

Návrh na zdokonalení systému řízení zásob ve firmě MAGNETON a.s.

Kateřina Ševčíková

Bakalářská práce
2007



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2006/2007

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina ŠEVČÍKOVÁ**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Finanční řízení podniku**

Téma práce: **Návrh na zdokonalení systému řízení zásob ve firmě
MAGNETON a. s.**

Zásady pro vypracování:

1. Prostudujte uvedenou literaturu se vztahem ve zvoleném tématu.
2. S využitím odborné literatury a podnikových informačních zdrojů proveďte analýzu současného stavu systému zásobování v uvedené firmě.
3. Navrhněte opatření k zdokonalení současného stavu.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:


- [1] VALACH, J. **Finanční řízení podniku**. 1. vydání. Praha: Ekopress, 1997. ISBN 80-901991-6-X.
- [2] OSTRAVSKÝ, J. **Logistika**. Zlín: Vyšší odborná škola ekonomická, 1998.
- [3] SYNEK, M. a kol. **Manažerská ekonomika**. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-211-5.
- [4] VALACH, J. **Finanční řízení a rozhodování podniku**. 2. díl. Praha: Ekopress, 1993. ISBN 80-85626-13-6.
- [5] **Vnitřní informační systém OASA: Finanční analýza a Finanční řízení**.
- [6] HORÁKOVÁ, H., KUBÁT, J. **Řízení zásob** 3. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-85253-55-2.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Michal Aliger**
EXT.


Datum zadání bakalářské práce: **6. října 2006**

Termín odevzdání bakalářské práce: **8. prosince 2006**

Ve Zlíně dne 3. listopadu 2006


Ing. Alena Dřífková
v zast. děkan




Ing. Eva Heczková, Ph.D.
v zast. ředitel ústavu

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá základním problémem řízení zásob. Snahou je navrhnout opatření ke zdokonalení řízení zásob ve strojírenském podniku MAGNETON a.s., Kroměříž. Cílem teoretické části je shrnout poznatky z literatury, týkající se členění zásob, jejich funkce, oceňování zásob, optimalizace až po popis moderních přístupů k řízení zásob. V analytické části je popsána společnost Magneton a útvar nákupu. Také jsou zde přehledy ukazatelů, jako je obrátka zásob a doba obratu. Následně jsem se zaměřila na hodnocení dodavatelů, cenové rozdíly a reklamace. V závěru bakalářské práce jsou nastíněny návrhy možných opatření na zdokonalení řízení zásob.

Klíčová slova: řízení zásob, metody řízení, dodavatelé, doba obratu, rychlost obratu, reklamace, cenové rozdíly.

ABSTRACT

This Thesis solve the main problem of managing stocks. The task is to suggest arrangement for better managing stocks in machine-industries company MAGNETON a.s. Kromeriz. The main objective of the theoretic part is to summarize the facts from the literature with refer to structuring of reserves, evaluation of reserves, optimalization and description of the modern ways how to managing stocks. In the analytic part is described Magneton company and section of buying. There are also mentioned some ratios e. g. stock turnover and time of turnover. Sequentially I targeted the vendor rating, price differences and reclamation. In the last part of my Thesis are designed suggestions of measures to improve managing stocks.

Keywords: managing stocks, methods of managing stocks (ABC, just-in-time, Kanban), suppliers, stock turnover, time of turnover, reclamation, price differences.

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala všem, kteří mi věnovali svůj čas a trpělivost během zpracování mé bakalářské práce. Mé díky patří vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. Michalu Aligerovi, ale také dalším pracovníkům společnosti Magneton a. s., např. panu Ing. Eduardu Nesibovi a dalším za cenné rady a připomínky, které mi poskytovali v průběhu zpracování mé bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 OBĚŽNÝ MAJETEK	10
1.1 CHARAKTERISTIKA OBĚŽNÉHO MAJETKU.....	10
1.1.1 Členění oběžného majetku dle rozvahy.....	10
1.2 CHARAKTERISTIKA ZÁSOBOVACÍ ČINNOSTI	12
1.2.1 Funkce a úkoly zásob	12
1.2.2 Členění zásob	12
1.3 OCEŇOVÁNÍ ZÁSOB	14
1.3.1 Oceňování zásob při pořízení.....	15
1.3.2 Oceňování zásob při úbytku a výdeji do spotřeby.....	15
1.4 ŘÍZENÍ ZÁSOB	16
1.4.1 Náklady související s řízením zásob	17
1.4.2 Metody a přístupy k řízení zásob	18
1.4.3 Optimalizace zásob	19
1.5 MODERNÍ PŘÍSTUPY K ŘÍZENÍ ZÁSOB	21
1.6 POMĚROVÉ UKAZATELE PRO HODNOCENÍ ZÁSOB	27
1.6.1 Ukazatelé aktivity.....	27
1.6.2 Ukazatelé likvidity	27
1.7 PŘÍČINY VZNIKU NADNORMATIVNÍCH ZÁSOB.....	28
2 HODNOCENÍ DODAVATELŮ	29
2.1 ZDROJE INFORMACÍ	29
2.2 VÝBĚR DODAVATELE	30
2.3 DŮLEŽITÉ ZNAKY DODAVATELŮ	30
II PRAKTICKÁ ČÁST	32
3 MAGNETON	33
3.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	33
3.1.1 Historie	33
3.1.2 Současnost.....	33
3.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	34
3.3 PŘEDMĚT SPOLEČNOSTI	35
3.4 ZÁKAZNÍCI SPOLEČNOSTI.....	36
3.5 VÝROBKY.....	36
3.6 PŘEDNOSTI SPOLEČNOSTI	37
3.6.1 Kvalita	37
3.6.2 Vývojové pracoviště.....	37
3.6.3 Lidé a budoucnost, životní prostředí	37

4	ÚTVAR NÁKUPU.....	38
5	ZÁSoby SPOLEČNOSTI.....	40
5.1	ZÁSoby SPOLEČNOSTI MAGNETON.....	40
5.2	SYSTÉM DIAMAC PRO ŘÍZENÍ ZÁSOb.....	41
5.3	POMĚROVÝ UKAZATELÉ PRO HODNOCENÍ ZÁSOb.....	43
6	HODNOCENÍ DODAVATELŮ	48
7	NÁVRHY NA ZDOKONALENÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ ZÁSOb VE SPOLEČNOSTI MAGNETON.....	57
7.1	BLOKACE SUROVIN.....	57
7.2	NÁKUP KLÍČOVÝCH KOMPONENT POMOCÍ SYSTÉMU BE TO BE	57
7.3	VÝCHODNÍ TRHY	57
7.4	LOGISTIKA.....	59
7.5	SKLADOVÁNÍ VE FIRMĚ	62
7.6	KONSIGNAČNÍ SKLADY	63
	ZÁVĚR	64
	RESUMÉ	65
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	66
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	68
	SEZNAM OBRÁZKŮ	69
	SEZNAM TABULEK.....	70
	SEZNAM PŘÍLOH.....	71

ÚVOD

V konkurenční soutěži se rozhodující pro úspěch podniku stává cílově orientovaná struktura, plánování a řízení hmotného toku včetně příslušného informačního toku, a to jak od dodavatelů k podniku, tak uvnitř podniku, i z podniku k zákazníkovi. Klíčové postavení při řešení této problematiky má oblast řízení výroby. Představuje management výroby a podstatnou část managementu logistiky. Výroba zboží a služeb je výsledkem ekonomického úsilí.

Řízení zásob je velmi důležitá součást řízení podniku. Je třeba se rozhodnout, jaký směrem se bude podnik ubírat ve své podnikatelské strategii. V závislosti na tomto rozhodnutí zhodnocuje metody řízení zásob, oceňování, přístupy k řízení zásob a další.

V této bakalářské práci se budu zabývat otázkou zásobování ve společnosti Magneton a. s. Magneton je akciová společnost, jejíž základní kapitál činí přibližně 300 milionů Kč. Firma využívá tzv. německý model řízení v čele s dozorčí radou a představenstvem. Tato společnost patří mezi strojírenské podniky s dlouholetou tradicí, jejíž vznik se váže k roku 1926. Ke stálým zákazníkům společnosti patří takové firmy jako např. Škoda auto, Daewoo, Avia, Karosa, Škoda Liaz, Tatra, ze zahraničí pak např. John Deere, Deutz, Volkswagen a další.

Cílem teoretické části je shrnout poznatky z literatury, týkající se zásob, jejich funkce, oceňování optimalizace zásob až po popis moderních přístupů k řízení zásob.

V analytické části začnu stručným popisem společnosti, seznámím s organizační strukturou, předmětem společnosti, zákazníky, výrobky, přednosti společnosti a útvarem nákupu, kde jsem strávila většinu mé času mé praxe. Dále se zaměřím na samotné zásoby společnosti, hodnocení dodavatelů a začnu se zabývat řešením problému spojeného s řízením zásob.

Na závěr této práce bych chtěla představit několik návrhů na zdokonalení skladovacího systému řízení zásob ve firmě Magneton.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 OBĚŽNÝ MAJETEK

1.1 Charakteristika oběžného majetku

Oběžný majetek tvoří důležitou součást majetku podniku. Představuje formu umístění kapitálu v podniku. Tento majetek je potřebný pro všechny podniky, bez ohledu na jejich organizační právní formu, velikost, předmět činnosti, ekonomické a jiné podmínky hospodaření.

Oběžný majetek je obtížné charakterizovat, jak z důvodů terminologických, tak obsahových. Terminologické důvody představují používání odlišných termínů např. běžná aktiva, provozní aktiva atd. Tyto termíny jsou často zaměňovány s termíny oběžný, provozní kapitál. Z hlediska obsahových důvodů odlišnosti vyplívají z charakteru majetku, jeho pestrosti, četnosti a funkcí.

Mezi hlavní hlediska vymezení oběžného majetku patří zejména čas (doba používání), funkce a normativní vymezení. Z časového hlediska se majetek v tržní ekonomice vymezuje svým charakterem, jako krátkodobý. Touto dobou se rozumí doba použitelnosti do jednoho roku. Jde o dobu jejich zpětného návratu do peněžní formy. Do oběžného majetku patří i majetek, jehož doba použitelnosti je delší, než jeden rok. Pokud jde o výrobu s delším než ročním výrobním cyklem. Funkční stránka majetku vyplývá z jeho charakteru, složek, ekonomické situace podniku i z vnějších podmínek hospodaření. K funkčním stránkám patří např. zabezpečení hladkého chodu majetku a kapitálu, majetek zajišťuje platební schopnost podniku, slouží také jako rezerva a záruka závazků apod. Normativní funkce oběžného majetku se vymezuje z důvodu ekonomických a daňových.

Struktura oběžného majetku představuje v České republice stav oběžného majetku k určitému datu, který je obsažen v aktivech rozvahy podniku.

1.1.1 Členění oběžného majetku dle rozvahy

A. Zásoby

1. Materiál (na skladě, na cestě)
2. Nedokončená výroba a polotovary
3. Výrobky (vlastní výroby)

4. Zvířata (stav, příchovky, přírůstky – pokud nejsou dlouhodobým majetkem)
5. Zboží (nakoupené, převzaté, na cestě)
6. Zálohy (poskytnuté dodavatelům apod.)

B. Pohledávky krátkodobé a dlouhodobé

1. Pohledávky z obchodního styku (za dodané zboží, ze směnek od odběratelů apod.)
2. Pohledávky ke společníkům a účastníkům sdružení (předpis úhrady ztráty, půjčky společníkům)
3. Pohledávky v podnicích s rozhodujícím vlivem
4. Pohledávky v podnicích s podstatným vlivem
5. Sociální zabezpečení (nároky na výplaty sociálních dávek)
6. Daňové pohledávky a dotace (zálohy na daň z příjmů, odvod daní sražených jiným poplatníkům např. zaměstnancům, nároky na daňové odpočty např. u daně z přidané hodnoty a spotřební daně, dotace – do jejich přijetí)
7. Ostatní pohledávky (ze záloh k vyúčtování a z náhrad vůči zaměstnancům, z emise dluhopisů – do jejich úhrady budoucím majetkem, ze škod či manka)

C. Finanční majetek

1. Peníze (v hotovosti, šeky, poukázky k zúčtování, ceniny, peníze na cestě)
2. Bankovní účty
3. Krátkodobý finanční majetek (majetkové CP splatné či určené k prodeji do jednoho roku např. akcie, podílové listy investičních společností, dlužnické CP držené za účelem obchodování s nimi – dluhopisy, obligace, vkladové listy, pokladniční poukázky, směnky nakoupené pro účely obchodování)

D. Ostatní aktiva

1. Náklady příštích období
2. Příjmy příštích období (dosud nepřijaté, neinkasované výnosy běžného období)
3. Ostatní (aktivní – ztrátové kursové rozdíly, tzv. dohadné položky)

[1, s. 98]

1.2 Charakteristika zásobovací činnosti

1.2.1 Funkce a úkoly zásob

Řízení zásob patří mezi důležitou pozornost podniku, protože dobré řízení zásob může ovlivnit k lepšímu hospodářský výsledek firmy. Mezi špatné způsoby řízení zásob patří např. přítomnost zásob v okamžiku, kdy není poptávka, také nepřítomnost v okamžiku poptávky, což představuje zvýšenou nákladovou záležitost. Nemožnost dodat včas představuje zbytečné dopravní náklady a možnost ztráty prodejců nebo zákazníků.

Nejdůležitější cíl udržování zásob spočívá v nutném rozpojení přesunu a odsunu zboží na určeném místě v materiálním toku.

1.2.2 Členění zásob

Zásoby je nutné v podniku rozlišovat, aby podnik mohl zvolit správnou metodu řízení.

1. **Obratové zásoby (běžné)** – tato zásoba vzniká ze skutečnosti, že je mnohem ekonomičtější výrobky objednávat, vyrábět a expedovat. Množství v jednotlivé objednávce je větší než přímá potřeba. Velká objednávka může mít ekonomické výhody pro hospodárnost výroby, tak i nákup. Při rovnoměrném odběru je průměrná běžná zásoba rovna polovině nakupovaného (objednaného) a vyrobeného množství.
2. **Pojistné zásoby** – slouží, jak k odstranění výkyvů v poptávce během dodací lhůty objednaného zboží, tak v kolísání dodací lhůty. Jde o dodatečnou zásobu, která se udržuje vedle běžné zásoby.

3. **Havarijní zásoba** – tato zásoba se vytváří tam, kde hrozí nebezpečí poruchy v celém provozu v důsledku chybějící zásoby.
4. **Zásoba pro předzásobení** – tato zásoba se vytváří v důsledku kolísání např. uzavření továrny v době dovolených, sezónních jevů atd.
5. **Vyrovňovací zásoba** – slouží k odstranění výkyvů mezi přísunem a odsunem zásob. Tato zásoba se vytváří např. k zachycování vlivu zamítnutých kusů (zmetků) během výrobního procesu, aby se zabránilo prostojům strojů.
6. **Dopravní zásoba** – jde o zásoby, které jsou na cestě a to jednak mezi továrnou a skladem a mezi skladem a zákazníky.
7. **Zásoba rozpracované výroby** – tvoří souhrn materiálu, součástek, podsestav a sestav, které byly pracovním příkazem předány do výroby, což však neznamená, že jsou zpracovány v podniku.
8. **Strategické zásoby** – podniky je vytváří, aby se zajistil proti vážným nepředvídatelným pohromám. Držení těchto zásob může mít kladný účinek na podnikový výsledek, nebo dokonce ho ochránit před zánikem. Tyto zásoby mohou ochránit podnik před stávkami, bojkoty apod.
9. **Spekulační zásoby** – tyto zásoby se vytvářejí v důsledku očekávání, že se jejich ceny v budoucnu zvýší.
10. **Zásoby bez funkce** – v každém podniku se nachází neprodejně či nevyužitelné zásoby, které už žádnou funkci nemají.
11. **Sezónní zásoba** – představuje zásobu, která není potřebná v průběhu celého roku, ale jen v určitém období.
12. **Minimální zásoba** – jedná se o stav zásoby před dodáním další dodávky, pokud byla vyčerpána běžná zásoba.
13. **Maximální zásoba** – jde o stav zásob v okamžiku nové dodávky.
14. **Objednací zásoba** – představuje zásobu, kterou je potřeba objednat k určitému okamžiku.

Rozdělení zásob podle operativních cílů:

1. **Technické zásoby** – představují zásobu zboží, které jsou fyzicky přítomny ve skladu tam, kde mají být.
2. **Efektivní zásoby** – zahrnuje technickou zásobu zvětšenou o dosud nevyřízené objednávky k doplnění zásoby.
3. **Ekonomické zásoby** – zahrnují efektivní zásobu zmenšenou o dosud nevyřízené prodejní závazky.

[2]

Rozdělení zásob podle účetního hlediska:

1. Nakupované zásoby

- Skladovaný materiál – základní materiál, suroviny, pomocné látky, provozovací látky, náhradní díly, obaly, drobný hmotný majetek.
- Skladované zboží – představuje zboží, které podnik nakupuje za účelem dalšího prodeje v nezměněném stavu.

2. Zásoby vlastní výroby

- Nedokončená výroba – představuje produkty, které již prošly několika výrobními procesy, ale nejsou ještě zcela dokončeny.
- Polotovary vlastní výroby – jsou produkty, které již prošly určitými výrobními stupni, ale nejsou ještě finálními výrobky.
- Výrobky – jsou produkty, které jsou již hotové z hlediska výrobních fází a jsou určeny k prodeji.
- Zvířata – mladá zvířata, zvířata ve výkrmu, kožešinová zvířata, ryby a včelstvo.

1.3 Oceňování zásob

Nakupované zásoby se oceňují v pořizovacích cenách tj. v cenách pořízení včetně vedlejších pořizovacích nákladů.

1.3.1 Oceňování zásob při pořízení

- **Cenou pořízení s vedlejšími pořizovacími náklady** – tato cena zahrnuje kupní cenu, clo, spotřební daň a DPH v případě, kdy nelze uplatnit odpočet daně na vstupu a vedlejší pořizovací náklady, mezi které řadíme dopravné, provize a pojistné.
- **Ocenění z vnitropodnikových služeb** – do pořizovací ceny se zahrnuje přeprava nakoupených zásob vlastní vnitropodnikovou dopravou a vlastní náklady na úpravu zásob.
- **Vlastními náklady** – oceňujeme zásoby vytvářené vlastní činností. Rozumíme tím náklady vynaložené na jejich výrobu (přímé náklady, popř. i část nákladů nepřímých, které se k této činnosti vztahují).
- **Bezplatné převzetí zásob** – představují zásoby získané darem, dědictvím.

1.3.2 Oceňování zásob při úbytku a výdeji do spotřeby

Při oceňování těchto zásob přicházejí v úvahu následující možnosti:

1. **Oceňování ve skutečných pořizovacích cenách** – toto ocenění můžeme použít u zásob, kde lze přesně z evidence zjistit pořizovací cenu právě vydávaného materiálu. Je možné přesně určit, ze které dodávky materiál pochází.
2. **Metoda FIFO** – tato metoda odpovídá zásadě „první do skladu, první ze skladu,“ pocházející z anglického „first in, first out“ zkratkou FIFO. Zásoby se oceňují postupně cenami od nejstarší zásoby k zásobě nejnovější.
3. **Ocenění v průměrných pořizovacích cenách váženým aritmetickým průměrem** – aritmetický průměr je zjišťován ze zásob určité položky na skladě (součet násobků ceny za jednotku a počtu kusů staré zásoby a nového přírůstku). Pokud je nakoupena zásoba, která na skladě dosud nebyla evidována, nelze žádný průměr vypočítat a použije se skutečná pořizovací cena.
4. **Pevná cena** – představuje ocenění pomocí předem stanovené (skladovací) ceny. Stanovení této ceny není žádným předpisem upraveno. Cena bývá stanovena na úrovni předpokládaných pořizovacích cen, nebo na úrovni skladových cen. Tento způsob ocenění by měl být upraven vnitřními předpisy.

5. **Oceňovací odchylky** (odchylky od skutečné pořizovací ceny zásob) – tyto rozdíly (odchylky) vznikají mezi skladovou cenou a skutečnou pořizovací cenou.

Způsob ocenění zásob musí být uveden ve vnitřní směrnici účetní jednotky a nesmí se během účetního období měnit.

1.4 Řízení zásob

Řízením zásob rozumíme soubor relativně samostatných činností, jejichž účelem je zajišťovat plynulý, bezporuchový chod výroby a prodeje potřebným množstvím zásob, a to v odpovídající struktuře, kvalitě, ve správné době, na potřebném místě, při minimálních nákladech spojených s hospodařením se zásobami. [1, s. 102]

Každá organizace se setkává s problémy zásob a jejich řízením. Pro organizace je obtížné zajistit potřebnou výši zásob určitého zboží, která má zajistit potřeby a přání zákazníků. Problém se zásobami spočívá v tom, že je dobré mít zásoby co největší, ale na druhé straně vysoké zásoby vážou vyšší náklady organizace a snižují efektivnost jejího fungování. Proto vzniká problém určit optimální výši zásob.

Cílem řízení zásob je jejich udržování na úrovni, která zabezpečí a vyrovná časový nebo množství nesoulad mezi dodavatelem a odběratelem, přičemž náklady, které s tím souvisí by měly být co nejnižší. Máme dva druhy řízení zásob a to operativní a strategické řízení zásob.

Strategické řízení zásob představuje rozhodování o výši finančních prostředků, které může podnik vynaložit ke krytí zásob. Operativní řízení zásob zabezpečuje udržení konkrétních druhů zásob v takové výši a struktuře, která odpovídá potřebám výrobních i nevýrobních spotřebitelů a tyto potřeby včas uspokojí s minimálními náklady na jejich pořízení.

Úspěšné řízení zásob předpokládá jejich vhodné rozčlenění z hlediska funkce, jakou v celkovém logistickém řetězci plní. Jde o funkci zásob obratovou (běžnou), pojistnou, strategickou, spekulativní a zásobu pro předzásobením.

Mezi důležité funkce patří i sledování několika funkčních stavů zásob. Nejčastěji sledujeme zásobu okamžitou a průměrnou. Okamžitá zásoba představuje faktickou zásobu, tedy skutečný stav zásob, který se nachází na skladě. Dále zásobu dispoziční, která představuje faktickou zásobu sníženou o objednávky, výdeje apod. A nakonec zásoba

bilanční, která je tvořena z dispoziční zásoby zvětšené o velikost nevyřízených, ale i potvrzených objednávek. Průměrná zásoba představuje zásobu, která má význam z hlediska sledování a analýzy vázanosti peněžních prostředků v zásobách.

K řízení zásob lze využít různých metod, kterými rozumíme technické postupy, pomocí nichž lze určit účelnou, optimální výši potřebných zásob.

Při výběru metody je nutné vycházet z účelu stanovení zásob (operativní řízení zásob, určení zdrojů financování a jejich struktury, optimalizace zásob), charakteru jejich potřeby (k datu, průměrná, resp. trvalá potřeba), informačních podkladů, z hlavních faktorů ovlivňujících zásoby apod.

1.4.1 Náklady související s řízením zásob

Rozlišujeme následující druhy nákladů:

1. **Náklady na pořízení** – tyto náklady představují veškeré náklady související s tvorbou objednávek. Jedná se o náklady od okamžiku sepsání objednávky, až do jejího úplného zaplacení. Jde např. o náklady administrativních pracovníků, poštovné, náklady na finanční a účetní podporu apod.
2. **Náklady nákupu** – tyto náklady jsou představeny velikostí fakturovaných cen dodávek od dodavatelů.
3. **Náklady na udržování** – zahrnují náklady na zabezpečení daného množství zásob v průběhu času. Mezi tyto náklady patří např. náklady související s vázáním finančních prostředků v zásobách, náklady na skladování zásob, na pojištění, zastarávání a znehodnocování.
4. **Náklady z nedostatku** – náklady vznikají v důsledku nepřítomnosti potřebné skladové položky. Také vznikají z nedostatku zásob, pokud je firma nutně potřebuje a je ochotna zaplatit i vyšší cenu nebo při neschopnosti plnění slibů, ztrátou image i zákazníků.

1.4.2 Metody a přístupy k řízení zásob

1. 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. [1]

Výrobní zásoby jsou skladovány v podniku od jejich vstupu do jejich předání do spotřeby. Spotřeba může probíhat postupně, rovnoměrně nebo nerovnoměrně. Průměrná výše zásob závisí na několika faktorech:

- denní spotřeba zásob,
- doba vázanosti zásob od vstupu do podniku do jejich předání do spotřeby (např. délka dodávkového cyklu, doba pojistné zásoby, doba pro technické skladování – vysoušení, zpracování apod.),
- průběh spotřeby zásob.

Pro řízení zásob se stanoví normativ (finanční limit), který představuje množství financí, které zabezpečí optimální úroveň zásob. Příjem zásob probíhá v dodávkových cyklech a do spotřeby se vydávají postupně. Proto průměrná zásoba závisí na denní spotřebě zásob a na průměrné době její vázanosti.

A. Rovnoměrná spotřeba

$$\bar{Z} = Z_{\min.} + Z_{\max.} / 2$$

$Z_{\min.}$ – zásoba na úrovni pojistné zásoby

$Z_{\max.}$ – zásoba při dodávce

B. Nerovnoměrná spotřeba

$$\bar{Z} = \bar{Z}_{\text{spotřeba}} * \check{C}NZ$$

$\check{C}NZ$ – čistá norma zásob

$$\check{C}NZ = \text{dodávkový cyklus} / 2 + p + t$$

p – pojistná zásoba

t – technická zásoba

2. Zásobovací rovnice a okamžik objednání nové zásoby

Pro okamžik objednání nové objednávky je nutné znát:

- potřebné množství dodávané zásoby,
- průběh spotřeby,
- doba potřebná na vyřízení objednávky,
- předpokládaná denní spotřeba.

Okamžik objednávky

p – pojistná zásoba ve dnech

$$\text{Ob.} = p * \varnothing S + do * \varnothing S \quad (\text{v Kč, Ks})$$

$\varnothing S$ – průměrná denní spotřeba (Kč, Ks)

do – doba vyřízení objednávky ve dnech

Po zjištění těchto faktorů můžeme sestavit zásobovací rovnici:

$$PZ + N = S + KZ$$

PZ – počáteční zásoba

N – nákup

S – spotřeba

KZ – konečná zásoba

1.4.3 Optimalizace zásob

Optimalizační metody řízení zásob se liší od předešlých metod přístupem ke stanovení zásob. Tato metoda směřuje k zabezpečení minimálních nákladů spojených s hospodařením se zásobami. Jde o minimalizaci nákladů na pořízení a udržování (skladování) zásob, tedy celkových nákladů spojených s hospodařením se zásobami. Proto optimalizační metody vychází z analýzy, tedy rozboru nákladů a analýzy jejich chování v závislosti na faktorech, které je ovlivňují.

Pro optimalizaci zásob je podstatný charakter (chování) těchto nákladů v závislosti na jejich základních faktorech. Náklady na jednu objednávku jsou fixní. Jako celkové rostou s růstem počtu objednávek a klesají s růstem velikosti objednávky. [1]

Skladovací náklady představují náklady na skladovanou jednotku za určité období. Tyto náklady jsou variabilní a odvozují se od průměrné výše zásob.

Cílem optimalizace zásob je určení takové strategie řízení zásob, která nám umožní odpověď na otázku, kdy a kolik objednávat. Je potřebné udržovat běžnou a pojistnou zásobu na úrovni minimálních nákladů na pořízení, skladování a udržování.

Náklady, které se nejčastěji v zásobovacích a skladovacích úlohách vyskytují:

1. Pořizovací náklady:

- cena zásob (cena * množství),
- náklady na objednávku – objednávací náklady, administrativní náklady, jednání s dodavatelem, přepravcem, převzetí a kontrola dodávky, ostatní.

2. Skladovací náklady:

- vlastní náklady na sklady (odpisy),
- údržba a provoz skladu (osvětlení, vytápění, opravy a údržba apod.),
- úroky z úvěrů na skladované zásoby,
- ostatní náklady, např. pojistné.

3. Náklady nedostatku zásob:

- ušlý zisk,
- pokuty za zpožděné dodávky,
- vyšší ceny materiálu od jiného dodavatele apod.

Náklady nedostatku zásob se považují za nulové.

Optimalizace vychází z funkce celkových nákladů, kterou lze vyjádřit takto:

$$N = N_p * S / Q + N_s * Q / 2 + C * S$$

N – celkové náklady spojené s pořizováním a hospodařením se zásobami,

N_p – pořizovací náklady

N_s – skladovací náklady

C – cena za jednotku materiálu

S – plánovaná spotřeba v naturálních jednotkách

Q – velikost dodávky v naturálních jednotkách

Výraz $N_p * S / Q$ představuje celkové náklady na pořízení zásob, výraz $N_s * S / 2$ představuje celkové náklady na skladování a třetí výraz $C * S$ vyjadřuje celkovou cenu pořizovaných zásob. Účelem tohoto modelu je nalezení optimální velikosti objednávky (dodávky), při které budou minimální celkové náklady.

Optimální výše dodávky

$$Q_{opt} = \sqrt{2 * N_p * S / N_s}$$

Z optimální velikosti dodávky lze také určit optimální počet dodávek, optimální dodávkový cyklus, optimální náklady, spotřebu apod.

Uplatnění optimalizačních modelů předpokládá možnost a schopnost dodavatelů přizpůsobit se optimalizačním požadavkům odběratelů v objemu, struktuře, frekvenci a velikosti dodávek, relativně spolehlivé roztřídění nákladů na skladování a pořizování apod.

[1]

1.5 Moderní přístupy k řízení zásob

Metoda ABC

Tato metoda patří mezi jeden z nejvýznamnějších nástrojů k získání přehledu o charakteru odběru a situaci zásob. Metoda ABC rozděluje skladované zásoby do tří skupin a zároveň stanovuje velikost dodávky a pojistné zásoby. Tyto dvě veličiny jsou důležité pro určení nákladů na zásoby a úroveň dodavatelských služeb.

Jednotlivé prvky jsou rozčleněny do skupin A, B, C.

A – malý počet položek s vysokou spotřebou (cca 20 % položek, 80 % spotřeby)

B – střední počet položek s průměrnou spotřebou

C – velký počet položek s nízkou spotřebou

Základním principem metody ABC, je skutečnost, že vyplývá z tzv. Parettovi metody, která říká, že 80 % veškerých důsledků je způsobeno asi 20 % příčin.

Mezi výhody této metody patří dobré roztrídění zásob pro řízení nákupu, pro objednávané množství, řízení skladového hospodářství a pro kontrolní činnost.

Nevýhoda představuje náročnost této metody na přípravu informací a velké nároky na kvalifikaci.

JIT (Just-in-time)

Myšlenky této metody původně vznikly v Americe v sedmdesátých letech a Japonsko přivedlo tuto metodu do praktikované formy a do provozu.

Jde o metodu zásobování a organizace výroby a odbytu bez skladování. Ve světě je často používanou metodou. Je založena na perfektní organizaci práce a na přesných oboustranně výhodných dohodách mezi dodavateli a odběrateli. Dodavatelé musí s dodatečným předstihem přesně vědět, co a kolik mají vyrábět a odběratelé musí přesně dodržovat časový postup výroby. [2]

Při této metodě je důležité vyloučit veškeré plýtvání, které představuje náklady, kterým se lze vyhnout. Důležité je mít výborné dodavatelsko-odběratelské vztahy a zásoby jsou téměř nulové. Hlavní zaměření je na perfektní fungování prvotního procesu. Pozornost je kladena na nákup, výrobek, výrobní proces, organizaci a na systémy a postupy. Výsledkem je nepřetržitý tok zásob, dosažení stoprocentní jakosti, velká flexibilita organizace a výrobního procesu, motivování pracovníci apod. Nejčastější druhy plýtvání (ztrát) jsou prostoje ve výrobním procesu, vyřazené kusy (zmetky), zásoby ve skladech, přídavné přepravy, neoptimální výrobní postupy apod. Snížení těchto ztrát vyžaduje v organizaci vysokou míru spolupráce, přesně dané cíle a velkou motivaci pracovníků. Organizace se potřebuje vyhnout zbytečným nákladům např. materiálové, strojní, mzdové apod. Při této metodě musí docházet v podniku k neustálému zlepšování. JIT usiluje o trvale proudící proces prostřednictvím vyloučení zásob.

Mezi výhody patří úspory nákladů na skladování, menší zásobu surovin, lepší jakost, dosahování nižšího počtu zmetků, kratší dodací lhůty, lepší kvalifikovanost pracovníků, pracovní motivaci a produktivitu apod.

Systémy MRP (I.,II.)

Tyto systémy vznikly z původního systému MRP (Material Requirement Planning – plánování požadavků na materiál). Systémy se snaží zajistit přesnou kontrolu o plánování nákupu, ale také ve vazbě na výrobu a odbyt.

Systém MRP byl vytvořený v 60. letech v USA. Prvními byly tzv. systémy MRP založené na plánování materiálových potřeb, které nebraly v úvahu výrobní zdroje – jako strojový čas, lidskou pracovní sílu apod. Systémy MRP II. berou v potaz veškeré zdroje spojené s výrobou.

Integrace materiálového hospodářství, tj. plánování potřeby podle kusovníku, výpočet spotřeby a potřeby, kontrola připravenosti materiálu, plánování denního množství, sledování kritických položek, včetně některých kroků operativního plánování výroby, výpočet výrobních dávek, plánování nákladů na výrobu.

Systém KANBAN

Tento japonský systém je zaveden firmou Toyota a je zaměřen na účinné utváření toků ve výrobě. Japonské slovo KANBAN je termín pro kartu nebo štítek. K nejpodstatnějším prvkům systému patří:

- samořídící regulační okruh mezi vyrábějícím a odebírajícím místem,
- princip „vzít si“ pro následující spotřebitelský stupeň namísto všeobecného principu „přines“,
- flexibilní nasazení lidí i výrobních prostředků,
- přenesení krátkodobých řídicích funkcí na provádějící pracovníky,
- použití karty KANBAN jako nosiče informací. [5]

Tento systém dílenského řízení je základem efektivní výroby, schopné rychle reagovat na reálné požadavky zákazníků. Systém využívá při řízení produkce princip výroby na výzvu, někdy také nazývaný jako tahový systém řízení. Vyrábí se jen to, co skutečně požaduje zákazník, v množství a v čase, ve kterém je výrobek požadován.

Výše nákladů na jeho zavedení v porovnání s jinými systémy dílenského řízení je zanedbatelná. Ve 100 německých podnicích byla provedena analýza nákladů, kde byl KANBAN implementován:

- snížení zásob ve výrobě o 60 – 90 %,
- redukce seřizovacích časů o cca 95 %,
- zkrácení průběžných časů výroby o 50 – 80 %,
- redukce potřeby ploch o cca 50 %,
- snížení personálních nákladů o cca 60 %,
- snížení nákladů na kvalitu o 20 – 60 %.

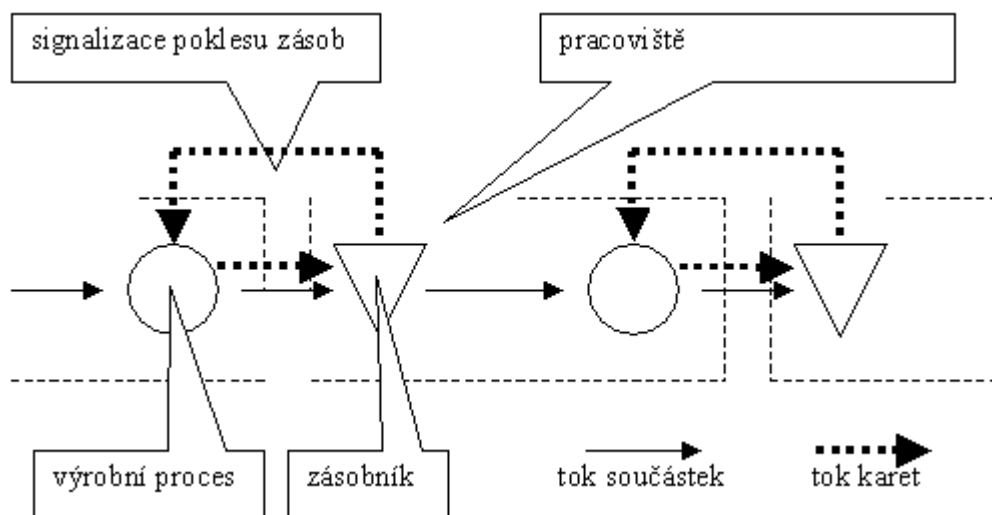
Použití se doporučuje pro velkosériové až hromadné výroby organizované jako proudové výroby, kde existuje nízký stupeň variant vztahů mezi pracovišti, standardizace výrobního programu, vyrovnání výrobního taktu apod.

Důvody pro zavedení systému řízení KANBAN

- zavedením systému řízení KANBAN dochází ke snižování velikosti výrobních dávek, čímž je možná pružnější reakce na potřeby zákazníka,
- menší výrobní dávka znamená méně dílů v oběhu, to snižuje požadavky na prostor a snižuje ztráty u nekvalitní výroby,
- nižší požadavky na prostor a nižší ztráty z nekvalitní výroby znamenají úsporu financí,
- systém řízení KANBAN znamená posun od „tlačného“ k „tahovému“ materiálovému toku – vyrábět, jen když existuje objednávka,
- systém řízení KANBAN napomáhá k výrobě JIT (Just-in-time) = výroba právě v čase, když potřebujeme,
- tento systém je jednoduchým vizuálním systémem řízení.

Princip činnosti systému KANBAN

Předpokladem činnosti systému řízení KANBAN je existence okruhu mezi odběratelským a dodavatelským stupněm ve výrobním procesu. Informačně materiálový okruh vytváří objednávka (Kanban karta) dodaná dodavateli a následné vrácení objednávky spolu s materiálem odběrateli. Systém KANBAN využívá signalizaci poklesu zásob pod stanovenou hladinu. Tato signalizace je pro předřazený výrobní stupeň pokynem k výrobě.

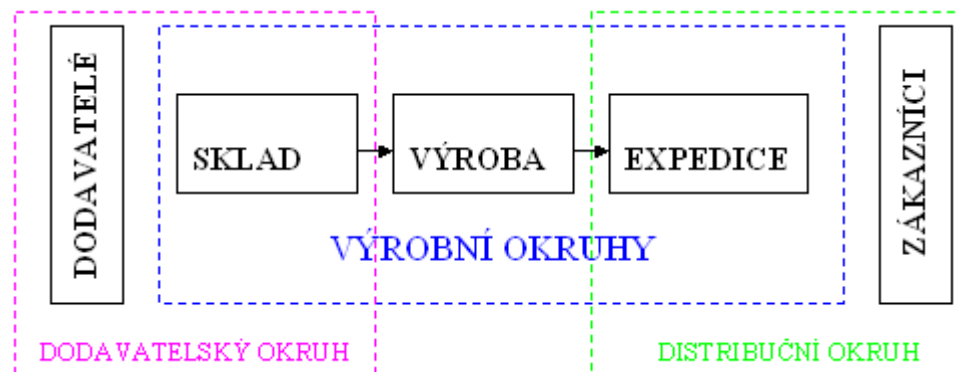


Obr. 1. Schéma principu řízení využívaného u systému řízení KANBAN, zdroj: vlastní

Implementace systému KANBAN

Cílem uplatnění logistiky v podniku je vzájemné a mezioborové propojení funkcí realizujících zásobování, sekvenčně řazené výrobní funkce a odbytu. Ve výrobním systému jehož se implementace systému KANBAN týká je předpokládána stálost poptávky i škály vyráběných produktů. Pro výrobu v klasickém uspořádání to znamená jednoznačný požadavek na výrobu stálého počtu stejných dílů za časovou jednotku a na daném výrobním zařízení.

Výroba jako proces konverze surovin do polotovarů a finálních výrobků je základním procesem podnikového systému. Nicméně z pohledu linky, na které má být systém KANBAN implementován je nutné zdůraznit, že smysluplnost této implementace může být pouze v dokončení zapojení tohoto systému do dodavatelsko-odběratelského řetězce pomocí vnějších KANBANŮ. Tedy okruhů, které propojí výrobní linku s dodavateli v zásobovacím okruhu (zahrnujícím sklad) a s odběrateli v distribučním okruhu (zahrnujícím expedici).



Obr. 2. Výrobní okruhy, zdroj: vlastní

Podmínky, ve kterých je možné využít tento systém:

- spektrum výrobků – výhradně standardní výrobky,
- struktura výrobků – výrobky jednoduché i sestávající se z více částí,
- způsob řešení zakázky – výroba na objednávku i na sklad,
- způsob dispozice – dispozice orientovaná na zákaznické zakázky i programově,
- způsob nákupu – neovlivňuje,
- typ výroby – výroby velkosériová až hromadná,
- způsob organizace výroby – dílenská a proudová výroba.

1.6 Poměrové ukazatele pro hodnocení zásob

1.6.1 Ukazatelé aktivity

Tyto ukazatelé se snaží zjistit, jak úspěšně využívat v podniku aktiva. Aktiva členíme na několik úrovní a proto je nutné je rozlišovat např. aktiva celková, dlouhodobá či oběžná.

Ukazatel poměruje nejčastěji tokovou veličinu (tržby) k veličině stavové (aktiva), proto je možné vyjádřit tento ukazatel ve dvou modelech:

- a) obrátkovost (rychlost obratu) – vyjadřuje počet obrátek aktiv za období, během kterého bylo dosaženo daných tržeb použitých v ukazateli (nejčastěji rok),

$$\boxed{\text{Rychlost obratu} = \text{Tržby} / \text{Zásoby}}$$

- b) doba obratu – odráží počet dní (příp. let), po který trvá jedna obrátka

$$\boxed{\text{Doba obratu zásob} = \text{Zásoby} / (\text{Tržby} / 360)}$$

[3]

1.6.2 Ukazatelé likvidity

Celková likvidita je vyjádřena poměrem celkových oběžných aktiv ke krátkodobým závazkům.

$$\boxed{\text{Celková likvidita} = \text{Celková oběžná aktiva} / \text{Krátkodobé závazky}}$$

Likvidita představuje schopnost podniku uhradit splatné závazky. Tento ukazatel likvidity vyjadřuje, kolikrát pokryjí oběžná aktiva krátkodobé závazky. Tedy, kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá oběžná aktiva v daném momentu v hotovost.

1.7 Příčiny vzniku nadnormativních zásob

Podnik musí zjišťovat také příčiny vzniku těchto zásob, chyby mohou být:

1. Výrobní – výroba nespotřebuje tolik materiálu a surovin, které se nachází na skladě, např. vlivem poruch, prostojů, změn ve složení výrobků apod.
2. V plánování – tyto chyby představují např. špatný průzkum trhu, nereálnou očekávanou poptávku apod.
3. Finanční – kde úspora financí kompenzuje vyšší náklady na skladování.
4. Dodavatelské – dodavatel může požadovat minimální velikost dodávky.
5. Marketingové – kde příkladem mohou být zbytky sezónních výrobků (Velikonoce, Vánoce)
6. Legislativní – legislativní změny např. změny ve složení výrobků, obalů, zákaz prodeje atd.

Pozitiva nadnormativních zásob:

- Využití množstevních slev,
- předzásobení v případě vzrůstu poptávky,
- téměř 100 % zajištění plynulosti výroby.

2 HODNOCENÍ DODAVATELŮ

Pro útvar nákupu je důležité ovládat schopnosti a dovednosti komunikace s dodavatelem. Při této komunikaci může být dosaženo očekávaných přínosů. Jde o důležitou partnerskou spolupráci mezi dodavatelem a odběratelem. Proto je důležité hodnocení dodavatelů, které umožní zvolit optimálního dodavatele.

2.1 Zdroje informací

Mezi zdroje informací patří zejména:

- evidence o výkonech dodavatelů, s kterými již firma obchodovala (evidence dodávek, fakturace, operativní evidence nákupců),
- aktuální informace nákupců, pracovníků prodeje, řízení výroby a jakosti, techniků apod.,
- marketingové nákupní zpravodajství
- inzeráty a reklama dodavatelů, brožury, katalogy, prospekty,
- informace získané na výstavách a veletrzích,
- Zlaté stránky, odborný tisk, výzkumné zprávy a testy,
- zprávy z obchodního jednání, zprávy z obchodních cest, údaje obchodních přátel,
- zkušenosti jiných odběratelů, zprostředkovatelů apod.

Především zjišťujeme údaje o dodavateli jako firmě, o jeho managementu, pověsti, ekonomické a technické situaci, kapacitních možnostech, dále také informace o výrobku jako je jeho kvalita, spolehlivost, technické parametry jakosti a funkčnost, o jeho ceně a kontraktačních podmínkách (dodacích a platebních). Také zjišťujeme informace o službách dodavatele a logistické podmínky, jako doprava, manipulace, balení apod. Mezi důležité informace patří také spolehlivost dodavatele, pružnost a schopnost řešit vzniklé rozpory.

2.2 Výběr dodavatele

Všichni zaměstnanci firmy tvoří důležitou součást rozhodovacího procesu:

1. Uživatelé – do této skupiny patří pracovníci, kteří budou přímo nakoupené výrobky či služby používat.
2. Ovlivňovatelé – jsou osoby, které ovlivňují rozhodnutí o koupi.
3. Rozhodovatelé – představují osoby, které rozhodují o specifikaci výrobku, o dodavateli a podmínkách vlastního nákupu.
4. Schvalovatelé – jde o manažery, kteří posuzují a schvalují rozhodnutí rozhodovatelů.
5. Nákupci – osoby s pravomocí vybrat a jednat s dodavatelem a uskutečnit samotný nákup na základě určitých podmínek.

2.3 Důležité znaky dodavatelů

Při rozhodování o dodavatelích je nutné zvažovat následující znaky:

- 1) schopnost dodání co do množství a provedení,
- 2) kvalita, spolehlivost, preciznost,
- 3) cena, slevy, přirážky,
- 4) úroveň služeb, servisu,
- 5) technické schopnosti,
- 6) výkonnost managementu,
- 7) výrobní kapacita (rezervy),
- 8) poradenství a technická pomoc,
- 9) systém kontroly kvality,
- 10) pověst firmy, goodwill, image,
- 11) finanční situace,
- 12) postoj ke kupujícím,
- 13) konkurzní podmínky,

- 14) úroveň komunikace a přístup k ní,
- 15) pomoc při odborné přípravě užití,
- 16) management a organizace,
- 17) kvalita balení,
- 18) morální a právní aspekty – dodržování,
- 19) lokalizace firmy,
- 20) pracovní vztahy uvnitř projevující se i ve vnějších vztazích.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 MAGNETON

MAGNETON je akciová společnost, jejíž základní kapitál činí přibližně 300 milionů Kč. Firma využívá tzv. německý model řízení v čele s dozorčí radou a představenstvem. Její bohatá historie sahá až do roku 1926.

3.1 Charakteristika společnosti

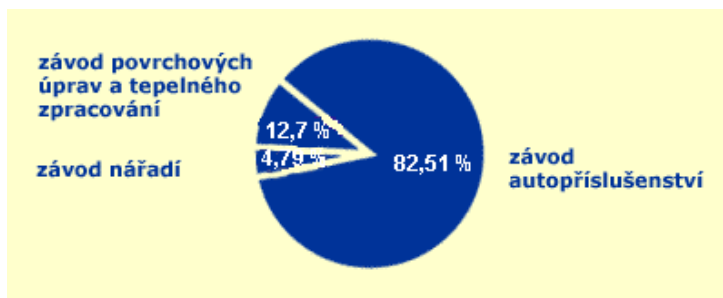
3.1.1 Historie

Byl rok 1926, když byla v Kroměříži založena továrna na výrobu zapalovacích systémů pro motory firmy Ignác Lorenc. Malá továrna se zaměřila na zapalovací magneta pro stacionární motory. Rozvoj firmy byl úzce spjat s růstem výroby automobilů v Československu, ve 30. letech společnost vybavovala automobily Aero, Škoda, Tatra či Wikov zdrojovými soupravami zapalování, startéry, spouštěči, dynamy a regulátorem s rozdělovači. Po druhé světové válce společnost Magneton zvyšovala objem výroby. Jako jedna z prvních na světě uplatnila v oblasti zdrojových soustav a zapalovacích systémů polovodičovou techniku a elektronizaci. Pro automobily Tatra 613 vyráběla první československé sériové elektronické zapalování.

Příloha P I

3.1.2 Současnost

V současnosti se firma i nadále orientuje na produkci startérů, alternátorů, relé, pojistek a náhradních dílů – Závod autopříslušenství. K firmě patří i dva podpůrné závody – Závod povrchových úprav a tepelného zpracování a Závod nářadí (Nástrojárna).



Obr. 3. Podíl závodů na celkovém obratu v roce 2005.

Zdroj: obchodní úsek, 2005

Od roku 2005 dodává a.s. Magneton startéry vlastní unikátní konstrukce Axial do celého koncernu Volkswagen. Certifikovaná kvalita podle světově uznávaných norem spolu s tradicí, jménem a zkušenostmi je velkým vkladem firmy do budoucnosti.

Příloha I.

3.2 Organizační struktura

Organizační struktura firmy odpovídá základnímu výrobnímu programu. Hlavním závodem je závod autopříslušenství, jenž vytváří cca 85 % obrátu firmy. Závod povrchových úprav i závod náradí tvoří samostatnou ekonomickou jednotku v rámci firmy. Jejich produkce je určena především pro podporu výroby v hlavním závodě. Část výrobní kapacity však využívají i pro své vlastní zákazníky.

Příloha P II

Organizační struktura:

Valná hromada – představuje nejvyšší orgán společnosti. Je tvořen shromážděním všech akcionářů. Valná hromada se koná nejméně 1x ročně. Do její působnosti patří např. změna stanov, rozhodování o snížení či zvýšení základního kapitálu, volí a odvolává členy představenstva a dozorčí rady, schvaluje roční účetní závěrku a rozdělení zisku, rozhoduje o zrušení společnosti, stanovuje tantiémy (odměny) apod.

Představenstvo – je statutární orgán akciové společnosti. Má nejméně tři členy a tito členové volí svého předsedu. Ten rozhoduje o všech záležitostech, které nejsou vyhrazeny valné hromadě. Zabezpečuje řádné vedení účetnictví a předkládá valné hromadě ke schválení roční účetní závěrku s návrhem na rozdělení zisku. Členové jsou zapsáni v OR.

Představenstvo společnosti Magneton a.s. se skládá s předsedy – Ing. Petr Peštuka, místopředsedy je Ing. Jaromír Uher a tří členů – Mgr. Svatopluk Polach, Ing. Antonín Knapek, Ing. Renáta Burešová.

Dozorčí rada – je nejvyšší kontrolní orgán společnosti. Dozorčí rada dohlíží na činnost představenstva, má nejméně tři členy, kteří jsou oprávněni nahlížet do všech dokladů týkajících se činnosti společnosti. Kontrolují účetnictví, účetní závěrku a návrh na rozdělení zisku a předkládají své zprávy valné hromadě.

Dozorčí rada společnosti Magneton je tvořena z jednoho předsedy – Ing. Miroslav Nakládal, PhD., jednoho místopředsedy – Prof. Ing. Jiří Polách CSc. a čtyř členů – Ing. Vladimír Polách, Ing. Pavel Podolský, Milan Čala a Ing. Vojtěch Ženčák.

Ředitel – ředitelem společnosti je Ing. Michael Blaschke. Ve společnosti se dále nachází ředitel personální, výrobní, ekonomický, obchodní, ředitel nákupu, jakosti, závodu nářadí, závodu povrchových úprav a technický ředitel.

(příloha II. organizační struktura)

3.3 Předmět společnosti

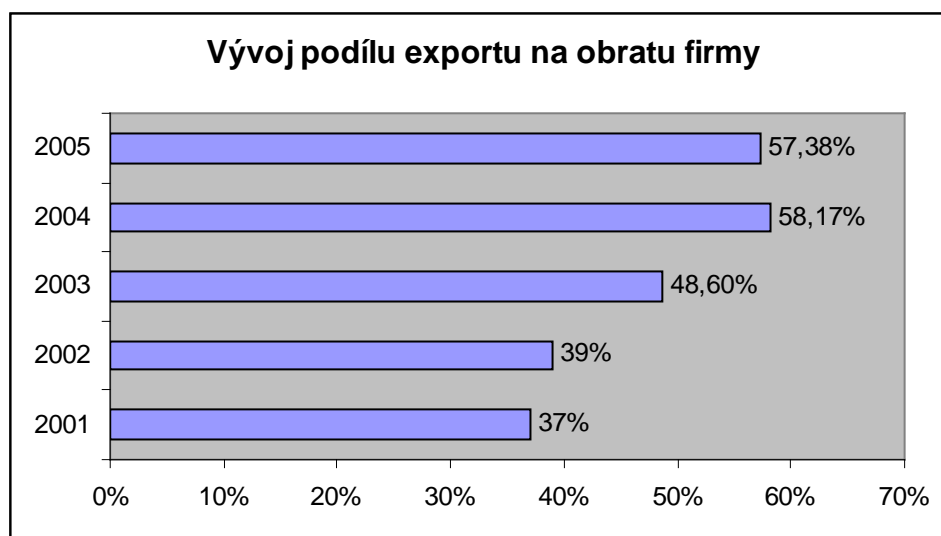
Předmětem společnosti Magneton a. s. je:

- vývoj, výroba, opravy a prodej elektrického a elektronického příslušenství motorových dopravních prostředků, stacionárních motorových zařízení a speciální techniky a jejich dílů,
- zámečnictví,
- galvanizérství,
- kovoobráběčství a nástrojařství,
- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady,
- hostinská činnost,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví,
- služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy u fyzických a právnických osob,
- velkoobchod, specializovaný maloobchod,
- maloobchod s motorovými vozidly a jejich příslušenstvím,
- povrchové úpravy a svařování kovů,
- výroba strojů a zařízení pro určitá hospodářská odvětví.

3.4 Zákazníci společnosti

Výrobky firmy Magneton nacházejí své zákazníky mezi renomovanými výrobci automobilů po celém světě. Své výrobky dodává do téměř 50 zemí všech kontinentů. V řadě z nich má svá obchodní zastoupení.

Příloha P III



Obr. 4. Vývoj podílu exportu na obratu firmy. Zdroj: obchodní úsek, 2005

3.5 Výrobky

Výrobky firmy Magneton směřují především do oblasti automobilového průmyslu. Jsou používány v motorech osobních i nákladních aut, v autobusech, v zemědělských a stavebních strojích i v dalších speciálních aplikacích.

Základní sortiment tvoří alternátory, startéry, relé a bimetalové pojistky. Magneton vyrábí také celou řadu dalších výrobků, jako např. systémy zapalování pro motory na alternativní pohon apod.

Samozřejmou vlastností výrobků je špičková kvalita. Ta je garantována mezinárodními certifikáty ISO, které firmě udělila na základě provedeného auditu společnost Lloyd's Register Quality Assurance. Vlastní vývojové oddělení umožňuje společnosti nejen vyrábět své výrobky přesně podle specifických požadavků svých zákazníků, ale také přicházet

s novými či netradičními řešeními. O vysoké úrovni výrobků svědčí řada významných zákazníků po celé Evropě.

3.6 Přednosti společnosti

3.6.1 Kvalita

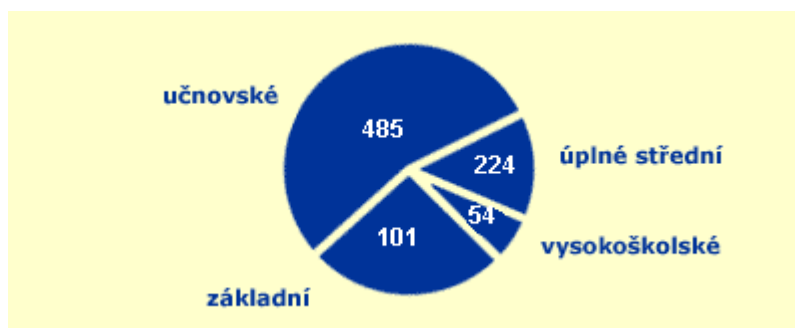
Společnost slouží zákazníkům z celého světa, proto i péče o kvalitu je na světové úrovni. Kvalitu testuje ve všech klíčových bodech výrobního procesu. Magneton obdržel všechny hlavní certifikační standardy jakosti a rovněž je držitelem řady certifikátů od svých nejvýznamnějších zákazníků.

3.6.2 Vývojové pracoviště

Společnost disponuje vlastním vývojovým pracovištěm. Je tedy schopna vyvinout nový produkt nebo přizpůsobit stávající výrobek konkrétnímu přání zákazníka.

3.6.3 Lidé a budoucnost, životní prostředí

Společnost stojí na lidech. Personalisté neustále pracují na zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Spolupracuje s řadou středních a vysokých škol a budoucí odborníky si připravuje. Také se stará o to, aby výroba byla šetrná k životnímu prostředí. Ochrana životního prostředí a prevence znečišťování patří k základním prioritám společnosti.



Obr. 5. Vzdělanostní struktura zaměstnanců. Zdroj: obchodní úsek, 2005

4 ÚTVAR NÁKUPU

Nákup patří mezi nejvýznamnější podnikové aktivity. Nákup surovin, materiálu atd. spadá pod útvar nákupu. Úspěšné fungování útvaru závisí na správnosti a přesnosti vymezení funkcí a úkolů. Základní funkcí útvaru nákupu je zabezpečení předpokládaného průběhu výrobních i nevýrobních procesů materiálem, surovinami i výrobky. Zabezpečení se týká také množství, sortimentu, potřebné kvality, času a místa.

Většinu praxe jsem strávila v útvaru nákupu, kde jsem zjistila nejvíce teoretických znalostí ke zpracování této práce. Ve firmě Magneton je útvar nákupu samostatným útvarem. Dříve se útvar zaměřoval pouze na výrobní funkce a na nákup materiálu. Dnes se také snaží o vybudování vztahů s dodavateli a porozumět potřebám zákazníků.

Vymezení činnosti útvaru nákupu:

- poptávkové řízení,
- výběr dodavatelů surovin, materiálu, výrobků a nářadí,
- schvalování vzorků,
- proces uzavírání kupních smluv,
- hodnocení dodavatelů.
-

Nákupní rozhodovací proces

Rozhodovací proces nákupu zahrnuje několik kroků:

1. Poznání problému – potřeba nákupu.
2. Identifikace charakteru potřeby.
3. Specifikace výrobku nebo služby.
4. Nákupní průzkum trhu – průzkum dodavatelů a predikce potřeb.
5. Soustředění nabídek.
6. Výběr dodavatelů.
7. Vytvoření objednávek
8. Kontrola dodávek

9. Hodnocení dodavatelů

1. Roční objem nákupu	381 000 000,- Kč
2. Roční počet objednávek	2 846 (skoro každá objednávka má více položek a termínů plnění) + 250 (nářadí a formy)
3. Rozložení objemu v %	- suroviny + výrobní materiál 97,80 % - režijní náklady 2,20 % - všeobecný nákup 0,05 %
4. Regionální rozložení nákupu v %	- tuzemsko do 100 km 53,2 % - ostatní tuzemsko 30,0 % - výhodní Evropa 11,5 % - západní Evropa 5,0 % - Čína 0,3 %

5 ZÁSoby SPOLEČNOSTI

5.1 ZÁSoby SPOLEČNOSTI MAGNETON

Oceňování zásob:

Materiál na skladě – společnost oceňuje v pořizovacích cenách a to v analytickém členění na předem stanovenou pořizovací cenu (standardní = plánovaná) a cenové rozdíly mezi cenou standardní a skutečnou pořizovací cenou,

Nedokončená výroba – tento majetek je oceňován v položkách přímý materiál, přímé mzdy, práce ve mzdě (kooperace), výrobní režie variabilní, ostatní přímé náklady. Podíl výrobní režie je přiřazován sazbou Kč/Nh dle počtu odpracovaných normohodin. Sazby výrobních režii jsou stanoveny z ročního rozpočtu nákladů v Kč u příslušného nákladového střediska a jeho ročního plánu výkonů v Nh,

Polotovary vlastní výroby a výrobky – tento způsob oceňování je totožný se způsobem oceňování nedokončené výroby.

Zboží – je oceňováno v pořizovacích cenách a to v analytickém členění na předem stanovenou pořizovací cenu a cenové rozdíly mezi cenou standardní a skutečnou pořizovací cenou.

Tab. 1. Oběžný majetek společnosti Magneton a. s. (v tis. Kč).

Oběžný majetek	31.12.2003	31.12.3004	31.12.2005
Zásoby	89 521	118 527	112 141
z toho:			
Materiál	45 775	60 994	62 586
Nedokončená výroba a polotovary	31 243	42 498	34 432
Výrobky	9 909	12 732	14 035
Zvířata	0	0	0
Zboží	103	246	143
Poskytnuté zálohy na zásoby	2 491	2 057	945

Zdroj: vlastní

5.2 Systém DIAMAC pro řízení zásob

Společnost Magneton využívá k řízení zásob plně integrovaný podnikový informační systém DIAMAC. V oblasti výroby je základem systému teorie MRP II – Plánování výrobních zdrojů. Tato teorie je vyvinutá ve Spojených státech jako obecný nástroj řízení obchodní a výrobní činnosti podniku bez ohledu na jeho velikost a strukturu. Teorie MRP II vychází z požadavku plynulé výroby, optimálního stavu zásob a minimalizuje náklady. Systém Diamac nabízí účinnou podporu jakosti ve všech fázích vývoje, výroby, distribuce i servisu.

Diamac poskytuje podporu v těchto oblastech řízení:

1. **Vývoj** – představuje návrh, konstrukce a technologie nových výrobků, svou kvalitou významně ovlivňuje jakost výrobků, dodací lhůty i náklady spojené s výrobou, logistikou a dalšími procesy.
2. **Obchodní činnost a distribuce** – obchodní činnosti jsou podporovány v celém cyklu od vyhledávání a evidence potenciálních zákazníků, evidence poptávek, objednávek a návrhů smluv přes přípravu nabídek, evidenci zakázek a sledování

jejich stavu, tvorbu, údržbu a sledování plánu prodeje v podrobném členění kontraktů, zakázek a plánovaných položek až do úrovně termínů dodávek. Ceník umožňuje pružnou tvorbu cen s aplikací různých slev a přírážek vázaných na zákazníka, sortiment, odebrané množství, celkovou cenu apod. Také systém umožňuje tvorbu, údržbu a sledování expedičního plánu (dodacích listů), na jehož základě vydává příkazy k expedici ze skladu dle časového plánu. Vystavuje faktury z realizovaných dodacích listů a předává je ke zpracování.

3. **Nákup a sklady** – procesy nákupu a skladování zásob mohou značně ovlivnit plynulost výroby, jakost, dodací lhůty a celkové náklady na výrobek či zakázku. Proces nákupu je podporován ve všech jeho fázích od objednání přes vstupní kontrolu a uskladnění, fakturaci, zaúčtování a platby. Skladová evidence je vedena v libovolném množství skladů a úložných míst dle zakázek, středisek, činností a dalších kritérií. Finanční evidence stavu zásob ve firmě Magneton je vedena ve standardních (vnitropodnikových), eventuelně průměrných (skutečných) cenách. Systém umožňuje užití metody FIFO.
4. **Plánování a řízení výroby** – pro plánování řízení výroby se používá systém MRP II rozšířený o optimalizace výrobních kapacit. Nástroje pro plánování a řízení výrobního procesu jsou rozděleny do tří skupin. Plánování výrobních zdrojů, dále dílenské řízení a plánování kapacit.
5. **Údržba** – je součástí aplikace majetku systému a obsahuje evidenci majetku a informace o odpisech.
6. **Jakost** – tento systém podporuje normy pro řízení jakosti ISO řady 9000. Společnost Magneton získala několik certifikátů např. od společnosti Lloyd's Register Quality Assurance certifikáty ISO 9001, ISO 9002 atd. Podpora kvality plní důležitou funkci a prostupuje celým systémem od postupu schvalování první dodávky vstupního materiálu nebo prvního vzorku nového výrobku ve vývoji přes možnost specifikace jakosti libovolné položky a objednávky nákupu.
7. **Finanční řízení a controlling** – finanční řízení zasahuje všechny procesy a činnosti podniku. Např. hlavní kniha, pohledávky a závazky, platební styk apod. Podnikový controlling je nástroj komplexního finančního řízení podniku v úplném rozsahu

jeho působnosti. Poskytuje podporu pro plánování, řízení, koordinaci a rozborů všech procesů souvisejících s tvorbou zisku.

8. **Personalistika a mzdy** – představuje oblast personalistiky, mzdové problematiky, ekonomiky práce. Zajišťuje evidenci o pracovnících a jejich pracovních poměrech. Mezi základní funkce patří výpočet mezd.
9. **Vrcholové řízení** – tato oblast je zaměřena na podporu manažerského řízení obchodních a výrobních činností společnosti v delších časových horizontech.

5.3 Poměrový ukazatelé pro hodnocení zásob

Tab. 2. Vybrané položky z výkazu zisku a ztrát.

Ukazatel	jednotka	2003	2004	2005
Výnosy celkem	tis. Kč	898 205	901 980	953 095
Čistý obrat	tis. Kč	642 862	667 051	730 689
Tržby celkem	tis. Kč	702 106	732 520	793 105
Tržby za prod. zboží vl. výroby	tis. Kč	648 637	671 799	734 571
Přidaná hodnota	tis. Kč	258 618	269 739	270 819
Náklady celkem	tis. Kč	923 448	895 336	970 225
HV před zdaněním	tis. Kč	-25 243	6 644	-17 130
HV	tis. Kč	-41 850	5 844	8 390

Zdroj: výkaz zisku a ztráty rok 2005

Ukazatel aktivity

$$\text{Rychlost obratu} = \text{Tržby} / \text{Zásoby}$$

$$\text{Rychlost obratu} = 793\,105 / 112\,141 = 7,07$$

Rychlost obratu vyjadřuje počet obrátek aktiv za období, během kterého bylo dosaženo daných tržeb použitých v ukazateli (nejčastěji rok).

$$\text{Doba obratu zásob} = \text{Zásoby} / (\text{Tržby} / 360)$$

$$\text{Doba obratu} = 112\,141 / (793\,105 / 360) = 112\,141 / 2203,0694 = 50,90$$

Doba obratu – odráží počet dní, po který trvá jedna obrátka.

Ukazatel likvidity

$$\text{Celková likvidita} = \text{Celková oběžná aktiva} / \text{Krátkodobé závazky}$$

$$\text{Celková likvidita} = 244\,177 / 218\,278 = 1,12$$

Tento ukazatel nám vyjadřuje kolikrát pokryjí oběžná aktiva krátkodobé závazky, tudíž oběžná aktiva pokryjí 1,12krát krátkodobé závazky.

Zásoby společnosti

Tab. 3. Vybrané zásoby.

Zakázka	Druh zásoby
MAL	Alternátor
MMA	Relé
MRA	Regulátor
MPA	Pojistka

Zdroj: vlastní

Příklad vybraných druhů zakázek a k nim příslušný druh zásoby.

Tab. 4. Zakázky.

Zakázka		01. týden	02. týden	03. týden	04.týden
MAL	Zásoba	5 460 068	5 474 487	5 467 676	5 333 992
	Dny	546	594	588	572
MMA	Zásoba	794 648	824 519	757 060	650 720
	Dny	20	20	18	16
MRA	Zásoba	430 871	378 859	387 052	469 053
	Dny	57	53	56	76
MPA	Zásoba	494 534	521 988	490 414	348 552
	Dny	14	15	14	10

Zdroj: vlastní

Jednotlivé výroky jsou rozděleny do několika skupin zakázek, přičemž každá skupina je samostatně hodnocena na základě absolutní hodnoty zásob a obrátky zásob.

Na každé dodávce je vidět, jakým způsobem jsou přístroje vyráběny a jak se pohybuje plán.

Příklad: Zakázka MAL – komponent alternátor. Obrátkovost a zásoby začínají stoupat v okamžiku, kdy došlo k odplánování většího objemu výroby a následné zastavení výroby diod, jako jednoho z nejdůležitějších komponent přístroje. Zastavením dodávek dojde k pohybům plánu výroby, což má vliv na obrátkovost a nasmlouvané další komponenty vstupující do přístroje nelze rychle zastavit, což vede k absolutnímu růstu hodnoty zásob.

Sledování nadbytečnosti zásob je patrné z následné tabulky:

Tab. 5. Stav obratovosti zakázek.

Hodnocené období	Přístroj	alternátor	relé	regulátor	pojistka
	Zakázka	MAL	MMA	MRA	MPA
	Počet měsíců	6	2	2	2
23. KT	Objem nad měsíce	825 871	239 038	298 084	0
	Položky nad měsíce	25	10	5	0
	Objem zakázka	21 869 945	1 116 035	508 704	629 468
	Prům. obrátka	31	40	98	16
	Počet měsíců	5	1	1	1
27. KT	Objem nad měsíce	1 387 266	205 709	258 680	19 207
	Položky nad měsíce	51	8	4	1
	Objem zakázka	21 617 078	1 104 892	475 136	590 331
	Prům. obrátka	30	48	65	15

Zdroj: vlastní

Zde je detailní členění, kde jsou sledovány nadnormativní zásoby nad určitý počet měsíců (zadáno z Nákupu) a na tomto základě je rozhodováno o použití (např. odprodej, šrotace) konkrétních položek. Cílem je zásoby vyvést přes výrobu i za cenu odchylky. Určitou zásobu můžeme upravit a použít na jiný účel.

Odchylka vzniká při úpravě stávající položky na jinou i za cenu vyšších nákladů tak, aby byla původní položka zpracovatelná.

Tab. 6. Příklad nadnormativních zásob u zakázky MAL s návrhy dalšího použití.

Název položky	MJ	PZ	Kč	Stačí do	Přebývá v množství	Přebývá v Kč	Návrhy
Kroužek	Ks	8 067	30 654,6	31.12.2006	6 555	24 909	návrh na šrotaci
Ventilátor	Ks	2 582	26 078,2	31.12.2006	1 112	11 231	do spotřeby
Matice	Ks	6 941	10 411,5	31.12.2006	5 912	8 868	na odchylku do spotřeby
Pouzdro	Ks	10 111	37 208,5	31.12.2006	10 004	36 815	technologicky prověřit na jiné použití
Ocel	Kg	1 006	26 156	31.12.2006	11 006	26 156	odprodej

Zdroj: vlastní

Aby společnost snížila náklady na nepotřebné zásoby, tak se je snaží využít dalšími způsoby jako je např. šrotace, odprodej, návrh do jiné spotřeby apod.

6 HODNOCENÍ DODAVATELŮ

Jistě není bez povšimnutí i mezi zaměstnanci Magnetonu, že při své každodenní činnosti se čím dál tím více setkávají s komponenty a materiály, které jsou do firmy dodávány dodavateli na úkor operací realizovaných ve firmě. Z tohoto pohledu je patrný trend zvyšujícího se podílu nakupovaných komponentů a také to, že se jedná postupně o čím dál více složitější celky než pouze o suroviny nebo materiály. Důvody tohoto postupu jsou hlavně ekonomické. A zde je také patrná souvislost mezi složitostí dílce a jeho technologické náročnosti výroby na straně jedné a problémy s kvalitou těchto dodávek na straně druhé. V současné době je zajištění kvality jeden z hlavních problémů ve firmě.

Prvním krokem v tomto procesu je výběr dodavatelů, jejich schvalování a uzavírání kupních smluv. Výběr dodavatelů je na základě poptávkového řízení realizován úsekem nákupu. Ten ve spolupráci s úsekem jakosti zrealizuje audit dodavatele, jehož cílem je první posouzení schopnosti dodavatele plnit nákupní, logistické a kvalitativní požadavky Magnetonu. Nevyhoví-li dodavatel již při tomto auditu, musí zpracovat program realizace nápravních opatření, která zajistí odstranění zjištěných neshod, což je zpravidla prověřeno následným auditem. Dále následuje proces uzavírání kupní smlouvy, jejíž součástí jsou jakostní požadavky kladené na dodavatele a schvalování prvních vzorků, které prověří, zda je dodavatel připraven na realizaci dodávek do Magnetonu. Pokud dodavatel projde úspěšně tímto procesem, mohou být zahájeny sériové dodávky do firmy.

Druhým krokem a to i složitějším je to, aby dodavatel zajistil stabilní jakost všech svých dodávek. Z každodenní praxe i problémů na dílnách je vidět, že v tomto směru má firma ještě velké rezervy. Jasná fakta hovoří za vše, kdy v průměru 85 % vystavených odchylek souvisí s nakupovaným materiálem. Z těchto kvalitativních hledisek jsou dodavatelé hodnoceni a deseti s nejhoršími výsledky je zasílán dopis s negativním hodnocením a požadavkem na urychlené přijetí účinných opatření. Rovněž je s těmito dodavateli uzavřena dohoda o jakosti definující kroky, které musí dodavatel splnit, včetně sankcí při jejich porušení.

Jak dál, aby se situace zlepšila? Důležitá je týmová práce spočívající ve spolupráci všech útvarů a pracovníků zapojených do tohoto procesu od dělníka a mistra, kteří zjistili vadu v dodávce, přes pracovníka nákupu a jakosti, kteří řeší neshodu s dodavatelem až po samotného dodavatele, který zodpovídá za odstranění vady a její vyloučení v následujících

dodávkách. Dalším, stejně důležitým aspektem, je pak důslednost při řešení vadných dodávek, která musí končit až jejím vyřešením dodavatelem a ne zpracováním dodávky v Magnetonu na odchylku z důvodu ohrožení výroby nebo pro to, že náhradní materiál není k dispozici.

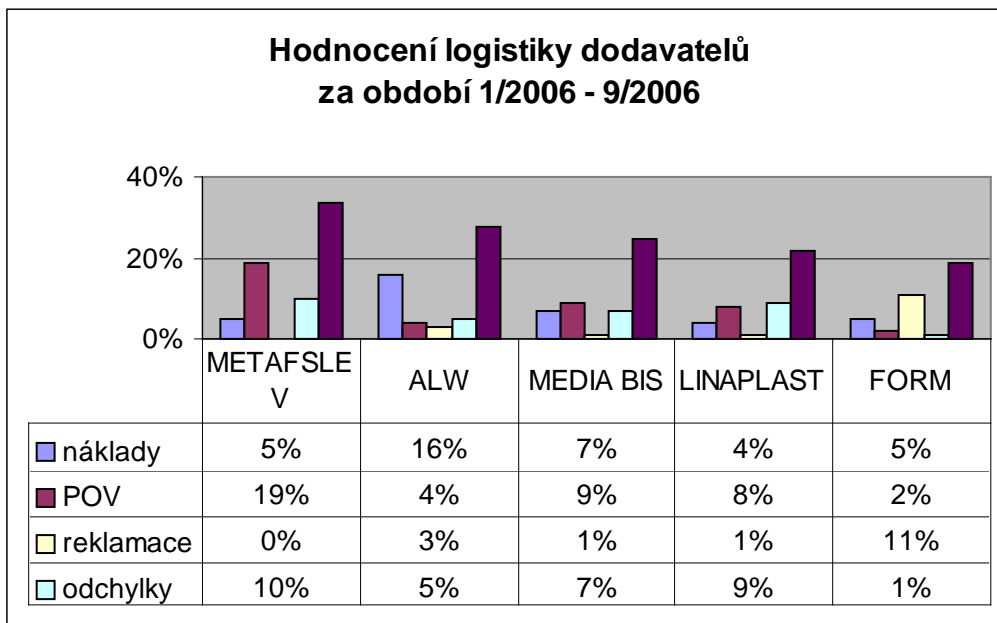
Dva typy dodavatelů:

1. Malí dodavatelé, pro něž jsou i malé dodávky důležité. Jde především o místní dodavatele, kteří lpí na dobrou pověst, bývají spolehliví a pružní.
2. Větší dodavatelé, kteří jsou schopni dodat, většinou rychle, široký sortiment výrobků. U společnosti Magneton zabezpečují hlavní objem dodávek MAS.

Tab. 7. Hodnocení vybraných dodavatelů za období 1/2006 – 9/2006 (kumulativně).

Dodavatel	Náklady		POV		Reklamace		Odchylky		Celkem
	Kč	%	počet	%	%	%	počet	%	
METAFSLEV	302 211	5	91	19	1,2	0	31	10	33,4
ALW	1 003 198	16	18	4	16,8	3	15	5	27,6
MEDIABIS	419 462	7	44	9	7,2	1	24	7	24,6
LINAPLA	256 759	4	38	8	5,3	1	28	9	21,6
FORM	304 212	5	8	2	62,7	11	4	1	19,0

Zdroj: vlastní



Obr. 6. Hodnocení logistiky dodavatelů. Zdroj: vlastní

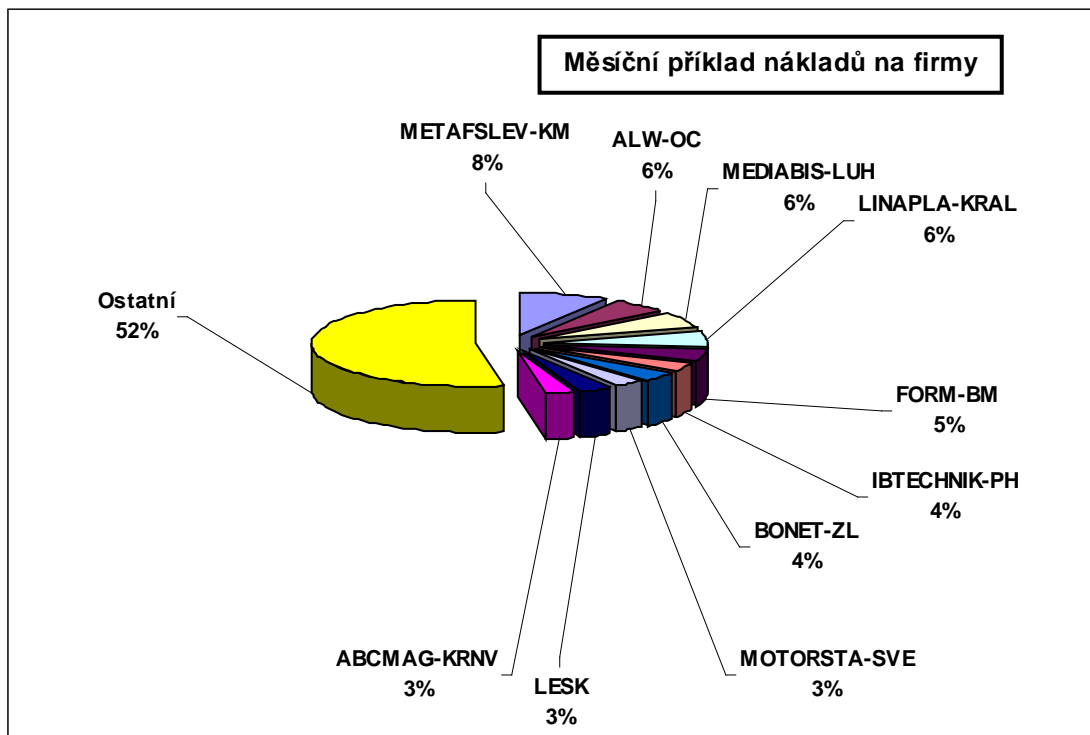
Zhodnocení:

Nejvíce potíží ve firmě představují slévači, především firmy METAFSLEV, ALW. Důvodem je obtížná technologie výroby.

Doporučení:

Nejlepším východiskem by byla těsná spolupráce s menším množstvím dodavatelů. Ovšem je zde nemožnost zásadní změny dodavatele a to kvůli formám, které mají přesně dané parametry u dodavatelů a pouze někteří mají možnost tyto podmínky splnit.

Nejzávažnější pro firmy jsou reklamace, kdy dodavatel nabídne firmě odškodnění ve formě peněz nebo náhradní plán (dodávku). Tyto formy mohou, ale ohrozit výrobu. Než dojde náhradní dodávka materiálu, vznikají prostoje a návaznost výroby je přerušena. Proto je důležitý neustálý a nekončící proces výběru dodavatele z pohledu kvality.



Obr. 7. Měsíční hodnocení dodavatelů. Zdroj: vlastní

Představení dodavatelů firmy Magneton a.s.:

METAFSLEV – METAFORM s.r.o. – slévárna Al, Kroměříž

Firma se zabývá konstrukcí a výrobou forem, výrobou tlakových odlitků ze slitin hliníku, apretací a opracováním odlitků.

ALW Industry s.r.o., Olomouc

Tlaková slévárna hliníkových odlitků včetně vakuového lití. Strojní závod. Svářečská škola.

MEDIA BIS s.r.o. Luhačovice

Tato firma se zabývá strojírenskou výrobou, výrobou nábytku a nábytkářských dílů, lisováním technické pryže a litím alkalického polyamidu.

LINAPLAST s.r.o., Kralice

Firma se zabývá výrobou plastových součástek a dílů.

FORM s.r.o., Brno

Tato firma vyrábí formy na sklo, výroba forem na plasty, obrábění na CNC frézách a soustruzích.

CENOVÉ ROZDÍLY

Plán společnosti pro zásobu materiálu je nastaven na konci předcházejícího roku. Každá položka je oceněna a vstupuje do plánu s tzv. standardní cenou daného roku. V průběhu roku dochází k cenovým pohybům několika vlivy:

Změny cen:

- a) Změny cen surovin (Cu, Al, apod.) – nasmlouvané dodavatelské firmy drží roční cenu, ale cena surovin se může během roku měnit vlivem Londýnské burzy. Dodavatel dodává suroviny za jejich zpracovatelské náklady plus za cenu suroviny, která je stanovena Londýnskou burzou.
- b) Změny z hlediska dodavatele – při změně dodavatele se mění cena surovin a tudíž dochází k cenovým rozdílům. Společnost může vyhledat jiného levnějšího dodavatele a dosáhne výhodnějších podmínek.
- c) Změny z titulu jiné položky – např. technicko-nákupní změny, tyto změny není nutné uskutečňovat nakupováním drahé položky.

Stanovení ceny suroviny:

$$\text{Cena suroviny} = (\text{LME} + 105_{\text{USD}}) * 1,03 \div 1,06$$

LME – představuje aktuální číslo Londýnské burzy – zpracovatelské náklady plus vlastní výroba položky ze suroviny.

Hodnota 105_{USD} představuje poplatek burze.

Hodnota 1,03 až 1,06 představuje náklady na financování nákupu suroviny, dopravu na zpracování a sklady.

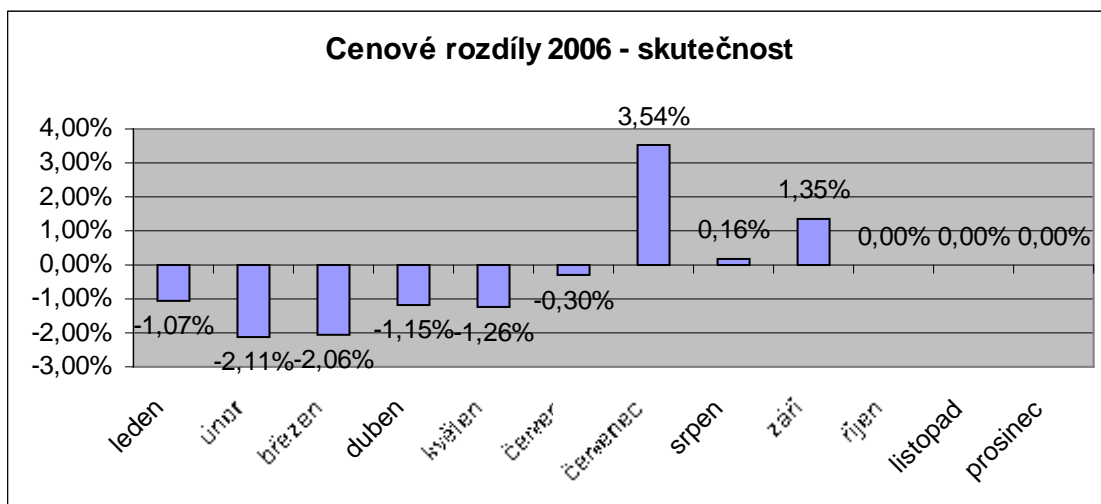
Tab. 8. Cenové rozdíly rok 2006.

Měsíc	Skutečnost		
	Objem dodávek	Cenové rozdíly	% podíl
	celkem	celkem	celkem
Leden	38 875 657,00	-416 776,00	-1,07%
Únor	35 161 022,00	-742 214,00	-2,11%
Březen	40 783 037,00	-841 181,00	-2,06%
Duben	32 214 516,00	-369 730,00	-1,15%
Květen	44 013 604,00	-552 703,00	-1,26%
Červen	39 576 248,00	-118 048,00	-0,30%
Červenec	28 737 867,00	1 018 616,00	3,54%
Srpen	44 882 655,00	71 263,00	0,16%
Září	37 628 454,00	508 142,00	1,35%
Říjen	0,00	0,00	0,00
Listopad	0,00	0,00	0,00
Prosinec	0,00	0,00	0,00

Zdroj: vlastní

Plán cenových rozdílů: -2,77 %

Vyhodnocení se děje na položku. Patrnost nedosažení - cenový rozdíl je - 2,77% z objemu dodávek (z titulu Cu).



Obr. 7. Cenové rozdíly rok 2006. Zdroj: vlastní

REKLAMACE

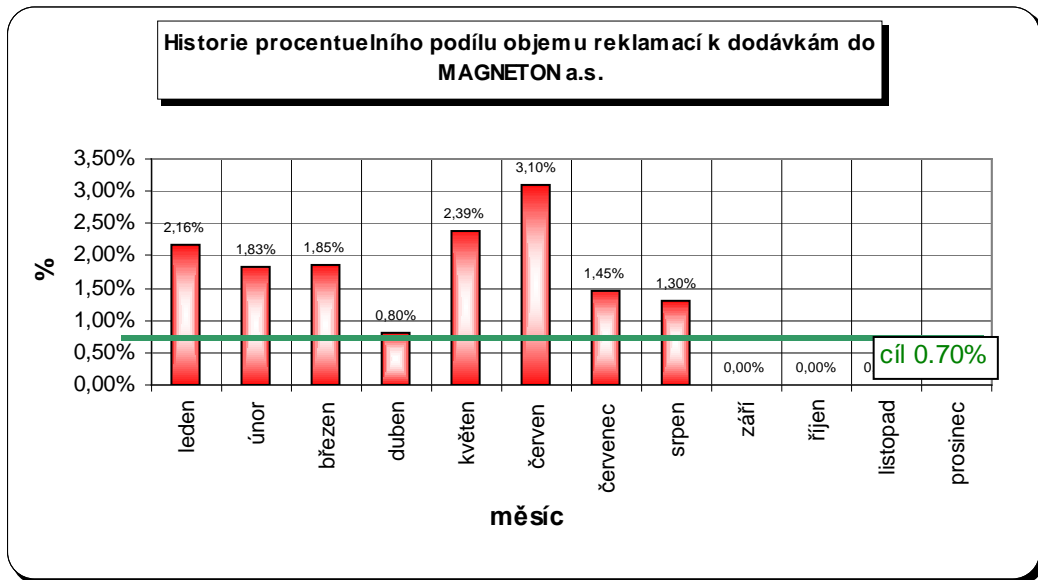
Jednostranný právní úkon mající obligatorně písemnou formu. Jde o právo, kterým odběratel uvědomuje odpovědnou organizaci o tom, že uplatňuje práva z odpovědnosti za vady. Jde o dožadování, domáhání se něčeho, co někomu právem náleží, stížnost, hlášení závady, nějakého nedostatku s žádostí o nápravu. Často jde o reklamaci vadného výrobku zboží, řešenou výměnou, opravou nebo vrácením částky, která byla zaplacená při nákupu. Pro společnost reklamace představují náklady, i když jsou vráceny peníze. Může vlivem reklamace dojít např. k přerušení výroby a tudíž k nově vzniklým nákladům, prostojům ve firmě, nesplnění sjednaných dohod apod.

Tab. 8. Historie procentuelních podílů objemu reklamací k dodávkám do MAGNETON a.s. v roce 2006 (leden – srpen)

Referent	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen
Dodaný objem v Kč	38 875 657	35 161 022	40 783 037	32 214 516	44 013 604	39 576 248	28 737 867	44 882 655
Reklamováno za Kč	841 262	642 691	755 412	257 302	1 051 670	1 225 244	415 601	583 737
%	2,16%	1,83%	1,85%	0,80%	2,39%	3,10%	1,45%	1,30%

Zdroj: vlastní

Cílem společnosti MAGNETON a.s. je procentuelní podíl reklamovaného a dodaného materiálu pod 0,70% měsíčně.



Obr. 8. Historie procentuelního podílu objemu reklamací k dodávkám.
Zdroj: obchodní úsek, 2006

Tab. 9. Přehled reklamací.

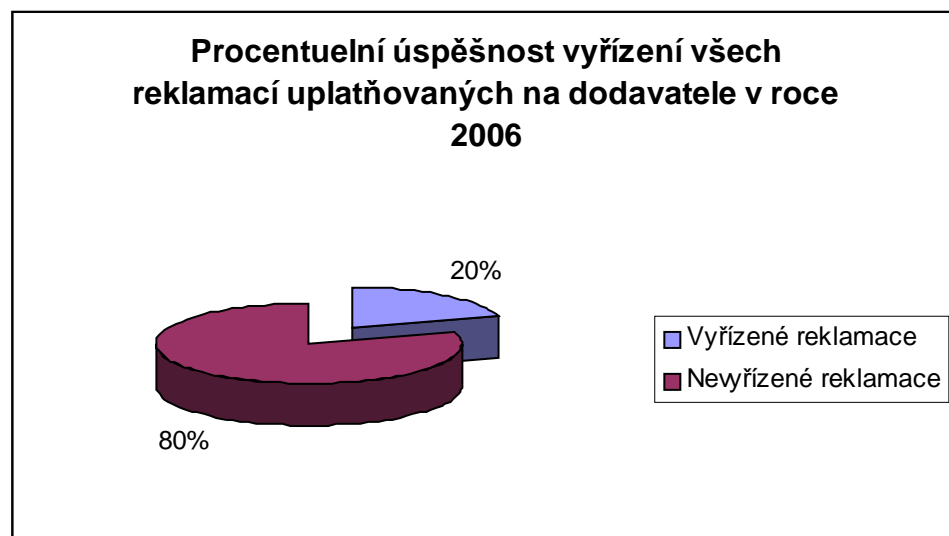
CELKEM	Rok 2006			Celkem
	Reklamace – počet reklamací	vyřízené	ze vstupu	91
z výroby			231	
nevyřízené		ze vstupu	63	
		z výroby	104	
celkem		ze vstupu	154	
		z výroby	335	
Celkem ze vstupu i výroby			489	
Reklamace – nákladově v Kč	vyřízené	ze vstupu	3 040 027,5	
		z výroby	1 264 807,9	
	nevyřízené	ze vstupu	1 407 697,2	
		z výroby	450 141,2	
	celkem	ze vstupu	4 447 724,7	
		z výroby	1 714 949,1	
Celkem ze vstupu i výroby			6 162 673,8	

Zdroj: vlastní

Neuznané reklamace:

Počet reklamací – 2

Náklady v Kč – 649,6



Obr. 9. Procentuelní úspěšnost vyřízení všech reklamací v roce 2006.

Zdroj: vlastní

7 NÁVRHY NA ZDOKONALENÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ ZÁSOB VE SPOLEČNOSTI MAGNETON

7.1 Blokace surovin

Tento způsob představuje zajištění surovin do budoucna. Společnost si zajistí na burze určité spotřební množství a určité produkty s ohledem na vývoj cen. Společnost si může např. měsíc dopředu zablokovat určitý druh suroviny v určitém množství na burze. Společnost si zablokuje zboží např. za cenu 80 Kč/ks, cena tohoto zboží může stoupnout během určité doby (měsíc) a společnost může kvůli vlivu vývoje cen získat zboží za nižší cenu.

7.2 Nákup klíčových komponent pomocí systému be to be

Tento systém je využívá společnost Škoda, Mladá Boleslav. Je to systém internetové aukce, kde si odběratel zadá požadavek na dodávku zboží či komponentů a dodavatelé uplatňují své nabídky. Tento systém tedy spočívá ve výběru dodavatelů. Společnost si zadá, co potřebuje a jednotliví dodavatelé mají možnost nabízet své zboží. Zadavatel (odběratel) má možnost vidět, jak se pohybuje cena a jaké jsou dodavatelské podmínky. Zájemci (dodavatelé) mají také možnost sledování cen a mají tudíž příležitost své ceny snižovat, aby se dostaly do výběru. Po vlastní aukci se vyberou dva až tři potenciální dodavatelé s nimiž se pak zakázka detailně projednává.

Výhody – oslovení velkého počtu možných uchazečů.

Nevýhody – zabezpečení softwarového prostředí, systém je vhodný spíše pro velké společnosti a příprava před vlastní aukcí je náročná.

7.3 Východní trhy

Možnost obchodování na východních trzích představuje především nižší nákladovost. Položky surovin, materiálu, zboží lze sehnat již pod 50 % ceny Evropy. Velké kontejnerové

dodávky představují logistický problém. Také kvalita dodávek a dopravní cena je ovšem problém. Dodavatelé požadují zálohy. V Evropě na klíčové komponenty i za vyšší cenu se užívá logistický východ = FOB. Výhodou tohoto způsobu nákupu je nízká cena materiálu a nevýhodou náklady na dopravu.

FOB

Freight on Board (v překladu vyplaceně loď), zkratka FOB je mezinárodní doložka Incoterms.

FOB stanoví, že náklady a rizika přicházejí na kupujícího v okamžiku nalodění zboží (přechodem zboží přes zábradlí lodi) v ujednaném přístavu. Prodávající hradí veškeré náklady na zboží až do jeho dosažení paluby lodi. Musí obstarat i doklad o doručení zboží a osvědčení o jeho původu. Kupující je zase povinen loď najmout, zajistit prostor na ní a informovat prodávajícího o ní, o přístavu a době, kdy bude moci zboží nalodit. Pokud to nedodrží, nese odpovědnost a musí případné výlohy zaplatit.

FOB – doporučuji dodávky z několika zemí např. Čína, Indie, Taiwan. Nalezením partnera na místě se zjištění skladovacích kompletačních možností (tedy dodávky od několika firem se složením zboží u vlastní firmy). Tento způsob umožňuje jedenkrát až dvakrát měsíčně nárok na cash flow.

U tohoto způsobu lze využít uzavření komisionářské smlouvy.

Komisionářská smlouva

V této smlouvě se vlastník zboží uzavírá s jinou osobou, tedy skladovatelskou smlouvu, ve které se tato osoba zavazuje skladovat jeho majetek a odpovídat za případné škody, které by mohly na tomto majetku vzniknout. Za tuto službu bývá sjednána odměna. Na základě zájmu o koupi se uzavírá smlouva o komisním prodeji. Tuto smlouvu uzavírá komisionář s odběratelem svým jménem, nestává se ovšem vlastníkem zboží.

Příloha P IV

7.4 Logistika

Proplánované dodávky s využitím doložek Incoterms.

Dodávky podle mezinárodní doložky Incoterms - DDU (Delivered Duty Unpaid – s dodáním clo neplaceno).

DDU stanoví, že povinností prodávajícího je dát zboží k dispozici kupujícímu na ujednaném místě v zemi, kam bude dovezeno. Také musí nést všechny výlohy a rizika spojená s jeho dopravou a to včetně vykládky. Výjimkou je platba cla, daní a dalších úředních poplatků placených při dovozu. Právě ty hradí kupující, který již v zemi dovozu převzetím zboží za něj bude odpovídat.

Další možnost dodávky s doložkou EXW.

EXW je mezinárodní dodací doložka Incoterms, kde EXW znamená v angličtině Ex Works, česky pak ze závodu.

Tato doložka stanoví, že náklady i rizika spojená s dodávkou zboží přecházejí na kupujícího v závodě dodavatele, a to okamžitě, je-li zboží připraveno kupujícím k odebrání. Po převzetí tak splní prodávající svoji povinnost, ostatní náklady a výlohy dopravy do místa určení již obstará kupující.

Řízení dopravní firmy z jednoho místa by měl mít na starosti jeden odpovědný. Důležitý je výběr dopravní firmy:

- námořní přeprava,
- letecká přeprava – clearing letiště,
- tuzemsko.

Námořní přeprava

Přednosti:

- velmi nízké náklady na přepravu,
- velká kapacita dopravních prostředků,
- schopnost zabezpečit přepravu těžkých a rozměrných předmětů.

Nedostatky:

- nutnost svozu a rozvozu jinými dopravními prostředky
- nesoulad kapacit s dopravními prostředky navazujících doprav a nutnost skladování zboží,
- závislost na počasí (vodní stavy, mlha, mráz).

Letecká přeprava

Přednosti:

- vysoká rychlost,
- jednodušší balení,
- schopnost přepravovat zboží bez otřesů.

Nedostatky:

- vysoká cena,
- závislost na počasí a někdy z toho vyplývající nepravidelnost,
- omezená kapacita,
- nutnost zabezpečení pozemní dopravy, která snižuje rychlost.

Příloha P V

Tuzemská přeprava:

1. Silniční přeprava:

Přednosti:

- rychlost, spolehlivost,
- schopnost zabezpečit přímou přepravu – různorodost vozového parku,
- lepší ochrana zboží.

Nedostatky:

- rychle rostoucí náklady s přepravní vzdáleností,
- značná závislost na počasí,

- problémy s přepravou velkého množství zboží.

2. Železniční přeprava:

Přednosti:

- možnost přepravy většího množství zboží,
- zboží v ucelených vlacích,
- nízké náklady při větších přepravních vzdálenostech,
- možnosti rychlejšího průjezdu městskými a průmyslovými částmi a přes hranice.

Nedostatky:

- menší možnosti zabezpečení přímé dopravy,
- menší pravidelnost a spolehlivost,
- menší přizpůsobivost měnícím se požadavkům,
- značná ovlivnitelnost celé železniční sítě při nehodách a provozních poruchách.

Společnost MAGNETON využívá všech způsobů dopravy.

Příklady dopravy:

1. Námořní doprava z Shanghai do Kroměříže. Doprava hvězdic a plechů pro výrobu alternátorů, tedy zásilka čistého železa. Doprava se uskuteční ve sběrném kontejneru. Dodavatel požadoval podmínku FOB. V ceně FOB je zahrnuto námořné Shanghai ve sběrném kontejneru včetně měnové přírážky, výlohy, bezpečnostní poplatek a přepravné kamionem do Kroměříže. Do ceny není zahrnuto pojistné, proclení, celní dluh – dle celního výměru od celního úřadu, případné skladné a kontrola stavu obalu, obsahu zásilky.
2. Nabídka letecké dopravy z letiště Shanghai – Praha. Mezi náklady patří náklady na dopravu s palivovým a bezpečnostním příplatkem, náklady na místě, náklady na manipulaci, převoz atd. Také náklady na letišti Praha – manipulace, proclení a odvoz.

7.5 Skladování ve firmě

Společnosti bych doporučila využít prázdné prostory pro sklady místo skladování materiálu na dílnách a místech spotřeby. Možnosti druhu skladů je hned několik např. policové a paletové regály, výškové regálové sklady, kanálové sklady, přesuvné regály apod.

Policové a paletové regály ve skladech

Policové regály patří k nejrozšířenějším skladovým systémům. Lze je doporučit při skladování nepaletovaného zboží s rozsáhlým sortimentem a s malým až středním množstvím na položku. Mezi výhody patří přímý přístup ke všem položkám, dobrá přehlednost a nízké investiční výdaje. Nevýhodou je potřeba velké plochy a omezený odběr z nejvyšší a z nejnižší police.

Paletové regály jsou vhodné při velkém množství na položku a současně při rozsáhlém sortimentu a při požadavku na vysoký manipulační výkon. Výhody představují přímý přístup ke všem položkám a dobré využití výšky. Nevýhodou je potřeba vlastnění určitého ukládacího prostředku.

Výškové regálové sklady

U automatizovaných skladů je výškový sklad jednou z nejosvědčenějších skladových technik. Regálový zakladač má přímý přístup ke všem skladovým jednotkám v jedné uličce. Pomocí patřičného softwaru pro uskladňování lze využít metodu FIFO. Výhodou tohoto skladu je větší využití plochy, protože regálová ulička může být užší.

Kanálové sklady

Kanálové sklady se zpravidla používají pro skladování paletovaného zboží. Kde na jedné straně se ukládá zboží a na druhé straně se odebírá. Kanály jsou vybaveny nosnými válečky, takže ukládací prostředky se pohybují kanálem samočinně gravitací.

Přesuvné regály

Možnost skladování zboží na malé ploše, regálové uličky jsou omezeny na minimum. Přesuvný regál se skládá z pojízdného podvozku, na kterém může být namontován různý typ regálu. Vozíky pojíždějí po kolejkách a v závislosti na jejich velikosti jsou poháněny ručně nebo motoricky. Výhodou je vysoký stupeň využití plochy a prostoru a nevýhodou jsou vysoké investice a malá přehlednost.

Při volbě skladovací techniky a stupně její automatizace závisí na mnoha faktorech. K nejdůležitějším patří:

- struktura sortimentu (druh, velikost, hmotnost a počet skladovaných položek),
- průměrné množství na odběrovou položku,
- použité ukládací prostředky,
- počet uskladnění a vyskladnění za den
- prostorové skutečnosti skladu (výška, délka, členitost)
- požadavky skladovaného zboží na klima (teplota, čistota).

7.6 Konsignační sklady

Konsignační sklad je držený dodavatelem ve firmě odběratele (tedy u nevlastníka zboží) za účelem přiblížení zboží a na náklady dodavatele. Je nutné, aby byla sjednána odměna za opatrování věci, tedy za skladování a odpovědnost za majetek.

Do okamžiku odběru, tedy zaplacení, je zboží majetkem zřizovatele skladu (dodavatele), který nese riziko neprodejnosti zboží, pohybu cen, inflace apod. Zřizovatel konsignačního skladu sklad obvykle automaticky doplňuje a osoba, u níž je sklad umístěn (odběratel) z něj zboží odebírá v okamžiku potřeby materiálu. Po odběru zboží je zřizovateli konsignačního skladu zasílána konsignace (seznam odebraného zboží). Zřizovatel na základě konsignací odebrané zboží vyúčtovává a doplňuje.

Konsignační sklad je zřizován obvykle vývozcem u obchodního zástupce v zahraničí nebo je vytvořen sklad určitého materiálu u zákazníka, který si z tohoto skladu v okamžiku své potřeby zboží odebírá a zřizovatel skladu toto zboží automaticky doplňuje.

Mezi majitelem kupovaného zboží a ukladatelem je sjednána smlouva o zprostředkování. Společnost Magneton má ve svém objektu jeden konsignační sklad a to od 1. 11. 2006, který slouží pro vodiče. Doporučila bych rozšíření tohoto skladu o konsignační sklady s odlitky a ložisky.

ZÁVĚR

V teoretické části své bakalářské práce jsem se snažila vytvořit komplexní pohled na problematiku zásobování. Shrnula jsem poznatky dosažené s literatury týkající se členění zásob, jejich funkcí, oceňování zásoby, řízení zásob až po moderní přístupy k řízení zásob.

V analytické části bakalářské práce jsem popsala společnost Magneton, a. s. a její orgány, předmět podnikání, zákazníky společnosti a její přednosti. Dále jsem se zabývala útvarem nákupu, kde jsem strávila převážnou část své praxe. Zabývala jsem se problematikou řízení zásob a zaměřila se také na hodnocení dodavatelů, cenové rozdíly, reklamace.

Cílem bakalářské práce bylo navrhnout zdokonalení systému řízení zásob ve společnosti.

Blokace surovin na burze, kde má společnost možnost si objednat určitý druh materiálu či suroviny dopředu. Výhodou jsou ceny, které mohou do budoucna stoupat, kde firma může ušetřit a další výhodou je zajištění dodávky materiálu.

Nákup klíčových komponentů pomocí systému be to be, který spočívá ve výběru dodavatelů přes Internet, kde společnost si zadá, co potřebuje a vybere vhodné dodavatele s nejlepšími dodacími podmínkami a dodavatelé zde uplatňují své nabídky.

Využití východních trhů jako zdroje nákupu surovin, které jsou mnohem levnější než u domácích dodavatelů.

Logistika dopravní kanálů, využití různých způsobů dopravy, jako je železniční, námořní či silniční a letecká. Zvážit jejich výhody a nevýhody a využití dodávek s vhodnými mezinárodními doložkami Incoterms.

Doporučení ke zlepšení skladování ve firmě pomocí regálových skladů a vytvoření konsignačního skladu, který umožňuje firmě snížit náklady na skladování. Tento sklad je držen dodavatelem ve firmě odběratele.

RESUMÉ

In my Thesis I'm dealing with logistic department in Magneton a. s. This company is member of a machine-industries group with very long tradition which was established in 1926. The regular customers from Czech Republic are Škoda auto, Daewoo, Avia, Karosa, Škoda Liat, Zetor, Tatra. Foreign customers are John Deere, Deutz, Volkswagen and others.

The main objective of the theoretic part is to summarize the fact from literature which refer to structuring of reserves, evaluation of reserves, optimalization and description of the modern ways how to managign stocks.

In the analytic part is described Magneton company, section of buying, where I spent the most of my working time. introduced organizational structure. There are also mentioned some ratios e. g. moment of reservation new reserves, determine quantity of delivery, stock turnover and time of turnover. Sequentially I targeted the vendor rating, price differences and complaint. In the last part of my Thesis are designed suggestions of measures to improve managing stocks.

Suggestions of measures to improve managing stocks are block of base material, shopping of main component by the help of system be to be through Internet, shopping materials through East market, where price of materials are lower, better building up logistics – traffic channels, take advantage of various ways of transport, such as railway, marine, road and air traffic. The other suggestions are recommendation of improvement warehousing in the firm by the help of shelf store, create of consignment stock.

In the conclusion of my Thesis I name special literature I drew theoretical knowledges from.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. 1. vydání Praha: Ekopress, 1997. ISBN 80-901991-6-X
- [2] OSTRAVSKÝ, J. *Logistika*. Zlín: Vyšší odborná škola ekonomická, 1998.
- [3] KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. *Finanční analýza krok za krokem*. 1. vydání Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179321-3
- [4] LOUŠA, F. *Zásoby, komplexní průvodce účtováním a oceňováním*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0595-8
- [5] TOMEK, G., VÁVROVÁ V. *Řízení výroby*. 2. vydání Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-955-1
- [6] KEŘKOVSKÝ, M. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 1. vydání Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-471-6
- [7] WISNIEWSKI, M. *Metody manažerského rozhodování*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-089-9
- [8] SYNEK M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-211-5
- [9] TOMEK, J. a kol. *Řízení materiálového hospodářství v podniku*. 3. vydání Praha: Nakladatelství technické literatury, 1987.
- [10] Internetové zdroje o systému KANBAN
http://www.dynamicfuture.cz/pzp_kanban.php
- [11] Internetové zdroje o systému MRP
[http://www.bw.cz/bw.nsf/page/MRP%20\(Material%20Requirements%20Planning,%20Manufacture%20Resource%20Planning\)](http://www.bw.cz/bw.nsf/page/MRP%20(Material%20Requirements%20Planning,%20Manufacture%20Resource%20Planning))
- [12] Internetové zdroje o informačním systému DIAMAC
http://www.b-d.cz/produkty_diamac.php?ncch=0.8503374789200844

- [13] Propagační materiály společnosti Magneton a. s.
- [14] Výroční zpráva společnosti Magneton a. s. za rok 2005

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

OR	Obchodní rejstřík
ÚN	Útvar nákupu
JIT	Just-in-time
MRP	Material Requirements Planning
FIFO	„First in, first out“ - „první do skladu, první ze skladu,“
HV	Hospodářský výsledek
KT	Konkrétní týden
MJ	Měrná jednotka
PZ	Počáteční zásoba
POV	Protokol o vadách
LME	London Metal Exchange – Londýnská burza
FOB	Freight on Board
DDU	Delivery Duty Unpaid
EXW	Ex Works

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Schéma principu řízení využívaného u systému řízení KANBAN, zdroj: vlastní..	25
Obr. 2. Výrobní okruhy, zdroj: vlastní.....	26
Obr. 3. Podíl závodů na celkovém obratu v roce 2005, zdroj: obchodní úsek, 2005.....	33
Obr. 4. Vývoj podílu exportu na obratu firmy, zdroj: obchodní úsek, 2005.....	36
Obr. 5. Vzdělanostní struktura zaměstnanců, zdroj: obchodní úsek, 2005.....	37
Obr. 6. Hodnocení logistiky dodavatelů, zdroj: vlastní.....	50
Obr. 7. Cenové rozdíly rok 2006, Zdroj: vlastní.....	53
Obr. 8. Historie procentuelního podílu objemu reklamací k dodávkám, zdroj: obchodní úsek.....	55
Obr. 9. Procentuelní úspěšnost vyřízení všech reklamací v roce 2006, zdroj: vlastní.....	56

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Oběžný majetek společnosti Magneton a. s. (v tis. Kč), zdroj: vlastní	41
Tab. 2. Vybrané položky z výkazu zisku a ztrát, 2005, zdroj: vlastní.....	43
Tab. 3. Vybrané zásoby společnosti, zdroj: vlastní.....	44
Tab. 4. Zakázky, zdroj: vlastní.....	45
Tab. 5. Stav obratovosti zakázek, zdroj: vlastní.....	46
Tab. 6. Příklad nadnormativních zásob u zakázky MAL s návrhy dalšího použití.....	47
Tab. 7. Hodnocení vybraných dodavatelů za období 1/2006 – 9/2006 (kumulativně).....	49
Tab. 8. Historie procentuelních podílu objemu reklamací k dodávkám do MAGNETON a.s. v roce 2006 (leden – srpen).....	54
Tab. 9. Přehled reklamací.....	55

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Historie společnosti Magneton a. s.

Příloha P II: Organizační struktura společnosti Magneton a. s.

Příloha P III: Zákazníci společnosti MAGNETON a. s.

Příloha P IV: Komisionářská smlouva

Příloha P V: Příklad ceníku služeb u letecké dopravy

PŘÍLOHA P I: HISTORIE FIRMY MAGNETON



Jeden ze zakladatelů, Ignác Lorenc a továrna krátce po svém vzniku.



Tatra 613 a Škoda Favorit s bezkontaktním elektronickým zapalováním firmy MAGNETON.



Plně automatizované výrobní linky v závodě povrchových úprav.



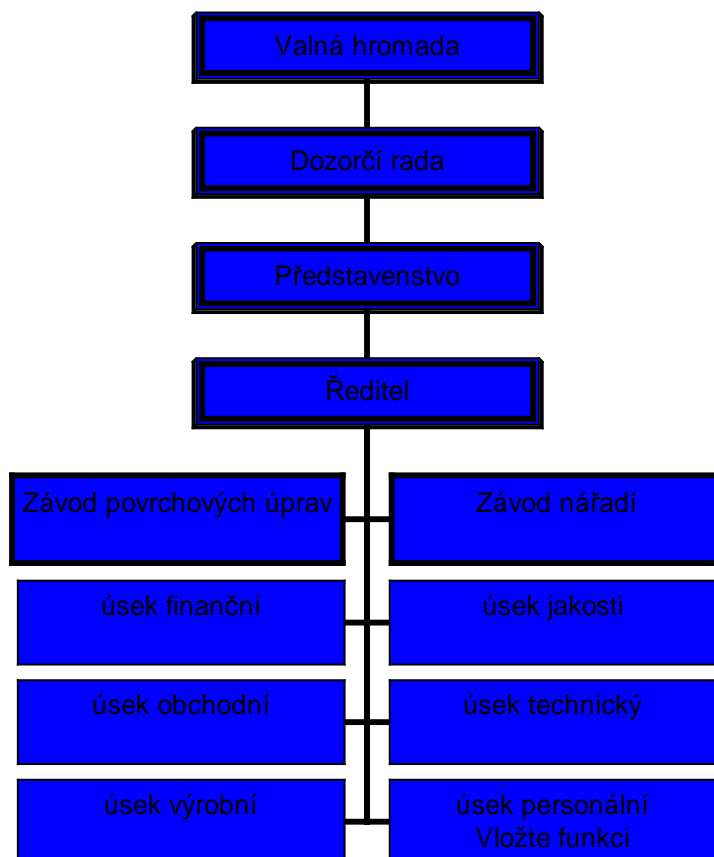
Certifikáty
kvality



Ocenění firmy
John Deere

PŘÍLOHA P II: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI MAGNETON A.S.

Organizační struktura společnosti MAGNETON a.s.



PŘÍLOHA P III: ZÁKAZNÍCÍ SPOLEČNOSTI MAGNETON A.S.

Zákazníci společnosti

	VW/Škoda Auto
	AvtoVaz
	VW
	Audi
	Zastava
	John Deere
	CNH
	CASE Steyr
	Tatra
	Daewoo Avia
	Zetor
	Karosa

PŘÍLOHA P IV: KOMISIONÁŘSKÁ SMLOUVA

PŘÍLOHA P V: PŘÍKLAD CENÍKU SLUŽEB U LETECKÉ DOPRAVY

