami.

## 9.2 Obrat a doba obratu zásob materiálu

Pro vypočtení ukazatelů u materiálových zásob je nutné znát celkovou spotřebu a průměrnou zásobu v období. Ta byla pro tento účel zjištěna aritmetickým průměrem konečných stavů zásob materiálu na skladě za jednotlivé měsíce daných let. Tabulka obsahuje výpočet obou ukazatelů a hodnoty, ze kterých se vychází ve sledovaných letech.

	2012	2013	2014	Průměr
Průměrná zásoba v Kč	2 149 799,53	2 038 785,83	2 403 611,45	2 197 398,94
Celková spotřeba v Kč	72 616 265,40	76 951 975,12	82 236 766,36	77 268 335,63
Obrátka materiálu	33,78	37,74	34,21	35,25
Doba obratu ve dnech	10,66	9,54	10,52	10,24

Tab. 11. Vývoj ukazatelů aktivity v letech 2012–2014 u zásob materiálu

Ukázka výpočtů v roce 2014:

$$\text{Obrátka materiálu} = \frac{\text{spotřeba materiálu}}{\text{průměrný stav materiálu}} = \frac{82\,236\,766,36}{2\,403\,611,45} = 33,78$$

$$\text{Doba obratu} = \frac{360 \times \text{průměrná zásoba}}{\text{Spotřeba materiálu}} = \frac{360 \times 2\,403\,611,45}{82\,236\,766,36} = 10,52 \text{ dnů}$$

Výpočty udávají, že vývoj hospodaření s materiálem nebyl úplně příznivý. Pozitivní vývoj nastal v roce 2013 oproti roku 2012, kdy se obrat zvýšil o 3,96 obrátek, a doba obratu se snížila o 1,12 dne. V dalším roce už ale obrátka klesla o 3,53 a doba obratu se prodloužila o 0,98 dne, což je stav jen o málo pozitivnější, než byl v roce 2012. Je vidět, že celková spotřeba je v roce 2014 o 10 mil. Kč vyšší, než v roce 2012, což je pozitivní, s tím ovšem vzrostl i průměrný stav na skladě, který by měl naopak být udržován co nejnižší.

Tento negativní vývoj je následkem nesprávného řízení zásob a zásobování. Stav zásob zůstává v roce 2014 zbytečně vysoký, protože zůstatek materiálu není pravidelně sledován a zásoba se drží příliš vysoko.

## 9.3 Obrat a doba obratu vybraných položek

Ke zjištění obratu a doby obratu bylo vybráno 6 položek, které jsou v analýze ABC (viz kap. 8) zahrnuty do skupiny A. Následující tabulky ukazují hodnoty, ze kterých se vychází (průměrná zásoba a celková spotřeba dané položky), a výpočty obrátky a doby obratu. Průměrná zásoba byla zjištěna aritmetickým průměrem stavů ke konci měsíců.

**Rok 2012:**

<b>Položka</b>	<b>Průměrná zásoba (v Kč)</b>	<b>Celková spotřeba (v Kč)</b>	<b>Obrat</b>	<b>Doba obratu (ve dnech)</b>
Vepřová kýta	42 560,89	4 814 730,79	113,13	3,18
Kuřecí prsa	78 612,26	3 812 227,66	48,49	7,42
Brambory loupané	5 435,51	2 329 662,55	428,60	0,84
Misky PP Jm42	44 674,60	2 314 001,29	51,80	6,95
Olej	29 900,05	1 768 191,76	59,14	6,09
Vepřová plec	19 522,84	3 142 673,67	160,97	2,24

*Tab. 12. Ukazatele aktivity u vybraných položek v roce 2012*

Položkou s nejvyšším obratem roku 2012 jsou brambory loupané. Během roku se obrátily 428,6 krát a doba obratu byla jen 0,84 dne. Zásoba na skladě byla držena velmi nízko, protože se dodávalo velmi často (v některých případech i dvakrát denně). Položkou s druhou největší obrátkou je vepřová plec, jejíž obrat činí 160,97 a doba obratu je 2,24 dne.

Nejmenší obrat vykazují kuřecí prsa. K obratu došlo jen 48,49 krát a doba obratu činí 7,42 dne.

**Rok 2013:**

<b>Položka</b>	<b>Průměrná zásoba (v Kč)</b>	<b>Celková spotřeba (v Kč)</b>	<b>Obrat</b>	<b>Doba obratu (ve dnech)</b>
Vepřová kýta	43 640,92	5 987 667,59	137,20	2,62
Kuřecí prsa	45 689,82	4 320 301,23	94,56	3,81
Brambory loupané	12 705,55	3 402 370,61	267,79	1,34
Misky PP Jm42	47 428,75	2 655 122,40	55,98	6,43
Olej	42 887,40	1 997 228,39	46,57	7,73
Vepřová plec	40 066,20	2 470 433,71	61,66	5,84

*Tab. 13. Ukazatele aktivity u vybraných položek v roce 2013*

V roce 2013 došlo k několika změnám. Položkou s největším obratem jsou opět brambory, tentokrát došlo k obratu jen 267,79 krát a doba obratu se prodloužila o 0,5 dne. Druhý největší obrat byl zjištěn u vepřové kýty, jejíž obrat se zvedl na 137,2 obrátek a doba obratu se zkrátila o 0,56 dne, což je pozitivní. Průměrná zásoba se zvedla jen o zhruba 1 tis. Kč při zvýšení spotřeby o více než 1 mil. Kč za rok.

Velmi pozitivní vývoj nastal u kuřecích prs. Jejich obrat se zdvojnásobil na 94,56 obrátek za rok a doba obratu se zkrátila na 3,81 dne.



Naopak u vepřové pleci se obrat snížil. Tato položka se obrátila jen 61,66 krát a doba obratu vzrostla na 3,6 dne. Spotřeba této položky velmi klesla, přičemž průměrná zásoba na skladě je dvakrát vyšší než průměrná zásoba z roku 2012.

U misek počet obrátek lehce vzrostl na 55,98 za rok a doba obratu se zkrátila o 0,52 dne.

Položkou s nejmenším počtem obrátek je olej. Obrat činí jen 46,57 obrátek za rok a doba obratu vrostla o 1,24 dne.

#### Rok 2014

Položka	Průměrná zásoba (v Kč)	Celková spotřeba (v Kč)	Obrat	Doba obratu (ve dnech)
Vepřová kýta	58 904,97	6 253 988,26	106,17	3,39
Kuřecí prsa	109 999,90	5 677 923,34	51,62	6,97
Brambory loupané	14 785,61	3 596 015,12	243,21	1,48
Misky PP Jm42	49 483,49	2 721 101,04	54,99	6,55
Olej	30 435,58	2 195 050,23	72,12	4,99
Vepřová plec	52 137,09	2 108 398,26	40,44	8,90

Tab. 14. Ukazatele aktivity u vybraných položek v roce 2014

V roce 2014 jsou brambory opět položkou s nejvyšším obratem. Obrat zde ale opět klesl na 243,21 obrátek při době obratu 1,48 dne.

K poklesu tentokrát došlo i u vepřové kýty, jejíž obrat činí 106,17 obrátek při době obratu 3,39 dne (zvýšení o 0,77 dne). U kuřecích prsou rovněž nedošlo k pozitivnímu vývoji. Tato položka se obrátila jen 51,62 krát a doba obratu se prodloužila o 3,16 dne.

Jedinou položkou, u které v tomto roce nastal pozitivní vývoj, je olej. Zde došlo k obratu 72,12 krát a doba obratu se zkrátila o 2,74 dne.

#### 9.4 Shrnutí

V roce 2014 kde došlo ke zvýšení obratu pouze u jedné položky (olej). U ostatních položek se obrat snižoval a doba obratu prodlužovala. Vybrané zásoby jsou drženy na zbytečně vysoké úrovni, čímž na sebe vážou finanční prostředky a zvyšují náklady na skladování. Není s nimi zacházeno efektivně.

Je to způsobeno tím, že pracovníci skladu nepřesně odhadují, kolik se na skladě nachází zásob. V následující kapitole jsou proto rozebrány vybrané položky, kde je mimo jiné stanovena optimální zásoba, která by měla být na skladě.

## 10 ANALÝZA JEDNOTLIVÝCH SUROVIN

Tato kapitola je zaměřena na zjišťování průměrné denní a měsíční spotřeby, stanovení optimální zásoby průměrnou zásobou a časové normy zásob u vybraných položek pro rok 2014. Optimální dodávku u surovin nelze stanovit, jelikož náklady na zásoby nejsou známé.

Vybrané položky jsou v ABC analýze (viz kap. 8) zařazeny ve skupině A, tedy jsou nejdůležitější a nejvíce používané. Z toho důvodu je důležité, aby podnik držel určitou zásobu těchto položek pro případ výkyvu (ve výrobě nebo v dodávce). Firma nevede pojistné zásoby, proto jsou k položkám navrhnuty a stanoveny odhadem. Jelikož ale většina dodavatelů je schopná dodat suroviny rychle a v případě neschopnosti dodavatele dodávku dodat mají v záloze několik dalších dodavatelů, lze doporučit pojistnou zásobu u položek skupiny A na jeden den.

V následujícím rozboru se tedy s touto doporučenou pojistnou zásobou pracuje při stanovení optimální zásoby průměrnou zásobou a stanovení časové normy zásob. Časová norma zásob se zde rovná průměrné vázanosti zásob v podniku (pro potřeby stanovení průměrné zásoby). Optimální zásoba je zde stanovena metodou průměrné zásoby. Pro porovnání je uvedena rovněž skutečná průměrná zásoba položky zjištěná aritmetickým průměrem z konečných stavů jednotlivých měsíců.

Vzorce použité pro výpočet:

- Průměrná měsíční spotřeba = celková spotřeba / 12
- Průměrná denní spotřeba = celková spotřeba / 360
- Pojistná zásoba = průměrná denní spotřeba \* pojistná zásoba stanovená ve dnech
- Časová norma zásob = (dodávkový cyklus / 2) + pojistná zásoba.
- Dodávkový cyklus = počet dní v období (360) / počet dodávek
- Průměrná zásoba = průměrná denní spotřeba \* doba vázanosti zásob

### 10.1 Vepřová kýta

Vepřová kýta je nejvíce používanou surovinou v podniku. V roce 2014 bylo uskutečněno celkem 312 dodávek. Celková spotřeba této suroviny v roce 2014 činila 72 599,28 kg, tedy 6,2 mil. Kč

Název hodnoty	Částka (Kč)	Množství (kg)
Celková spotřeba	6 253 988,26	72 599,28
Průměrná měsíční spotřeba	521 165,67	6 049,94
Průměrná denní spotřeba	17 372,19	201,66
Stanovení pojistné zásoby	17 372,19	201,66
Počet dodávek	312,00	312,00
Dod.c.	1,17	1,17
ČNZ	1,58	1,58
Optimální průměrná zásoba	27 533,81	319,63
Skutečná průměrná zásoba	58 904,97	677,73

Tab. 15. Rozbor položky Vepřová kýta

Průměrně se v roce 2014 spotřebovalo 201,66 kg za den (za měsíc 6 049,94 kg). Doporučená pojistná zásoba je stanovena jednodenní (rovná se tedy průměrné denní spotřebě). Dodávkový cyklus při 312 dodávkách za rok je 1,17 dne.

Optimálně by na skladě měla být zásoba vepřové kýty průměrně 319,63 kg (27 533,81 Kč). Skutečná průměrná zásoba v roce 2014 byla 677,73 kg (58 904,97 Kč). Překročila optimální zásobu o více než 358 kg, je tedy více než dvojnásobná. Tímto jsou zbytečně umrtveny finanční prostředky a navíc zásoba, 350 kg masa navíc vytváří velké náklady na skladování a udržování.

## 10.2 Kuřecí prsa

Název hodnoty	Částka (Kč)	Množství (kg)
Celková spotřeba	5 677 923,34	96 220,08
Průměrná měsíční spotřeba	473 160,28	8 018,34
Průměrná denní spotřeba	15 772,01	267,28
Stanovení pojistné zásoby	15 772,01	267,28
Počet dodávek	98,00	98,00
Dod.c.	3,72	3,72
ČNZ	2,86	2,86
Optimální průměrná zásoba	45 143,35	765,02
Skutečná průměrná spotřeba	109 999,90	1 258,47

Tab. 16. Rozbor položky Kuřecí prsa

Celková spotřeba v roce 2014 byla ve výši 96 220,08 kg (více než 5,6 mil Kč). Dodávek v tomto období bylo uskutečněno 98. Dodávkový cyklus je tedy 3,72 dne. Ke zjištění časové normy zásob je použita doporučená pojistná zásoba stanovená na 1 den. Časová norma zásob pro kuřecí prsa je 2,86 dne.

Při průměrné denní spotřebě 268,28 kg a době vázanosti 2,86 dne je optimální průměrná zásoba 765,02 kg. Skutečná průměrná zásoba ale činila 1 258,47 kg, tedy o 493,45 kg více, než je optimální průměrná zásoba. Podobně jako u předchozí položky tím vznikají zbytečné náklady.

### 10.3 Brambory loupané

Název hodnoty	Částka (Kč)	Množství (kg)
Celková spotřeba	3 596 015,12	245 876,47
Průměrná měsíční spotřeba	299 667,93	20 489,71
Průměrná denní spotřeba	9 988,93	682,99
Stanovení pojistné zásoby	9 988,93	682,99
Počet dodávek	428,00	428,00
Dod.c.	0,84	0,84
ČNZ	1,42	1,42
Optimální průměrná zásoba	14 189,88	970,23
Skutečná průměrná zásoba	14 785,61	971,78

Tab. 17. Rozbor položky Brambory loupané

V roce 2014 bylo uskutečněno celkem 428 dodávek loupaných brambor. Znamená to tedy, že se dováží i vícekrát denně (v některých dnech dodávka ale nemusí být uskutečněna vůbec). Celkem za rok bylo spotřebováno 245 876,47 kg brambor. Průměrná denní spotřeba tedy činila 683,99 kg (měsíční 20 489,71 kg). Pojistná zásoba je opět stanovena na jeden den.

Optimální průměrná zásoba roku 2014 činí 970,23 kg. Skutečná průměrná zásoba činí 971,78 kg. Skutečná tedy převýšila optimální jen o 1,5 kg, což je velmi ideální stav.

### 10.4 Misky PP Jm42

Název hodnoty	Kč	Množství (ks)
Celková spotřeba	2 721 101,04	1 079 802,00
Průměrná měsíční spotřeba	226 758,42	89 983,50
Průměrná denní spotřeba	7 558,61	2 999,45
Stanovení pojistné zásoby	7 558,61	2 999,45
Počet dodávek	60,00	60,00
Dod.c.	6,00	6,00
ČNZ	4,00	4,00
Optimální průměrná zásoba	30 234,46	11 997,80
Skutečná průměrná zásoba	49 483,49	19 636,33

Tab. 18. Rozbor položky Misky PP Jm42

Misky PP Jm42 jsou plastové transparentní dvoudílné misky, které jsou používány k balení chlazené stravy. Celková spotřeba misek v roce 2014 činí 1 079 802 kusů, na den průměrně 2 999 kusů. Jelikož dodávek bylo uskutečněno celkem 60, dodávkový cyklus je 6 dnů a časová norma zásob s doporučenou pojistnou zásobou činí 4 dny.

Optimálně by na skladě mělo být v průměru 11 998 kusů. Skutečná zásoba tuto hodnotu převyšuje o 5 730 kusů. Taková zásoba u této položky nevyvolává velké skladovací náklady, ale váže na sebe finanční prostředky, které by mohly být využity jinak.

### 10.5 Olej

Název hodnoty	Částka (Kč)	Množství (l)
Celková spotřeba	2 195 050,23	93 398,15
Průměrná měsíční spotřeba	182 920,85	7 783,18
Průměrná denní spotřeba	6 097,36	259,44
Stanovení pojistné zásoby	6 097,36	259,44
Počet dodávek	99,00	99,00
Dod.c.	3,64	3,64
ČNZ	2,82	2,82
Optimální průměrná zásoba	17 183,47	731,15
Skutečná průměrná zásoba	30 435,58	1 294,14

*Tab. 19. Rozbor položky Olej*

Celkem se v roce spotřebovalo 93 398,15 litrů oleje a uskutečnilo se 99 dodávek. Denní spotřeba je průměrně ve výši 259,44 litrů. Opět je doporučena a použita pojistná zásoba stanovená na jeden den. Časová norma zásob pro olej tedy činí 2,82 dne.

Optimální zásoba, která by měla být na skladě v roce 2014 je 731,15 litrů. Skutečná průměrná zásoba činí však 1 294,14 litrů, tedy o 562,99 litrů více, než je potřeba.

## 10.6 Vepřová plec

Název hodnoty	Částka (Kč)	Množství (kg)
Celková spotřeba	2 108 398,26	28 192,45
Průměrná měsíční spotřeba	91 669,49	1 225,76
Průměrná denní spotřeba	5 856,66	78,31
Stanovení pojistné zásoby	5 856,66	78,31
Počet dodávek	60,00	60,00
Dod.c.	6,00	6,00
ČNZ	4,00	4,00
Optimální průměrná zásoba	23 426,65	313,25
Skutečná průměrná zásoba	52 137,09	706,55

Tab. 20. Rozbor položky Vepřová plec

Spotřeba suroviny v roce 2014 činila 28 192,45 kg, průměrně 78,31 kg za den. Dodávek bylo uskutečněno celkem 60, dodávkový cyklus je tedy 6 dní. Pojistná zásoba je opět stanovena na den. Časová norma zásob je tudíž 4 dny.

Optimální zásoba je stanovena v průměru na 313,25 kg. Skutečná průměrná zásoba ale v roce 2014 činila 707,55 kg, tedy optimální stav převýšila o 393,3 kg, tedy více než dvojnásobně.

## 10.7 Shrnutí

U většiny ze sledovaných položek skutečný průměrný stav daleko převyšoval optimální úroveň, která by měla být na skladě. Jedinou položkou, u které byl zjištěn stav téměř optimální, byly Brambory loupané. Tato položka je používána každý den ve velkém množství a dodávky se uskutečňují velmi často (pravděpodobně nejčastěji ze všech surovin). Dodavatel totiž sídlí blízko a často dodává i dvakrát denně.

U ostatních sledovaných položek stav nebyl pozitivní. Vysoký stav byl zjištěn dále u oleje, kuřecího masa a misek. U dvou dalších položek byl zjištěn skutečný stav více než dvakrát vyšší, než je optimální (vepřový kýta a vepřová plec). Jelikož se jedná o maso, jeho cena se pohybuje vysoko a také jeho nároky na skladování jsou vysoké (udržuje se velké množství, při určité teplotě).

## 11 SHRNU TÍ A DOPORU ČENÍ

Poslední kapitola je věnována návrhům a doporučením, která povedou ke zdokonalení hospodaření se zásobami. Cílem této práce je analýza a zhodnocení řízení zásob společnosti XY.

Problémem pro firmu je stanovení optimální úrovně zásob a dodávky. Mezi lety 2012 a 2014 se zvyšoval průměrný stav materiálu na skladě. Mezi lety 2012 a 2013 došlo ke zlepšení obratovosti, ale mezi lety 2013 a 2014 se snížila obrátka materiálu a prodloužila doba obratu. Z toho vychází, že hospodaření s materiálem se nestalo efektivnějším.

Firmě je doporučeno rozdělení jednotlivých položek materiálu podle metody ABC, která rozděluje položky podle jejich významnosti. Analýza provedená v této práci u vybraných položek ukazuje, že mezi nejdůležitější položky (do skupiny A) patří vepřová kýta, kuřecí prsa, brambory loupané, misky PP Jm42, olej a vepřová plec. Těmto položkám by mělo být věnováno nejvíce pozornosti. Dále je skupina B, která zahrnuje běžně používané suroviny jako např. mouka, vejce, sýr, rýže nebo některé další druhy masa. Poslední skupinou je skupina C, která zahrnuje suroviny používané méně často nebo v malém množství jako je např. koření, droždí, strouhanka, čočka, hranolky nebo cukr. U těchto položek není nutné, aby byly sledovány tak pečlivě, jako zásoby ve skupině A.

Na skladě není důkladně sledován současný stav materiálu a pracovníci skladu se snaží udržovat nějaké množství zásob na skladě (pro případ výkyvů) stanovené odhadem. Následkem toho je pak stav zásob na skladě příliš vysoký. Bylo to zjištěno např. u analyzovaných položek, které se podle metody ABC nachází ve skupině A – vepřová kýta, vepřová plec, kuřecí maso, olej a misky. Skutečný stav zásob je u těchto položek zhruba dvakrát vyšší, než je optimální průměrný stav. Lze říci, že by bylo vhodné snížit tyto stavy, aby nevázaly finanční prostředky. Dále je doporučeno stanovit v evidenčním programu maximální množství jednotlivých položek, které mohou být v jednu chvíli na skladě, aby se zamezilo zbytečným nákladům ze zásob.

Firma momentálně nevede pojistné zásoby. I přesto, že je doporučeno stav zásob snížit, bylo by vhodné zavést jednodenní pojistnou zásobu pro případ výkyvu u zásob skupiny A, která obsahuje nejvýznamnější část vybraných zásob. Je doporučena pouze jednodenní, protože dodavatelé jsou schopní přivést dodávku včas a rychle. V případě neschopnosti jednoho dodavatele suroviny dodat, má firma v záloze ještě minimálně jednoho dodavatele. Navíc v tomto odvětví o dodavatele není nouze, tudíž v případě

výkyvu není problém do jednoho dne nějakého najít, případně lze i většinu surovin pořídit z maloobchodu. U zásob skupin B a C proto naopak není doporučeno držet zbytečné velké zásoby, protože v případě potřeby jsou rychle dostupné. Navíc, jelikož je ve firmě spotřeba daná podle norem a objednávek, není těžké spotřebu určit dopředu.

U dodavatelů není třeba dělat přílišné změny. Vybírají se podle ceny, kvality a umístění. Je třeba zaměřit se na dodavatele masa. V současnosti jsou nejdůležitější dodavatelé masa firmy AZ, s.r.o., Animalco a.s. a od roku 2015 i firma Bajer a spol., spol. s r.o. Ceny masa jsou ovlivněny cenami v zahraničí, a jelikož je maso základní surovinou, změny o haléře mohou mít velký dopad. Od firmy AZ, s.r.o. se odebírá nejvíce masa, ne vždy je ale nejlevnější volbou (i přesto, že jde o firmu stejného majitele), doporučuje se proto sledovat a porovnávat pravidelně ceny různých dodavatelů.

Dále lze doporučit založení nákupního oddělení firmy. V současnosti vše řeší pracovníci skladu, kteří jsou vytíženi svými pracovními povinnostmi a díky tomu ztrácí přehled o tom co je na skladě, co se nakupuje a co by mělo být nakoupeno.

Jedním z nedostatků je například skutečnost, že firma nezná přesné náklady na zásoby. Lze vysledovat například personální náklady, ostatní náklady (skladovací, na dopravu apod.) už ale firma nesleduje. Toto se stává problémem ve chvíli, kdy je na skladě udržováno takové množství zásob, které vytváří zbytečné náklady na tyto zásoby a firma o tom ani nemusí vědět. Zjištění těchto nákladů by navíc pomohlo stanovit optimální dodávku. Lze doporučit, aby firma tyto náklady začala sledovat.

Dalším problémem je pro firmu evidence. Používaný program Vyraex je vhodný pro výrobu a normování, méně vhodným je ale pro skladovou evidenci. Velkým problémem je i uspořádání dat v něm. V průběhu rozšiřování firmy do programu byly přidávány položky bez stanovení systému. Mnohokrát se opakují a pořád se tam nachází i staré nepoužívané položky, což je často matoucí.

Výrobky, zboží a materiál nejsou nijak rozděleny (vše je v jednom dlouhém seznamu, je nutné se orientovat podle začátečních čísel, v tom ale také není vytvořen zvlášť přehledný systém). Tyto položky je možné vyhledat pomocí skupin, těch je mnoho nepoužívaných, nejsou příliš logicky rozdělené a často se v nich dá najít něco, co do nich nepatří. Hodně to ztěžuje a zdržuje práci při vyhledávání. Například když se změní norma pro určité jídlo, není přepsána v programu nebo nahrazena, ale vytvoří se nová a ta stará tam zůstane také (problém to je když se ta norma změní za rok vícekrát). Skupin je dohromady 132, z nichž



je několik prázdných, některé se opakují a někdy se narazí na položku ve skupině, do které vůbec nepatří.

Tento „nepořádek“ je pravděpodobně způsoben pracovním vytížením pracovníků ve skladu. Lze doporučit navýšení stavu pracovníků. Je nutné tuto evidenci v podniku změnit, nastolit v ní nějaký systém. Vytvořit logické skupiny, rozdělit suroviny, zboží a výrobky od sebe a rozdělit je do skupin zvlášť.

Pokud by firma měla zájem, bylo by vhodné uvažovat i o změně programu pro výrobu a expedici. Lze navrhnout vhodné programy pro firmy s potravinářským provozem (např. program POS Expert Professional Výroba nebo systém Helios).

Nedostatek, který se netýká přímo zásobování, je fakt, že firma z velké části závisí na jednom velkém odběrateli, kterým je Continental Barum, s.r.o. Zde se odebírá polovina celkové produkce teplých jídel. Ztráta tohoto zákazníka by pro firmu znamenala značné omezení výroby a propouštění mnoha zaměstnanců.

Continental Barum volí provozovatele závodního stravování jednou za tři roky. Firma XY vyhrála konkurz už dvakrát po sobě, v lednu 2014 začalo druhé tříleté období. Je tedy jisté, že zůstane zákazníkem ještě minimálně jeden a půl roku. Nedá se ale říct, zdali jím zůstane i potom (firma se může „přejít“ jídlům svého provozovatele a může chtít změnu). Kromě snahy o udržení tohoto odběratele je důležité hledat i jiné zákazníky, a nespoléhat na jednoho velkého. Mezi lety 2012–2014 podíl Continental Barum na celkovém odběru lehce klesal jen lehce (z 54 % v roce 2012 na 49,91 % v roce 2014). Dalším velkým zákazníkem jsou např. společnosti Ton, a.s. a Fatra, a.s. (odebírání zhruba 10 % vlastních výrobků, což by byla také významná ztráta).

## ZÁVĚR

Cílem této práce bylo provést analýzu řízení zásob ve firmě XY, a.s. a na jejím základě zhodnotit toto řízení a navrhnout doporučení, která povedou ke zlepšení hospodaření se zásobami.

Teoretická část obsahuje poznatky získané z odborné literatury týkající se zásob, jejich řízení, nákupu, ABC analýzy a ukazatelů aktivity.

V praktické části byla nejdříve představena společnost XY, a.s. Dále byl zpracován rozbor vývoje struktury zásob v letech 2012–2014, který ukázal, že největší část zásob tvoří materiál. Dále tedy byl rozebrán vývoj stavu a pohybu zásob materiálu za jednotlivé měsíce sledovaných let. Poté byl vypracován jak rozbor dodavatelů a nákupu materiálu, (zaměřený na 5 největších dodavatelů), tak rozbor prodeje a odběrních míst, rozdělený na rozbor prodeje chlazené a rozbor prodeje teplé stravy.

V další části práce byla zpracována analýza ABC u vybraných 35 položek materiálu. Z té vyšlo najevo, že mezi nejdůležitější položky (do skupiny A) patří vepřová kýta, kuřecí prsa, brambory loupané, misky PP Jm42, olej a vepřová plec. V následující kapitole byly zjišťovány ukazatele aktivity u celkových zásob, materiálu a položek, které byly v ABC analýze zařazeny do skupiny A. Především u materiálu bylo zjištěno navyšování průměrné zásoby znamenající negativní vývoj těchto ukazatelů, výpočet ukazatelů u jednotlivých položek to potvrdil.

V předposlední kapitole byla u vybraných položek zjišťována jejich průměrná spotřeba, časová norma zásob a optimální zásoba, která byla porovnána se skutečnou průměrnou zásobou. Poslední kapitola byla věnována shrnutí a návrhům doporučení, které by mohly zlepšit řízení zásob ve společnosti. Při řízení zásob se firma dopouští několika chyb. Je nutné se řízení zásob více věnovat, především proto, že jde o výrobní podnik a zásoby jsou podstatnou složkou majetku. Bylo doporučeno:

- Vypracování ABC analýzy, která pomůže firmě rozdělit položky podle jejich významnosti a zaměřit se na ty nejdůležitější.
- Snížení úrovně zásob materiálu. Mezi lety průměrný stav materiálu rostl, u vybraných položek byl zjištěn skutečný stav daleko vyšší, než je stanovený optimální. Tyto zásoby na sebe zbytečně vážou finanční prostředky a vytvářejí náklady.

- Zavedení jednodenní pojistné zásoby u položek ze skupiny A, které jsou nejvíce používané, aby v případě výkyvu nedošlo k přerušení výroby.
- Sledování cen masa od různých dodavatelů. Maso je nejdůležitější skupinou zásob a nakupuje se ve velkém množství, tedy i malé výkyvy v cenách mohou mít velký vliv.
- Založení nákupního oddělení firmy, jelikož vše je momentálně řešeno vytíženými pracovníky skladu.
- Sledování nákladů na zásoby (např.: na objednávku, dodávku, skladování, nebo správné náklady). Firma náklady nesleduje, neví tedy, zdali nejsou příliš vysoké a zdali by bylo možné je omezit.
- Uspořádání dat v systému Vyraex (případně i uvažovat nad změnou systému). Je třeba oddělit výrobky, materiál a zboží od sebe, vytvořit pro ně skupiny a smazat staré nepoužívané normy.
- Hledat nové odběratele, nespoléhat se jen na skupinu velkých, jejichž ztráta by měla pro podnik fatální následky.

Lze se domnívat, že cíl bakalářské práce byl splněn.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

HORÁKOVÁ, Helena a Jiří KUBÁT, [1999]. *Řízení zásob: logistické pojetí, metody, aplikace, praktické úlohy*. 3. přeprac. vyd. Praha: Profess, 236 s. ISBN 80-85235-55-2.

CHLADA, Jaromír, 2014. Proces řízení zásob. *Portál POHODA: Informace pro účetní a podnikatele* [online]. [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/uz-podnikam/proces-rizeni-zasob-ve-firmach/>

Informace o programu, [2010]. VYRAEX [online]. [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://www.vyraex.cz/program.htm>

Interní dokumenty XY, a.s., 2015. [xxxx]: XY,a.s.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2010. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

LAMBERT, Douglas M., Lisa M. ELLRAM a James R. STOCK, 2005. *Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. Vyd. 2. Brno: CP Books, 589 s. ISBN 80-251-0504-0.

LOUŠA, František, 2007. *Zásoby: komplexní průvodce účtováním i oceňováním*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 170 s. ISBN 978-80-247-2117-0.

LUKOSZOVÁ, Xenie, 2004. *Nákup a jeho řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-0174-2.

MANGAN, John, 2011. *Global logistics and supply chain management*. 2nd ed. New York: Wiley, ISBN 978-111-9998-846.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, 2014. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 208 s. ISBN 978-80-247-5316-4.

PASEKOVÁ, Marie, 2008. *Finanční účetnictví: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 2., upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 274 s. ISBN 978-80-7318-735-4.

SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2010. *Podniková ekonomika* [online]. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 445 s. [cit. 2015-03-16]. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

ŠTOHL, Pavel, 2010. *Učebnice Účetnictví 2010: pro střední školy a pro veřejnost*. 11., upr. vyd. Znojmo: Pavel Štohl, 8 sv. ISBN 978-80-87237-23-6.

UHROVÁ, Monika, 2007. ABC analýza. *IPA Czech: IPA slovník* [online]. [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://www.ipaczech.cz/cz/ipa-slovník/abc-analyza>

VALACH, Josef, 1999. *Finanční řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 324 s. ISBN 80-86119-21-1.

ZIKMUND, Martin, 2011. Paretova (ABC) analýza – mocný nástroj v logistice, marketingu i obchodu. *BusinessVize.cz* [online]. [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/paretova-abc-analyza-mocny-nastroj-v-logistice-marketingu-i-obchodu>

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Vývoj struktury zásob v letech 2012–2014 (v %)	29
Tab. 2. Vývoj stavu a pohybu materiálových v roce 2012 (v Kč)	31
Tab. 3. Vývoj stavu a pohybu materiálových zásob v roce 2013 (v Kč)	33
Tab. 4. Vývoj stavu a pohybu materiálových zásob v roce 2014 (v Kč)	34
Tab. 5. Vývoj nákupu od největších dodavatelů v letech 2012–2014 (v Kč)	35
Tab. 6. Prodej vybraných chlazených výrobků v letech 2012–2014 (v ks)	38
Tab. 7. Prodej teplé stravy podle odběrních míst v letech 2012–2014 (v ks)	41
Tab. 8. ABC analýza 35 položek vybraných materiálů a surovin	44
Tab. 9. Podíl jednotlivých skupin v analýze ABC	45
Tab. 10. Vývoj ukazatelů aktivity v letech 2012–2014 u zásob materiálu (v Kč)	46
Tab. 11. Vývoj ukazatelů aktivity v letech 2012–2014 u zásob materiálu	47
Tab. 12. Ukazatele aktivity u vybraných položek v roce 2012	48
Tab. 13. Ukazatele aktivity u vybraných položek v roce 2013	48
Tab. 14. Ukazatele aktivity u vybraných položek v roce 2014	49
Tab. 15. Rozbor položky Vepřová kýta	51
Tab. 16. Rozbor položky Kuřecí prsa	51
Tab. 17. Rozbor položky Brambory loupané	52
Tab. 18. Rozbor položky Misky PP Jm42	52
Tab. 19. Rozbor položky Olej	53
Tab. 20. Rozbor položky Vepřová plec	54

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1. Vývoj struktury zásob v letech 2012–2014 (v %)	29
Graf 2. Porovnání příjmů a výdejů materiálu v jednotlivých měsících roku 2012	32
Graf 3. Porovnání příjmů a výdejů materiálu v jednotlivých měsících roku 2013	33
Graf 4. Porovnání příjmů a výdejů materiálu v jednotlivých měsících roku 2014	34
Graf 5. Vývoj nákupu od největších dodavatelů v letech 2012–2014 (v %)	36
Graf 6. Srovnání prodeje vybraných výrobků mezi lety 2012–2014 (v ks)	40
Graf 7. Srovnání prodeje na vybraných odběrních místech v letech 2012–2014 (v ks)	43