

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Controlling zásob v podniku

Controlling of the stock in a company

Bc. Barbora Kolářová

Plzeň 2016

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Barbora KOLÁŘOVÁ**
Osobní číslo: **K15N0041K**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Controlling zásob v podniku**
Zadávací katedra: **Katedra financí a účetnictví**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Charakterizujte controlling jako nástroj podporující řízení.
2. Popište metody a postupy controllingu při řízení zásob.
3. Charakterizujte vybraný podnikatelský subjekt.
4. Proved'te analýzu controllingu zásob ve zvoleném podniku.
5. Vyhodnot'te efektivitu řízení zásob ve vybraném podniku a navrhněte možná zlepšení.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **60 - 80 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:


- **ESCHENBACH, Rolf**, *Controlling*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-035-1
- **FREIBERG, František**. *Finanční controlling : koncepce finanční stability firmy*. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-03-4
- **KRÁL, Bohumil**. *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8
- **SEKERKA, Bohuslav**. *Matematické a statistické metody v controllingu : výkladová encyklopedie matematických a statistických metod*. Praha: Profess Consulting, 1999. ISBN 80-87259-009-X
- **VOLLMUTH, Hilmar J.** *Nástroje controllingu od A do Z*. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 80-7259-032-4

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Josef Červený, Ph.D.**
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **23. října 2015**
Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2016**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Controlling zásob v podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne

.....

podpis autora

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé diplomové práce, panu Ing. Josefu Červenému Ph.D, za jeho připomínky a rady při zpracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat panu Bc. Marku Purkartovi, řediteli nákupu a paní Ing. Janě Milotové, vedoucí ekonomických informací společnosti Wikov Gear s.r.o, za poskytnutí potřebných podkladů a informací do praktické části diplomové práce.

V neposlední řadě bych také ráda poděkovala mojí rodině za podporu při psaní diplomové práce a také oporu během celé doby mého studia.

Obsah

Úvod	8
1 Controlling jako nástroj řízení podniku	10
1.1 Vývoj a definice controllingu	10
1.2 Funkce a cíle controllingu	13
1.3 Funkce controllera	15
1.4 Organizační začlenění controllingu	16
1.4.1 Pozice štábní	17
1.4.2 Liniová pozice	17
1.4.3 Externí controller	18
1.5 Podnikové plánování	18
1.6 Podniková kontrola	20
1.7 Podnikové řízení	21
1.8 Reporting	23
2 Metody a postupy controllingu při řízení zásob	24
2.1 Definice zásob	24
2.2 Účtování a oceňování zásob	25
2.3 Inventarizace zásob	26
2.4 Controlling zásob	27
2.4.1 Pozitivní efekty držby zásob	27
2.4.2 Náklady spojené s držbou zásob	27
2.4.3 Funkce a klasifikace zásob v podniku	29
2.5 Ukazatele řízení zásob	30
2.6 Metody řízení zásob	31
2.6.1 Analýza ABC	32
2.6.2 Modely řízení zásob	33

3. Představení společnosti Wikov Gear s.r.o.....	37
3.1 Struktura holdingu WIKOV	37
3.2 Charakteristika společnosti Wikov Gear s.r.o.	38
3.3 Historie korporace.....	39
3.4 Organizační struktura podniku	39
3.5 Finanční analýza podniku	42
4. Analýza controllingu zásob v podniku Wikov Gear s.r.o.	46
4.1 Informační systém společnosti.....	46
4.2 Proces nakupování	50
4.2.1 Vydání objednáčního podkladu	51
4.2.2 Výběr optimálního dodavatele	54
4.2.3 Vydávání objednáčního dokladu	56
4.2.4 Řízení neshodného výrobku u dodavatele	58
4.2.5 Příjem dodávky	58
4.2.6 Výdej zboží a materiálu	60
4.3 Evidence a inventarizace zásob	61
4.4 Účtování a oceňování zásob	63
4.5 Řízení zásob	64
4.5.1 Plánování zásob	64
4.5.2 Nástroje pro sledování stavu zásob.....	65
5. Vyhodnocení analýzy a nápravná opatření	69
5.1 Vyhodnocení řízení zásob.....	69
5.2 Nápravná opatření	71
5.2.1 Nastavení řídicích hladin zásob	71
5.2.2 Kontrola stavu skladů před ukončením zakázky	73
5.2.3 Klasifikace dílů – Paretovo pravidlo.....	73

5.2.4	Skladová evidence pomocí čárových kódů	74
	Závěr.....	76
	Seznam tabulek.....	78
	Seznam obrázků	79
	Seznam použitých zkratk.....	81
	Seznam použité literatury.....	82
	Seznam příloh.....	84

Úvod

Moderní metody v oblasti řízení podniku jsou v současnosti nezbytnou součástí chodu téměř každé společnosti. Plánovací činnost podniku, analýza odchylek od plánovaných hodnot, pravidelný reporting o stavu sledovaných ukazatelů, to vše jsou činnosti, které pomáhají podniku dosahovat stanovených cílů. Výše uvedené oblasti se dají souhrnně označit jako činnosti controllingu. Jeho význam v podniku nabývá na stále větší důležitosti. S přechodem ekonomiky k tržnímu mechanismu a vzhledem k silícímu tlaku ze strany konkurence se zároveň zvyšuje i snaha podniku poznat sebe sama. Čím detailnější jsou podnikové analýzy a čím důkladnější je plánovací činnost podniku, tím je míra úspěšnosti obstát v tvrdé konkurenci vyšší.

Téma diplomové práce jsem si vybrala z důvodu, že problematika řízení zásob je řešena téměř ve všech podnicích, ať už se jedná o výrobní či obchodní společnosti. Často však bývá význam řízení zásob podceňován, přestože jeho efektivní průběh má na správný chod podniku velký vliv. Controlling zásob umožňuje podniku ušetřit finanční prostředky a zároveň zajišťuje bezproblémový proces výroby.

Hlavním cílem této práce je provést analýzu stávajících činností v oblasti řízení zásob ve společnosti Wikov Gear s.r.o. a na základě zjištěných poznatků navrhnout možná zlepšení. Analýza a nápravná opatření budou zpracována na základě informací z dostupné literatury zabývající se tématem řízení zásob. Využity budou také interní materiály společnosti, podle kterých bude posouzena současná situace controllingových aktivit.

Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část bude zpracována formou literární rešerše a bude poskytovat ucelený pohled na danou problematiku. Bude vycházet z více zdrojů a dojde k jejich vzájemnému porovnání.

V praktické části budou analyzovány controllingové činnosti společnosti Wikov Gear s.r.o. Analýza se bude opírat o teoretické znalosti a bude vypracována na základě poskytnutých materiálů od společnosti. Zpracováním analýzy a vyvozením možných nápravných opatření tedy bude naplněn hlavní cíl práce.

Pro přehlednost a lepší pochopení problematiky budou v práci uvedeny tabulky a obrázky zpracované pomocí nástrojů Microsoft Excel a Microsoft Visio.

Práce je členěna do několika kapitol. V první kapitole bude představena činnost controllingu na teoretické úrovni. Kapitola bude blíže specifikovat hlavní controllingové funkce a controllingové činnosti, bude pojednávat o ideálním umístění controllingového oddělení v organizační struktuře a bude se zabývat důležitostí funkce controllera v organizaci. V následující kapitole pak bude přiblížen význam řízení zásob v podniku. Další část se zaměří na stručnou charakteristiku podniku Wikov Gear s.r.o., na kterém budou aplikovány teoretické znalosti v oblasti řízení zásob. Čtvrtá kapitola bude obsahovat analýzu současné situace controllingu zásob v podniku. Na základě provedené analýzy pak bude v závěru uvedeno vyhodnocení stavu řízení zásob a vyvozena budou možná zlepšení.

1 Controlling jako nástroj řízení podniku

Podnikový systém je možné charakterizovat určitými vlastnostmi, ze kterých je zároveň možné odvodit nezbytnost controllingu a požadavky, které jsou na něj kladeny:

- Podnik je *sociálně technický systém*, který je tvořen lidmi a věcnými prostředky, jejichž součinnost je účelově zaměřená;
- Mezi jednotlivými prvky podniku existují *vazby* ve formě komunikačních a výrobních struktur;
- Podnik je *otevřený a komplexní systém*, který je neustále ve vztahu s okolím pomocí sítě transakcí;
- Podnik je *dynamický a pravděpodobnostní systém*, který musí být flexibilní ke vnitřním a vnějším podnikovým změnám stavu;
- Podnik je *cílově zaměřený a cíle vyhledávající systém*.

(Eschenbach, 2004)

1.1 Vývoj a definice controllingu

Vzhledem k neustálým změnám podnikatelského prostředí je vymezení controllingové činnosti poměrně složité. Je nutné se neustále přizpůsobovat měnícím se podmínkám a požadavkům řízení. V literatuře z různých oblastí existuje velké množství definic, návrhů a koncepcí controllingových činností, které ale nejsou zcela jednotné. (Eschenbach, 2004)

Pojem controlling má kořeny ve Spojených státech již v první polovině dvacátého století. V angloamerické jazykové oblasti se odvozuje od výrazu „control“, („to control“ – ovládat, řídit). Controlling je zde chápán ve smyslu plánování, organizování a především plní ústřední funkci managementu. Není výlučně činností controllerů, ale je řešen napříč všemi stupni hierarchie. (Kráal, 2006)

Pojem controlling byl převzat i do ostatních jazyků. Příkladem je němčina, v jejíž slovní zásobě neexistuje výraz, který by dokázal významově vyjádřit odpovídající slovo. Na rozdíl od angloamerické oblasti zde není controlling považován za nástroj řízení lidského chování. (Eschenbach, 2004)

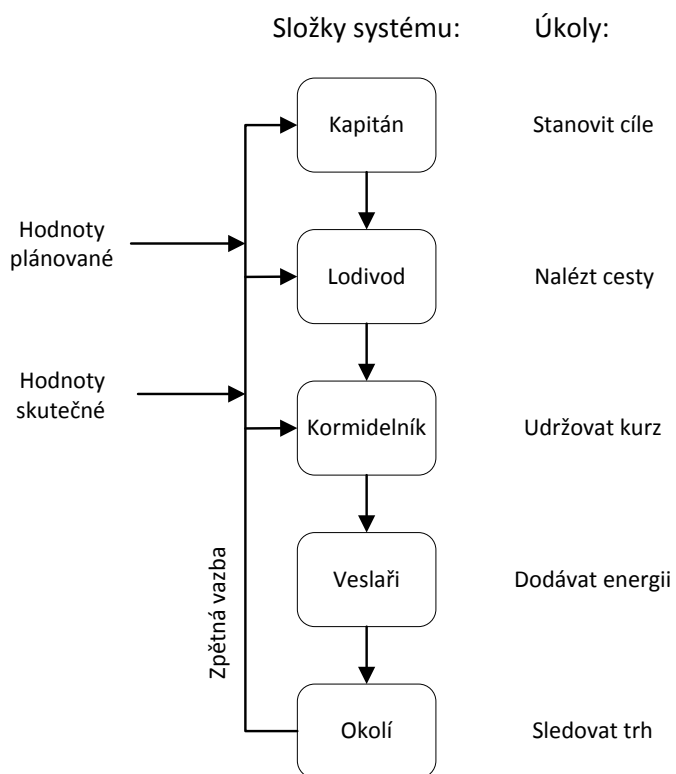
Konkrétním příkladem je definice německého autora Rolfa Eschenbacha: „*Controlling doplňuje a integruje management jak v koncepčním, funkčním a institucionálním smyslu, tak i v personálním smyslu (při vytvoření vlastních míst controllerů). Controllingová filozofie (software) a infrastruktura controllingu (hardware) jsou sloupy doplnění řízení. S jejich pomocí bude možné dostat pod kontrolu komplexnost řízení podniku.*“ (Eschenbach, 2004, s. 76)

Dle Vollmutha je controlling „*nástroj řízení, překračující funkční rámec dosavadního řízení a má vedení podniku a řídicí pracovníky podporovat při jejich rozhodování.*“ (Vollmuth, 1998, s. 11)

Vollmuth popisuje controlling jako tzv. kybernetický systém (Kybernetes = řecky kormidelník). „*Kybernetický systém podniku odpovídá uzavřenému okruhu pravidel, který obsahuje všechny základní části controllingu a navzájem je propojuje v ucelený celek.*“ (Vollmuth, 1998, s. 12)

Ukázka znázornění kybernetického systému je na obr. č. 1.

Obr. č. 1: Ukázka kybernetického systému



Zdroj: Vlastní zpracování, dle Vollmuth, 1998, s. 13

Z uvedených definic od německých autorů lze vyvodit závěr, že autoři Eschenbach a Vollmuth považují controlling za samostatnou teoretickou disciplínu v rámci podnikové ekonomiky, která vychází ze systémového přístupu. Jedná se o podsystém řízení a útvar zajišťující koordinaci při tvorbě plánů.

Český autor František Freiberg ve své publikaci „Finanční controlling“ popisuje controlling jako pojem, který je možné chápat ve dvojitým významu:

- *řídít, ovládat, mít pod kontrolou,*
- *kontrolovat, prověřovat.*

V první uvedené souvislosti, tedy ve významu řízení a ovládání, lze controlling považovat za inovační činnost. Jedná se o takovou koncepci podnikového řízení, ve které je plánovací a kontrolní proces komplexně informačně a organizačně propojen.

V případě, kdy je controlling chápán jako kontrola, se jedná pouze o „vznešenější“ název pro standardní kontrolu podnikových aktivit. (Freiberg, 1996)

Definice českého autora, Bohumila Krále, je uváděna následovně: „*Controlling je nástroj řízení, který má za úkol koordinaci plánování, kontroly a zajištění informační datové základny tak, aby se působilo na zlepšení podnikových výsledků.*“ (Král, 2006, s. 26)

Controlling v českém pojetí je ovlivněn angloamerickým i německým přístupem. Jak uvádí prof. Jirásek, cílem controllingu je především efektivní vynakládání nákladů. Controlling vychází z účetnictví a jeho úkolem je především příprava výkazů a návrhů pro strategické a operativní řízení. Zároveň se staví do role manažerského rozhodování. (Jirásek, 2008)

Pro ucelený přehled je třeba na závěr doplnit definici ze slovníku cizích slov, která controlling popisuje jako: „*Integrovaný informační systém, který poskytuje komplexní informace např. pro ekonomicko-strategické řízení (integruje informační systémy jednotlivých složek nebo útvarů firmy), ale i pro jiné typy řízení. Tento systém zahrnuje jak tvorbu plánových ukazatelů, tak i jejich porovnání s dosaženou skutečností a vyčíslení příslušných odchylek.*“ (SCS.ABZ.cz, 2016)

Na základě výše uvedených definic je tedy controlling možné označit jako činnost zabývající se sběrem informací, které jsou v odpovídající podobě předávány

kompetentním osobám tak, aby byla zajištěna činnost plánování, kontroly a podnikového řízení a tím byly naplněny stanovené cíle podniku.

1.2 Funkce a cíle controllingu

Jako základní funkce controllingu uvádí Jana Fibírová ve své publikaci „Reporting, moderní metoda hodnocení výkonnosti firmy uvnitř firmy“ následující funkce:

- *plánovací,*
- *informační,*
- *reporting. (Fibírová, 2003)*

Scholleová ve své knize „Investiční controlling“ přirovnává funkci controllingu k filtru, který třídí a zpracovává vstupy do jednoduchých, ale kvalifikovaných výstupů. Konkrétně uvádí funkce metodické, koordinační a servis pro rozhodování. (Scholleová, 2009)

Metodické funkce spočívají především v tvorbě směrnic a postupů při rozhodovacím procesu. Koordinační funkce zajišťuje organizaci a koordinaci procesů a dále zajišťuje sběr dat, potřebných pro manažerské rozhodování. Funkce controllingu v oblasti servisu pro rozhodování se týká především plánování, zpracování výstupů pro manažerské rozhodování, kontrolní činnosti včetně porovnávání odchylek plánu a skutečnosti a v neposlední řadě je zde zařazen také postaudit. (Scholleová, 2009)

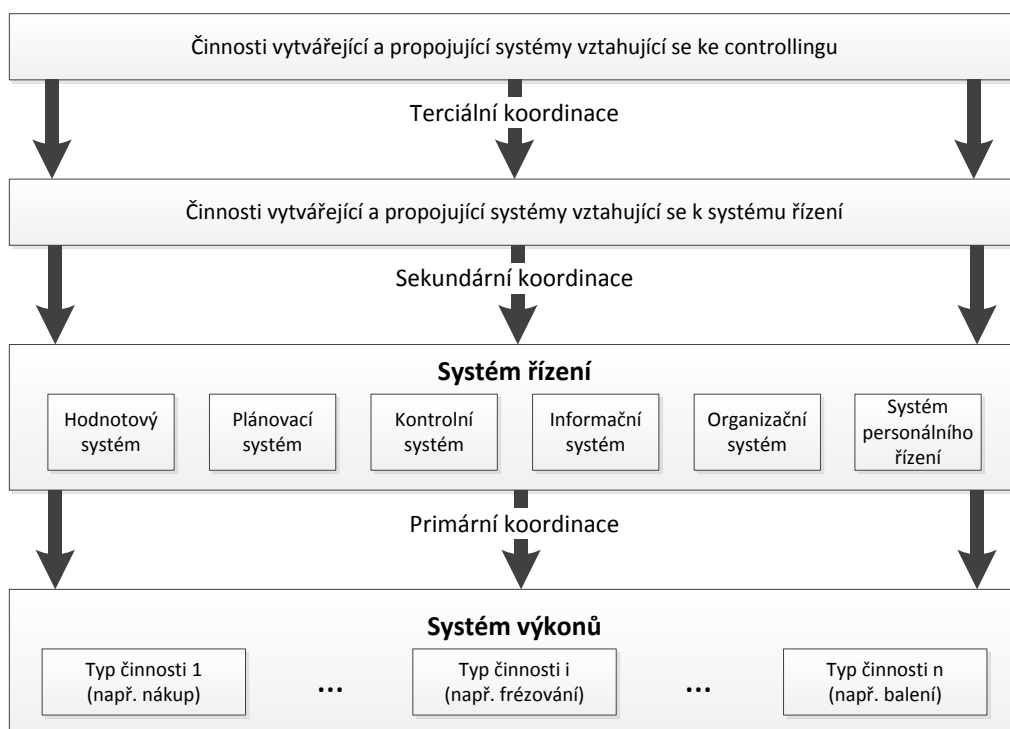
Eschenbach uvádí tzv. koncepce controllingu, podle kterých lze určit základní cíle a funkce controllingu. Vychází z předpokladu, že existují dva základní cíle controllingu:

- *přímé (bezprostřední) - tyto cíle určují rozsah úloh controllingu,*
- *nepřímé (zprostředkované) – jedná se o takové cíle společnosti, jejichž dosažení má controlling podpořit.*

Z bezprostředních cílů vycházejí tyto koncepce: *Koncepce orientovaná na početnictví* (účetnictví, kalkulace, statistika a rozpočetnictví), která bere v úvahu informační cíl, pokud ho lze dosáhnout pomocí početnictví. Další uváděnou koncepcí je *koncepce orientovaná na informace*. Je rovněž založena na informacích z početnictví, na základě kterých je možné učinit manažerské rozhodnutí. *Koncepce vztažená k systému řízení* považuje controlling za podsystém řízení podniku. Jedná se o nejsouhrnnější variantu controllingu, která usiluje o informační a koordinační cíl. Tato koncepce se dále dělí na

koncepte orientované na plánování a kontrolu a koncepte orientované na koordinaci. Koncepte orientovaná na plánování a kontrolu vidí hlavní funkci controllingu především v koordinaci plánování a kontroly a zároveň v poskytování informací. Cíle jsou zaměřené na informace a zároveň se tato koncepte zaměřuje na tvorbu zisku. Koncepte orientovaná na koordinaci si pak klade za cíl koordinovat činnosti napříč celým systémem. Zakládá se na třech základních předpokladech, kterými jsou odlišení systému řízení a výkonů, rozlišení systému řízení a podsystému řízení a soustředění se na primární koordinaci pomocí plánů. Blíže jsou tyto předpoklady představeny na obrázku č. 2. (Eschenbach, 2004)

Obr. č. 2: Začlenění controllingu v podnikovém systému



Zdroj: Vlastní zpracování, dle Eschenbach, 2004, s. 89

Posledním typem koncepte jsou tzv. *přístupy praktiků*. Tato koncepte je zaměřena na přímé cíle controllingu. Eschenbach tuto koncepci popisuje pomocí kybernetického systému (viz strana č. 11), tedy že úloha controllera spočívá především ve funkci lodivoda a navigátora, s cílem dosažení zisků. (Eschenbach, 2004)

Zprostředkované cíle vycházejí ze skutečnosti, že podnik nelze vnímat jako samostatný organismus. Jeho existence je ovlivněna mnoha faktory. Na podnik je tedy nutné pohlížet jako na systém, který dosahuje cílů za pomoci tzv. koaličních partnerů, kterými jsou

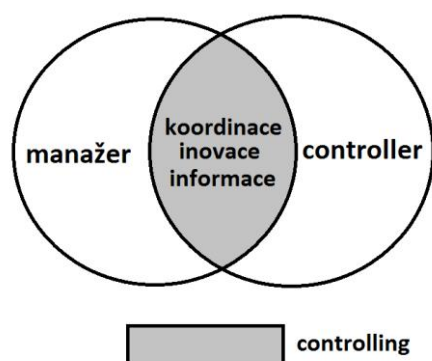
kapitál, zaměstnanci a okolí. Požadavkem zároveň je, aby byly cíle koaličních partnerů v rovnováze. (Eschenbach, 2004)

Koaliční účastník kapitál zastupuje cíle vlastníka kapitálu, který podniku poskytuje kapitál vlastní nebo cizí. Koaliční účastník zaměstnanec zastává cíle jak zaměstnanců současných, tak i minulých, a zároveň také příslušníků rodin všech zaměstnanců. Mezi jeho cíle patří především zvyšování atraktivity pracovních míst, spokojenost s prací, možnost vzdělávání či zajištění mzdy, penze atd. Posledním uvedeným účastníkem je pak okolí podniku. Okolí je zastoupeno především zákazníky, dodavateli, odběrateli a konkurencí. Cíle v této oblasti je však velice obtížné kvantifikovat a tedy i plánovat. (Eschenbach, 2004).

1.3 Funkce controllera

Důležité je také vymezení samotné funkce controllera. Eschenbach uvádí, že pro vykonávání controllingové činnosti není nezbytně nutné vytvoření speciální pozice. V malých podnicích lze controlling řešit formou dělby práce mezi existující pracoviště. Ani u středních a velkých podniků není nikdy funkce controllingu výlučně věcí samotného controllera. Vždy je nutné, aby se na činnosti podíleli všichni vedoucí pracovníci podniku. Toto tvrzení znázorňuje obrázek č. 3. (Eschenbach, 2004)

Obr. č. 3: Kooperace manažera a controllera



Zdroj: Vlastní zpracování, dle Eschenbach, 2004, s. 117

Bližší specifikace rozdělení controllingové činnosti je uvedena v tabulce č. 1. Jedná se o ideální dělbu práce mezi manažera a controllera.

Tab. č. 1: Porovnání činností controllera a manažera

Controller	Manažer
Koordinuje základy plánování a rozhodování, je manažerem procesu tvorby rozpočtu.	Plánuje hodnoty rozpočtu, cíle podnikových výkonů a opatření k dosažení cílů a provádí rozhodnutí.
Periodicky informuje o výši a příčinách odchylek od cíle.	Stanoví nápravná řídicí opatření při odchylkách od cíle.
Periodicky informuje o změnách v podnikovém okolí.	Vyvíjí činnost a reaguje, aby se cíle a opatření přizpůsobily měnícím se podmínkám okolí.
Nabízí podnikohospodářské poradenství.	"Kupuje" podnikohospodářské opatření.
Tvoří podnikohospodářské metodiky a nástroje a koordinuje rozhodnutí.	Vytváří předpoklady pro řízení podniku orientované na cíle.
Spolupodílí se na vývoji podniku.	Řídí s orientací na cíle a využívá při tom plánování a kontrolu.
Je navigátorem a poradcem manažera.	Chápe controllera jako nutného partnera v procesu řízení.

Zdroj: Vlastní zpracování, dle Eschenbach 2004, s. 122

Mezi úlohou manažera a controllera tedy neexistuje jasně stanovená hranice. Velice důležitá je dobře fungující spolupráce a komunikace. Zkušenosti obou pracovníků pak mohou být efektivně využity. (Eschenbach, 2004)

Také Vollmuth uvádí, že controlling není záležitostí pouze controllera. Tvrdí, že controller by měl v podniku plnit především funkci koordinátora, poradce a navigátora. Na procesu plánování, kontroly a řízení by pak měl spolupracovat s vedením podniku. (Vollmuth, 1998)

1.4 Organizační začlenění controllingu

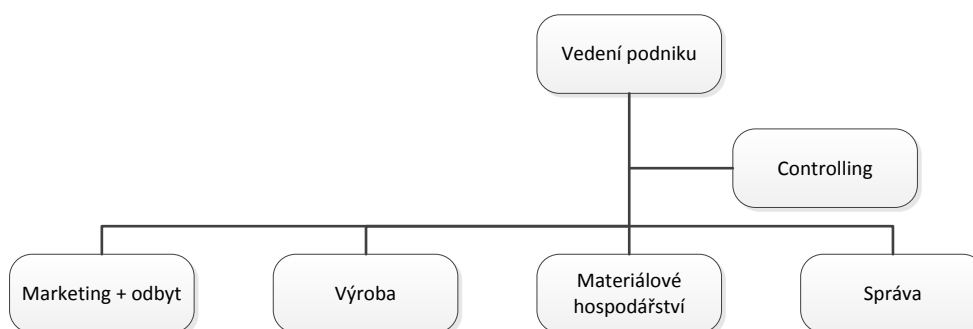
Organizační začlenění controllingu ve společnosti je velmi důležitým faktorem a ovlivňuje možnost controllera podílet se na celkovém řízení společnosti. Dle Vollmutha platí, že čím vyšší je hierarchická úroveň controllingového oddělení, tím je jednání controllera efektivnější. (Vollmuth, 1998) S tímto tvrzením nesouhlasí Eschenbach a svůj názor dokládá tím, že funkce controllera spočívá především v poradenství a poskytování informací. Na vedoucí pozici by pak v budoucnu musel zároveň i posuzovat rozhodnutí, na kterých se sám podílel. (Eschenbach, 2004)

V podstatě existují pouze tři možnosti začlenění controllingového oddělení do podnikové struktury, a to pozice štábní, pozice liniová či využití externího controllera. (Vollmuth, 1998)

1.4.1 Pozice štábní

Pokud je controlling umístěn na pozici štábní, pak je kladen na jeho správné fungování velký důraz. Podléhá přímo podnikovému vedení. V praxi to ovšem znamená, že takto umístěné oddělení má pouze poradní funkci, a proto nemusí být controllingová činnost zcela efektivní. Následující obrázek č. 4 zobrazuje controlling na štábní pozici. (Vollmuth, 1998)

Obr. č. 4: Štábní pozice controllingového oddělení

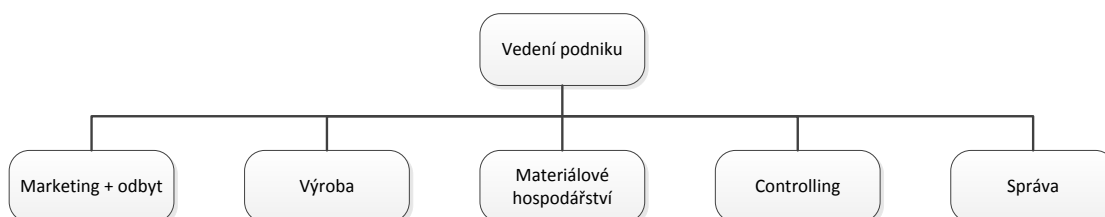


Zdroj: Vlastní zpracování, dle Vollmuth 1998, s. 20

1.4.2 Liniová pozice

Další možností je realizace controllingu pomocí liniové pozice. Toto uspořádání, kdy je controlling na stejné úrovni jako například marketing, výroba či správa zajišťuje efektivnější controllingovou činnost než tomu bylo v předchozím případě. Controller má na této úrovni funkční nařizovací právo a zároveň má ve své pozici bližší kontakt s ostatními vedoucími pracovníky. Takto je zajištěn snazší přístup k informacím, který je k vykonávání controllingové činnosti nezbytný. Obr. č. 5 je ukázkou liniové pozice controllingu. (Vollmuth, 1998)

Obr. č. 5: Liniová pozice controllingového oddělení



Zdroj: Vlastní zpracování, dle Vollmuth 1998, s. 20

1.4.3 Externí controller

Třetí uvedenou možností je situace, kdy v podniku neexistuje samostatně fungující controllingové oddělení a společnost využívá služby externího podnikového poradce v oblasti controllingu. Toto je obvyklé většinou v menších či středních podnicích, kde nejsou k dispozici kvalifikovaní pracovníci, kteří by mohli tuto funkci zastat. Externí controller má pak v průběhu zaváděcí fáze za úkol vyškolit vedení podniku a řídicí pracovníky tak, aby byli v budoucnu schopni sami vykonávat controllingovou funkci. (Vollmuth, 1998)

1.5 Podnikové plánování

Podle Vollmutha patří podnikové plánování mezi tzv. základní kameny controllingového systému. Plánovací činnost spočívá v tvorbě dílčích plánů, které vyplývají z vytyčených cílů společnosti. Vychází se jednak z trendů z minulosti a samozřejmě z předkládaného vývoje v budoucnosti. Pořadí plánů by přitom mělo být zhruba toto:

1. plán odbytu (množství)
2. plán obratu (množství x cena)
3. plán nákladů (variabilní a fixní náklady)
4. plán zisku
5. plán výroby
6. plán investic
7. finanční plán
8. plán nákupu
9. personální plán
10. plánovaná rozvaha
11. plánovaná výsledovka

(Vollmuth, 1998)

Z časového hlediska rozeznáváme strategické a operativní plánování. V případě strategického plánování je plán tvořen zpravidla nejméně na 4 roky. Podnikové vedení tedy stanovuje cíle, které se bude snažit naplnit v dlouhodobém horizontu. Na základě

krátkodobých plánů je možné strategické plány přezkoumat a případně upravit. Úkolem strategického plánování je především vyhledávání podnikových potenciálů úspěchu. Zároveň je možné včas odhalit případná nebezpečí. Takto je společnost schopna rychleji provádět rozhodnutí, která povedou k vytyčeným cílům. (Eschenbach, 2004)

Mezi strategické cíle dle Vollmutha patří například vývoj nových výrobků, zvýšení tržních podílů, otevření nových trhů, výstavba nových kapacit, nákladově příznivější organizace a nové odbytové oblasti. (Vollmuth, 1998)

Eschenbach píše, že strategické plánování má za úkol poznat politické, hospodářské, společenské a technické změny. Tyto je pak nutné brát v úvahu při tvorbě plánu. Rovněž uvádí, že každý proces strategického plánování se dále člení na fázi analýzy, koncepční fázi a fázi implementace. (Eschenbach, 2004)

Fáze analýzy je zaměřena na podnik a jeho okolí. Při analýze okolí je vymezen prostor včetně jeho hrozeb a příležitostí. Naopak analýza podniku je zaměřena na jeho silné a slabé stránky - v této fázi tedy probíhá tvorba SWOT analýzy. (Eschenbach, 2004)

V koncepční fázi je určena strategická vize, strategie celého podniku, strategie obchodních polí a strategie funkčních oblastí. Dále je nutné vytvořit okamžitý strategický program a strategické rozpočty. (Eschenbach, 2004)

Fáze implementace zajišťuje realizaci strategie. V této fázi je obsažena i kontrola, která má za úkol odhalit odchylky či případná opoždění při realizaci strategie, a na základě toho pak rozhodnout o změnách. (Eschenbach, 2004)

Operativní plánování probíhá v krátkém časovém období. Jsou vytvářeny roční plány a rozpočty, které detailně popisují plánované aktivity. Dále jsou stanoveny krátkodobé cíle s ohledem na zajištění dostatečné likvidity a rentability (u rentability jsou sledovány náklady a výnosy, u likvidity příjmy a výdaje). Plánování na operativní úrovni začíná plánem odbytu a obratu. Na základě toho jsou pak vypracovány ostatní plány. Roční plány jsou pro zachycení maximálního detailu rozděleny na měsíční období. Toto zpracování pak umožňuje snadné porovnání plánu a skutečnosti. Analýza odchylek je základem pro provedení nápravných opatření. (Vollmuth, 1998)

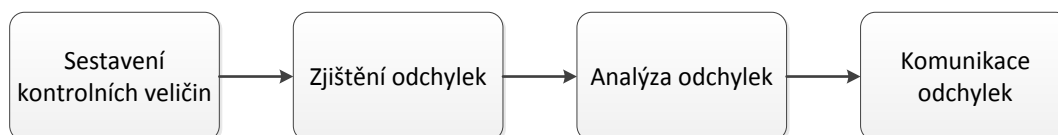
Operativní plánování pak musí napomáhat především k zajištění stavu likvidních prostředků, k vytváření rezerv pro budoucnost a uspokojení kapitálových zájmů a zvýšení reálné hodnoty kapitálu. (Vollmuth, 1998)

Je nutné neustále vyhodnocovat, zda upřednostnění jednoho cíle neohrozí dosažení jiného. Jsou využívány odpovídající nástroje - především se jedná o rozpočet výkonů (pro řízení tržeb a rentability), plánovou bilanci (plánování stavu majetku a kapitálu), finanční plán (pro řízení likvidity) nebo plán cash flow (analýza původu prostředků a jejich užití). (Eschenbach, 2004)

1.6 Podniková kontrola

Další důležitou činností controllingu je podniková kontrola. Pro dosažení a udržení plánovaného stavu je nutné během stanoveného období důkladně sledovat a analyzovat dosahované výsledky. Proces podnikové kontroly znázorňuje obrázek č. 6.

Obr. č. 6: Hlavní prvky kontrolního procesu



Zdroj: Vlastní zpracování, dle Freiberg 1996, s. 130

Prvním krokem je *sestaví kontrolních veličin*. Kontrolovány jsou především veličiny vycházející z výkazů společnosti, výkazu cash flow, rozvahy a výsledovky. Aby bylo dosaženo efektivní kontroly, je třeba brát proces kontroly v úvahu již ve fázi plánování. Kontrolní veličiny by měly být strukturovány tak, aby bylo následně možné porovnávat odchylky plánu a skutečnosti a samozřejmě pak vývoj těchto veličin odpovídajícím způsobem zhodnotit. Příkladem optimálního uspořádání je tzv. pyramidální strukturalizace, která je založena na rozkladu souhrnné veličiny (umístěné na vrcholu pyramidy) na dílčí veličiny, které jsou na různých stupních pyramidy. Tak je možné sledovat odchylky souhrnných i dílčích veličin a zároveň vztahy mezi vzniklými odchylkami. (Freiberg, 1996)

Následující fází je *zjištění odchylek*. Controller vychází z dat evidovaných v informačním systému. Výstup z informačního systému pak porovnává s plánem. Odchylky je možno vyjádřit buď absolutně jako rozdíl plánovaných a skutečných hodnot, nebo relativně jako procentní podíl absolutní odchylky z plánované hodnoty. (Freiberg, 1996)

Dále se provádí *analýza odchylek*. Aby byla kontrola příčin vzniku odchylek provedena efektivně, je nutné vymezit, jaké odchylky mají největší vliv na finanční stabilitu podniku

a jimi se dále zabývat. Také je účelné stanovit hranice a teprve při jejich překročení se odchylkami zabývat. (Freiberg, 1996)

Posledním bodem kontrolního procesu je *komunikace odchylek*. Tato činnost je důležitá především v případě, že analýza odchylek probíhá izolovaně v rámci oddělení controllingu. Pokud controlling odhalí vznik odchylky, je nutné, aby o této skutečnosti informoval odpovědný útvar (např. útvar zásobování, odbytu atd.). V těchto úsecích je pak možné odchylky dále specifikovat a případně provést opatření proti jejich dalšímu vzniku v budoucnosti. (Freiberg, 1996)

Vollmuth zmiňuje proces kontroly v souvislosti s kybernetickým systémem (blíže viz strana 11). Vyzdvihuje důležitost měřítka žádoucího vývoje, se kterým se porovnává dosažená skutečnost. Následně probíhá fáze analýzy a stanovení potřebných opatření. Vývoj veličin musí být kontrolován pomocí zpětné vazby a v případě potřeby je nutné jej korigovat. (Vollmuth, 1998)

Vollmuth kontrolu dělí na *kontrolu výsledků*, která se soustřeďuje na fázi plánování a *kontrolu procesů*, zaměřenou na kontrolu povahy a způsobu vzniku výsledku. Nezávisle na typu kontrolních veličin uvádí tyto kontrolní metody:

- *porovnávání v čase*,
- *odvětvové porovnávání*,
- *porovnání plánu se skutečností*.

Porovnávání v čase je prováděno bez přímého vztahu k plánovaným hodnotám. Jsou mezi sebou porovnávány skutečně dosažené hodnoty v různých obdobích. *Odvětvové porovnávání* spočívá ve srovnání hodnot daného podniku s konkurencí. Problém je ovšem v rozdílných strukturách a rozdílném řízení porovnávaných podniků. *Porovnávání plánu se skutečností* je asi nejvíce vypovídající metodou. V průběhu stanoveného období se sledují odchylky plánu a skutečnosti u vybraných veličin (např. obrat, zisk, náklady...), které ovlivňují naplnění stanovených cílů. (Vollmuth, 1998)

1.7 Podnikové řízení

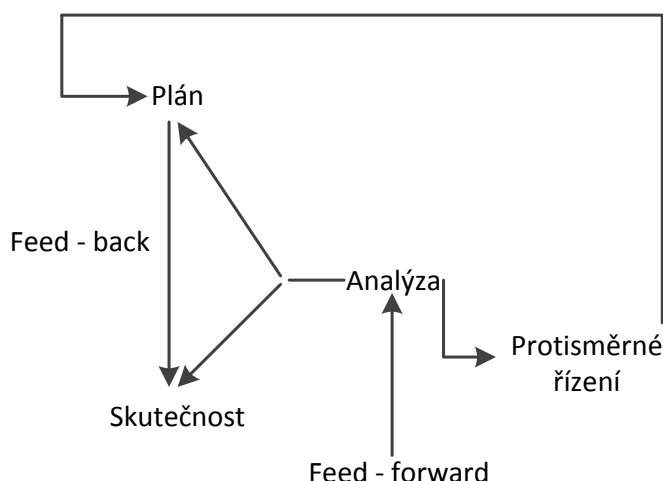
Kromě podnikového plánování a kontroly je controlling využit i jako nástroj pro zajištění fungujícího systému řízení. Pokud je systém řízení v podniku nastaven správně, pak je podnik schopen při odhalení odchylky během procesu kontroly rychle zareagovat a učinit

odpovídající opatření, která umožní dosažení plánovaných cílů. Řízení by tudíž mělo být orientováno především na cíl a na budoucnost. (Vollmuth, 1998)

Řízení je podle Vollmutha těžištěm controllingu. Analýza odchylek odhalí místa, kde by měla být provedena opatření k dosažení cílů společnosti. Úloha controllera je informovat odpovědné pracovníky o dosahování stanovených cílů nebo naopak podávat informace o vzniklých odchylkách. Jedná se o tzv. feed – back (zpětnou vazbu). Takto je ovšem pouze podávána informace o stavu, který již nastal. Úkol controllera spočívá zároveň v nastavení protiopatření orientovaných do budoucnosti, tzv. feed – forward. Tímto musí být zajištěno, aby nastavená protiopatření nepředstavovala hrozbu pro dosažení stanovených cílů. (Vollmuth, 1998)

Vzájemné souvislosti feed – back a feed – forward jsou znázorněny na obrázku č. 7.

Obr. č. 7: Závislost feed-back a feed-forward



Zdroj: Vlastní zpracování, dle Vollmuth, 1998, s. 37

Eschenbach strategické řízení popisuje jako „...hledání, vybudování a udržení dostatečně vysokých a jistých potenciálů úspěchu s ohledem na dlouhodobé působení likvidity s tím spojené“ (Eschenbach, 2004, s. 244)

Dále uvažuje dva základní systémy řízení, a sice konstruktivistický a systémově evoluční.

- *Konstruktivistický systém:*

Vychází z myšlenky, že vše je řešitelné. Zastává názor, že management je tvořen menším počtem pracovníků, zabývá se řízením lidí, je zaměřen na optimalizaci, má k dispozici dostačující množství informací a jeho cílem je maximalizace zisku.

- *Systémově evoluční:*

V tomto případě management zajišťuje řízení celých systémů nebo institucí. Řízení je prováděno větším počtem pracovníků, avšak nikdy nejsou k dispozici zcela dostačující informace. Cílem řízení podle systémově evolučního systému je maximalizace životaschopnosti dané jednotky. (Eschenbach, 2004)

1.8 Reporting

V mnohých případech bývá controlling chybně zužován pouze na činnost reportingu, ve skutečnosti je však jeho činnost daleko rozsáhlejší. Je nutné nejdříve stanovit vhodnou informační základnu a relevantní nástroje pro vyhodnocení dat. Následně je možné zpracovat zprávu ve vhodné formě pro cílového příjemce. Na základě prezentovaných údajů je pak možné učinit rozhodnutí.

Pro dosažení vysoké vypovídací schopnosti reportovaných informací je nutné určit potřebné údaje pro vypracování zprávy, metodiku zpracování a rozsah, formu a strukturu výstupů. Data pro tvorbu zprávy jsou čerpána především z informačního systému podniku. Ve většině případů se jedná o údaje provozní a účetní evidence. Pokud jsou provázány, jedná se o nadstavbový informační systém – tzv. controllingový informační systém. V tomto systému je dále možné data zpracovat dle controllingových algoritmů, které určují závislosti, v jakých se data sledují a vyhodnocují. Vzhledem ke skutečnosti, že informační systém obvykle obsahuje velké množství dat, je nutné je objektivně vyhodnotit a určit, která data jsou skutečně potřebná. Na základě získaných informací pak probíhá proces plánování a vyhodnocování výsledků. Jinými slovy díky controllingovým nástrojům je možné nejen sledovat dosahované hodnoty, ale zároveň je také možné vyhodnocovat plnění plánu a tím pádem i dosahování stanovených cílů. (Scholleová, 2009)

2 Metody a postupy controllingu při řízení zásob

Následující kapitola bude zaměřena na specifickou část z oblasti controllingu, kterou je controlling zásob. Bude zde uveden způsob účtování a oceňování zásob, následovat bude postup inventarizace zásob a na závěr kapitoly budou popsány ukazatele zásob včetně metod jejich řízení.

Zásoby jsou sledovány v rámci controllingu pracovního kapitálu. Jedná-li se o krátkodobé využití kapitálu, je tento proces omezen pouze na položky oběžného majetku podniku. Počítá se tedy s kapitálem, který obíhá – pracuje (working capital) zásobovacím, výrobním a odbytovým procesem podniku. Jeho výše je ovlivněna mnoha faktory, jako příklad lze uvést objem prodeje, technologie výroby, zásobovací politiku podniku atd. (Freiberg, 1996)

2.1 Definice zásob

Zásoby jsou evidovány v účetním výkazu rozvaha pod zkratkou položky C.I Zásoby. Společně s pohledávkami, peněžními prostředky a krátkodobým finančním majetkem tvoří skupinu oběžných aktiv.

Evidenci a účtování zásob podle legislativy České republiky upravuje především Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, dále Vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví a České účetní standardy pro účetní jednotky, které účtují podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Podle § 9 Vyhlášky č. 500/2002 Sb. je položka zásob členěna na následující podpoložky:

- *C.I.1. Materiál* – jedná se o suroviny, pomocné látky, látky pro zajištění provozu jako jsou mazadla, palivo nebo čisticí prostředky, dále pak náhradní díly, obaly a obalové materiály v případě, že se nejedná o dlouhodobý majetek nebo zboží a další movité věci s dobou použitelnosti jeden rok a kratší bez ohledu na výši ocenění,
- *C.I.2. Nedokončená výroba a polotovary* – nedokončenou výrobou jsou myšleny produkty, které již nejsou neopracovaným materiálem, ale zároveň se nejedná o hotový výrobek, polotovary jsou odděleně evidované produkty, které již prošly několika výrobními stupni a hotovými výrobky se stanou v následujícím výrobním procesu,

- *C.I.3. Výrobky* – výrobek je výsledek vlastní výroby, který je určen k prodeji nebo ke spotřebě uvnitř podniku,
- *C.I.4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny* – do této podpoložky zásob jsou řazena chovná zvířata, zvířata ve výkrmu, ryby, včelstva, husy ve výkrmu atd.,
- *C.I.5. Zboží* – zbožím jsou považovány movité i nemovité věci nabyté za účelem dalšího prodeje, přitom u nemovitostí je podmínkou, že je společnost sama nepoužívá, nepronajímá a neprovádí na nich technické zhodnocení, dále sem patří vlastní výrobky, které byly aktivovány a předány do vlastních prodejen,
- *C.I.6. Poskytnuté zálohy na zásoby* – v této položce jsou evidovány krátkodobé a dlouhodobé zálohy poskytnuté na pořízení zásob. (business.center.cz, 2016)

2.2 Účtování a oceňování zásob

Účtování o zásobách je upraveno Českým účetním standardem č. 015 bodem č 4. Účetní jednotka má podle tohoto standardu dvě možnosti, jak o zásobách účtovat, přičemž jejich promítnutí v rozvaze by mělo být bez ohledu na zvolený způsob stejné.

První z možností je účtování zásob způsobem A evidence zásob. Jedná se o tzv. průběžný systém, kdy je během účetního období účtováno pořízení zásob na vrub účtů třídy 1 se souvztažným zápisem ve prospěch příslušného účtu účtové třídy 2 nebo 3. Následně dojde k převzetí zásob na sklad (materiál 112/111, zboží 132/131) a teprve odtud se zásoby vyskladňují do spotřeby (materiál 501/112, zboží 504/132). V tomto případě je tudíž možné získat okamžitý přehled o prostředcích, které jsou vázány v jednotlivých druzích zásob.

Další možností účtování je způsob B evidence zásob. V tomto případě jde o tzv. periodický systém, kdy se v průběhu období účtují veškeré výdaje na pořízení zásob rovnou do spotřeby (501 spotřeba materiálu, 504 prodané zboží). Až při uzavírání účetního období dochází k převedení počátečních stavů příslušných účtů zásob na vrub nákladových účtů (materiál 501/112, zboží 504/132). Po provedení skladové inventury se aktuální stav zaúčtuje na účty zásob (materiál 112/501, zboží 132/504). Aktuální stav zásob v průběhu účetního období je tedy možné zjistit pouze pomocí skladové evidence, nikoliv prostřednictvím údajů v účetnictví.

Problematika ocenění zásob je stanovena Zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví, Vyhláškou č. 500/2002 a Českým účetním standardem č. 015 Zásoby.

Ocenění zásob při jejich pořízení je možné v souladu s výše uvedenou legislativou provést následujícími způsoby:

- *pořizovací cenou* – jedná se způsob ocenění nakoupených zásob, který je dán součtem ceny pořízení (kupní ceny) a vedlejších pořizovacích nákladů (např. doprava, clo, aj.),
- *reprodukční pořizovací cenou* – tato metoda je využívána v případě, že podnik zásoby nabyt bezplatně, dále v případě nalezených zásob (přebytky), u zbytkových zásob vrácených z výrobní činnosti a v jiných případech, kdy podnik nemůže zjistit vlastní náklady,
- *vlastními náklady* – jedná se o metodu využívající přímé náklady (materiál, mzdy, zakoupené služby) na výrobu nebo jinou činnost a část nepřímých nákladů (režijní náklady). (business.center.cz, 2016)

Úbytky zásob ze skladu se uskutečňují v pořizovacích cenách, ve kterých jsou zásoby evidovány. Je možné použít obvykle tyto metody:

- *Vážený aritmetický průměr* - cena zboží na skladě se přepočítává, a to buď průběžně po každém novém příjmu, nebo periodicky v daném časovém intervalu, (nejméně jednou za měsíc)
- *Metoda FIFO* – neboli první do skladu, první ze skladu Výdeje ze skladu jsou oceňovány postupně, a to v cenách od nejstarší zásoby k zásobě nejnovější. (danarionline.cz, 2016, business.center.cz, 2016)

2.3 Inventarizace zásob

Inventarizace zásob se provádí podle Zákonu o účetnictví k okamžiku, ke kterému se sestavuje účetní závěrka. Na základě provedené inventarizace se porovnává skutečný stav zásob na skladě a stav zásob evidovaný v účetnictví. Zároveň se rozhoduje o tvorbě opravných položek. Výsledek inventarizace se pak dokládá inventurním soupisem. Pokud je zjištěno, že skutečný stav zásob na skladě je nižší než je stav v účetnictví, jedná se o manko, případně úbytek z přirozených příčin. V opačném případě se jedná o přebytek. Zjištěný rozdíl je pak zúčtován v období, za které se inventarizace provádí.

2.4 Controlling zásob

Controlling zásob je složitou problematikou a je nutné komplexně zvažovat jednotlivé faktory oblasti nákupu, skladování, výroby, odbytu a financí. Rozepře mohou vznikat například mezi úsekem financí a odbytu. Úsek odbytu preferuje ve většině případů vyšší stav pohotovostních zásob, finanční oddělení oproti tomu upřednostňuje co nejnižší zásoby, aby byla zajištěna minimální vázanost kapitálu v zásobách. Pro uspokojení všech požadavků je tedy nutné hledat určitý kompromis tak, aby byla velikost zásob stlačena na minimum, přitom však byla zajištěna pohotovost dodávek zákazníkům. (Freiberg, 1996)

2.4.1 Pozitivní efekty držby zásob

Důležité je tedy vyhodnotit celkový efekt držby zásob, a to určením pozitivních efektů zásob a nákladů spojených s držbou zásob. K hlavním pozitivním efektům držby zásob patří především

- možnost snížit nákupní ceny materiálu využíváním množstevních slev,
- možnost snížení nákladů na pořízení prostřednictvím vyšších objemů nakupovaných zásob,
- možnost snížit riziko pomocí držby pojistných zásob,
- možnost snížit hrozby v nesouladu na sebe navazujících aktivit (např. nákup a výroba),
- možnost dosažení rovnoměrnějšího využití kapacit,
- výhody u typu speciálních zásob. (Freiberg, 1996, Dvořáková, Červený, 2012)

2.4.2 Náklady spojené s držbou zásob

Manažer by při svém rozhodování o zásobách měl brát v úvahu zvláště možnost vzniku nákladů, jako jsou např. *náklady spojené s držbou zásob* (skladovací náklady, nájemné, pojistné budov), *náklady na pořízení zásob* (náklady na transport, pořizovací cena), *náklady z nedostatku zásob* (náklady spojené se ztrátou zakázky vinou nedostatečných zásob či náklady zapříčiněné zpožděním ve výrobě), *náklady na objednání a příjem zásob* (náklady na poštovné, fakturaci, přejímku), *náklady kapitálu* (náklady spojené s finančními zdroji, které jsou v zásobách vázány, v případě využití vlastních zdrojů podniku se jedná o náklady ušlých příležitostí) nebo *náklady vzniklé poklesem hodnoty zásob* (náklady vzniklé poklesem nákupních cen). (Freiberg, 1996)

Controlling zásob by tedy měl zajistit, aby výše uvedené efekty a náklady byly v rovnováze. Pro efektivní řízení zásob je nutné položit si následující dvě otázky:

- *KDY objednat či vyrobit danou položku?*
- *KOLIK objednat či vyrobit těchto položek? (Freiberg, 1996, s. 31)*

Otázka „Kdy by měla být objednávka vystavena?“, se může řídit buďto přímo plánem výroby nebo může být odvozena od hladiny zásob, která určuje takovou výši zásob, která je dostatečná pro pokrytí předpokládané spotřeby po dobu dodací lhůty, aniž by hladina zásob poklesla pod určené minimum. Další možností je periodická objednávka zásob. (Freiberg, 1996)

Druhá otázka, která se zabývá velikostí objednávky zásob, může být řešena také více způsoby. Jestliže probíhá objednávka periodicky, je možné se řídit dle následujícího vztahu:

$$\text{Objednávané množství} = \text{maximální hladina zásob} - \text{zásoba ve skladu} - \text{objednané doposud nedodané zásoby} + \text{poptávka během dodací lhůty}$$

Další možností je vystavení nákupní objednávky v okamžiku, kdy je dosažena předem stanovená hladina zásob. Výše této hladiny je odvozena od takového množství zásob, které vede k minimálním jednotkovým nákladům na zásoby. (Freiberg, 1996)

Pro dosažení nákladového optima je často nutné objednávat takové množství zásob, které vede k pokrytí dané zakázky. Jedná se tedy o takový plán objednávek zásob, který je závislý na výrobním plánu. Na obrázku č. 8 je zachyceno, jakým způsobem je plán výroby provázán s plánem objednávek materiálu. (Freiberg, 1996)

Obr. č. 8: Provázanost plánu objednávek a výroby



Zdroj: Vlastní zpracování, dle Freiberg, 1996, s. 32

Výrobní plán je sestaven na základě objednávek od zákazníků a odhadované poptávky. Důležitým podkladem pro plán objednávek je materiálový kusovník, který obsahuje hierarchicky uspořádané komponenty pro vyrobení daného výrobku. Pro možnost rozhodnutí, zda je na skladě dostatečné množství zásob pro realizaci dané zakázky, je využívána bilance zásob. V případě potřeby je pak vystavena objednávka či výrobní příkaz. (Freiberg, 1996)

2.4.3 Funkce a klasifikace zásob v podniku

Základní funkce zásob v podniku je jejich držba. Funkce může být dále rozdělena do tří hlavních kategorií:

- *Geografická funkce* – prostřednictvím zásob je umožněno oddělit výrobu a spotřebu,
- *Vyrovňovací a technologická funkce* – stará se zabezpečení plynulosti výrobního procesu,
- *Spekulativní funkce* – cílem je dosažení mimořádného zisku pomocí vhodného nákupu za nižší cenu v současnosti za účelem prodeje za vyšší cenu v budoucnosti, nebo také předzásobení podniku při snížení ceny či předpokladu, že dojde k navýšení cen. (Plevný, Žižka, 2010)

Zásoby je možné klasifikovat podle různých hledisek – dle stupně rozpracovanosti, použitelnosti nebo funkce v podniku. Právě funkční členění je dle Plevného považováno za nejdůležitější a lze definovat:

- *obratovou (běžnou) zásobu* – jejím úkolem je pokrýt čerpání zásob mezi dvěma dodávkami, vzhledem k jejímu kolísání v průběhu cyklu se při propočtech používá průměrná zásoba;
- *pojistnou zásobu* – podnik tuto zásobu tvoří pro případné tlumení náhodných výkyvů;
- *zásobu pro předzásobení* – jejím úkolem je regulovat předpokládané výkyvy na vstupu nebo výstupu, jako příklad lze uvést sezónní spotřebu určitého výrobku;
- *strategickou (havarijní) zásobu* - v podniku je tvořena za účelem tlumit nepředvídatelné události;
- *spekulativní zásobu* – zásoba je tvořena za účelem jejího výhodného prodeje v budoucnu, nikoliv za účelem spotřeby;
- *technologickou zásobu* – jedná se o výrobek, který je uložen na skladě za účelem tzv. „zrání“ neboli procesu připravenosti finální podoby produktu, určeného k dodání zákazníkovi.

Nutné je také sledovat několik základních úrovní zásob:

- *maximální zásoba* – neboli nejvyšší stav zásoby,
- *minimální zásoba* – je dána součtem pojistné, technologické a havarijní zásoby,
- *objednací zásoba* – ukazuje takovou výši zásob, při níž je nutné vystavit objednávku, aby nedošlo k poklesu zásob pod úroveň minimální zásoby,
- *okamžitá zásoba* – velikost zásob ve skladu k určitému okamžiku,
- *průměrná zásoba* – v ideálním případě se jedná o aritmetický průměr denních stavů zásob za určité období. (Plevný, Žižka, 2010)

2.5 Ukazatele řízení zásob

Podnik se snaží udržovat výši zásob v optimální výši. Nízké zásoby mohou vést k prostojům ve výrobě, vysoká hodnota zásob pak může způsobovat dodatečné náklady na skladování. Z tohoto důvodu podnik zásoby sleduje a využívá přitom různé ukazatele efektivnosti zásob. Zásoby dosazované do vzorců bývají zpravidla v průměrné hodnotě za sledované období, případně v hodnotě ke konci období. (Freiberg, 1996)

Pro měření rychlosti transformace zásob do prodejů je využíván následující vztah.

$$\text{Obrátka zásob (OZ)} = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrné zásoby}};$$

Nízká hodnota ukazatele indikuje vyšší hodnotu zásob podniku. Vysoká hodnota ukazatele pak poukazuje na nízkou hodnotu zásob. Hodnota zásob ovšem nesmí klesnout pod určitou hranici, aby nebyla ohrožena výroba, přičemž nastavení této hranice je v každém podniku individuální. Obrátku zásob je možné sledovat také podle jednotlivých kategorií zásob, a to dosazením do čitatele spotřeby materiálu, nákladů na nedokončenou výrobu nebo nákladů na hotové výrobky. (Freiberg, 1996)

Dalším ukazatelem v oblasti řízení zásob, je ukazatel doby obratu zásob.

$$\text{Doba obratu zásob (DOZ)} = \frac{\text{průměrné zásoby}}{\text{náklady na prodané výrobky}} * n;$$

kde n je počet dní, za které měříme náklady na prodané výrobky. Proto pokud měříme obrátku zásob za rok, můžeme využít vztah. (Freiberg, 1996)

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{OZ}}{360};$$

Ukazatel se dá využít také pro sledování plánované změny stavu zásob (ΔZ) následujícím vztahem:

$$\Delta Z = \frac{\Delta \text{náklady na prodané výrobky}}{360} * \text{DOZ};$$

kde změna Z je rozdíl stavu zásob na počátku a na konci plánovaného období a změna nákladů na prodané výrobky udává rozdíl nákladů mezi plánovaným a skutečnými náklady. (Freiberg, 1996)

2.6 Metody řízení zásob

Aby zásoby v podniku plnily svoji funkci efektivně, je nutné je odpovídajícím způsobem řídit. K optimalizaci zásob mohou podniky využít některý z modelů řízení zásob. Nejprve je ovšem vhodné rozdělit skladový sortiment do několika kategorií a určit, u kterých zásob má modelování smysl.

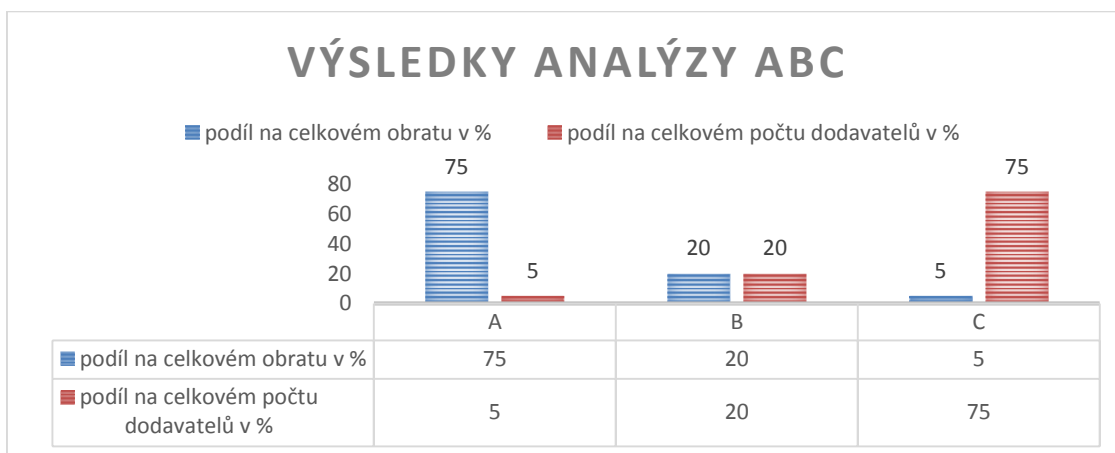
2.6.1 Analýza ABC

Analýza ABC vzájemně srovnává objemy a hodnoty. Zpravidla bývá zjištěno, že relativně malé množství z celkového objemu tvoří velkou hodnotu. Právě v oblasti zásobování a skladování lze analýzu ABC efektivně využívat. V rámci řízení zásob je možné dělit zásoby následovně:

- *Klasifikace dodavatelů:*

Pomocí analýzy ABC je možné zjistit procento dodavatelů, kteří se podílejí největší mírou na celkovém nákupním obratu. Rozlišují se tři třídy dodavatelů, a to: A-dodavatelé - tvoří 75 % obratu veškerého nákupu, B-dodavatelé (20 %) a C-dodavatelé (5 %). Výsledek provedené analýzy ABC je následně možno interpretovat pomocí obr. č. 9. Z obrázku vyplývá, že největší péče by měla být věnována dodavatelům skupiny A (5 % dodavatelů), protože se podílejí 75 % na celkovém obratu všech dodavatelů. (Vollmuth, 2004)

Obr. č. 9: Analýza ABC – klasifikace dodavatelů



Zdroj: Vlastní zpracování, dle Vollmutha, 2004, s. 12

- *Klasifikace dílů:*

Klasifikace dílů je analogií k výše uvedené analýze dodavatelů, tedy opět lze díly rozčlenit do skupin A, B a C, přičemž hodnoty skupiny A představují 5 %, B 20 % a C 75 %. Stejně jako v předešlém případě je nutné věnovat největší pozornost dílům skupiny A, které tvoří nejdražší část zásob, a tím zajistit minimalizaci nákladů v oblasti nákupu. Vollmuth ve své publikaci „Nástroje controllingu od A do Z“ uvádí činnosti spojené s pořizováním dílů skupiny A, kterými jsou především přesné cenové analýzy, detailní

analýzy sktruktury nákladů, obsáhlé analýzy trhu, tvrdší jednání o cenách, pečlivá příprava objednávek, přesnější vedení evidence zásob nebo pravidelná kontrola stavu zásob. (Vollmuth, 2004, s. 13)

Díly skupiny B jsou pak průměrně drahé a není pro ně vytvořen speciální seznam činností. Je s nimi nakládáno buď jako s díly skupiny A nebo s díly skupiny C. (Vollmuth, 2004)

Díly skupiny C jsou tvořeny velkým množstvím a zároveň jsou nejlevnějším nakupovaným materiálem. Doporučovanými činnostmi při objednávání a skladování jsou především zjednodušení způsobu objednávání, použití jednoduchého textu v objednávkách, telefonické objednávky, objednávání ve velkých objemech dodávek nebo stanovení vyšší hodnoty minimálního stavu zásob. (Vollmuth, 2004)

U položek skupiny A je dále doporučováno pravidelné vyhodnocování nabídek alespoň pěti dodavatelů. V rámci vyhodnocení se posuzuje především přesnost specifikace nakupované položky, materiálu, označení výkresu atd. Zároveň je považováno za důležité provádět stoprocentní kontrolu fakturace dílů skupiny A, díly skupiny B a C je možno kontrolovat namátkově. (Vollmuth, 2004)

2.6.2 Modely řízení zásob

Modely zásob slouží především ke stanovení jejich optimální výše. Ve většině případů se jedná o optimalizační úlohy vedoucí k minimalizaci nákladů, některé úlohy pak řeší maximalizaci zisku. V praxi se lze setkat s velkým množstvím modelů, které se snaží řešit problematiku řízení zásob. Je to dáno především tím, že existuje mnoho situací, které mohou v různých podnicích nastat. Modely lze podle způsobu doplňování členit na modely

- *statické* – doplňování zásob probíhá jedinou dodávkou neboli jedním cyklem, z této zásoby je následně uspokojována potřeba podniku,
- *dynamické* – zásoba je dlouhodobě udržována na skladě a průběžně musí být doplňována. (Plevný, Žižka, 2010)

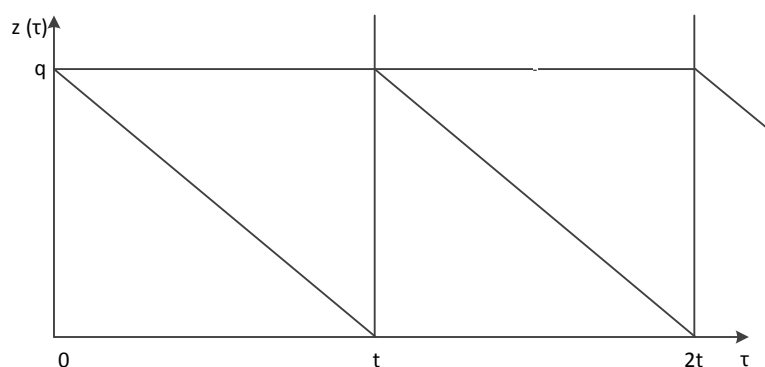
Dále je možné rozlišovat modely řízení zásob podle způsobu určení výše poptávky a délky pořizovací lhůty na

- *pravděpodobnostní modely* – považují poptávku a pořizovací lhůtu za náhodné veličiny,

- *deterministické modely* – počítají s tím, že výše poptávky a délka pořizovací lhůty je předem známá.

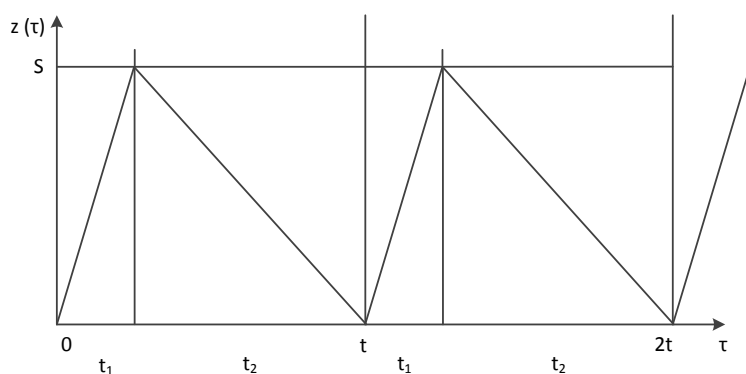
Dynamické deterministické modely představují nejčastější modely řízení zásob. Zabývají se položkami, jejichž zásoba se musí na skladě trvale udržovat. Hlavními dynamickými modely jsou model periodicky doplňovaných zásob s konstantní velikostí dodávky – *EOQ model* (Economic Order Quantity) a model periodicky doplňovaných zásob s konečnou rychlostí doplňování – *POQ model* (Production Order Quantity). Rozdíl mezi těmito dvěma modely spočívá především v tom, že model EOQ počítá s okamžitým nákupem dodávky, tedy s okamžitým zvýšením na skladě zásob. Oproti tomu u modelu POQ se stav na skladě zásob zvyšuje postupně, v závislosti s čerpáním zásob. Cílem obou modelů je minimalizace nákladů na skladování. Model EOQ a POQ jsou znázorněny na obrázku č. 10 a 11. (Dvořáková, Červený, 2012)

Obr. č. 10: Model EOQ



Zdroj: Lukáš, 2005, s. 102

Obr. č. 11: Model POQ

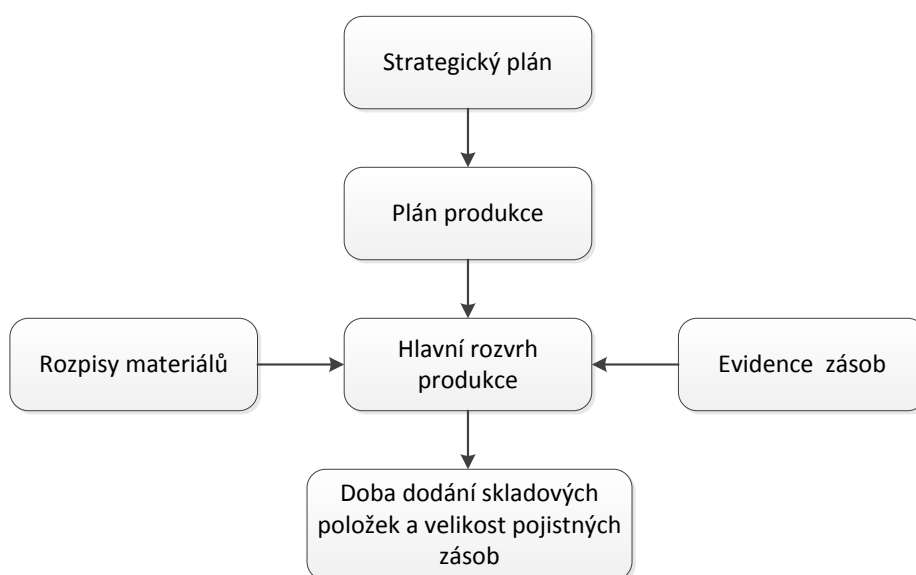


Zdroj: Lukáš, 2005, s. 106

U výše uvedených obrázků č. 10 a č. 11 je funkce $z(\tau)$ znázorněna pro dvě periody t a udává množství na skladě v čase τ , přičemž t udává délku doplňovacího cyklu a q představuje objem dodávky zboží.

Dalším deterministickým modelem řízení zásob je tzv. model *MRP* (Material Requirements planning). Cílem modelu je určit takové množství nakupovaných zásob, které je potřebné pro produkci požadované zákazníkem. U jednorázových zakázek většinou nebývá plánování materiálu touto metodou složité. Problematictější situace může nastat v případě opakujících se zákaznických objednávek. Za těchto okolností je doporučováno kontrolovat, zda v okamžiku objednávky neeviduje společnost na skladě část požadovaných produktů či materiálů. Pokud ano, nabízí se otázka: „Z jakého důvodu se na skladě vyskytuje nevyužitý materiál, přestože ve společnosti probíhá přesné plánování dle zakázek?“ Důvodem může být změna požadavků na zakázku v čase, výroba většího objemu výrobků oproti objednávce či vyšší objem nakupovaných zásob, než je požadováno pro danou zakázku. Princip fungování modelu MRP je zachycen na obrázku č. 12. Pro efektivní fungování modelu jsou velké nároky především na datovou základnu, proto je důležité, aby byla společnost podporována vhodnými softwarovými nástroji. (Dvořáková, Červený, 2012)

Obr. č. 12: Model MRP



Zdroj: Vlastní zpracování, dle Dvořáková, Červený, 2012, s. 70

Extrémní variantou metody MRP je tzv. metoda JIT (Just in time). Pokud společnost využívá pro řízení zásob metodu JIT, znamená to, že veškerý nakoupený materiál se okamžitě spotřebovává ve výrobě a hotový produkt je ihned dodán zákazníkovi. V širším pojetí si metoda JIT klade za cíl především zvyšování efektivnosti a produktivity a zároveň se snaží omezit činnosti, které nezvyšují hodnotu výrobků. (Král, 2006)

3. Představení společnosti Wikov Gear s.r.o.

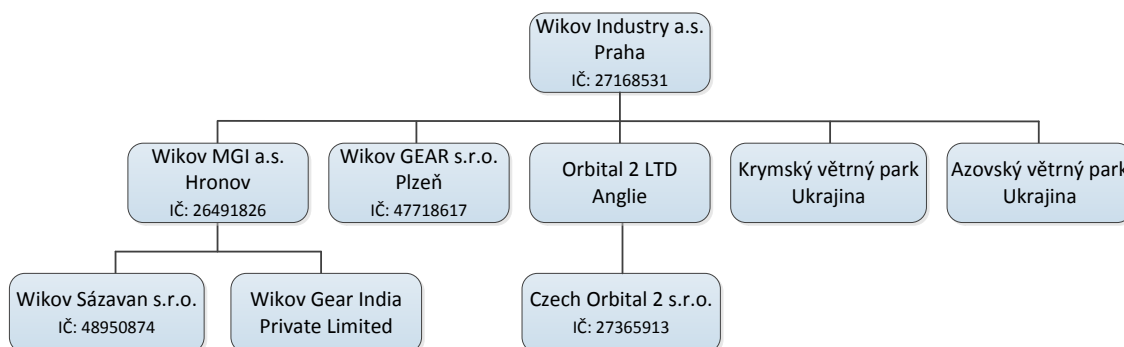
V následující části práce bude problematika controllingu zásob představena na konkrétním podniku, kterým je výrobní společnost Wikov Gear s.r.o.

Třetí kapitola bude obsahovat představení společnosti. Bude uvedeno organizační schéma společnosti, ze kterého je vidět postavení controllingového oddělení. Dále budou specifikovány ty části podniku, které se na řízení zásob podílejí. V závěru kapitoly bude uvedena finanční analýza pomocí vybraných ukazatelů.

3.1 Struktura holdingu WIKOV

Společnost Wikov Gear s.r.o. je součástí skupiny Wikov, jejíž schéma je znázorněno na následujícím obrázku č. 13.

Obr. č. 13: Struktura skupiny Wikov



Zdroj: Konsolidovaná výroční zpráva Wikov Industry a.s., 2014

Wikov je tradiční a největší výrobce průmyslových převodovek a ozubených kol v České republice. Mateřskou společností je Wikov Industry a.s. se sídlem v Praze. Skupina je tvořena výrobními podniky Wikov MGI a.s. v Hronově (projektování a výroba převodovek a výroba ozubených kol), Wikov Sázavan s.r.o. (výroba přesných strojních součástí) a Wikov Gear se sídlem v Plzni. Orbital 2 LTD a její dceřiná společnost Czech Orbital 2 s.r.o. jsou závody zabývající se návrhářskou činností. Má konstrukční kanceláře ve Velké Británii a v Praze. Klíčové trhy jsou obsluhovány dceřinými společnostmi se sídlem v zahraničí, které působí jako prodejní a servisní jednotky.

Celá skupina Wikov zaměstnává přes 750 pracovníků a její roční obrat dosahuje 1,6 - 2 miliard Kč. (Interní materiály společnosti, 2016)

3.2 Charakteristika společnosti Wikov Gear s.r.o.

Společnost Wikov Gear byla založena rozhodnutím jediného zakladatele ze dne 23. 12. 1992. Sídlo společnosti je v Plzni. Hlavním předmětem činnosti je stavba strojů s mechanickým pohonem, zámečnictví, kovoobrábění, broušení a leštění kovů, povrchová úprava kovových součástí, výroba nástrojů, konstrukční práce a výzkum a vývoj.

Na následujících obrázcích je uvedeno původní (obrázek č. 14) a současné logo společnosti (obrázek č. 15). Ke změně loga došlo v roce 2014, a to v souvislosti se silícím postavením společnosti na trhu. Tyto progresivní změny zachycuje mocnější postavička kováře, který nyní představuje prosperující firmu. Logo je pro všechny společnosti skupiny Wikov shodné.

Obr. č. 14: Logo společnosti - původní



Obr. č. 15: Logo společnosti - současné



Zdroj: Interní materiály společnosti, 2016

Zdroj: Interní materiály společnosti, 2016

Společnost Wikov Gear s.r.o. se specializuje na vývoj a výrobu průmyslových mechanických převodovek pro nejrůznější obory. Především se jedná o převodovky pro těžký průmysl, dále pak rychloběžné převodovky pro energetiku (tepelnou, vodní a větrnou) nebo speciální převodovky pro důlní průmysl. Další využití je v cementárnách a vápenkách, v chemickém průmyslu, cukrovarech nebo při těžbě ropy a plynu.

K nejvýznamnějším zákazníkům patřila americká firma Terex, pro kterou firma Wikov vyráběla převodovky pro jejich obří důlní trucky. V letech 2014 a 2015 pak probíhala zakázka uzavřená se společností Gusto MSC. Pro tuto Nizozemskou společnost Wikov dodával převodovky pro ropné plošiny. Dalšími významnými zahraničními odběrateli jsou například General Electric, IP Huse nebo Holcim. Dále společnost dodává originální náhradní díly na převodovky značky ŠKODA, a to včetně nabízeného servisu formou údržby, upgradů či generálních oprav. (Výroční zpráva, 2014)

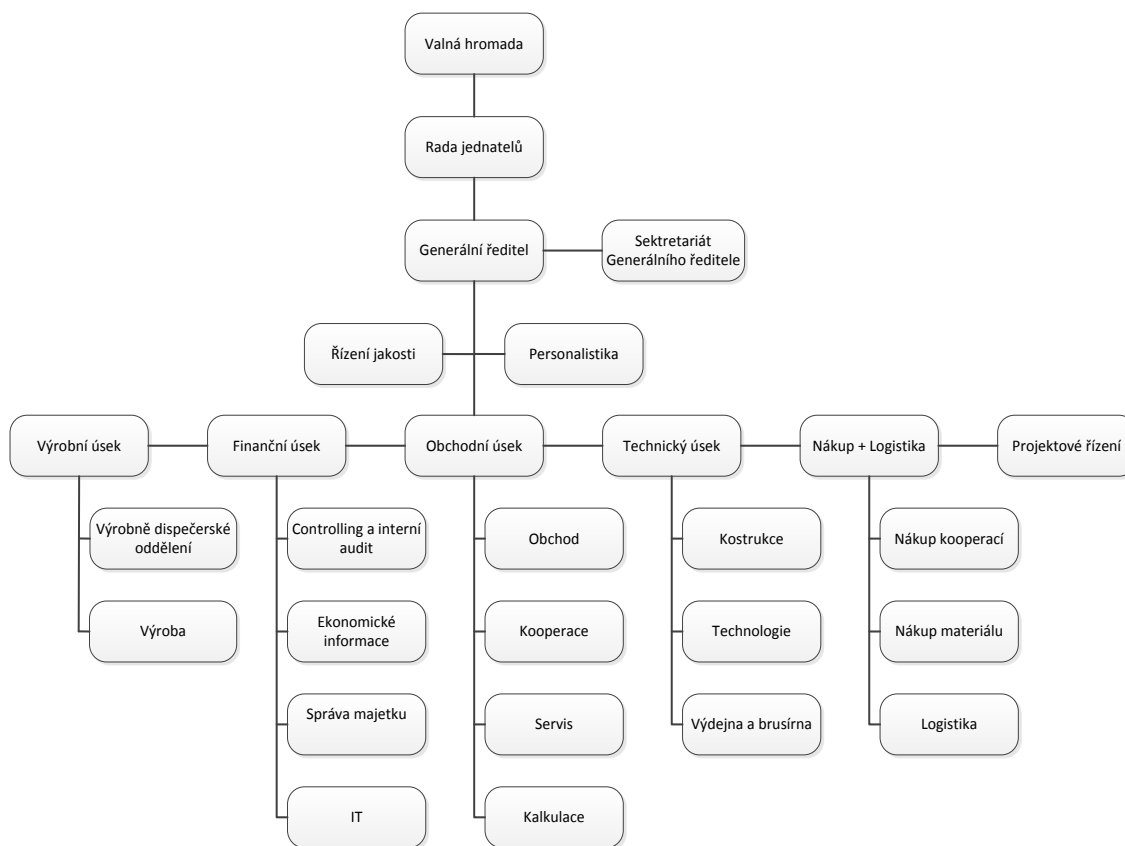
3.3 Historie korporace

Společnost se aktivně podílí v oblasti mechanického strojírenství již více než 150 let. První továrna vznikla až v roce 1918, kdy se sloučily strojírenské podniky Wichterle a Kovářík do jedné společnosti. Nová firma "Prostějovské továrny na stroje Wichterle a Kovářík a.s." vyráběla pod značkou Wikov především zemědělskou techniku. V letech 1922 až 1925 bylo vyrobeno několik prototypů osobních automobilů Wikov. Roku 1925 pak zahájili sériovou výrobu automobilů typem Wikov 7/28. Vrcholem nabídky byl osmiválcový Wikov 70, byly však vyrobeny pouze tři. Výroba osobních automobilů byla ukončena v roce 1937. Celkem bylo sestrojeno přibližně 800 vozů značky Wikov. V roce 1945 došlo ke znárodnění společnosti a přejmenování na Agrozet, k.p., později na Agrostroj Prostějov st.p. V roce 2004 došlo ke vzkříšení značky Wikov a opět k přejmenování na Wikov MGI a.s. Od roku 2006 sdružuje holding Wikov pět společností nesoucí značku a jméno Wikov. (Výroční zpráva. 2014).

3.4 Organizační struktura podniku

Následující schéma zobrazuje model organizační struktury podniku. Společnost má funkční organizační strukturu. Tato forma struktury řadí zaměstnance s podobnou pracovní náplní do jedné skupiny. Společnost Wikov Gear s.r.o. je ze 100 % vlastněna mateřskou společností Wikov Industry a.s. V čele společnosti stojí dva jednatelé, přičemž každý jednatel je oprávněn jednat jménem společnosti samostatně. Dále pak statutární orgán společnosti tvoří dva prokuristé, kterými jsou generální ředitel a finanční ředitel. Ti jsou zároveň členy TOP managementu společně s výrobním ředitelem, technickým ředitelem, vedoucím jakosti a ředitelem nákupu. Další úroveň je střední management, který je tvořen vedoucími jednotlivých oddělení. Celkem společnost Wikov Gear s.r.o. zaměstnává 180 zaměstnanců. Na obrázku č. 16 je zobrazena organizační struktura společnosti.

Obr. č. 14: Organigram společnosti



Zdroj: Výroční zpráva, 2014

Jak je uvedeno na obrázku č. 16, ve společnosti funguje oddělení Controlling a interní audit, které patří pod finanční úsek. V čele finančního úseku stojí finanční ředitel, který je členem TOP managementu. Samotné oddělení controllingu pak tvoří dva zaměstnanci, vedoucí oddělení controllingu, který je členem středního managementu a controller.

Pracovní náplň *vedoucího controllingového oddělení* je následující:

- řízení, organizace a kontrola provádění činností ve všech oblastech souvisejících s controllingem a interním auditem společnosti, zejména plánování, rozpočetnictví, kalkulace,
- organizace sběru informací potřebných pro systém controllingu,
- zpracování pravidelných i nepravidelných reportů pro potřeby vedení společnosti,
- tvorba a kontrola finančního plánu společnosti a návrhy opatření k jeho naplnění.

Činností *controllera* je pak:

- spolupráce při zpracovávání finančních plánů dle požadavku vedení společnosti,

- spolupráce na tvorbě ekonomického reportu, který je předkládán vedení na radě jednatelů,
- vyhodnocování nákladů na neshodné výrobky včetně řízení celé agendy nákladů na neshody – tj. uplatňování náhrad vůči zaměstnancům, předávání příslušných podkladů pro vymáhání u subdodavatelů atd,
- pojišťování pohledávek,
- zajišťování informačních povinností zpravodajské jednotky ve vztahu k Českému statistickému úřadu.

V rámci řízení zásob se controllingové oddělení podílí především přípravou podkladů předkládaných na radě jednatelů. Sleduje se struktura a vývoj zásob. Podklady jsou vedení předkládány pravidelně každý měsíc.

Další důležitým úsekem v oblasti zásob je oddělení nákupu a logistiky. Společnost zaměstnává celkem pět nákupčích materiálu.

Nákupčí především:

- vystavují objednávky a uzavírají kupní smlouvy na nákup materiálu a dílů,
- zodpovídají za nakupování dle termínů objednávání a dodacích lhůt zakázek,
- provádí výběr dodavatelů ve spolupráci s pracovníkem SQA (Supplier Quality Assurance),
- kontrolují a uznávají došlé faktury,
- zodpovídají za sledování a kontrolu potvrzených dodacích termínů,
- spolurozhodují s příslušnými útvary o využití materiálu,
- evidují a archivují nabídky, objednávky a kupní smlouvy.

Pod nákupní úsek patří také funkce *skladníka*, který:

- zodpovídá za identitu uloženého materiálu, dílů ve skladu, zajišťuje fyzický příjem materiálu,
- zodpovídá za vyskladnění materiálu ze skladu do výroby dle požadavků VDO (výrobně dispečerského oddělení) a mistrů,
- spolupracuje na zabezpečení dopravy materiálu a kooperací,

- zodpovídá za správné zadání údajů do IS (informačního systému) v rozsahu veškeré skladové evidence (příjmy, výdaje),
- zodpovídá za správnou manipulaci a uložení materiálu.

3.5 Finanční analýza podniku

Další částí práce je finanční analýza, která vychází z výkazů společnosti let 2012 – 2014. Výkazy jsou uvedeny v příloze A. Jednotlivé ukazatele jsou srovnávány s mezioborovým průměrem z roku 2014. (mpo.cz, 2016)

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability ukazují vztah mezi výsledkem hospodaření a vloženými či vázanými prostředky. Žádoucí je samozřejmě co nejvyšší ziskovost. Hodnota ukazatelů rentability v jednotlivých letech je uvedena v tabulce č. 2.

$$ROE = \frac{EAT}{vlastní\ kapitál}$$

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva}$$

$$ROS = \frac{EAT}{tržby}$$

Tab. č. 2: Ukazatele rentability

	2012	2013	2014
ROE	0,0841	0,1208	0,1643
ROA	0,0442	0,0592	0,0743
ROS	0,0441	0,0616	0,0373

Zdroj: Vlastní zpracování, dle Výroční zprávy 2014

Ukazatel ROE hodnotí, zda se zhodnocuje kapitál, který byl do podniku vložen jeho vlastníky. Vzhledem ke stále klesajícímu zisku klesá i hodnota ukazatele. Při srovnání

s odvětvovým průměrem roku 2014 (9,82 %) je patrné, že se firma v tomto roce nachází vysoko nad touto hodnotou.

Ukazatel ROA ukazuje finanční sílu podniku. Čím je ukazatel vyšší, tím lépe. Klesající zisk je příčinou poklesu i tohoto ukazatele. Odvětvový průměr (8,42 %) je lehce vyšší, než jsou hodnoty naměřené ve společnosti.

Ukazateli ROS se také říká zisková marže nebo ziskové rozpětí. Udává schopnost podniku dosahovat zisku při daných tržbách. Nižší hodnoty mohou znamenat nižší ceny nebo vyšší náklady. Odvětvový průměr (9,02 %) je vyšší než hodnota ukazatele ve společnosti v roce 2014. (Kinslingerová, Hnilica, 2005)

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří efektivnost podnikatelské činnosti a schopnost podniku využívat vložené prostředky. Hodnota ukazatelů aktivity v jednotlivých letech je uvedena v tabulce č. 3.

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

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

$$\text{obrat pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}}$$

Tab. č. 3: Ukazatele aktivity

	2012	2013	2014
Obrat celkových aktiv	1,00	0,96	1,99
Obrat zásob	4,29	3,37	4,40
Obrat pohledávek	3,42	3,42	1,86

Zdroj: vlastní zpracování, dle Výroční zprávy 2014

Aby bylo efektivně využito aktiv podniku, ukazatel obrat aktiv by měl dosahovat hodnot větších než 1. Z tabulky lze vyčíst, že firma dokáže plně využít zavedené investice ke zvýšení svých tržeb. Firma se snaží od roku 2013 o růst ukazatele tím, že snižuje nevýrobní náklady.

Ukazatel obrat zásob zobrazuje, kolikrát se zásoby za rok přemění na jiné formy majetku. Pokud má ukazatel rostoucí charakter, znamená to pozitivní vývoj, neboť méně zásob „leží“ na skladě nevyužito.

Obrat pohledávek dává počet obrátek, tedy transformace pohledávek v hotové peníze. Čím rychlejší je obrat pohledávek, tím rychleji podnik inkasuje své pohledávky a získané peníze může použít na další potřeby podniku. (Kinslingerová, Hnilica, 2005)

Ukazatele likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky. Hodnota ukazatelů likvidity v jednotlivých letech je uvedena v tabulce č. 4.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobá pasiva}}$$

$$\text{Pohotovná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobá pasiva}}$$

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

Tab. č. 4: Ukazatele likvidity

	2012	2013	2014
Běžná likvidita	1,58	1,88	1,91
Pohotovná likvidita	0,97	1,15	1,42
Okamžitá likvidita	0,19	0,13	0,12

Zdroj: Vlastní zpracování, dle výroční zprávy 2014

Doporučené rozmezí hodnot běžné likvidity, ve kterém by se měl výsledek pohybovat, je mezi 1,5 – 2,5. Výsledky z tabulky ukazují, že společnost se v doporučeném rozmezí pohybuje ve všech zkoumaných letech. Odvětvový průměr je 1,85 %, kolem této hodnoty se pohybuje i běžná likvidita firmy Wikov.

Hodnoty ukazatele pohotové likvidity by měly nabývat od 1 - 1,5, což podnik také splňuje. Odvětvový průměr je 1,26 %, takže se firma této hodnotě přibližuje ve všech zkoumaných letech.

Ukazatel okamžité likvidity by měl dosahovat hodnot mezi 0,2 – 0,5. Odvětvový průměr je 0,3 %. Z tabulky můžeme vyčíst, že se hodnoty společnosti se pohybují lehce pod touto hranicí. (Kinslingerová, Hnilica, 2005)

4. Analýza controllingu zásob v podniku Wikov Gear s.r.o.

Pro controllingovou činnost je velmi důležité vycházet z informačního systému podniku, proto bude této problematice věnována odpovídající pozornost. Dále bude podrobně popsán celý proces nákupu zásob od jejich objednání až po vyskladnění do výroby. Kapitola se bude věnovat také účtování a oceňování zásob ve společnosti. Ve společnosti Wikov Gear s.r.o. je zavedena zakázková výroba prototypů a tomuto je přizpůsobena i činnost controllingu včetně řízení zásob.

4.1 Informační systém společnosti

Ve společnosti byl v roce 2007 zaveden informační systém Microsoft Dynamics AX (IS Axapta) a je používán dosud. Systém je tvořen jednotlivými moduly, které jsou využívány napříč jednotlivými odděleními společnosti. Níže je uveden přehled jednotlivých modulů a jejich bližší specifikace:

- *Hlavní kniha:*

V hlavní knize v rámci účtového rozvrhu jsou sledovány veškeré účetní transakce v daném období. V tomto modulu se soustředí veškeré účetní informace a zároveň slouží k evidenci majetku společnosti. Pomocí sestav či dotazů je možné vyfiltrovat požadovaná data z účetnictví podniku.

- *Banka:*

Modul slouží pro evidenci bankovních a pokladních účtů. Pomocí dotazů je možné sledovat pohyby či zůstatky na jednotlivých účtech.

- *CRM (Customer relationship management):*

Na tomto místě je možné evidovat veškeré obchodní vztahy společnosti, včetně kontaktních osob a jednotlivých aktivit.

- *Pohledávky:*

Zde je možné evidovat odběratele a sledovat veškeré pohledávky a příchozí platby.

- *Závazky:*

Modul závazky umožňuje vytvářet nákupní objednávky, evidovat dodavatele, sledovat veškeré závazky a odchozí platby.

- *Řízení zásob:*

V této oblasti se sledují jednotlivé položky od jejich přijetí až po vydání. Zároveň je možné pomocí tohoto modulu sledovat množství na jednotlivých skladech společnosti.

- *Hlavní plánování:*

V této sekci je umožněno nastavit a spustit funkci plánování na základě zadaných kritérií. Na základě hrubého odhadu je pak například možné vygenerovat odhad budoucí spotřeby materiálu a kapacit. Na základě skutečných objednávek je také možné sledovat a řídit stav skladů.

- *Výroba:*

V tomto modulu probíhá krok po kroku celý proces výroby od vytvoření požadavku na výrobu až po její ukončení.

- *Jakost:*

Zde jsou uvedeny jednotlivé plány kontrol a jejich vyhodnocení.

- *Nářadí:*

Slouží pro evidenci veškerého nářadí společnosti.

- *Údržba:*

Na tomto místě jsou zapisovány všechny provedené zakázky údržby. Zároveň je zde uveden plán preventivních prohlídek.

- *Lidské zdroje:*

Tuto oblast lze využít především pro účely personalistiky. Je možné zde evidovat jednotlivé pracovníky, jejich docházku, popisy pracovních míst, plány školení apod. Společnost Wikov Gear tento modul nevyužívá. Pro tyto účely jsou data sledována prostřednictvím mzdového a personálního informačního systému, kterým je KS-program.

- *Projekt:*

Pomocí tohoto modulu je možné sledovat jednotlivé projekty, resp. zakázky společnosti. Jsou zde veškeré informace o realizovaných zakázkách včetně evidence nákladů.

- *Servis:*

Na tomto místě jsou uloženy veškeré servisní smlouvy. Dále se zde tvoří servisní zakázky.

- *Základní:*

Zde jsou sledovány informace o zaměstnancích společnosti – osobní čísla, pracovní střediska, názvy pracovišť apod.

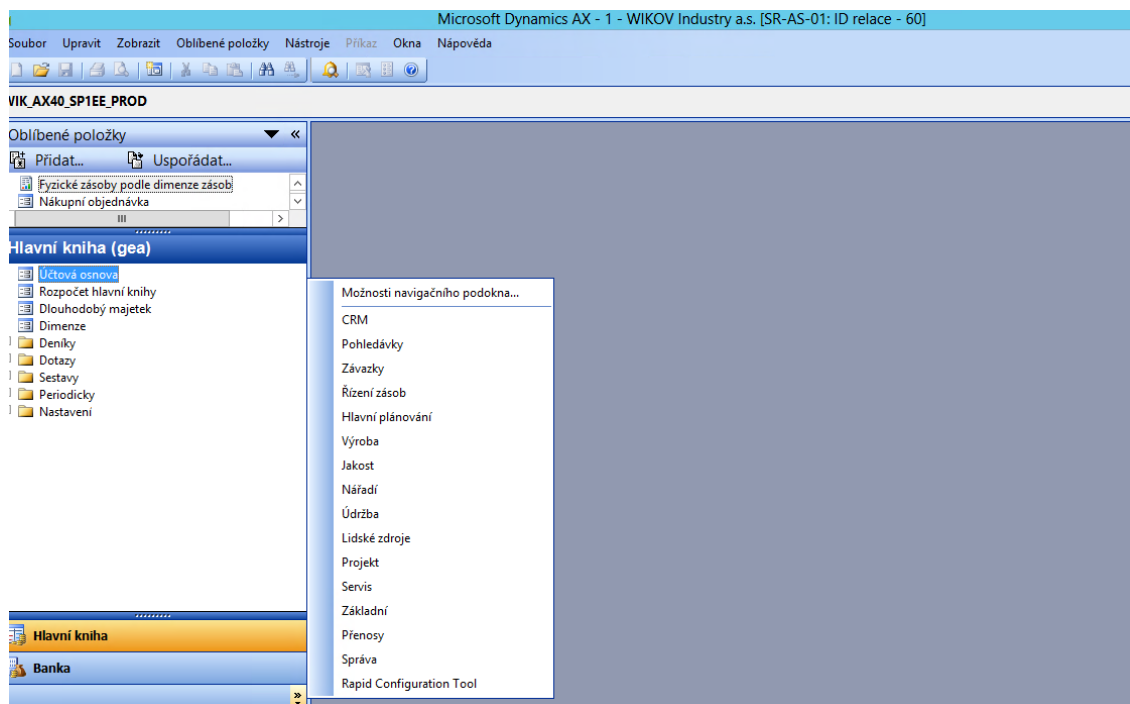
- *Správa:*

Pomocí funkce tohoto modulu se do systému importuje finanční plán na dané období.

Každý modul obsahuje podsložky, kterými jsou *Deníky*, *Dotazy*, *Sestavy*, *Periodicky* a *Nastavení*. Prostřednictvím deníků jsou data do systému zadávána, ostatní podsložky slouží pro jejich filtrování a analyzování.

Na obrázku č. 17 je uveden přehled modulů v systému Axapta.

Obr. č. 15: Přehled modulů systému AX



Zdroj: Systém Microsoft Dynamics, 2016

Ve společnosti je dále zavedena aplikace *TPV2000 Enterprise*, která je využívána především pracovníky technického úseku. Základní myšlenkou systému je komplexně realizovat jakoukoliv činnost, od konstrukčního vývoje výrobku přes konstrukční a technologickou přípravu až po výrobu nářadí.

Systém je složen z následujících modulů:

- *Konstruktor:*

Modul slouží k aktualizaci konstrukčních dat výrobku, k provádění konstrukčních změn a k orientaci ve struktuře výrobku. Je provázán s modulem Technolog z hlediska konstrukčních sestav.

- *Technolog:*

Modul je zaměřen na část technologické přípravy výroby. Umožňuje sestavení technologických postupů a jejich alternativ až do úrovně návodek, tvorbu operačních náčrtů, výpočet materiálových a výkonových norem, aktualizaci technologických katalogů a změnového řízení v technologii. Je provázán s modulem konstruktor z hlediska konstrukčních sestav.

- *Manažer zakázek:*

Modul umožňuje sestavit podklady pro zakázku, provést její cenovou nabídku, určit výrobní náklady, spočítat výkonovou normu nebo vytisknout výrobní dokumentace k zakázce. Manažer zakázek podporuje oblast obchodu.

- *Klasifikace:*

Modul umožňuje využívat tvarovou klasifikaci součástkové základny podniku podle různých kritérií, umožňuje vytvořit specifické klasifikační mapy výrobků (technologicky, konstrukčně nebo montážně orientované) a rovněž klasifikační mapy nástrojů a nářadí.

- *Administrátor:*

Modul slouží pro správu systému, aktivaci nových uživatelů a nastavování přístupů do jednotlivých modulů. Pomocí modulu je dále možné nastavovat a generovat sestavy z vybraných tabulek databáze.

- *Architekt:*

Jedná se o rozšiřující program, který umožňuje přizpůsobit systém pro individuální využití podniku.

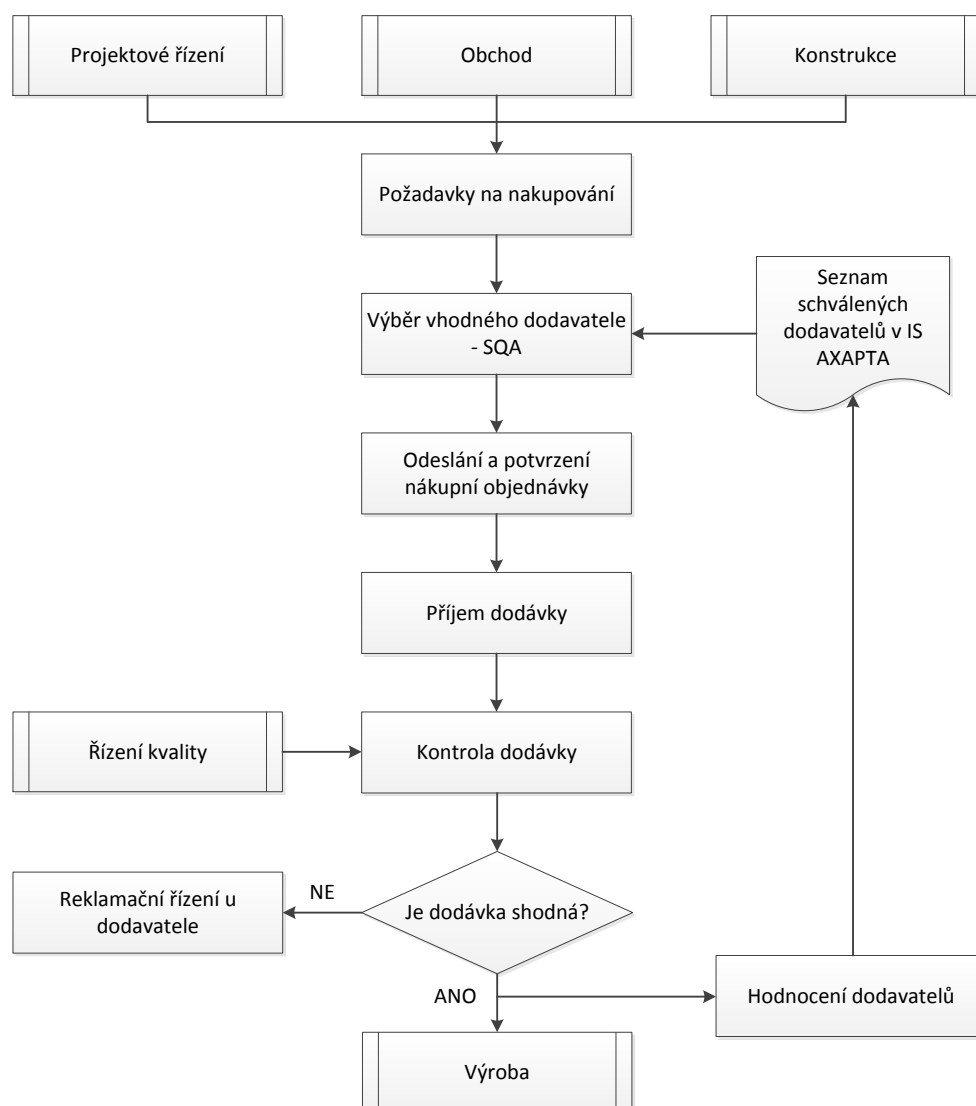
- *Workflow:*

Slouží pro definici a řízení toku dokumentace mezi organizačními jednotkami.

4.2 Proces nakupování

Ve výrobní společnosti Wikov Gear s.r.o. je zavedena zakázková výroba, a od toho se také odvíjí i proces nakupování. Cílem procesu je zajistit externí vstupy. Garantem byl stanoven ředitel nákupu a logistiky. Definovaným vstupem jsou požadavky na nákup, výstupy tvoří nakupovaný produkt dle požadavků, hodnocení dodavatelů a seznam dodavatelů. Schéma procesu nákupu lze znázornit následovně (viz obrázek č. 18).

Obr. č. 16: Schéma procesu nakupování



Zdroj: Vlastní zpracování, dle interních materiálů společnosti, 2016

Proces nakupování je poměrně složitou záležitostí, která probíhá napříč celou společností. Impulzem pro spuštění procesu je uzavření zakázky obchodníkem. Požadavky zákazníka jsou předány do konstrukce, která zpracuje veškeré technické podklady pro danou

zakázku. Zároveň je zakázce přidělen projektový manažer, který dohlíží na bezproblémový průběh realizace.

V následující části práce budou blíže vysvětleny činnosti a ostatní náležitosti, které s nákupem souvisí a následně bude ke každé činnosti uvedena konkrétní ukázka prostřednictvím vybrané zakázky s označením 1F2010020. Označení lze rozklíčovat následovně:

1 – produktová skupina převodovky,

F – aplikace offshore,

2 – teritorium zahraničí,

01 – převodovky čelní,

0020 – pořadové číslo zakázky.

Odběratelem vyráběné převodovky je norská společnost I.P. Huse AS, která zajišťuje 11 % z celého obrátu společnosti za rok 2015. Převodovka se skládá z mnoha dílů, které musí projít níže popsaným procesem nakupování.

4.2.1 Vydání objednacího podkladu

Proces nakupování začíná vydáním objednacího podkladu. Každý podklad musí obsahovat informaci o *technické specifikaci dodávky*. Jedná se především o název výrobku, označení podle normy, druh a rozměr výrobku, rozměrovou normu, označení technických dodacích podmínek, sjednaný rozsah a provedení průvodní dokumentace, která prokazuje kvalitu daného výrobku. Dále je uváděna *specifikace speciálních požadavků*, jako je riziko plynoucí z použití daného dílu. Náležitostmi objednacího podkladu jsou také *termín a místo předání materiálu či služby, množství objednaného materiálu, jednotková a celková cena*.

Vzhledem k výrobní povaze společnosti je vytvářeno nejvíce objednávek za účelem nákupu materiálu pro výrobu. Vydání takového objednacího podkladu zajišťuje konstruktér, který vydává podklady pro objednání materiálů, metalurgických výrobků, obchodního zboží a náhradních dílů pro výrobu zakázek ve formě tzv. žádanek v aplikaci TPV2000. Ty následně odesílá do informačního systému Axapta. Informační systém tyto požadavky přijme a uloží v modulu „Řízení zásob“ - viz obrázek č. 19.

Obr. č. 17: Modul řízení zásob - žádanky

Žádanka	Druh žádanky	Č. položky	Název	Stav	Vytvořil
OK400224	M101010	10000911	Spodek skříně	Odesláno	18 Vrtělov
P140135-02	M201020	10008017	P 1-tvar dle výkresu	Odesláno	14 Petriko
Pzad0000001	3000	10000007	Oprava kuželové převodovky	Zrušeno	1 dbo
Pzad0000002	3000	10000008	TR KR 18x2-215	Odesláno	11 Hanziko
Pzad0000003	3000	10000009	TR KR 18x2-180	Odesláno	11 Hanziko
Pzad0000004	3000	10000017	KR 180-25	Odesláno	11 Hanziko
Pzad0000005	5090	10000008	Příruba DN125 PN6 TYP 05	Odesláno	11 Hanziko
Pzad0000006	4090	10000015	Labyrint	Odesláno	11 Hanziko
Pzad0000007	4090	10000037	Ložisko radiálně-axiální	Odesláno	11 Hanziko
Pzad0000008	4090	10000023	Ložisko radiální	Odesláno	11 Hanziko
Pzad0000009	4090	10000016	Labyrint	Odesláno	11 Hanziko
Pzad0000010	1000	324768	Výkovek	Odesláno	11 Hanziko

Zdroj: Systém Microsoft Dynamics, 2016

V tomto okamžiku je úkolem pracovníka nákupu, aby provedl tzv. „zplatnění“ žádanek. Další důležitou činností je sestavení kusovníku pro vydávanou sestavu, které probíhá v aplikaci TPV. V okamžiku zplatnění žádanek a sestavení kusovníku dojde ke spuštění pravidelné dávkové úlohy systému Axapta. Spuštění úlohy probíhá pravidelně každý den před začátkem pracovní doby. Tato úloha zajistí rozpad vydávaného kusovníku na jednotlivé položky. Každé položce je přiřazeno číslo a zároveň jsou položky automaticky poskládány a přiřazeny do sestav pro každého nákupčího. Nákupčí si pak vyvolají své položky, které jsou určeny k nákupu. Objednací podklad si pracovník nákupu následně nechá schválit vedoucím konstrukce.

Další uvedení pracovníci mají oprávnění samostatně vytvářet nákupní objednávky v systému Axapta. Jedná se především o režijní položky, které buďto zajišťují bezproblémový chod strojového parku nebo zajišťují dopravu apod.

- *Vedoucí správy budov a majetku:*

Jeho úkolem je zpracovat podklady pro dodávky a služby týkající se nákupu a oprav strojního parku společnosti a budovy. Objednací podklad je schvalován TOP managementem či Radou jednatelů.

- *Určený pracovník technického úseku:*

Zadáva podklady pro dodávky režijního materiálu, náradí či olejů. Objednávku schvaluje vedoucí technologie či technický ředitel.

- *Vedoucí IT (informačních technologií):*

Zpracovává podklady pro dodávky výpočetní techniky, telekomunikační a kancelářské techniky a softwaru včetně oprav. Objednací podklad schvaluje finanční ředitel společnosti.

- *Pracovník nákupu kooperací:*

Zpracovává podklady pro dodávky výrobních kooperací u externích dodavatelů. Podklady pro objednávky schvaluje vedoucí skupiny KOOOPERACE.

- *Vedoucí logistiky:*

Zpracovává podklady pro objednání spedičních služeb a balícího materiálu spotřebního charakteru. Podklad schvaluje vedoucí logistiky, případně ředitel nákupu.

Pro zakázku č. 1F2010020 zpracovává objednávací podklad konstruktér ve formě žádanky. Zároveň vytváří výkres včetně specifikace a plánu zkoušek. Na základě toho je zpracován kusovník, jehož ukázka je uvedena na obrázku č. 20. Bezproblémový průběh zakázky od fáze vytvořeno až do fáze dokončeno zastřešuje projektový manažer. V souvislosti s řízením zásob je jeho úkolem dohlížet na bezproblémový chod dodávky zásob, především kontroluje včasnost a kompletnost dodávky.

Obr. č. 18: Modul řízení zásob - kusovník

Č.	K.	Č. položky	Výrobn...	Číslo n...	Sklad	Množství	Po řadách	Jednotka	Konfigurační...	T..	Název pol.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	OK002934=01			Hlavní	1,0000	1	ks			Skrín
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	OK206183=02			Hlavní	1,0000	1	ks			Razení
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	OK206226=01			Hlavní	1,0000	1	ks			Hřídel II
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	OK311795=01			Hlavní	1,0000	1	ks			Týč magnetická
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10026614			Hlavní	1,0000	1	ks			Kryt
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10026615			Hlavní	1,0000	1	ks			Kryt
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10026655			Hlavní	1,0000	1	ks			Kryt
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	OL233288=01			Hlavní	1,0000	1	ks			Hřídel III
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	OL233360=01			Hlavní	1,0000	1	ks			Hřídel I
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	OL233361=01			Hlavní	1,0000	1	ks			Hřídel IV
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	OK206184			Hlavní	1,0000	1	ks			Víko labyrintové
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	OK206185			Hlavní	2,0000	1	ks			Víko labyrintové
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	OK312087			Hlavní	1,0000	1	ks			Víko
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	OK312088			Hlavní	2,0000	1	ks			Víko
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	OK312090			Hlavní	2,0000	1	ks			Víko
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10026616			Hlavní	1,0000	1	ks			Vana odkapová
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10013287			Hlavní	1,0000	1	ks			Těsnění

Zdroj: Systém Microsoft Dynamics, 2016

Jak je možné určit z obrázku č. 20, každé položce v kusovníku je přiřazeno konkrétní číslo a množství, v jakém bude pro danou zakázku objednána. Pokud označení začíná písmenem *O* znamená to, že se jedná o výkres (tedy sestavu více položek). Dále je možné dohledat sklad, kam bude položka naskladněna.

4.2.2 Výběr optimálního dodavatele

Za účelem vyhledání optimálního dodavatele z hlediska požadované kvality, termínu a ceny bývá ve většině případů realizováno VŘ (výběrové řízení).

Pracovník pro tyto účely vypracuje poptávku, která má stejné náležitosti jako nákupní objednávka. K výběru dodavatele využívá nákupčí přednostně seznamu dodavatelů registrovaných v informačním systému. Výběr a hodnocení dodavatelů je prováděno podle dřívějších poznatků, zkušeností a referencí. Společnost zpracovává každé pololetí souhrnné výsledky hodnocení dodavatelů. Pravidla a princip nastavení kritérií je následující:

- *kvalita dodávek* – určuje se jako podíl finančního objemu nekvality (PNV – protokol neshodného výrobku) na celkovém finančním objemu dodávek v %,
- *kvalita dodávek* – sleduje se podíl počtu nálezů nekvality (počet PNV) na počet přijatých řádků nákupní objednávky.
- *termíny dodávek* – podíl počtu zpožděných dodaných řádků nákupních objednávek k celkovému počtu nákupních objednávek,
- *rámcová smlouva* – vyhodnocení existence rámcové smlouvy a odchylek od všeobecných obchodních podmínek,
- *splatnost* – vyhodnocení poskytnuté splatnosti.

Každé kritérium má svoji váhu a výsledkem procesu hodnocení je celková známka pro jednotlivé dodavatele, která vznikne jako vážený aritmetický průměr sledovaných kritérií. Na základě této známky jsou dodavatelé zařazeni do kategorií A, B a C. Detail stanovených kritérií pro hodnocení dodavatelů je v příloze B. Informace o tom, do jaké kategorie je dodavatel zařazen společnost oznamuje dodavateli jedenkrát ročně. Ukázka zasílaného dopisu s hodnocením je v příloze C.

- *kategorie A - společnosti nehrozí riziko v dodávkách materiálu:*

Společnost upřednostňuje ve VŘ dodavatele kategorie A. Cílem společnosti je rozvíjení spolupráce s dodavateli této kategorie.

- *kategorie B - společnosti hrozí riziko v dodávkách materiálu:*

V případě dodavatelů kategorie B společnost požaduje zlepšení procesů, které se týkají nákupních objednávek. Zároveň nastaví kontrolní mechanismy (audity, přejímky, kontrolní návštěvy u dodavatele...). Pokud je dodavatel na spodní hranici hodnocení, společnost ho informuje o tom, že mu hrozí přeřazení do kategorie C. Snaží se ho formou osobního jednání motivovat, aby se dostal do kategorie A, a tím získal náskok před konkurencí a zároveň si zajistil možnost realizovat větší nákupní objemy.

- *kategorie C – společnosti hrozí vysoké riziko v dodávkách materiálu:*

Společnost usiluje o zlepšení veškerých procesů, které mají vliv na zařazení dodavatele do této kategorie. Pokud v krátkém časovém intervalu nedojde ke zlepšení hodnocení, dodavatel je nahrazen konkurencí a v systému je označen jako „zakázaný“. Dodavatel je povinen společnosti pravidelně zasílat tzv. Order Status Report (zpráva o stavu objednávky), kde jsou uvedeny jednotlivé milníky výroby společně s předpokládaným dodacím termínem. I v tomto případě probíhají osobní jednání za účelem dodavatele motivovat.

Za hodnocení dodavatelské kvality zodpovídá pracovník SQA (Supplier Quality Assurance). Pracovník SQA ve spolupráci s ředitelem nákupu zároveň rozděluje dodavatele do několika skupin:

- *N – nový dodavatel*

Toto označení získá každý dodavatel v okamžiku zadání do informačního systému společnosti.

- *S – strategický dodavatel*

Do této skupiny se řadí strategicky důležití dodavatelé pro dodávky materiálu a kooperací z pohledu objemu, jedinečnosti a rizik. Dodavatelé podléhají pravidelnému vyhodnocení.

- *B – běžný dodavatel*

Zde jsou evidováni všichni ostatní dodavatelé materiálu a kooperací potřebného pro výrobu. Také tito dodavatelé podléhají pravidelnému hodnocení.

- *O – ostatní dodavatel*

Jedná se o dodavatele materiálu nevstupujícího do finálního produktu. Jedná se především o dodávky v oblasti údržby či režijního materiálu.

- *Z – zakázaný dodavatel*

Zákaz odběru materiálu od dodavatelů této skupiny je vydán ředitelem nákupu na doporučení referenta. Většinou se jedná o dodavatele, se kterým probíhá soudní spor nebo s ním společnost nemá dořešenou nekvalitu dodávek.

Na základě výše uvedeného hodnocení jsou pak vybíráni vhodní dodavatelé, které je možno zapojit do výběrových řízení. Společnost realizuje elektronická výběrová řízení prostřednictvím aukčního software. Nástroj je používán jak na klasická výběrová řízení, tak na e-aukce (týká se větších nebo speciálních zakázek). Přínosem je především transparentnost a možnost snížení nákupních cen. E-aukce se odehrává na internetu a společnost pouze pomocí programu vyhodnocuje nabídky potenciálních dodavatelů. Na rozdíl od klasické „obálkové metody“ mají pozvaní účastníci e-aukce (dodavatelé) možnost reagovat na konkurenční nabídky vylepšením svých vlastních nabízených cen a podmínek.

4.2.3 Vydávání objednacího dokladu

Základním objednacím dokladem je objednávka, kupní smlouva nebo smlouva o dílo, která je vystavena v oddělení nákupu podle objednacího podkladu. Každá nákupní objednávka musí obsahovat tyto náležitosti:

- *číslo objednávky,*
- *osobu odpovědnou za objednání,*
- *bankovní spojení společnosti,*
- *IČO a DIČ společnosti,*
- *přesnou specifikaci požadovaného zboží, technické parametry, popř. jako přílohu výkresovou dokumentaci (je-li to potřeba),*
- *požadované množství zboží,*
- *požadovaný termín dodání,*
- *požadovanou průvodní dokumentaci a zkoušky, je-li to vyžadováno,*
- *požadavky na vstupní kontrolu, je-li prováděna zákazníkem u subdodavatele, včetně stanovení podmínek, je-li to vyžadováno,*
- *sankční a reklamační podmínky,*
- *způsob dodání,*

- místo dodání,
- adresu společnosti, jméno referenta, číslo telefonu a faxu, razítko společnosti, podpis,
- datum odeslání objednávky,
- cenu, pokud je v době objednání dojednána či bylo možné ji přesně vyčíslit,
- plán zkoušek - veškeré požadavky na protokoly, atesty, certifikáty, osvědčení a prohlášení, vč. jejich jazykových mutací.

Součástí řízeného nákupního a zásobovacího procesu jsou také rámcové smlouvy s dodavateli, které jasně definují předmět smlouvy, obsah jednotlivých kupních smluv a objednávek a také specifikují fakturaci. Ve většině případů vystavuje dodavatel fakturu na sjednanou cenu až po odevzdání zboží.

Činnost objednávání může začít ve chvíli, kdy má nákupčí k dispozici kompletní podklady k objednavce a zároveň vybraného vhodného dodavatele. V tomto okamžiku je možné vystavit nákupní objednávku, která je následně zaslána dodavateli k potvrzení.

System Axapta zároveň umožňuje vyfiltrovat přehled veškerých nákupních objednávek vystavených na konkrétní zakázku. Na obrázku č. 21 je uveden seznam objednávek na zakázku č. 1F2010020, které jsou evidované v modulu závazky.

Obr. č. 19: Modul závazky – seznam nákupních objednávek na zakázku

D.	a.	Nákupní ...	P.	D.	Skupina nákupních	Účet dodavatele	Měna	Obchodní zakázka	Stav	Typ nákup
		M045611	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	806	25237314	CZK	1F2010020	Fakturováno	Nákupní ob
		M045680	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	806	25237314	CZK	1F2010020	Fakturováno	Nákupní ob
		M045712	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	806	26491826	CZK	1F2010020	Fakturováno	Nákupní ob
		M045713	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	806	26491826	CZK	1F2010020	Fakturováno	Nákupní ob
		M045834	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	807	60779713	CZK	1F2010020	Fakturováno	Nákupní ob
		M045975	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	807	25235630	CZK	1F2010020	Fakturováno	Nákupní ob
		M046068	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	803	00536792	CZK	1F2010020	Fakturováno	Nákupní ob
		M046136	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	807	26491826	CZK	1F2010020	Fakturováno	Nákupní ob
		M046269	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	805	25213164	CZK	1F2010020	Fakturováno	Nákupní ob
		M046427	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	807	26390400	CZK	1F2010020	Fakturováno	Nákupní ob
		M046566	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	807	26390400	CZK	1F2010020	Fakturováno	Nákupní ob
		M046655	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	803	25233301	CZK	1F2010020	Fakturováno	Nákupní ob

Rádky	Obecné	Nastavení	Adresa	Množství	Cena/Sleva	Jiné	Projekt	Vlastnosti položky	Třídění	Dimenze	
	D.	D.	S.	Rádek číslo	Č. položky	Název pol.	Sklad	Zakázka	Množství	Jednotka	Datum
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	1	10026639	Těsnění	Hlavní	1F2010020	4,00	ks	31.10.20

Zdroj: System Microsoft Dynamics, 2016

Pomocí zobrazených dat je možné sledovat, v jakém stavu se nákupní objednávka nachází (otevřená nákupní objednávka, přijato, fakturováno či zrušeno). Ve spodní části obrázku č. 21 je pak vidět detail vybrané nákupní objednávky ze seznamu.

4.2.4 Řízení neshodného výrobku u dodavatele

Jakýkoliv kvalitativní problém, který vznikne v průběhu výroby u dodavatele, musí být společností oznámen. V takovém případě je zaslán formulář NCR (Non Conformance Report) s informací o vzniku neshodného výrobku. Neshodu následně řeší pracovník SQA ve spolupráci s technickým úsekem. Každé NCR musí obsahovat detailní stanovení kořenové příčiny (např. prostřednictvím 5xProč?) a nápravných opatření. Mohou být určeny tyto závěry:

- *uvolnění/schválení materiálu;*
- *uvolnění/schválení materiálu s podmínkou;*
- *neuvolnění/neschválení materiálu.*

Určený výsledek je uveden na formuláři NCR a je zaslán zpět dodavateli. V případě, že byl materiál uvolněn k expedici, je dodavatel povinen kopii NCR přiložit k odchýlenému dílci a dílec řádně označit, aby bylo na první pohled patrné, že se jedná o neshodný dílec.

4.2.5 Příjem dodávky

V okamžiku, kdy je v systému vytvořena nákupní objednávka, je možné v modulu řízení zásob zadat informace o nové položce. Na obrázku č. 22 je ukázka zadávání nové položky.

Obr. č. 20: Modul řízení zásob - zadání nové položky do systému

Č. položky	Název pol.	Vyhledávací název	Sk. položek	Typ položky	N	Stav
02-04-009814	Kroužek 3	KR(šablona)	P2010	Kusovník	<input type="checkbox"/>	
02-04-009813	Kroužek 2	KR(šablona)	P2010	Kusovník	<input type="checkbox"/>	
02-04-009812	Kroužek	KR(šablona)	P2010	Kusovník	<input type="checkbox"/>	
02-02-009842=01	Olejevod	KR(šablona)	P2010	Kusovník	<input type="checkbox"/>	
02-01-009910=01	Převodovka	KR(šablona)	P2010	Kusovník	<input type="checkbox"/>	
* 10038603				Položka	<input checked="" type="checkbox"/>	

Zdroj: Systém Microsoft Dynamics, 2016

Při vytváření nové položky se automaticky vygeneruje její číslo. Dále je nutné zadat název, vyhledávací název položky, skupinu položek a vybrat typ položky. Nad nákupní objednávkou v modulu závazky je pak možné nově vytvořenou položku registrovat.

Příjem je zajišťován především pracovníkem příjmu, který má na starosti příjem všech nakupovaných položek vstupujících do jednotlivých zakázek, a jejich kusovníků, vydaných v IS Axapta. Jedná se zejména o výkovky, odlitky, svarky a odlitky skříní převodovek, přířezový hutní materiál, ložiska, mazací agregáty, spojovací materiál, těsnění a další objednávané příslušenství.

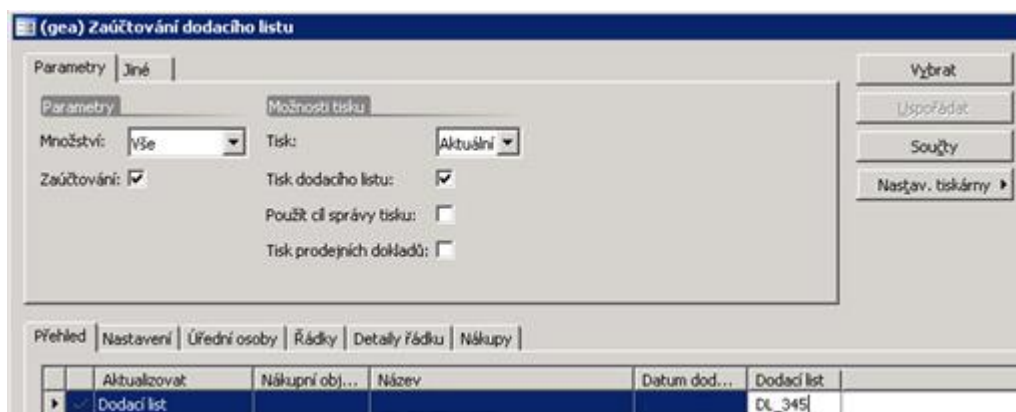
Dalšími osobami, které zabezpečují přejímku dodávek, jsou pracovník IT (přejímky výpočetní techniky a software), vedoucí výdejny (příjem dodávek náradí, osobních ochranných pomůcek a maziv) a pracovník správy a údržby (příjem dodávek vázacích prostředků, náhradních dílů pro údržbu strojů, zařízení a budov).

Činnost pracovníků příjmu materiálu je zaměřena na ověření shodnosti dodaného produktu s příslušnou objednávkou. Kontrola je rozdělena do dvou základních skupin:

1. Kontrola množství:

Jedná se o fyzickou kontrolu počtu dodaných kusů v porovnání s objednávkou v informačním systému Axapta. V případě zjištěné neshody je sepsán zápis o této neshodě, který je předán pracovníkovi nákupu k reklamačnímu řízení. V případě shody pak zajistí pracovník příjmu složení dodávky na vyhrazené místo pro příjem materiálu, kde provede kontrolu podle předaných podkladů od dopravce (dodací list apod.). Následně je dodávka označena identifikačními znaky, tj. zakázkovým číslem, číslem výkresu, případně číslem výkovku nebo modelu či katalogovým číslem. Přijatá dodávka je následně zaevidována v informačním systému Axapta. Může tak být vystavena příjemka, kterou systém opatří pořadovým číslem. Příjem objednaného materiálu je prováděn prostřednictvím příslušné nákupní objednávky. Materiál je přijat na sklad pomocí Dodacího listu, který je vytvořen souběžně při zaúčtování dodacího listu nad nákupní objednávkou v modulu závazky, viz obrázek č. 23.

Obr. č. 21: Modul závazky – zaúčtování dodacího listu



Zdroj: Systém Microsoft Dynamics, 2016

2. *Kontrola kvality:*

Zde probíhá kontrola bezvadnosti (nepoškození balení od dodavatele) u všech dodaných kusů. Následně jsou technickou kontrolou prověřeny ostatní vlastnosti dodávky, především se kontrolují rozměry, protokoly a ostatní předepsané dokumenty z plánu zkoušek.

Pokud zboží projde kontrolou shodnosti, je následně umístěno na sklad. Materiál je ukládán do paletového zakladače, který je označen číslem zakázky a číslem buňky v zakladači. Číslo buňky v zakladači je následně zaneseno jako ID položky v informačním systému Axapta.

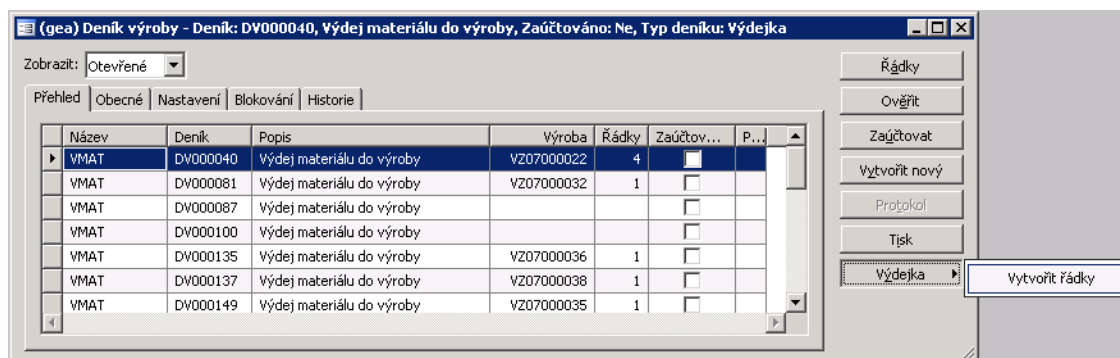
Další možností je příjem z výroby. Tento příjem probíhá prostřednictvím deníků „Hlášeno jako dokončené“, které jsou vytvářeny v modulu výroba.

4.2.6 Výdej zboží a materiálu

Ze skladu je materiál uvolněn na základě požadavku mistra a předané soupisky výrobní zakázky. Soupisku zpracovává VDO včetně kompletní dokumentace. Materiál je následně vyvezen na počátek určeného pole nebo do montáže.

Zápis výdeje materiálu uvolněného ze skladu je nejdříve proveden ručně do rozpisky materiálu. Pro zaznamenání výdeje do IS Axapta musí být provedeno odepsání materiálu přes výdejku. Pro tyto účely je nutné vytvořit deník výdejka, jehož ukázka je na obrázku č. 24.

Obr. č. 22: Modul výroba – deník výdejka



Zdroj: Systém Microsoft Dynamics, 2016

Aby bylo možné deník zaúčtovat, je třeba doplnit číslo výrobní zakázky a datum výdeje. IS Axapta vygeneruje výdejce konkrétní číslo, které se přidá k dokumentaci a požadovaný kus i s dokumentací je převezen do výroby. Pokud se do spotřeby vydává režijní materiál, je výdej proveden pomocí „deníku pohyb“.

4.3 Evidence a inventarizace zásob

Příjem materiálu a skladování drobných dílů pro výrobní zakázky je realizováno v hlavním skladu, části „čtvrté pole“, kde je materiál zakládán do regálového zakladače a paletových regálů. Další skladovací prostor je v „šestém poli“, kde je skladován hutní materiál pro výrobu, režijní materiál a přípravky. Manipulace se provádí vysokozdvíhými vozíky do nosnosti 5,5 tun.

Ve společnosti jsou položky zásob evidovány na těchto skladech: Expediční, Hlavní, Karanténní, Kooperace, Ložiska, Neshody, Protiplnění, Přebytky, Správa majetku, Výdejna – oleje, Výdejna – ochranné pomůcky, Výdejna – spotřební a Výkovky. Informační systém Axapta umožňuje různé způsoby, jak lze sledovat množství na skladě. Na obrázku č. 25 je ukázka sestavy dokládající stav zásob na skladě k 31. 12. 2015 dle dimenze obchodní zakázky č. 1F2010020.

Obr. č. 23: Modul řízení zásob – fyzické zásoby podle dimenze zásob

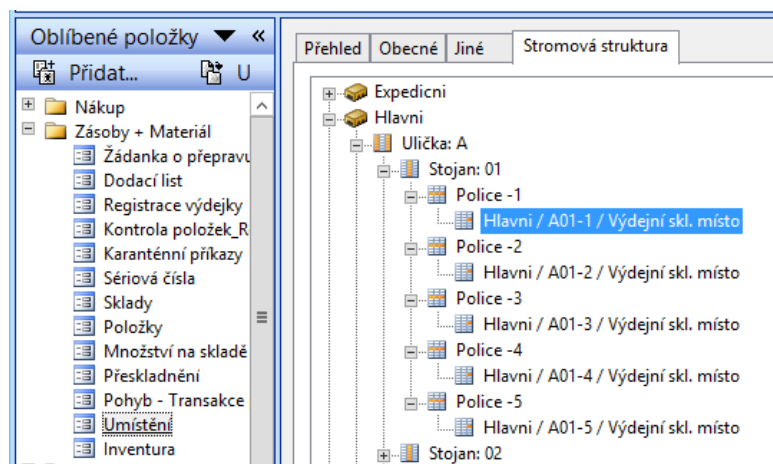
Č. položky	Název pol.	Číslo výkresu	Rozměrová norma	Skled	Místo	Zakázka
10029328	Svařenec		OK 002896B	Hlavní	D01-1	1F2010020
10029328	Svařenec		OK 002896B	Hlavní	E01-1	1F2010020
10027928	Svařenec		OK 002935	Hlavní	D01-1	1F2010020
10027928	Svařenec		OK 002935	Hlavní	E01-1	1F2010020

Zdroj: Systém Microsoft Dynamics, 2016

Další možný pohled na stav skladu je zobrazení podle skupiny položek. Pomocí této sestavy je tedy možné zjistit jaké je celkové množství výkovků, ložisek a dalšího materiálu a zároveň jaká hodnota je v jednotlivých skupinách položek vázána.

Systém také umožňuje zobrazit strukturu jednotlivých skladů. Na obrázku č. 26 je ukázka struktury hlavního skladu.

Obr. č. 24: Modul řízení zásob – umístění zásob na skladě



Zdroj: Systém Microsoft Dynamics, 2016

Následně je možné zjistit, co je na vybraném místě aktuálně uloženo, kolik kusů a v jaké hodnotě. Tento pohled je velmi užitečný především při pravidelné inventarizaci zásob.

Společnost má povinnost provádět inventarizaci zásob dle zákona o účetnictví. Účetní jednotka zjišťuje stav zásob ke dni sestavení účetní závěrky, tedy k poslednímu dni účetního období.

Za zanesení výsledků inventury do informačního systému, včetně zaúčtování inventurních rozdílů, zodpovídá ředitel nákupu a vedoucí ekonomických informací. Za fyzickou kontrolu zásob je zodpovědnou osobou vedoucí expedice.

Pro provedení inventury (fyzické kontroly skladových zásob), připraví vedoucí EI v modulu Řízení zásob deník Inventura. Po vytvoření řádků deníku je možno vytisknout inventurní sestavy. Ukázka sestavy je na obrázku č. 27.

Obr. č. 25: Modul řízení zásob – Inventurní seznam

Wtkov Gear s.r.o.

Inventurní seznam

Deník: 000005_078

Řádek číslo	Datum	Č. položky	Název pol.	Sklad	Jednotka	Spočteno	Nyní spočteno
1.0000000000		102267	juhfehidd	Hlavní	kg		
2.0000000000		113927	TYC KR 10	Hlavní	kg		
3.0000000000		123456	Pastorek	Hlavní	ks		
4.0000000000		123457	Hřidel	Hlavní	ks		
5.0000000000		132305	SROUB M 5X30	Hlavní	ks		
6.0000000000		132305	SROUB M 5X30	Hlavní	ks		

Zdroj: Systém Microsoft Dynamics, 2016

Fyzického počítání materiálu a polotovarů se účastní pracovníci skladu, expedice a nákupu materiálu v celkovém počtu 10 lidí (4 počítací dvojice, 1x dohledatel, 1x přepisovatel do systému). Pracovníci provádějící inventuru uvádějí do sloupečku „Spočteno“ fyzicky zjištěný stav zásob. Toto množství skladových zásob je následně zapsáno do příslušného řádku deníku Inventura. Tak je automaticky spočten inventurní rozdíl každé položky. Na závěr je vypracována zpráva k inventuře, která dokládá zjištěný výsledek inventarizačního procesu. Během inventarizace skladových zásob materiálu v roce 2015 bylo zjištěno manko.

4.4 Účtování a oceňování zásob

Společnost používá při účtování zásob způsob A evidence, tj. průběžně na skladové účty. Na tento způsob účtování společnost přešla v roce 2007, kdy byl zaveden ve společnosti systém Axapta. Účtuje se tedy na účty skupiny 11 - materiál a 13 - zboží. Dle způsobu A jsou prováděny souběžné zápisy ve skladové evidenci, tj. na skladových kartách a na účtech zásob v hlavní knize. Do spotřeby se zásoby dostávají přes nedokončenou výrobu,

tedy účty skupiny 121. Změna stavu zásob je nově od roku 2016 účtována přes účty třídy 58, které nahradily účty třídy 611.

Pro oceňování vyskladňovaných položek společnost používá způsob FIFO -“ první do skladu, první ze skladu“.

Nakupované zásoby se oceňují pořizovacími cenami (bez DPH), do kterých se zahrnují veškeré náklady spojené s pořízením. Pořizovací cena zásob zahrnuje náklady na jejich pořízení včetně nákladů s pořízením souvisejících (náklady na přepravu, provize, skladné, atd.).

Vlastní výrobky a nedokončená výroba se oceňují na úrovni vlastních nákladů. Do ocenění nedokončené výroby vstupuje materiál ve skutečných nákladech, mzdy dle mzdových lístků vystavených technologií na příslušná pracoviště a variabilní výrobní režie. K datu sestavení účetní závěrky je pořizovací cena (vlastní náklady) upravena na prodejní cenu (pokud je nižší) pomocí opravných položek, které jsou v rozvaze vykazovány ve sloupci korekce. Detail struktury ocenění nedokončené výroby je v příloze D.

4.5 Řízení zásob

Jak již bylo v práci řečeno, společnost se zabývá výrobou prototypů. Tímto je celý systém řízení zásob ovlivněn.

4.5.1 Plánování zásob

Ze zakázkové náplně vychází už samotné plánování a zároveň tedy i odpovědi na dvě základní otázky plánování zásob:

KDY objednat či vyrobit danou položku?

KOLIK objednat či vyrobit těchto položek?

Otázka, kdy je potřeba danou položku objednat, souvisí s termíny dohodnutými při uzavírání kontraktu. Otázka kolik objednat pak vychází z kusovníku, který je sestavován na základě požadavků zákazníka technickým úsekem společnosti. (kusovník viz obrázek č. 20) V systému Axapta si následně každý nákupčí může vyvolat sestavu uvedenou na obrázku č. 28, na základě které se dále řídí jak konkrétní množství požadovaných položek pro výrobu, tak i termíny vystavování objednávek.

Obr. č. 26: Modul hlavní plánování – plánované objednávky

Wikov Gear s.r.o.

Plánované objednávky

Plán : [DHP01](#)

Odkaz	Č. položky	Název pol.	Datum objednávky	Datum dodání	Požadované datum	Pož. množství	Jedn. oka
Plánované nákupní objednávky	10000667	Ložisko radiálně-axiální	13.04.2016	11.08.2016	02.06.2016	6,00	ks
Plánované nákupní objednávky	10000603	Ložisko 23336 W33M	15.09.2016	14.12.2016		2,00	ks
Plánované nákupní objednávky	10001087	Ložisko radiálně-axiální	22.04.2016	11.08.2016		2,00	ks
Plánované nákupní objednávky	10001195	Ložisko	13.04.2016	11.08.2016	02.06.2016	2,00	ks
Plánované nákupní objednávky	10001936	Ložisko radiálně-axiální	13.04.2016	11.08.2016	02.06.2016	2,00	ks
Plánované nákupní objednávky	10001937	Ložisko	13.04.2016	11.08.2016	02.06.2016	1,00	ks
Plánované nákupní objednávky	10001938	Ložisko	13.04.2016	11.08.2016	02.06.2016	1,00	ks
Plánované nákupní objednávky	10001939	Ložisko	13.04.2016	11.08.2016	02.06.2016	1,00	ks
Plánované nákupní objednávky	10001940	Ložisko	13.04.2016	11.08.2016	02.06.2016	1,00	ks
Plánované nákupní objednávky	10001941	Ložisko	13.04.2016	11.08.2016	02.06.2016	2,00	ks
Plánované nákupní objednávky	10002387	KR 400-105	13.04.2016	13.06.2016	13.04.2016	1,00	ks
Plánované nákupní objednávky	10002402	KR 440-108	13.04.2016	13.06.2016	25.04.2016	1,00	ks
Plánované nákupní objednávky	10002406	Vřetlo lajprymtové	13.04.2016	11.08.2016	02.06.2016	2,00	ks
Plánované nákupní objednávky	10002673	Ložisko 23260 W33M	15.09.2016	14.12.2016		2,00	ks
Plánované nákupní objednávky	10002674	Ložisko 23188 W33M	16.09.2016	15.12.2016		2,00	ks
Plánované nákupní objednávky	10003970	KR 380-105	13.04.2016	13.06.2016	18.04.2016	1,00	ks
Plánované nákupní objednávky	10003977	Vřetkovek	14.04.2016	13.06.2016	28.04.2016	1,00	ks
Plánované nákupní objednávky	10003980	Vřetkovek	27.05.2016	26.07.2016		1,00	ks
Plánované nákupní objednávky	10004435	Čep satelitu	31.08.2016	14.12.2016		3,00	ks
Plánované nákupní objednávky	10004795	Pánev ložisková dvoudílná	15.04.2016	08.08.2016	13.04.2016	4,00	ks
Plánované nákupní objednávky	10004979	Vřetkovek	14.04.2016	13.06.2016	13.04.2016	48,00	ks
Plánované nákupní objednávky	10006350	Ložisko SKF 22224 E	13.04.2016	12.07.2016	11.07.2016	2	nn ks

Zdroj: Systém Microsoft Dynamics, 2016

Sestava na obrázku č. 28 ukazuje plánované objednávky pro skupinu nákupčích č. 802, tedy objednávky výkovek a ložisek. Nákupčí si tak může lehce zobrazit, na jaké položky, v jakém množství a kdy je nutné vystavit objednávku.

Důležitou součástí plánování zásob je také výběr vhodných dodavatelů. Pro tyto účely je čtvrtletně organizováno setkání nákupu celé skupiny Wikov. Zde jsou diskutováni noví i stávající dodavatelé. Zároveň je také probírána činnost SQA, plánování auditů a další činnosti související s nákupem. Jednotlivým pracovníkům nákupu jsou zde přidělovány úkoly, včetně určení termínů realizace, které povedou k zefektivnění nákupního procesu.

4.5.2 Nástroje pro sledování stavu zásob

Kromě pravidelného hodnocení dodavatelů společnost předkládá různé statistiky, které s oblastí zásob souvisí. Přípravu podkladů pro vyhodnocení zajišťuje oddělení controlling. K tomu využívá tzv. SQL (Structured Query Language) dotazy. SQL dotaz slouží k výběru dat z informačního systému dle zadaných kritérií. Každé oddělení ve společnosti si může nadefinovat konkrétní požadavky, které předá do IT oddělení a to následně SQL dotaz vytvoří.

Pro vyhodnocení dat oblasti zásob využívá společnost tyto SQL dotazy:

- *SQL_WX_Otvorene_radky_nakupni_objednavky,*

- *SQL_WX_Radky_nakupni_objednavky,*
- *SQL_WX_Prehled_prijmu,*
- *SQL_WX_Prijate_faktury_pro_projekty,*
- *SQL_WX_PNV_za_strediska,*
- *SQL_WM_Stav_skladu_produkty_rady.*

SQL dotaz „Řádky nákupní objednávky“ umožňuje filtrovat všechny řádky nákupních objednávek, které byly v daném období vytvořeny. Ukázka SQL souboru je na obrázku č. 29.

Obr. č. 27: SQL Otevřené řádky nákupní objednávky

dodavatel	nak_obj	naz_nak_obj	dat_vytvor	cis_rad	polozka	naz_pol	text_obj	nakupci	jmeno	sklad	obch_zak
26222574	M048030		31.01.15	1	GZPOBAL	Zástupná polo	Zástupná položka nakup	2640085	Bešta Václav	Hlavní	200060033
26222574	M048030		31.01.15	2	GZPOBAL	Zástupná polo	Zástupná položka nakup	2640085	Bešta Václav	Hlavní	200060033
26222574	M048030		31.01.15	3	GZPOBAL	Zástupná polo	Zástupná položka nakup	2640085	Bešta Václav	Hlavní	200060033
26222574	M048030		31.01.15	4	GZPOBAL	Zástupná polo	Zástupná položka nakup	2640085	Bešta Václav	Hlavní	200060033
26222574	M047578		07.01.15	1	GZPOBAL	Zástupná polo	Zástupná položka nakup	2640085	Bešta Václav	Hlavní	1A0010002
78066711	M048098		03.02.15	1	GZSPOTR	Režijní materi	Režijní materiálNPOSA	2640085	Bešta Václav		
78066711	M048098		03.02.15	2	GZSPOTR	Režijní materi	Režijní materiálNPOSA	2640085	Bešta Václav		
78066711	M048098		03.02.15	3	GZSPOTR	Režijní materi	Režijní materiálNPOSA	2640085	Bešta Václav		
26222574	M047579		07.01.15	1	GZPOBAL	Zástupná polo	Zástupná položka nakup	2640085	Bešta Václav	Hlavní	1E4060036
26365201	M047601		08.01.15	1	GZSPOTR	Režijní materi	Režijní materiálNPOSA	2640085	Bešta Václav		
26222574	M048030		31.01.15	5	GZPOBAL	Zástupná polo	Zástupná položka nakup	2640085	Bešta Václav	Hlavní	200060033
15889858	M047642		12.01.15	1	10005985	Loctite 518 - 3	Loctite 518 - 300mlNAH	2640085	Bešta Václav	Hlavní	X
15889858	M047642		12.01.15	2	10000752	Loctite 243 - 2	Loctite 243 - 250ml1335	2640085	Bešta Václav	Hlavní	X
25018205	M047643		12.01.15	1	10010159	TOP CUT - Fez	TOP CUT - fezný olej - s	2640085	Bešta Václav	Režijní	
26945843	M047644		12.01.15	1	10022711	Rusty shock s	Rusty shock sprajNTEK	2640085	Bešta Václav	Hlavní	
26945843	M047644		12.01.15	2	10022712	Gasket and ca	Gasket and carbon strip	2640085	Bešta Václav	Hlavní	
26945843	M047645		12.01.15	1	10022712	Gasket and ca	Gasket and carbon strip	2640085	Bešta Václav	Hlavní	
62302744	M047773		16.01.15	1	GZPOBAL	Zástupná polo	Zástupná položka nakup	2640085	Bešta Václav	Expedi	2E4990007
26222574	M047774		16.01.15	1	GZPOBAL	Zástupná polo	Zástupná položka nakup	2640085	Bešta Václav	Hlavní	1M2030001

Zdroj: Interní materiály společnosti, 2016

Každý SQL dotaz obsahuje na listu „Hlavní“ důležité tlačítko aktualizace, po jehož stisknutí dojde k vyhledání a překlopení dat z informačního systému Axapta do listu „Data“. Na dalších listech jsou pak nastaveny kontingenční tabulky tak, aby zobrazovaly požadované informace. Dotaz na obrázku č. 29 ukazuje přehled řádků nákupní objednávky uskupených dle jednotlivých nákupčích a dodavatelů. Obdobou je SQL dotaz „Otevřené řádky nákupní objednávky“, který selektuje pouze ty řádky nákupní objednávky, které jsou ve stavu otevřená nákupní objednávka. Pomocí SQL dotazu „PNV za střediska“ je možné zjistit další parametr pro hodnocení kvality dodavatelů (Hodnocení dodavatelů viz strana 55). Dotaz zároveň umožňuje sledovat nekvalitu dle jednotlivých středisek. Ukázka dotazu je na obrázku č. 30.

Důležitými sloupci tohoto SQL dotazu jsou sloupec č. 6, který zobrazuje poslední příjem na sklad a sloupec č. 7, výdej položky ze skladu. Na základě těchto údajů je následně dopočítán skladový pohyb položek uvedený ve sloupci č. 8.

SQL dotaz umožňuje nastavení filtru ve sloupci č. 8 tak, že je možné vybrat položky podle pohybu položek do 30, 60, 180, 365 dní a nad 365 dní. V této struktuře jsou pak data předkládána na Radě jednatelů.

5. Vyhodnocení analýzy a nápravná opatření

V závěrečné části práce bude vyhodnocena analýza provedená v předchozí kapitole a na základě učiněných závěrů budou navržena nápravná opatření v oblasti controllingu zásob ve společnosti.

5.1 Vyhodnocení řízení zásob

Ve společnosti Wikov Gear s.r.o. je zavedena zakázková výroba a od toho je odvozeno i řízení zásob. Veškeré pořizování zásob materiálu, který tvoří největší položku zásob, je prováděno na konkrétní zakázky. Z toho důvodu ve společnosti není tvořena pojistná ani havarijní zásoba. Zároveň je tím dáno, že nelze určit minimální a maximální úroveň zásob materiálu. Jiné je to v případě režijního materiálu. Ve společnosti jsou definovány tzv. „anonymní položky“, tedy položky, které se neobjednávají na konkrétní zakázku. Ve společnosti se většinou na režijní položky vystavují objednávky e-mailem a do systému se zadávají dodatečně. Z toho plyne, že minimální hladina zásob nemůže být informačním systémem přímo kontrolována. Odpovědný pracovník za nákup těchto režijních položek tak musí stav zásob neustále kontrolovat, aby v případě jejich nedostatku nevznikl zbytečný prostoj ve výrobě.

V diplomové práci jsou definovány veškeré činnosti, které s řízením zásob souvisí. Jak je patrné z procesu nakupování na obrázku č. 18, všechny činnosti na sebe navazují a jakékoliv zpoždění jedné aktivity by následně vyvolalo prostoj ve výrobě konečného produktu pro zákazníka. Z toho plyne, že stanovený proces nakupování a řízení zásob je pro dobré výsledky společnosti velmi důležitý. Všechny činnosti jsou zaznamenávány v informačním systému společnosti. Je tedy nezbytné, aby pracovníci, kteří se na procesu podílejí, IS dokonale znali.

Společnost využívá od roku 2007 IS Axapta, který se skládá celkem z 16 modulů. Mezi nejdůležitější z hlediska řízení zásob patří modul Závazky, který slouží pro vystavení nákupních objednávek a zároveň pro veškerou evidenci týkající se dodavatelů společnosti. Pro tvorbu nákupních objednávek je využíván modul Hlavní plánování, kde jsou evidovány všechny plánované nákupní objednávky. Oddělení nákupu v souvislosti s plánováním objednávek materiálu úzce spolupracuje s technickým úsekem. Aby byl zajištěn bezproblémový průběh vystavování nákupních objednávek, je dobře fungující komunikace mezi těmito odděleními velice důležitá.

Dalším využívaným modulem v této oblasti je Řízení zásob. Řízení zásob slouží pro veškerou evidenci, která se provádí od okamžiku příjmu zásob na sklad. Sestavy nad tímto modulem jsou důležité zejména pro inventarizaci zásob.

Modul Výroba je pak využíván pro vystavení výdejky k vydání skladové položky do výroby.

Další významnou činností, kterou se společnost důkladně zabývá, je hodnocení dodavatelů. Hodnocení obstarává pracovník SQA, který kvalitu dodávek pravidelně vyhodnocuje a dodavatelům následně poskytuje zpětnou vazbu. Dodavatelé jsou po vyhodnocení stanovených parametrů rozčleněni do kategorií A, B a C. Dodavatelé kategorie A jsou vyhodnoceni jako nejoptimálnější, naopak dodavatelé kategorie C jsou nejméně spolehliví. Tato aktivita je velice důležitá, protože právě kvalita a včasnost dodávek materiálu zajišťuje bezproblémový proces výroby.

Společnost pravidelně provádí inventarizaci zásob, při které jsou zjišťována manka či přebytky na skladě. Na inventarizaci se podílí tým složený z pracovníků nákupu, skladníků a vedoucí EI. Při inventarizaci v roce 2015 bylo zjištěno manko, které bylo způsobeno především tím, že u některých opakujících se zakázek docházelo s ohledem na dosažení potřebných termínů k „zápůjčkám“ materiálu. Do procesu inventury je zapojeno poměrně velké množství pracovníků (v roce 2015 se jednalo o deset pracovníků), kteří materiál buďto vyhledávají, počítají nebo zapisují. Během inventarizace je možné se orientovat dle sestav z Informačního systému Axapta, které zobrazují virtuální podobu skladu i s množstvími, které je na jednotlivých místech evidováno. Celý proces je ovšem velmi zdoluhavý. Zároveň je vyžadována velká pečlivost pracovníků a také jejich přehled o jednotlivých položkách na skladě při fyzickém dohledávání.

Pro řízení zásob jsou ve společnosti využívány SQL dotazy. Z dotazů je možné zjistit potřebné informace pro hodnocení dodavatelů nebo pro pravidelné statistiky, které s oblastí zásob souvisí. Oddělení controlling připravuje pravidelný report o stavu a obrátkovosti zásob. Ten je následně předkládán na Radě jednatelů. Ve společnosti ale není prováděn hlubší rozbor, například formou analýzy ABC, který by zásoby blíže specifikoval.

5.2 Nápravná opatření

Z výše uvedených závěrů je možné vyvodit, že největší nedostatky má společnost především v oblasti evidence zásob. Aby společnost mohla efektivněji řídit své zásoby, budou v následující části práce navržena nápravná opatření.

5.2.1 Nastavení řídicích hladin zásob

Vhodným opatřením pro zefektivnění práce v oblasti sledování zásob režijního materiálu, je nastavení minimální řídicí hladiny položek materiálu na skladě. Při překročení nastavené hladiny by systém nákupčího automaticky upozornil na nutnost vystavení objednávky. Aby bylo možné tento systém kontroly zavést, je nezbytné, aby byly veškeré objednávky vystavovány v informačním systému přímo v okamžiku objednávání. Zároveň je nutné stanovit hranici minimálního množství položek na skladě. Níže uvedená opatření budou navržena pro náhradní díly a oleje.

Vedoucí správy budov a majetku zpracovává seznam nejdůležitějších náhradních dílů pro strojový park společnosti, který je následně schvalován TOP managementem. V tomto seznamu je uvedeno také množství, ve kterém by měly být jednotlivé díly evidovány na skladě. Opatřením, aby správce budov a majetku nemusel pravidelně kontrolovat, zda je zásoba náhradních dílů na skladě dostatečná, by bylo nastavení kontrolních mechanismů v informačním systému. Minimální hladinu náhradních dílů na skladě je možné nastavit dle zpracovaného seznamu. Ukázka, v jakém rozsahu je seznam doplňován, je na obrázku č. 32.

Obr. č. 30: Seznam náhradních dílů

	název dílu	počet kusů	cena/ks	cena celkem	stroj
1					
2					

Zdroj: Vlastní zpracování, dle interních materiálů společnosti, 2016

Doporučení pro společnost je tedy evidovat na skladě vybrané díly v množství, které je uváděno v druhém sloupci seznamu.

Nákup olejů zajišťuje vedoucí výdejny. Aby nedošlo k nadměrné tvorbě či nedostatku zásob na skladě, je vyžadována průběžná kontrola zásob olejů. Pro usnadnění práce je opět možné nastavit minimální hranici, při které bude vystavena nákupní objednávka.

Ve společnosti jsou užívány tři druhy olejů - chladicí, mazací a hydraulický. V tabulce č. 5 je uveden návrh, jakým způsobem by bylo možné určit minimální hladinu zásoby jednotlivých typů oleje.

Tab. č. 5: Minimální hladina zásoby oleje

Typ oleje	Spotřeba v Kč/týden	Cena v Kč za 1l	Spotřeba v l/týden	minimální zásoba/sud 200l
Chladicí	48 054,00	80	601	3
Mazací	39 587,00	100	396	2
Hydraulický	28 979,00	75	386	2

Zdroj: Vlastní zpracování, dle interních materiálů společnosti, 2016

Ve druhém sloupci tabulky č. 5 je uvedena spotřeba jednotlivých typů olejů v Kč za jeden týden (jedná se o průměrnou hodnotu za rok 2015). Tento údaj je snadno zjistitelný z informačního systému společnosti. Ve třetím sloupci je průměrná cena za jeden litr každého typu oleje. Z těchto údajů je pak možné určit průměrnou spotřebu v litrech za týden.

Vzhledem k tomu, že dodací lhůta oleje je několik dní, je možno použít jako minimální hranici stavu zásob týdenní spotřebu olejů ve společnosti. Společnost odebírá olej v 200 l sudech, z toho vyplývá, že minimální hranice bude nastavena pro jednotlivé typy oleje následovně:

- chladicí: 3 sudy,
- mazací: 2 sudy,
- hydraulický: 2 sudy.

Zároveň je nutné, aby pracovník sledoval plán preventivních prohlídek, pomocí kterého je možné určit termíny plánovaných výměn olejů. Pokud by v určitém období byla zaplánována nadprůměrně vysoká spotřeba olejů, pracovník by měl být připravený vystavit nákupní objednávku před upozorněním systému. Na obrázku č. 33 je ukázka upraveného SQL dotazu, který je nastaven pro zobrazení plánované výměny olejů.

Obr. č. 31: SQL Plán výměny oleje

obdobi	dat_uzrby	cis_pol_uds	sk_pol_uzrby	stav_stroj	uloha_uds	typ_opr
2015/01	28.1.2015	00001593	Stroje	V provozu	2VO	výměna oleje
2015/02	15.2.2015	K0001320	Stroje	V provozu	2VO	výměna oleje
2015/03	15.3.2015	00000555	Stroje	V provozu	2VO	výměna oleje

Zdroj: Interní materiály společnosti, 2016

5.2.2 Kontrola stavu skladů před ukončením zakázky

Před ukončením zakázky je velice důležitá kontrola stavu zásob na skladě. Manko, které bylo zjištěno při inventarizaci v roce 2015, bylo způsobeno především nedostatečnými kontrolami a nedodržováním postupů. Před tím, než VDO uvede zakázku do fáze „dokončeno“, by mělo zkontrolovat stav zásob na skladě pomocí sestavy na obrázku č. 33. Pokud by se na skladě na dané zakázce stále vyskytovaly položky, přestože konečný produkt byl již vyroben (zakázka byla ukončena), znamená to, že pravděpodobně došlo k zápůjčce z jiné zakázky, na kterou je nutné tyto položky přeskladnit.

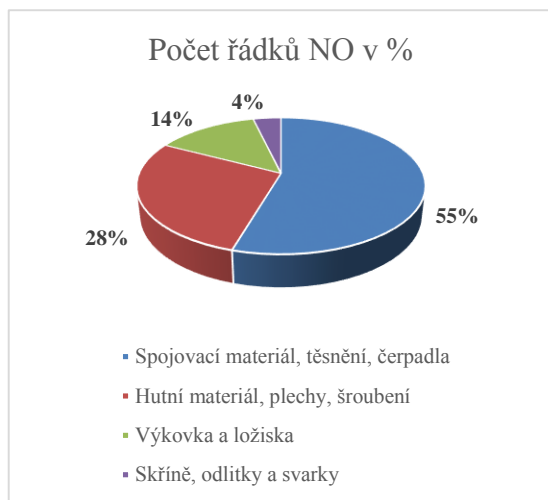
V současnosti je ve společnosti možné zakázku ukončit i přes to, že nebyly použity všechny položky naskladněné na danou zakázku. Řešením by tedy mohly být striktní kontroly stavu skladu před ukončováním každé zakázky. Zároveň by však musely být stanoveny sankce za nedodržení tohoto nařízení. Dalším návrhem je zavedení logických kontrol. Systém by při zadání požadavku na ukončení zakázky vyhodnotil, zda bylo vyskladněno celé množství, které bylo pro danou zakázku maximální. Pouze v případě, že by byla podmínka dodržena, VDO by mohlo zakázku ukončit. Třetí možností je ukončování zakázek pomocí systémové automatické dávky. Tato dávka by zakázku automaticky přepnula do fáze „dokončeno“ v okamžiku, kdy by došlo k vydání poslední položky ze skladu do výroby. I zde by ovšem byla nutná kontrola ze strany VDO, zda došlo k vyskladnění všech položek a bylo tak možné zakázky bez problému ukončit.

5.2.3 Klasifikace dílů – Paretovo pravidlo

V práci na straně 33 byla popsána klasifikace dílů pomocí analýzy ABC. Ve společnosti lze pro analýzu dílů využít data z SQL dotazů. V případě společnosti Wikov Gear s.r.o. je vhodné zpracovat analýzu pomocí Paretova pravidla. Obecně lze Paretovo pravidlo 80/20 vyjádřit následovně: 20 % příčin způsobuje 80 % výsledků. (managemetntmania.cz, 2016)

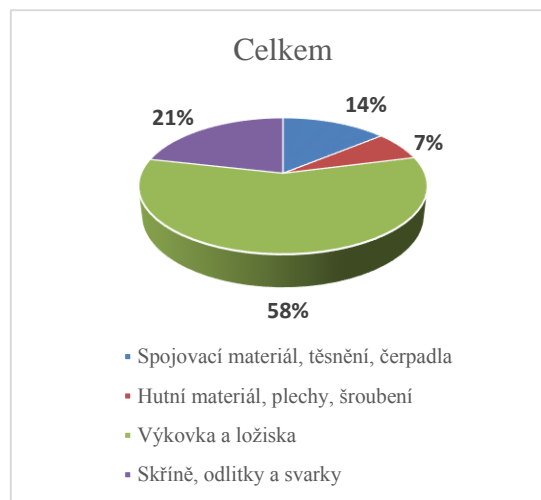
Pro analýzu budou použity výstupy z obrázků č. 34 (počet řádků NO – nákupních objednávek vystavených na pořízení materiálu v roce 2015) a 35 (výdaje vynaložené na pořízení materiálu v roce 2015).

Obr. č. 34: Počet řádků NO v %



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Obr. č. 35: Výdaje na pořízení materiálu v %



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Paretovo pravidlo lze na základě uvedených obrázků č. 34 a 35 použít následovně: Nákupní objednávky vystavené na pořízení veškerých výkovků, ložisek, skříní, odlitek a svarků (cca 18 % z celkového objemu vystavených objednávek v roce 2015) tvoří 79 % veškerých výdajů na pořízení materiálu v tomto roce. Z toho vyplývá, že by se před vystavením objednávky na tento typ materiálu měla dělat důkladná analýza, která je uvedena v práci na straně 32 a 33.

Vhodným doporučením pro společnost je tedy tvorba přesné cenové analýzy, analýzy trhu a tvrdší jednání o cenách před vystavením nákupní objednávky pro výkovky, ložiska, skříně, odlitky a svarky.

5.2.4 Skladová evidence pomocí čárových kódů

Ve společnosti probíhá každoročně pravidelná inventarizace zásob. Celý proces je poměrně náročný jak časově tak i na počet zapojených pracovníků. Navrženým opatřením pro zefektivnění inventarizačního procesu je zavedení skladové evidence pomocí čárových kódů. Společnost by pro tyto účely musela pořídit tiskárnu čárových kódů a přenosné terminály pro sběr dat. Tiskárnu je možné propojit s informačním systémem Axapta. Tím je zajištěna evidence jednotlivých štítků ke konkrétním položkám zásob

vedených v IS. Vyhodnocení inventury by zajišťovala speciální aplikace, která dokáže zpracovat data z přenosných terminálů v počítači.

Prvním krokem by byla kontrola, zda je označení všech položek jednotné, správné a použitelné pro zavedení čárových kódů. Po sjednocení značení by bylo možné přidělit všem položkám materiálu štítky s čárovými kódy. V tomto okamžiku by byla společnost schopna provést inventarizaci skladových zásob pomocí čárových kódů. Postup by byl následující:

1. Data o zásobách jsou importována z informačního systému Axapta do aplikace pro inventarizaci a následně jsou přenesena do mobilních terminálů.
2. Postupně probíhá fyzická inventura majetku načítáním čárových kódů z etiket umístěných na zásobách. Software v terminálech umožňuje průběžné dohledávání položek.
3. Data jsou průběžně přenášena do aplikace v počítači, kde jsou vyhodnocována.
4. Inventurní nálezy lze průběžně označovat speciálními etiketami a párovat je s nenalezenými položkami.
5. Po dokončení fyzické inventury a dohledávání je na základě výsledků inventury aktualizována účetní evidence zásob. Zároveň mohou být vytištěny finální inventurní soupisy. (dantem.cz, 2016)

Zavedení čárových kódů je zároveň velkým přínosem pro evidenci režijních položek ve výdejně, kde dochází každý den k velkému pohybu položek. Veškeré vypůjčky by tak byly sledovány pomocí čárových kódů a evidence vypůjčovaných položek by se tím výrazně zjednodušila.

Závěr

Diplomová práce byla zpracována na téma „Controlling zásob v podniku“. Hlavním cílem práce byla analýza stávajících činností v oblasti řízení zásob ve vybrané společnosti a na základě zjištěných poznatků navrhnout možná zlepšení. Analýza controllingových aktivit vycházela z teoretických informací z odborné literatury. Načerpané znalosti pak byly v praktické části aplikovány na konkrétní společnost, Wikov Gear s.r.o.

V první části práce byla srovnána definice controllingu z pohledu různých autorů. Byly vymezeny funkce controllingu a controllera ve společnosti. Jak je v kapitole uvedeno dále, s tím souvisí také organizační začlenění controllingu. Následoval popis základních činností controllingu, kterými jsou plánování, kontrola, podnikové řízení a reporting.

Druhá kapitola se věnovala oblasti zásob. Nejdříve bylo uvedeno členění zásob na jednotlivé podpoložky včetně jejich definic. Dále byly uvedeny metody účtování, oceňování a pojem inventarizace zásob. Byly popsány pozitivní efekty a náklady, které s držbou zásob souvisí. V závěru kapitoly byly uvedeny vybrané metody řízení zásob.

V další části práce byla charakterizována činnost vybrané společnosti, Wikov Gear s.r.o. Dále byla popsána stručná historie a organizační struktura společnosti. Následoval přehled činností pracovníků, kteří se nařízení zásob podílejí. Kapitola byla zakončena finanční analýzou vybraných obratových ukazatelů.

Čtvrtá část analyzovala controllingovou činnost v oblasti zásob ve společnosti Wikov Gear s.r.o., což bylo zároveň částí hlavního cíle diplomové práce. V této kapitole byl představen informační systém společnosti včetně popisu jednotlivých modulů. V rámci kapitoly byly popsány činnosti tvořící proces nakupování zásob, kterými jsou vydání objednávacího podkladu, výběr optimálního dodavatele, vydání objednávacího dokladu, řízení neshodného výrobku u dodavatele, příjem dodávky a výdej zboží a materiálu. Dále byla analyzována evidence a inventarizace zásob ve společnosti. Dalším bodem analýzy byly metody účtování a oceňování zásob. Následovala ukázka plánování zásob a na závěr byly představeny dotazy SQL, které společnost využívá k analýze dat, které souvisí se zásobami.

Závěrečná část obsahovala zhodnocení analýzy a z toho byla následně vyvozena doporučení a možná nápravná opatření. Tím tedy byla splněna další část hlavního cíle diplomové práce.

Největší nedostatky v oblasti zásob byly zjištěny především v jejich evidenci. Z toho vyplývají doporučená opatření, kterými jsou:

- nastavení řídicích hladin zásob,
- kontrola stavu skladů před ukončením zakázek,
- klasifikace dílů,
- skladová evidence pomocí čárových kódů.

Zavedení těchto nápravných opatření by společností zajistilo zefektivnění vybraných činností v oblasti řízení zásob. Především by byla zajištěna vyšší rychlost a zároveň automatizace ve zpracování uvedených aktivit.

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Porovnání činností controllera a manažera	16
Tab. č. 2: Ukazatele rentability	42
Tab. č. 3: Ukazatele aktivity.....	43
Tab. č. 4: Ukazatele likvidity	44
Tab. č. 5: Minimální hladina zásoby oleje	72

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Ukázka kybernetického systému	11
Obr. č. 2: Začlenění controllingu v podnikovém systému	14
Obr. č. 3: Kooperace manažera a controllera.....	15
Obr. č. 4: Štábní pozice controllingového oddělení.....	17
Obr. č. 5: Liniová pozice controllingového oddělení	17
Obr. č. 6: Hlavní prvky kontrolního procesu	20
Obr. č. 7: Závislost feed-back a feed-forward	22
Obr. č. 8: Provázanost plánu objednávek a výroby	29
Obr. č. 9: Analýza ABC – klasifikace dodavatelů.....	32
Obr. č. 10: Model EOQ.....	34
Obr. č. 11: Model POQ.....	34
Obr. č. 12: Model MRP	35
Obr. č. 13: Struktura skupiny Wikov	37
Obr. č. 14: Logo společnosti - původní	38
Obr. č. 15: Logo společnosti - současné	38
Obr. č. 16: Organigram společnosti	40
Obr. č. 17: Přehled modulů systému AX	48
Obr. č. 18: Schéma procesu nakupování.....	50
Obr. č. 19: Modul řízení zásob - žádanky.....	52
Obr. č. 20: Modul řízení zásob - kusovník	53
Obr. č. 21: Modul závazky – seznam nákupních objednávek na zakázku.....	57
Obr. č. 22: Modul řízení zásob - zadání nové položky do systému	58
Obr. č. 23: Modul závazky – zaúčtování dodacího listu.....	60
Obr. č. 24: Modul výroba – deník výdejka	61

Obr. č. 25: Modul řízení zásob – fyzické zásoby podle dimenze zásob	62
Obr. č. 26: Modul řízení zásob – umístění zásob na skladě	62
Obr. č. 27: Modul řízení zásob – Inventurní seznam	63
Obr. č. 28: Modul hlavní plánování – plánované objednávky	65
Obr. č. 29: SQL Otevřené řádky nákupní objednávky	66
Obr. č. 30: SQL PNV za střediska	67
Obr. č. 31: SQL Stav skladu.....	67
Obr. č. 32: Seznam náhradních dílů	71
Obr. č. 33: SQL Plán výměny oleje	73
Obr. č. 34: Počet řádků NO v %	74
Obr. č. 35: Výdaje na pořízení materiálu v %	74

Seznam použitých zkratek

CRM	Řízení vztahů se zákazníky (Customer relationship management)
DOZ	Doba obratu zásob
EI	Ekonomických informací
EOQ	Model řízení zásob (Economic Order Quantity)
FIFO	první do skladu, první ze skladu (First in, first out)
IS	Informační systém
IT	Informační technologie
JIT	Metoda řízení zásob (Just in Time)
MRP	System plánování materiálových požadavků (Material Requirement Planning)
NCR	Odchylkový list (Non Confromity Report)
NO	Nákupní objednávka
OZ	Obrátka zásob
PNV	Protokol neshodného výrobku
POQ	Model řízení zásob (Production Order Quantity)
ROA	Rentabilita celkových aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
SQA	Útvar dodavatelské kvality (Supplier Quality Assurance)
SQL	Strukturovaný dotazovací jazyk (Structured Query Language)
VDO	Výrobně dispečerské oddělení
VŘ	Výběrové řízení
Z	Zásoby

Seznam použité literatury

KNIŽNÍ ZDROJE

Dvořáková, L., & Červený, J. (2011). *Úloha manažerského účetnictví při řízení hospodárnosti, účinnosti a efektivnosti podnikových procesů a výkonů*. Plzeň: NAVA.

Dvořáková, L., & Červený, J. (2012). *Úloha manažerského účetnictví při řízení hospodárnosti, účinnosti a efektivnosti podnikových procesů a výkonů II. díl*. Plzeň: NAVA.

Eschenbach, R. (2004). *Controlling*. Praha: ASPI.

Fibířová, J. (2003). *Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. Praha: Grada.

Freiberg, F. (1996). *Finanční controlling: Koncepce finanční stability firmy*. Praha: Management Press.

Jirásek, A. J. (2008). *Management budoucnosti: (řízení z prvního sledu)*. Praha: Professional Publishing.

Kislingerová, E., & Hnilica, J. (2005). *Finanční analýza: Krok za krokem*. Praha: C.H. Beck.

Král, B. (2006). *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press.

Lukáš, L. (2005). *Pravděpodobnostní modely v managementu: teorie zásob a statistický popis poptávky*. Praha: ČMT.

Plevný, M. & Žižka, M. (2010). *Modelování a optimalizace v manažerském rozhodování*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.

Sekerka, B. (1999) *Matematické a statistické metody v controllingu*. Praha: Profess Consulting.

Scholleová, H. (2009). *Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice: investiční proces jako základ budoucí prosperity, nástroje a metody investičního controllingu, volba financování a technologie, monitoring průběhu investice a postaudit..* Praha: Grada.

Reichmann, T. (1997). *Controlling: concepts of management control, controllership and ratios*. Berlin: Springer.

Vollmuth, H. J. (1998). *Controlling: nový nástroj řízení*. Praha: Profess Consulting.

Vollmuth, H. J. (2004). *Nástroje controllingu od A do Z: přehledné a srozumitelné metody v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting.

Konsolidovaná výroční zpráva Wikov Industry, 2014

Výroční zprávy společnosti Wikov Gear s.r.o z let 2012 - 2014

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

Bussines.center.cz (2016). *Vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení č. 563/1991 Sb., zákona o účetnictví*. Cit. 4.4.2016, dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/ucto-v2002-500/>

Bussines.center.cz (2016). *Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví*. Cit. 4.4.2016, dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/ucto/>

Dantem.cz (2014). *Inventura majetku*. Cit. 18.4.2016, dostupné z: <http://www.dantem.cz/cz/inventury-majetku-pro-velke-podniky/>

Král, B. (2016). Oceňování zásob vytvořených vlastní činností. *Účetnictví v praxi 2016/2*, 12(6) Dostupné z: http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d52774v64572-ocenovani-zasob-vytvorených-vlastni-cinnosti/?search_query=controlling&order_by=&order_dir=&type=&search_results_page=1

Managementmania (2016). *Paretovo pravidlo*. Cit. 16.4.2016, dostupné z: <https://managementmania.com/cs/paretovo-pravidlo>

Mpo.cz (2014). *Finanční analýza*. Cit. 10.4.2016, dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/>

SCS.ABZ.CZ. (2005). *Slovník cizích slov*. Cit. 11.4.2016, dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/controlling>

Seznam příloh

Příloha A: Finanční výkazy společnosti za rok 2012, 2013, 2014

Příloha B: Hodnocení dodavatelů

Příloha C: Ukázka zasílaného dopisu s hodnocením dodavatele

Příloha D: Struktura ocenění nedokončené výroby

Příloha A: Finanční výkazy společnosti za rok 2012, 2013, 2014

Wikov Gear s.r.o.

100% obchodní podíl Wikov Industry a.s.

47718617

Tylova 1/57, 316 00 Plzeň

Výkaz zisků a ztrát za období 2012, 2013, 2014 (v tis. Kč)

Označení a	TEXT b	Řád. c	Skutečnost v účetním období		
			2 014	2 013	2 012
I.	Tržby za prodej zboží	01	696 678	8 807	6 383
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	675 199	4 378	3 081
+	Obchodní marže	03	21 479	4 429	3 302
II.	Výkony	04	527 250	507 301	454 848
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	530 663	500 591	433 399
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-4 344	-2 446	18 619
II.3.	Aktivace	07	931	9 156	2 830
B.	Výkonová spotřeba	08	342 937	326 286	303 513
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	09	202 317	208 819	175 813
B.2.	Služby	10	140 620	117 467	127 700
+	Přidaná hodnota	11	205 792	185 444	154 637
C.	Osobní náklady	12	113 552	100 938	93 021
C.1.	Mzdové náklady	13	83 668	74 299	68 701
C.2.	Odměny členům orgánů korporace a družstva	14	12	12	12
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	28 921	25 809	23 528
C.4.	Sociální náklady	16	951	818	780
D.	Daně a poplatky	17	190	184	144
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	53 740	51 034	51 158
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	5 502	3 396	14 028
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	1 847	645	10 668
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	21	3 655	2 751	3 360
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	638	269	4 751
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	638	189	4 751
F.2.	Prodaný materiál	24	0	80	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-5 923	-7 727	-2 275
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	47 365	7 532	9 311
H.	Ostatní provozní náklady	27	50 736	20 319	11 761
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	30	45 726	31 355	19 416
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33	0	0	0
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0	0
VII.2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0	0
VII.3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0	2
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0	0
X.	Výnosové úroky	42	1 195	877	779
N.	Nákladové úroky	43	3 204	3 332	2 479
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	7 684	12 131	6 646
O.	Ostatní finanční náklady	45	8 478	17 764	10 124
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-2 803	-8 088	-5 176
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	5 000	0	0
Q.1.	splatná	50	5 000	0	0
Q.2.	odložená	51	0	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	37 923	23 267	14 240
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55	0	0	0
S.1.	splatná	56	0	0	0
S.2.	odložená	57	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	0	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	37 923	23 267	14 240
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	42 923	23 267	14 240

Odesláno

Podpis statutárního orgánu

Osoba odpovědná za

Osoba odpovědná za

Nedílnou součástí výroční zprávy je příloha k účetní závěrce a Zpráva o vztazích mezi propojenými osobami, které jsou uloženy v sídle obchodní korporace Wikov Gear s.r.o.

Rozvaha v plném rozsahu AKTIVA (v tis. Kč) za období 2012, 2013, 2014

Označení	TEXT	Řád.	Skutečnost v účetním období		
			2 014	2 013	2 012
a	AKTIVA	Řád.			
	b	c			
	AKTIVA CELKEM	1	615 408	529 941	439 003
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	3	140 230	144 067	167 613
I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4	1 137	4 942	8 600
	1. Zřizovací výdaje	5	0	0	0
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6	0	0	0
	3. Software	7	1 137	4 942	8 600
	4. Ocenitelná práva	8	0	0	0
	5. Goodwill	9	0	0	0
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10	0	0	0
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11	0	0	0
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12	0	0	0
II.	Dlouhodobý hmotný majetek	13	139 093	139 125	159 013
	1. Pozemky	14	0	0	0
	2. Stavby	15	37 499	32 430	32 829
	3. Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	16	85 806	80 216	104 653
	4. Pěstitelské celky trvalých porostů	17	0	0	0
	5. Dospělá zvířata a jejich skupiny	18	0	0	0
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19	15 773	19 463	21 379
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20	15	2 976	152
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21	0	4 040	0
	9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	22	0	0	0
III.	Dlouhodobý finanční majetek	23	0	0	0
	1. Podíly - ovládaná osoba	24	0	0	0
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25	0	0	0
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26	0	0	0
	4. Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	27	0	0	0
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	28	0	0	0
	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	29	0	0	0
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	31	473 267	383 625	268 667
I.	Zásoby	32	120 585	148 554	102 502
	1. Materiál	33	26 695	35 935	34 144
	2. Nedokončená výroba a polotovary	34	37 984	57 239	52 047
	3. Výrobky	35	14 516	7 384	16 303
	4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	36	0	0	0
	5. Zboží	37	311	0	8
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	38	41 079	47 996	0
II.	Dlouhodobé pohledávky	39	35 919	61 979	59 130
	1. Pohledávky z obchodních vztahů	40	0	0	506
	2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	41	35 874	61 934	58 579
	3. Pohledávky - podstatný vliv	42	0	0	0
	4. Pohledávky za společníky	43	0	0	0
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44	45	45	45
	6. Dohadné účty aktivní	45	0	0	0
	7. Jiné pohledávky	46	0	0	0
	8. Odložená daňová pohledávka	47	0	0	0
III.	Krátkodobé pohledávky	48	286 005	146 415	74 534
	1. Pohledávky z obchodních vztahů	49	173 640	129 920	64 909
	2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	50	71 034	9 773	3 008
	3. Pohledávky - podstatný vliv	51	0	0	0
	4. Pohledávky za společníky	52	0	0	0
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	53	0	0	0
	6. Stát - daňové pohledávky	54	30 682	6 106	5 686
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	291	609	648
	8. Dohadné účty aktivní	56	10 269	0	213
	9. Jiné pohledávky	57	89	7	70
IV.	Krátkodobý finanční majetek	58	30 758	26 677	32 501
	1. Peníze	59	144	477	145
	2. Účty v bankách	60	30 614	26 200	32 356
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	61	0	0	0
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	62	0	0	0
D.I.	Časové rozlišení	63	1 911	2 249	2 723
	1. Náklady příštích období	64	1 799	1 578	2 582
	2. Komplexní náklady příštích období	65	0	0	0
	3. Příjmy příštích období	66	112	671	141

Rozvaha v plném rozsahu PASIVA (v tis. Kč) za období 2012, 2013, 2014

Označení a	TEXT PASIVA b	Řád. c	Skutečnost v účetním období		
			2 014 Netto	2 013 Netto	2 012 Netto
	PASIVA CELKEM	67	615 408	529 941	439 003
A.	Vlastní kapitál	68	230 825	192 687	169 384
I.	Základní kapitál	69	164 915	164 915	164 915
1.	Základní kapitál	70	164 915	164 915	164 915
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	71	0	0	0
3.	Změny základního kapitálu	72	0	0	0
II.	Kapitálové fondy	73	101 567	100 886	100 010
1.	Ážio	74	0	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	75	101 567	101 567	101 567
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	76		-681	-1 557
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	77	0	0	0
5.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací	78	0	0	0
6.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	79	0	0	0
III.	Fondy ze zisku (ř. 81 + 82)	80	17 049	16 298	15 535
1.	Rezervní fond	81	16 491	15 725	15 013
3.	Statutární a ostatní fondy	82	558	573	522
IV.	Výsledek hospodaření minulých let	83	-90 629	-112 679	-125 316
1.	Nerozdělený zisk minulých let	84	0	0	0
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	85	-90 509	-112 118	-125 316
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	86	-120	-561	0
V.1.	Výsledek hospodaření běžného úč. období (+/-)	87	37 923	23 267	14 240
V.2.	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku (+/-)	88	0	0	0
B.	Cizí zdroje	89	383 598	337 042	269 513
I.	Rezervy	90	10 793	5 873	5 983
1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	91	0	0	0
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	92	0	0	0
3.	Rezerva na daň z příjmů	93	5 000	0	0
4.	Ostatní rezervy	94	5 793	5 873	5 983
II.	Dlouhodobé závazky	95	0	6 141	22 144
1.	Závazky z obchodních vztahů	96	0	6 141	22 144
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	97	0	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	98	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům	99	0	0	0
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	100	0	0	0
6.	Vydané dluhopisy	101	0	0	0
7.	Dlouhodobé směny k úhradě	102	0	0	0
8.	Dohadné účty pasivní	103	0	0	0
9.	Jiné závazky	104	0	0	0
10.	Odložený daňový závazek	105	0	0	0
III.	Krátkodobé závazky	106	248 080	203 576	170 555
1.	Závazky z obchodních vztahů	107	157 732	94 719	120 695
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	108	0	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	109	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům	110	0	0	0
5.	Závazky k zaměstnancům	111	5 007	4 874	5 467
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	112	2 804	2 701	2 769
7.	Stát - daňové závazky a dotace	113	0	0	2 788
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	114	72 222	90 947	29 413
9.	Vydané dluhopisy	115	0	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	116	8 507	6 962	3 862
11.	Jiné závazky	117	1 808	3 373	5 561
IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	118	124 725	121 452	70 831
1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	119	48 451	30 295	11 943
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	120	76 274	91 157	58 888
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	121	0	0	0
C.I	Časové rozlišení	122	985	212	106
1.	Výdaje příštích období	123	496	212	106
2.	Výnosy příštích období	124	489	0	0

Zdroj: Interní materiály společnosti, 2016

Příloha B: Hodnocení dodavatelů

KRITÉRIA HODNOCENÍ DODAVATELŮ

Metodika Hodnocení dodavatelů z AX	Hodnoty	Váha	Kritéria	Příklad
Parametr Kvalita dodávek	Popis Podíl finančního objemu nekvality (HNV) na celkovém finančním objemu dodávek v %	%	20 20b. - do 2% 15b. - 3% - 5% 10b. - 6% - 10% 5b. - 11% - 20% 0b. - 21% a více	15
Kvalita dodávek	Podíl počtu nálezů nekvality (RP+HNV) na počet přijatých řádků nákupních objednávek	0 - 100%	20 20b. - do 2% 15b. - 3% - 5% 10b. - 6% - 10% 5b. - 11% - 20% 0b. - 21% a více	15
Termíny dodávek	Podíl počtu zpožděných dodaných řádků nákupních objednávek k celk. počtu n.o.	0 - 100%	40 40b. - do 2% 30b. - 3% - 5% 20b. - 6% - 10% 10b. - 11% - 20% 0b. - 21% - 100%	30
Rámcová smlouva	Vyhodnocení existence RS a odchylek od VOP	1-RS podepsána dle VOP, 2-RS podepsána s limitací náhrady škody nebo změnou penalizační oproti VOP 3-RS nepodepsána	10 10b. - "1" 5b. - "2" 0b. - "3"	10
Splatnost	Vyhodnocení poskytnuté splatnosti	1-90 dní a více 2-60-89 dní 3-30-59 dní 4-0-29 dnů 5-zálohové platby, LC,...	10 10b. - "1" 8b. - "2" 5b. - "3" 2b. - "4" 0b. - "5"	8
100				78
A - 75b. a více B - 40b. - 74b. C - do 39b.				

Zdroj: Interní materiály společnosti, 2016

Příloha C: Ukázka zasílaného dopisu s hodnocením dodavatele



Kategorie:

HODNOCENÍ DODAVATELŮ

Firma	<input type="text"/>	
Adresa	<input type="text"/>	
Město	<input type="text"/>	PSČ <input type="text"/>
Země	<input type="text"/>	

Věc: Výsledek hodnocení dodavatelů za období:

Datum:

Vážený dodavateli,

za účelem optimalizace dodavatelského řetězce, zvyšování jakosti a hodnoty produktů WIKOV a v souladu s filozofií neustálého zlepšování každoročně vyhodnocuje společnost WIKOV své dodavatele na základě multikriteriálního hodnocení, které vychází z vybraných sledovaných ukazatelů během roku.

Tímto si Vám dovoluujeme oznámit, že vaše společnost byla za uplynulý rok hodnocena ve výše uvedené kategorii, protože jste v jednotlivých hodnocených oblastech dosáhli následujícího počtu bodů:

Hodnocená oblast	Možný počet bodů	Dosažený počet bodů
Podíl finančního objemu nekvality na celkovém finančním objemu dodávek v %	20	
Podíl počtu nálezů nekvality na počet přijatých řádků nákupních objednávek	20	
Podíl počtu zpožděných dodaných řádků nákupních objednávek k celkovému počtu řádků nákupních objednávek	40	
Vyhodnocení existence RS a odchylek od VOP	10	
Vyhodnocení poskytnuté splatnosti	10	
Celkem	100	

Poznámka: Detailní metodiku hodnocení naleznete na příloženém listu.

Dovoluujeme si Vás požádat o Vaše vyjádření k shora uvedenému resp. stanovení takových opatření, které povedou ke zvýšení vašeho bodového ohodnocení v následujícím období a zlepšení naší vzájemné spolupráce.

Písemné vyjádření k tomuto hodnocení a odpovědi na naše požadavky zašlete nejdéle do:

S pozdravem

Zdroj: Zdroj: Interní materiály společnosti, 2016

Příloha D: Struktura ocenění nedokončené výroby

Struktura výpočtu sazby pro ocenění nedokončené výroby a sazby stroje - WIKOV GEAR s.r.o.

			současný stav
Vlastní náklady (variabilní výrobní náklady)	mzdové náklady	mzdové náklady dělníka	průměrná mzda posádky daného stroje * koeficient obsluhy
		zdravotní a sociální pojištění	35 % z mzdových nákladů dělníka
	přímé náklady	náklady na nájemné	propočít přes podlahovou plochu stroje a využitelný fond pracovní doby
		náklady na vytápění	propočít přes podlahovou plochu (PP stroje/PP výrobních pracovišť)
	variabilní výrobní náklady	náklady na energii	štitkový údaj o příkonu v kW * cena elektrické energie pro příslušný rok
účetní odpisy	nářadí, mazadla atd.		
	skutečné odpisy za příslušný rok	hodnoty z účetnictví - dle plánu odpisů na daný rok	
	roční leasingové náklady u leasingu	hodnoty z plánu na příslušný rok	
Součet výše uvedených částek slouží k ocenění nedokončené výroby = VN (vlastní náklady)			
Reprodukční odpisy	reprodukční odpisy	reprodukční pořizovací cena	hodnota nového stroje odepisovaná po dobu 5 let
Fixní výrobní režie	FVR_1	Náklady výrobní	Fixní výrobní režie - v tuto chvíli je rozděleno do 2 částí - režie výrobní útvary a režie technické útvary
	FVR_2	Náklady Logistiky a nákupu	
	FVR_3	Náklady kvality	
	FVR_4	Technický úsek	
	FVR_5	Ostatní výrobní náklady	
Správní režie	SR_1	Administrativní režie	Správní režie - v tuto chvíli je rozděleno do 2 částí - režie obchodní útvary a režie ostatní
	SR_2	Obchodní režie	
Součet výše uvedených částek slouží k ocenění nabídky = ÚVN (vlastní náklady)			
Režijní přírážka	definovaná výše přírážky ke spočítaným ÚVN		
Prodejní cena zahrnovaná do konečné nabídkové ceny			

Základní nastavení proměnných, které mají vliv na výpočet celkové sazby

směnnost	nové stroje = 3 směnný provoz
	ostatní stroje = 2 směnný provoz
využitelný fond pracovní doby	10,5 měsíce (zbývající část roku = ŘD + nemoc)

Zdroj: Interní materiály společnosti, 2016

Abstrakt

Kolářová, B. Controlling zásob v podniku. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 84 s., 2016

Klíčová slova: controlling, zásoby, řízení, inventarizace

Tato diplomová práce je zaměřena na controlling zásob v podniku. Nejprve je v teoretické části vysvětlen pojem controlling a jeho vývoj. Dále jsou představeny controllingové funkce a činnosti. Druhá kapitola obsahuje význam řízení zásob v podniku. V praktické části je stručně charakterizována společnost Wikov Gear s.r.o. Následuje představení informačního systému společnosti. Čtvrtá kapitola obsahuje současnou situaci controllingových aktivit v oblasti zásob v podniku. Na základě provedené analýzy je pak v závěru uvedeno vyhodnocení stavu řízení zásob a vyvozena jsou možná zlepšení.

Abstract

Kolářová, B. *Controlling of the stock in a company*. Diploma Thesis. Pilsen: The faculty of Economics, The University of West Bohemia, 84 p., 2016

Key words: controlling, stock, management, inventorying

The diploma thesis focused on the controlling of the stock in a company. The first chapter explains the term controlling and its development. Afterwards the controlling functions and activities are explained. The second chapter describes inventory management in the company. The characteristic of the company Wikov Gear s.r.o. is in the practical part of the thesis. Introduction of the information system follows. Present controlling activities are specified in the fourth capture. The conclusion is devoted to the evaluation of the implementing controlling activities, including the establishment of the suggestions for possible improvements.