

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Controlling zásob v podniku

Controlling of the stock in a company

Bc. Michaela Čadková

Plzeň 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Michaela ČADKOVÁ**
Osobní číslo: **K13N0049P**
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. Definujte pojem controlling a jeho další charakteristiky.
2. Charakterizujte vybraný podnik a jeho informační systém.
3. Proveďte analýzu zásob.
4. Analyzujte controlling zásob ve zvoleném podniku.
5. Zhodnoťte systém řízení zásob vybraného subjektu a navrhněte případná zlepšení.



Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:


- **EMMETT, Stuart.** *Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu.* Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008. 298 s. Praxe manažera. ISBN 978-80-251-1828-3
- **ESCHENBACH, Rolf a kol.** *Controlling.* Vyd. 2. Praha: ASPI, 2004. 814 s. ISBN 80-7357-035-1
- **LAZAR, Jaromír.** *Manažerské účetnictví a controlling.* 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 271 s. Účetnictví a daně. ISBN 978-80-247-4133-8
- **LOUŠA, František.** *Zásoby: komplexní průvodce účtováním a oceňováním.* 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2012. 180 s. Účetnictví a daně. ISBN 978-80-247-4115-4
- **VOLLMUTH, Hilmar J.** *Nástroje controllingu od A do Z.* 2. české vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 357 s. Poradce controllingu. Příručky pro podnikatele a manažery. ISBN 80-7259-032-4

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

Datum zadání diplomové práce: **25. října 2014**
Termín odevzdání diplomové práce: **24. dubna 2015**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2014

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

Děkuji Ing. Josefu Červenému, Ph.D., vedoucímu mé diplomové práce, za věcné připomínky a odbornou pomoc během zpracování mé práce.

Poděkování patří také Radku Zemanovi a Davidovi Machtovi, kteří mi umožnili spolupráci se závodem Kolonáda Mariánské Lázně, a paní Radce Kostilníkové za ochotné jednání a poskytnutí informací a dokumentů o společnosti.

Obsah

Úvod.....	7
1 Cíl práce a metodika zpracování	8
2 Controlling.....	9
2.1 Vznik a vývoj controllingu	9
2.2 Definice controllingu	9
2.3 Funkce controllingu	11
3 Controllingové nástroje	13
3.1 Nástroje operativní analýzy	13
3.2 Nástroje strategické analýzy	15
4 Organizace controllingu	18
5 Teorie zásob.....	21
5.1 Pojem a funkce zásob	21
5.2 Členění zásob.....	21
5.3 Způsoby účtování zásob.....	22
5.4 Oceňování zásob	23
5.5 Funkce skladování zásob	23
6 Charakteristika podniku Opavia – LU, s. r. o.....	25
6.1 Historie.....	25
6.2 Současná situace	25
6.3 Závod Kolonáda.....	28
7 Analýza controllingových aktivit	29
7.1 Analýza informačního a účetního systému	29
7.2 Výrobní portfolio	33
7.3 Druhy surovin	35
7.4 Výběr dodavatelů.....	35
7.5 Řízení zásob v závodě Kolonáda.....	36
7.6 Skladování zásob	37
7.7 Proces zásobování.....	38
8 Finanční ukazatele	43
8.1 Ukazatele aktivity	43

8.2	Ukazatele likvidity	47
9	Aplikace operativních nástrojů controllingu	52
9.1	Analýza ABC	52
9.2	Optimální objem dodávky	56
10	Zhodnocení efektivity controllingových aktivit	58
10.1	Návrhy na zlepšení.....	61
10.2	Predikce budoucího vývoje.....	62
11	Závěr	66
	Seznam zdrojů.....	68
	Seznam obrázků	70
	Seznam grafů	71
	Seznam tabulek	72
	Seznam příloh	73
	Abstrakt.....	76
	Abstract.....	77

Úvod

Úspěch v podnikání závisí na definici několika znaků ihned v samotných počátcích. Vše vychází z prvotního nastavení cílů a zaměření, kterým se bude firma ubírat. Cíle mohou být zaměřeny na zvyšování hodnoty firmy, růst zisku, udržení existence firmy na trhu nebo i cíle nefinančních charakterů. K dosažení cílů vedou procesy, které by měly v konečné fázi podléhat kontrole.

Pro zvládnutí všech problémů a nepředvídatelných situací je třeba, aby podnikatelé a řídicí pracovníci uměli přizpůsobit své myšlení. Je třeba zavádět nové koncepce, nástroje a techniky, pomocí nichž se bude finanční síla, výnosnost a konkurenceschopnost neustále zvyšovat. Rozsáhlý koncept činností, který zahrnuje nejen kontrolu, ale lze ho definovat jako důležitý řídicí nástroj, se nazývá controlling. Aktivita controllingu jsou orientované především na hospodárnost jednotlivých procesů. Jednat se může o controlling pracovního kapitálu, finanční controlling, controlling zásob apod. Veškeré tyto aktivity mohou podnik přivést ke zjištění nedostatků a možnosti přijmout nápravná opatření.

Tato práce bude zaměřena zejména na oblast controllingových aktivit v oblasti zásob, které v podniku plní svou funkci. Jejich držení umožňuje zajištění plynulého chodu výroby a přispívá k eliminaci nepředvídatelných vlivů v poptávce či dodávce.

1 Cíl práce a metodika zpracování

Cílem diplomové práce je definice controllingu a jeho dalších charakteristik, následná charakteristika výrobního podniku, na němž bude možné nejen provést analýzu zásob a informačního systému, ale také definovat controllingové aktivity a v konečné fázi zhodnocení systému řízení zásob, které zároveň poskytne prostor pro případná zlepšení či doporučení.

Tato práce bude rozdělena do dvou částí. První část bude věnována teoretické části, která bude vycházet z literární rešerše. Teoretické poznatky seznámí s problematikou controllingu a zásob. Představí různé definice controllingu, funkce a některé z controllingových nástrojů. Teorie zásob bude pojednávat o samotném pojmu a funkci zásob, dále o jeho členění a možnostech účtování a oceňování. V poslední podkapitole teoretické části bude objasněna funkce skladování zásob.

Ve druhé části bude teorie aplikována na výrobní podnik Opavia - LU, s. r. o., konkrétně na závod Kolonáda v Mariánských Lázních. Praktická část bude věnována představení podniku včetně charakteristiky historického vývoje a analýzy současného stavu. Další kapitola bude souhrnně označena jako analýza controllingových aktivit a její součástí bude charakteristika informačních systémů, definice portfolia výrobků včetně představení jednotlivých druhů surovin. Další podkapitoly budou věnované charakteristice postupu při výběru dodavatelů, pojednání o řízení zásob a jejich skladování. Poslední podkapitolou této části bude popis procesu zásobování pro konkrétní surovinu. Následující kapitola bude přibližovat aplikaci některých controllingových nástrojů podložených praktickými výpočty.

Závěr práce bude věnován zhodnocení efektivnosti systému řízení a controllingových aktivit a případným návrhům na zlepšení. Poslední kapitolu dotvoří také predikce možného budoucího vývoje stavu zásob pomocí definovaných metod.

2 Controlling

Controlling se zdá být pouze módním pojmem, avšak skutečnost ukazuje, že se jedná o účinný nástroj sloužící ke zkvalitnění podnikového řízení, který umožňuje posun na kvalitativně vyšší úroveň. (8)

2.1 Vznik a vývoj controllingu

Pojem controlling je poměrně novým pojmem, jak v oblasti řízení podniku, tak v odborné literatuře. Do České republiky přišel na přelomu 80. a 90. let a má neustále rostoucí význam a uplatnění, avšak jeho definice není jednoznačná. První znaky se objevily v průmyslových podnicích. Za průkopníka se považuje Tomáš Baťa. (6)

Počátky controllingu lze také sledovat v USA u vybraných dopravních a výrobních podniků na přelomu 19. a 20. století, kdy náplň práce controllerů byla finanční správa. Přehodnocení dosavadních způsobů vnitropodnikového řízení přinesla světová hospodářská krize v roce 1926. V této době dostali controlleri další úlohy, jako je příprava plánování, rozhodování, tvorba metodiky pro kontrolu dosahovaných cílů a také poradenství. (6)

Největším rozvojem prošel controlling v 50. – 60. letech 20. století. Náplň práce byla poměrně široká, zahrnovala oblasti plánování, vyhodnocování, srovnávání, navrhování opatření, ale i řízení daňových záležitostí, nákladů, financí, majetku, pojištění atd. (6)

V Evropě se controlling objevil po 2. světové válce v souvislosti s obnovou hospodářství a zapojení amerického kapitálu. V České republice je spojován se zapojením německého a rakouského kapitálu.

V současné době můžeme controllingové aktivity nalézt jako součást finančního řízení, manažerského a nákladového účetnictví. (6)

2.2 Definice controllingu

Pojem a význam slova controlling lze zkoumat pomocí slovníků a je tak možné se pokusit o překlad do češtiny. Slovní základ vychází z anglického slovesa“ to control“, které v překladu znamená nejen kontrolovat, ale také vést a řídit. Obdobné překlady

vykazuje také španělský, francouzský nebo italský slovník, který kromě kontroly překládá slovo jako dohled, dozor, prohlížet, zkoumat nebo prověřovat. (6)

Pojem jako takový je předkládán v literatuře jako ekonomické řízení. (4)

Controlling je možné definovat pomocí mnoha dalších definic. Nejjednodušší charakteristikou je, že controlling není pouze kontrola, ale jedná se o proces začínající plánováním, pokračující řízením a zakončený kontrolou. Tento fakt potvrzuje také autor Vollmuth, který zdůrazňuje, že pro zajištění dlouhodobé existence podniku pomůže systematické plánování, účinná kontrola a průběžné řízení procesů. Pro názornost lze uvést několik dalších definic.

Eschenbach říká o controllingu, že jeho původním účelem je koordinace systému pro zajištění vnitřní a vnější harmonizace a zajištění informací. Controlling doplňuje a integruje management jak v koncepčním, funkčním a institucionálním smyslu, tak i v personálním smyslu.

„Controlling je důležitý řídicí nástroj překračující běžné funkce řízení, jehož účelem je podpořit podnikové vedení a řídicí pracovníky, aby mohli rychleji a lépe rozhodovat. Před zavedením samotného controllingového systému musí být vybudován fungující informační systém.“ (8)

Definice dle Horvátha říká, že: *„Controlling je nástroj řízení, který má za úkol koordinace plánování, kontroly a zajištění informační datové základny, tak aby se působilo na zlepšení podnikových výsledků“.*

Freiberg uvádí, že: *„Controlling je specifická koncepce podnikového řízení, založená na komplexním informačním a organizačním propojení plánovacího a kontrolního procesu“.* (4)

Podle těchto definic se jedná o široce aplikovanou metodu řízení, jejímž smyslem je permanentní vyhodnocování skutečného průběhu podnikatelského procesu se žádoucím stavem. Controlling lze také pochopit z úzkého hlediska, a to jako samostatnou větev ekonomického řízení vycházejícího z údajů účetnictví založeného na kalkulaci neúplných nákladů, přičemž se optimalizuje příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku. (4)

Rozlišovat je potřeba také controlling strategický od controllingu operativního. Strategická oblast v sobě odráží poslání podniku, strategické cíle a strategie, zabývá se definováním podnikové politiky a hledá potenciály a úzká místa. Jeho časový horizont není omezený a zisk je chápán jako cíl. Operativní oblast zahrnuje řízení rentability, likvidity a hospodárnosti s krátkodobým časovým horizontem. (4)

Toto dělení však odpovídá spíše teoretickým úvahám. Pro praktická řešení směřující ke skutečnému řízení podniku je oblast nazývaná jako nákladový controlling. Jedná se o praktický nástroj řízení ekonomiky, který je založen na strukturované marži.

Obsah controllingu není neznámý, jen se jedná o systematické uspořádání úkolů, které jsou známé a osvědčené z běžného řízení.

2.3 Funkce controllingu

Dle autorky Mikovcové je za základní funkci controllingu považována tzv. funkce **registrační**, jejíž podstata se projevovala zejména v počátcích rozvoje controllingu. Tato funkce byla zaměřena na sběr dat. (6)

Další funkce byla **navigační**. Zahrnuje aktivně orientovaný controlling zaměřený na kontrolu hospodárnosti a na vypracování zlepšovacích návrhů. (6)

Třetí stupeň představuje controlling zaměřený na řízení. Jedná se o vytvoření vlastního systému řízení, který má svou filozofii a využívá se pro všechny relevantní informace z oblasti plánování, kontroly a regulace všech podnikových aktivit. Jedná se o funkci **inovační a koordinační**. (6)

Eschenbach rozvíjí širší koncepci a uvádí, že pro splnění cílů je třeba vymezit řadu funkcí a výkonů.

Mezi dílčí cíle, které controlling svou funkcí zajišťuje, patří zajištění schopnosti anticipace a adaptace, tj. poskytování informací o změnách okolí, kterým se musí podnik přizpůsobit. Dále zajištění schopnosti reakce, což znamená pomoci se zavedením informačního systému, který ukazuje na průběžný vztah mezi plánovaným a skutečným vývojem. A v konečné fázi zajištění schopnosti koordinace, neboli sladění aktivit a udržení finančních i nefinančních cílů v rovnováze. (2)

Pro splnění výše uvedených cílů controlling plní funkci **podpory řízení**, která spočívá v poskytování servisu managementu pro plnění úkolů, přičemž controlling nese zodpovědnost za správnost, včasnost a přiměřenost a management odpovídá za rozhodnutí. (2)

Kromě servisu plní také funkci **doplnění řízení**. Podstata tkví ve vytváření controllingových nástrojů a metod. Rozsah kompetencí je zde velice široký a odvíjí se od velikosti podniku, stylu řízení, ochotě managementu implementovat controlling, dynamice změn okolí a tržní pozici podniku. Tato funkce může být souhrnně označena jako funkce inovační. (2)

Třetí funkce je **koordinace**, což znamená tvorba předpokladů a vytváření struktury systémů a vztahů mezi procesy. (2)

3 Controllingové nástroje

Controllingové nástroje jsou metodické pomocné prostředky, které jsou používány ke splnění úkolů v rámci samotného controllingu. Mohou být rozděleny podle variant controllingu, a to na strategické a operativní. (9)

Mezi controllingové nástroje řadíme různé druhy analýz, které analyzují zásoby, objednávky, investice nebo výrobní dodávky. Dále jsou to nástroje ke zjišťování kritických bodů výroby a odbytu, aplikace metody příspěvku na úhradu nákladů a zisku, hodnotové analýzy apod. Tyto metody spadají do operativního controllingu. (8)

Strategický controlling využívá logistické přístupy, portfoliové analýzy a jiné účinné postupy. (8)

3.1 Nástroje operativní analýzy

Základ systému operativního controllingu tvoří operativní nástroje a analýzy. Uvedené způsoby by měly být použity pro dosažení lepší kontroly nad možnými problémy. Čím efektivněji jsou tyto nástroje nasazovány, tím více času zbývá na strategické úvahy, které přináší užitek v oblastech odpovědnosti za řízení podniku. (8)

Operativní analýzy zkoumají postupy pro jeden rok a vychází ze stávajících zdrojů, kam řadíme výrobní a prodejní program, strojní vybavení, kvalifikace pracovníků a kapitálovou vybavenost. Těžištěm je řízení tvorby zisku a slouží pro dosahování krátkodobých cílů, mezi které patří zlepšení rentability, zajištění likvidity a zvýšení hospodárnosti. (8)

Mezi operativní nástroje náleží analýza ABC, optimalizace objemu dodávky, analýza kritických bodů, výpočet příspěvku na úhradu, analýza úzkého profilu, krátkodobý hospodářský výsledek, optimalizace výrobních sérií, analýza rabatu, hodnotová analýza atd.

V souvislosti s aplikací na konkrétní podnik budou charakterizovány pouze vybrané operativní nástroje, a některé budou v následujících kapitolách demonstrovány na konkrétním příkladu.

Analýza ABC umožňuje využívat cílené a hospodárné postupy a má pro controlling mimořádný význam a to zejména v oblasti stanovení priorit. Při analýze jsou navzájem

srovnávány objemy a hodnoty. Výsledkem je zjištění, že relativně malé množství z celkového objemu tvoří velkou hodnotu. (8)

Analýza ABC se používá v materiálovém hospodářství, což má přímou souvislost s řízením zásob. Ve výrobním procesu lze sledovat a optimalizovat fixní náklady. Podstatou této analýzy je rozdělení na skupiny A, B, C. Ve spojitosti se zásobami to znamená, že 5 % materiálu ve skupině A tvoří 75 % hodnoty celkového výkonu, ve skupině B tvoří 20 % materiálu 20 % hodnoty a skupina C obsahuje 75 % materiálu, který přináší jen 5 % hodnoty. Lze také užít princip dle Paretova pravidla, kde je kategorii A přiřazeno 80 % hodnoty, kategorii B 15 % a kategorii C 5 % hodnoty. (8)

Optimalizace objemu dodávky by měl být vypočítán v každém podniku. To vše závisí na potřebě materiálu, požadavcích vedení skladů a na podmínkách dodavatelského trhu. Optimální objem je dán průsečíkem fixních pořizovacích nákladů a skladovacích nákladů. Zpravidla je používána i rovnice dle Vollmutha ve tvaru:

$$\text{optimální objem dodávek v ks} = \sqrt{\frac{200 \times \text{roční spotřeba v ks} \times \text{pořizovací náklady na objednávku}}{\text{skladová cena ks} \times \text{procentní sazba nákladů na sklad}}} \quad [1]$$

$$\text{procentní sazba nákladů na sklad} = \frac{\text{náklady na sklad}}{\text{průměrný stav zásob}} \times 100 \quad [2]$$

Optimální objem lze znázornit i graficky. Cílem optimalizace je objem objednávky, který má nejlepší hodnotu součtu fixních a skladovacích nákladů. Když je součet nejnižší, pak je dosaženo optimálního objemu objednávky. (8)

Analýza kritických bodů jednoduše prověřuje různé varianty řešení. U této analýzy lze pozorovat vlivy jednotlivých rozhodnutí na zisk. Jak uvádí Vollmuth: „V podniku s různými skupinami výrobků, oblastmi prodeje a skupinami zákazníků mohou být diagramy kritických bodů sestaveny tak, aby ukazovaly důsledky změn objemu prodeje, prodejních cen a jednotlivých variabilních nebo fixních nákladů“.

Výsledky analýzy kritických bodů (break-even point = BEP) mohou být zjištěny pomocí výpočtu nebo graficky. Snadno zjistíme, jaké jsou možnosti dosažení zisku a získáme informace o budoucím zabezpečení podniku. (8)

Při této analýze vycházíme vždy ze základního vzorce, který lze dle potřeb upravovat.

$$BEP = \frac{\text{fixní náklady}}{\text{prodejní cena} - \text{variabilní náklady}} \quad [3]$$

Výpočet příspěvku na úhradu vychází z předpokladu rozlišení variabilních a fixních nákladů. Fixní náklady vznikají nezávisle na průběhu výroby, nelze je spočítat na kus. Oproti tomu variabilní náklady jsou závislé na výkonech a jejich výše je přímo úměrná využití kapacit. Příspěvek na úhradu spočítáme jako rozdíl mezi obratem a variabilními náklady. Velikost nám ukazuje, v jakém rozsahu jsou kryty fixní náklady, a která část se podílí na dosažení zisku. (8)

3.2 Nástroje strategické analýzy

Strategické nástroje se používají zejména k určování a zlepšování budoucích šancí a rizik. Navazují na strategické cíle, kam náleží především vývoj nových výrobků, výstavba kapacit, použití nových technologií, systematické školení zaměstnanců, otevření nových trhů atd. Pro rychlé dosažení těchto cílů je třeba nasadit celou řadu strategických nástrojů. (7)

U strategického controllingu se jedná o dlouhodobý horizont, který obsahuje délku zhruba 5 let.

Mezi strategické nástroje se řadí např. posouzení alternativ vlastní výroby či subdodávek, analýza konkurence, logistika, portfoliová analýza, křivka životního cyklu výrobku, řízení nákladů a další.

Logistika plní servisní funkci a jejím úkolem je zajistit, aby potřebný materiál, výrobky, polotovary a hotové výrobky byly k dispozici ve správný čas, na správném místě, ve správném množství a v žádané jakosti. Cílem je optimalizace toků uvnitř i vně podniku. Náklady na logistiku představují náklady na nákup, manipulaci, skladování, dopravu a distribuci. Optimalizace počtu úkonů v jednotlivých oblastech umožňuje snižování nákladů. (8)

Portfoliová analýza je koncepce umožňující analýzu podniku, který je rozdělen na portfolia, jako celku. Portfolia neboli strategické podnikatelské jednotky jsou výrobové skupiny. Pro tuto analýzu se jako kritéria hodí podíl na trhu a tempo růstu. Nejznámější portfolio podílu vyvinula firma Boston Consulting Group, odtud také název analýza

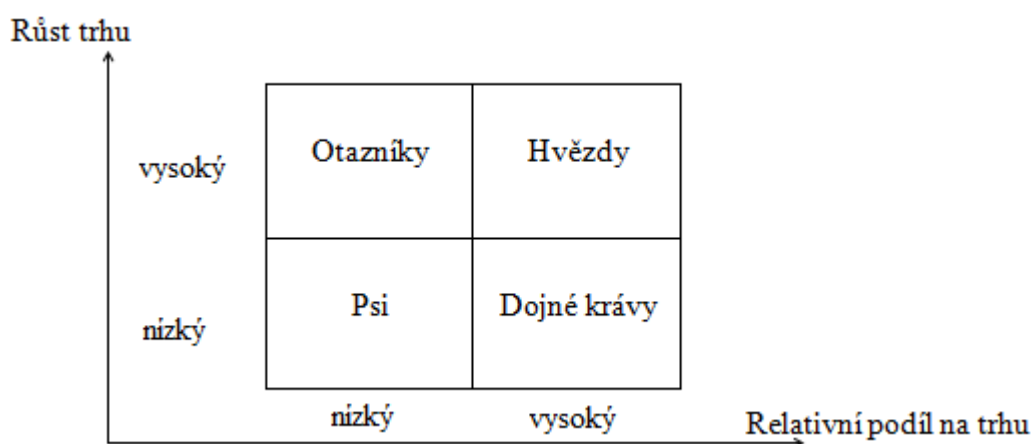
BCG. Hlavními faktory jsou relativní podíl na trhu a růst trhu, jejichž výši lze určit pomocí výpočtů dle Vollmutha:

$$\text{relativní podíl na trhu} = \frac{\text{podíl podniku na trhu}}{\text{podíl vedoucího podniku na trhu}} \times 100 \quad [4]$$

$$\text{růst trhu} = \frac{\text{předpokládaný objem trhu v plánovaném období}}{\text{objem trhu v předcházejícím roce}} \times 100 \quad [5]$$

Podstata spočívá v umístění strategických podnikových jednotek do jednotlivých strategických oblastí. Názornost představuje obrázek. (8)

Obr. č. 1 – Matice BCG



Zdroj: vlastní zpracování dle (8), 2016

Jednotlivá pole představují následující portfoliové kategorie:

- Otazníky – takové výrobní skupiny se vyznačují nízkým podílem na trhu, ale vykazují vysoké míry růstu, je nutné je přesně analyzovat, neboť mohou být úspěšně zavedeny nebo nemusí být trhem přijaty.
- Hvězdy – mají relativně vysoký podíl na trhu i vysoké tempo růstu, výrobky v této skupině se vyznačují vysokým potenciálem k získání vedoucí pozice na trhu a jsou nejdůležitějšími výrobky z budoucího hlediska.
- Dojné krávy – tyto výrobní skupiny dosahují relativně vysokého podílu na trhu, ale mají nízkou míru růstu, vyskytují se spíše na stagnujících nebo zmenšujících se trzích.

- Psi – jsou skupiny, které vykazují nízkou míru růstu i nízký růstový potenciál, pro podnik jsou nejméně významné. (8)

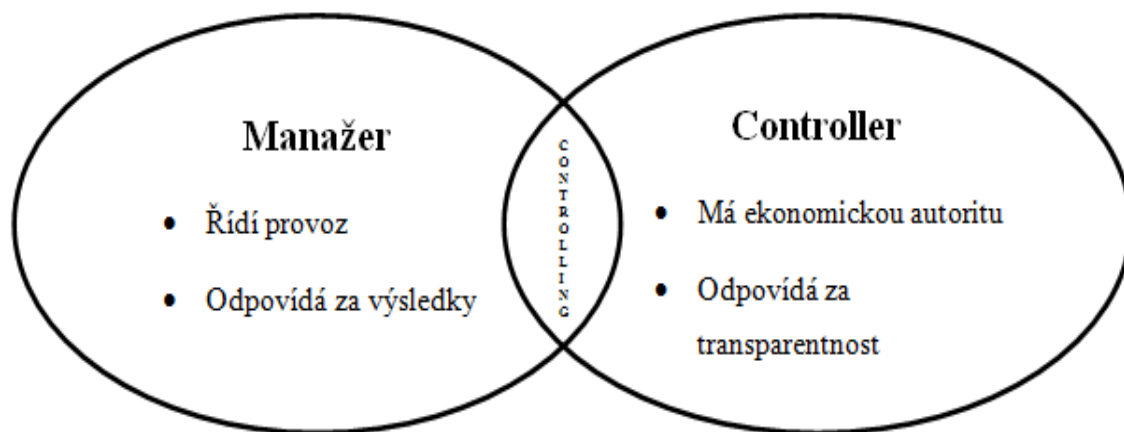
Pro každou jednotlivou kategorii lze rozvíjet různé strategie, tak aby se zamezilo chybným rozhodnutím při investování.

Strategie pro oblast otazníků předpokládají poměrně vysoké investice, tak aby se dosáhlo vyššího podílu na trhu. Finanční prostředky čerpá od dojných krav, které generují vysoké cash-flow. Pokud budou otazníky dobře trhem přijaty, mohou se z nich stát hvězdy. V opačném případě vede situace k desinvesticím a musí být z trhu vyřazeny. Hvězdy jsou potom schopné financovat svůj růst samy. Dosahují cash-flow, které udržuje nebo zvyšuje podíl na trhu. Postupem času se mohou stát dojnými krávy a budou přinášet cash flow na další investice. Pro dojně krávy již trh dále neroste, nicméně jsou rozhodujícími výrobky daného podniku. Poslední kategorií jsou psi, kteří zpravidla nepřinášejí žádné cash-flow a jsou k dispozici otazníkům a hvězdám pro zajištění dodatečných kapacit. Psi jsou potřební pro doplnění prodejního programu, proto bývají vyloučeni z výrobního programu a jsou pořizovány zvenčí. (8)

4 Organizace controllingu

Nedílnou součástí implementace controllingu je nutnost začlenění controllingového útvaru do organizační struktury podniku. Při realizaci je třeba myslet na rozdíl mezi funkcemi controllingu a institucí controllingu. Není nutné zavádět speciální místo pro nositele funkce, nicméně ve středních a velkých podnicích jsou zřizována specializovaná pracoviště, kam náleží nezbytná kooperace mezi controllery a manažery. Tuto kooperaci lze znázornit pomocí dvou elips, kde je jasně zřejmá podstata fungování. (6)

Obr. č. 2 – Kooperace controllingu



Zdroj: vlastní zpracování dle (6), 2016

Controlling podnikové řízení doplňuje, avšak postupem času se hranice mezi managementem a controllingem stírají. Přesto lze controllerům přiřknout řadu úloh, které definuje také Mezinárodní sdružení pro controlling. Controlleri poskytují podpůrné služby jak v oblasti plánování, tak i v oblasti řízení, aby mohl management plánovat a řídit dle stanovených cílů. Jsou interními poradci v otázkách finanční výkonnosti a manažerského rozhodování, vytvářejí controllingové systémy, koordinují dílčí cíle a orientují se na budoucnost. (6)

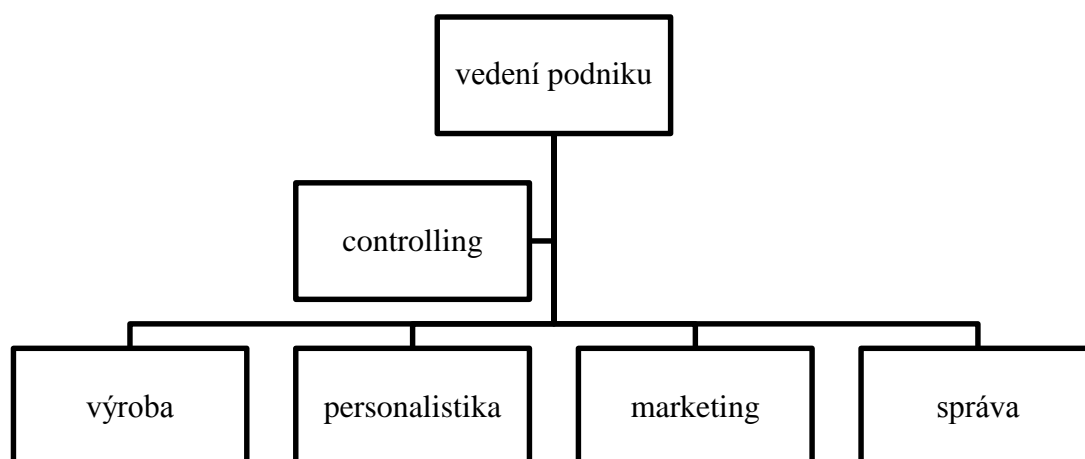
Účinnost práce controllerů roste s hierarchií podniku. Z tohoto důvodu se doporučuje zařadit tuto funkci na nejvyšší úroveň, např. jako součást představenstva. Postavení na této úrovni přináší controllerovi možnost podílet se na spolurozhodování, což s sebou nese riziko, že nebude schopen na 100 % zaručit svou odbornost ve všech oblastech. (6)

Z tohoto důvodu je vhodnější umístění na druhé řídicí pozici, kdy je controller podřízen finančnímu řediteli a umožňuje to lepší propojení controllingu s příslušnými útvary.

Naopak na nižších úrovních je vhodné umístit controlling jako součást účetnictví a zaručit možnost komunikace controllera s podnikovým vedením. Toto umístění s sebou nese přidělení pravomocí, aby bylo možné činnost provádět objektivně a nezávisle. (6)

Z toho vyplývá, že z hlediska controllera se může uvažovat o pozici štábní nebo liniové. Vše závisí na pohledu manažerů. Pokud plní controlling funkci servisní, která spočívá v pomoci při řízení, je vhodné zařadit na pozici štábu. Ve formě tohoto štábu poskytuje informace ostatním manažerům. Toto umístění však velmi obtížně plní funkci inovační a koordinační, neboť je controller naprosto závislý na podpoře vrcholového vedení. Organizační schéma může vypadat takto:

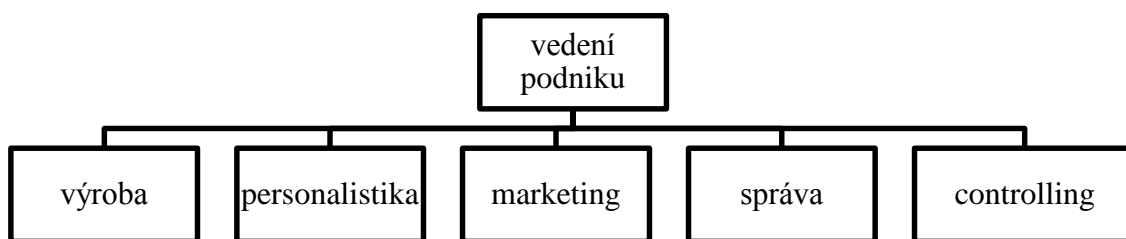
Obr. č. 3 – Štábní útvar controllingu



Zdroj: (6), 2016

V případě využití liniové struktury přebírá controller odpovědnost za přijatá rozhodnutí, jelikož tím posílí začlenění v krizových situacích. Opouští pozici založenou na poradním orgánu a stává se samostatným útvarem. V praxi toto uspořádání vykazuje nízkou stabilitu, proto je toto zařazení přijatelné, když je controlling zařazen do nižší úrovně řízení. Umístění znázorňuje následující obrázek.

Obr. č. 4 – Liniový útvar controllingu



Zdroj: (6), 2016

Problematika controllingu může být v podniku řešena i decentralizací nebo existuje i možnost využití externího controllingu. Tato možnost se však neosvědčuje jako trvalé řešení, neboť těžiště práce leží v operativní části. (6)

5 Teorie zásob

Zásoby představují u podnikatelů jednu z běžných součástí obchodního majetku, u některých činností jsou rozhodujícím majetkem, který představuje určitý potenciál budoucích příjmů. (18)

5.1 Pojem a funkce zásob

Zásoby jsou nejen velkou, ale i nákladnou investicí. V zásobách je vázán značný kapitál, proto je žádoucí, aby byl tento majetek co nejrychleji zapojován a realizován. Při formulaci strategie je nutné dobře chápat úlohu zásob. Zásoby slouží v podniku k několika účelům. Jednak umožňují podniku dosáhnout efektů nebo úspor z rozsahu výroby, vyrovnávají poptávku a nabídku, dále umožňují specializaci výroby, poskytují ochranu před nepředvídatelnými výkyvy v poptávce a poskytují oporu mezi nepřesnostmi v distribučním kanálu. (3)

Ve výrobě v rámci závodu se zásoby udržují, aby nedošlo k výpadkům výroby, byla zachována plynulost výroby. Cílem řízení zásob je zvyšování rentability podniku a to kvalitnějším řízením zásob, předvídáním dopadů podnikových strategií na stav zásob a minimalizací nákladů na logistické činnosti při zachování současné míry uspokojení požadavků na zákaznický servis. (3)

Měřítkem pro výkonnost v oblasti zásob je obrátka zásob. Obrátku zásob změříme podle následujícího vzorce dle Lamberta:

$$\text{Obrátka zásob} = \frac{\text{roční objem prodeje}}{\text{průměrná hodnota zásob}} \quad [6]$$

Čím vyšší obrátka, tím pozitivnější trend, který naznačuje rychlý pohyb zásob podnikem.

5.2 Členění zásob

Jednotlivé složky zásob jsou vymezeny v § 9 Vyhlášky v členění rozvahové položky. Dělíme je na materiál, nedokončenou výrobu a polotovary, výrobky, mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny a zboží. (5)

Materiál představuje všechny předměty, které jsou určeny k jednorázové spotřebě a další movité věci mající dobu použitelnosti kratší než 1 rok. (5)

Nedokončená výroba může vznikat v různých oborech a jedná se o výrobky, které již nejsou materiálem, ale také ještě ne hotovými výrobky. (13)

Polotovary jsou nedokončené výrobky, které zatím neprošly všemi stupni výroby. Mohou se samostatně prodávat nebo mohou sloužit k dohotovení určitého výrobku. Výrobky jsou pak předměty, které prošly všemi stupni výroby a jsou vyráběny za účelem prodeje. (19)

Zboží je vedeno jako movitá věc, kterou vlastník pořizuje za účelem dalšího prodeje v nezměněné formě. (5)

Zásoby lze také klasifikovat podle účelu udržování. Z tohoto hlediska existují tyto kategorie: běžné zásoby, zásoby na cestě, pojistné zásoby, spekulativní zásoby, sezónní zásoby a neprodejné čili mrtvé zásoby. (5)

Běžné zásoby, nazývané také jako cyklické, jsou zásoby vznikající na základě doplňování prodaných nebo ve výrobě použitých zásob. Zásoby na cestě jsou ty, které jsme objednali, ale zatím ještě nebyly naskladněny a nacházejí se na cestě z jedné lokality do druhé. Pojistné zásoby slouží nad rámec běžné zásoby a důvodem je zajištění nejistoty v poptávce nebo v celkové době doplnění zásob. (5)

5.3 Způsoby účtování zásob

České účetní standardy umožňují možnost volby mezi dvěma způsoby účtování. Způsoby účtování se označují jako způsob A nebo B. (5)

U způsobu A se provádí souběžné zápisy ve skladové evidenci a na účtech zásob v hlavní knize. Evidence je vedena jak v množstevních jednotkách, tak i v příslušném ocenění. (5)

Způsob B eviduje stav zásob během roku, nicméně v účetnictví se nákup účtuje rovnou do spotřeby, tedy do nákladů. Na účtech zásob se účtuje až na konci účetního období při uzávěrce účetních knih. U tohoto způsobu však mohou vznikat určité problémy. Již v okamžiku nákupu není známo, jak a kde bude materiál použit. Další překážkou může

být i nemožnost vyjádření vlivu časového rozdílu mezi okamžikem splnění dodávky a zúčtováním odpovídajícího závazku. (5)

5.4 Oceňování zásob

Problematikou oceňování zásob se zabývá ustanovení § 25 Zákona č. 563/1991 Sb. o účetnictví. Vyhláška § 49 poté upravuje výčet nákladů, které jsou považovány za náklady spojené s pořízením. Zásoby pořízené nákupem jsou v daném okamžiku oceněny cenou pořízení, tj. cenou, kterou požaduje dodavatel uhradit, zvýšenou např. o dopravné, provize, skladné, pojistné apod. (5)

Zákon rovněž vysvětluje pojem vlastních nákladů, kterými se oceňují zásoby vyrobené vlastní činností. Mezi tyto náklady se řadí náklady přímé, tedy ty, které lze vyčíslit přímo na jednici výroby, a také nepřímé zahrnující některé náklady na odpisy, spotřebu energie, opravy atd. Nepřímé náklady se nazývají též režie. Posledním způsobem je tzv. reprodukční cena. Tímto typem ceny lze ocenit zásoby, pokud byly pořízeny darem, jiným bezúplatným nabytím, anebo existuje-li případ, že náklady nelze zjistit. (5)

U způsobu účtování zvaného jako A, lze jednotlivé druhy zásob na skladě a při vyskladnění oceňovat několika způsoby. Základním způsobem je oceňování vyskladňovaných položek cenou, která byla dosažena při pořízení nejstarší skladované zásoby. Tento způsob označujeme jako **FIFO** a název vychází z anglického „first in, first out“. Cílem je, aby zboží, které přišlo jako první do skladu, šlo také jako první ze skladu. Rozvahové ocenění se pak přibližuje k současným cenám na trhu. Opačným postupem je pak způsob nazývaný **LIFO**. Tento způsob se však v České republice nepoužívá. (5)

Další způsob, který používá většina účetních jednotek, se nazývá **vážený průměr**. V tomto případě se vychází ze zásob na skladě a nového přírůstku a při každém pořízení se vypočítá nový vážený průměr. Vypočtená hodnota se používá až do vyskladnění posledního kusu položky nebo do nového nákupu. (5)

5.5 Funkce skladování zásob

V dodavatelském řetězci je aktivně zařazeno také skladování. Sklady slouží k uchování zásob, které jsou určeny k zajištění zásobování zákazníků či odběratelů. Sklad je třeba

umístit tak, aby byl zajištěný efektivní tok materiálu potřebného pro výrobu. Ve výrobních podnicích jsou sklady součástí výrobní haly. Suroviny tak mohou být okamžitě přijímány a linka je vždy včas zásobovaná. Sklad musí splňovat určité klimatické podmínky, které předcházejí zhoršení kvality výrobků v něm uskladněných. Kromě klimatických podmínek se řeší mechanická rizika, tj. možnosti manipulace a přepravy, a ostatní rizika, mezi která řadíme pracovní postupy, drobné krádeže a rozmístění ve skladu. (1)

6 Charakteristika podniku Opavia – LU, s. r. o.

Pro reálné znázornění teoretických poznatků byla vybrána výrobní společnost Opavia – LU, s. r. o. (dále jen Opavia – LU), konkrétně závod Kolonáda, který vyrábí své výrobky v Mariánských Lázních.

6.1 Historie

Opavia – LU je český výrobce cukrovinek se sídlem v Praze a hlavním závodem v Opavě, jehož historie se datuje od roku 1840. V této době byla založena firma Fiedor vyrábějící dnes známé Fidorky. Po roce 1887 byla továrna vybavena moderními stroji a rozšířila sortiment a získala nové trhy. Po osvobození České republiky v roce 1945 byl podnik znárodněn a došlo k postupnému spojování znárodněných českých a moravských továren na cukrovinky a čokoládu.

V roce 1947 tak vznikl podnik Čokoládovny Praha, jehož součástí byla i opavská pekárna. Rok 1991 přinesl přeměnu Čokoládovny na akciovou společnost, která byla o rok později zprivatizována. Majitelem se stalo konsorcium Danone a Nestlé. V roce 1999 pak došlo k rozdělení Čokoládoven na dvě části. Jedna se věnovala výrobě čokoládových cukrovinek a nesla název Nestlé, druhá se specializovala na výrobu trvanlivého pečiva a nesla název Danone.

V roce 2001 se pak název změnil na Opavia – LU a firma stala se největším výrobcem trvanlivého pečiva ve střední a východní Evropě.

V roce 2007 došlo k celosvětové akvizici divize trvanlivého pečiva Danone společností Opavia – LU, která se stala součástí Kraft Foods. Toto spojení znamenalo největší spojení výrobců sušenek a snacků v Čechách a na Slovensku. (12)

6.2 Současná situace

Společnost je od roku 2012 součástí celosvětového koncernu **Mondelēz International**, který je nástupcem firmy Kraft Foods. Sdružuje nejen výrobce z České republiky, ale i ostatních zemí střední Evropy a další výrobce ze severní, jižní a západní Evropy. Jméno koncernu je nově vytvořeným výrazem, který vyvolává představu lahodného

světa plného radostných okamžiků. „Monde“ pochází z latinského slova „svět“ a „delěz“ je slovní hříčkou pro slovo „lahodný“. (12)

Hlavní produktové kategorie, které vyrábí, jsou káva, čokoláda, sušenky a oplatky, slané krekry, bonbóny. V současné době jsou tak z produkce koncernu na trhu k dispozici následující značky: 3Bit, BeBe Brumík, BeBe Dobré ráno, BeBe Rodinné, Carte Noire, Dadák, Disko, Fidorka, Figaro, Figaro Čokopiškoty, Halls, Horalky, Jacobs, Kolonáda, Milka, Millicano, Miňonky, Oreo, Piškoty, Siesta, Tassimo, Tatranky, TUC a Zlaté.

Obr. č. 5 – Značky Mondelez International v České republice



Zdroj: dle (12), 2016

Na území České a Slovenské republiky provozuje celkem 5 továren.

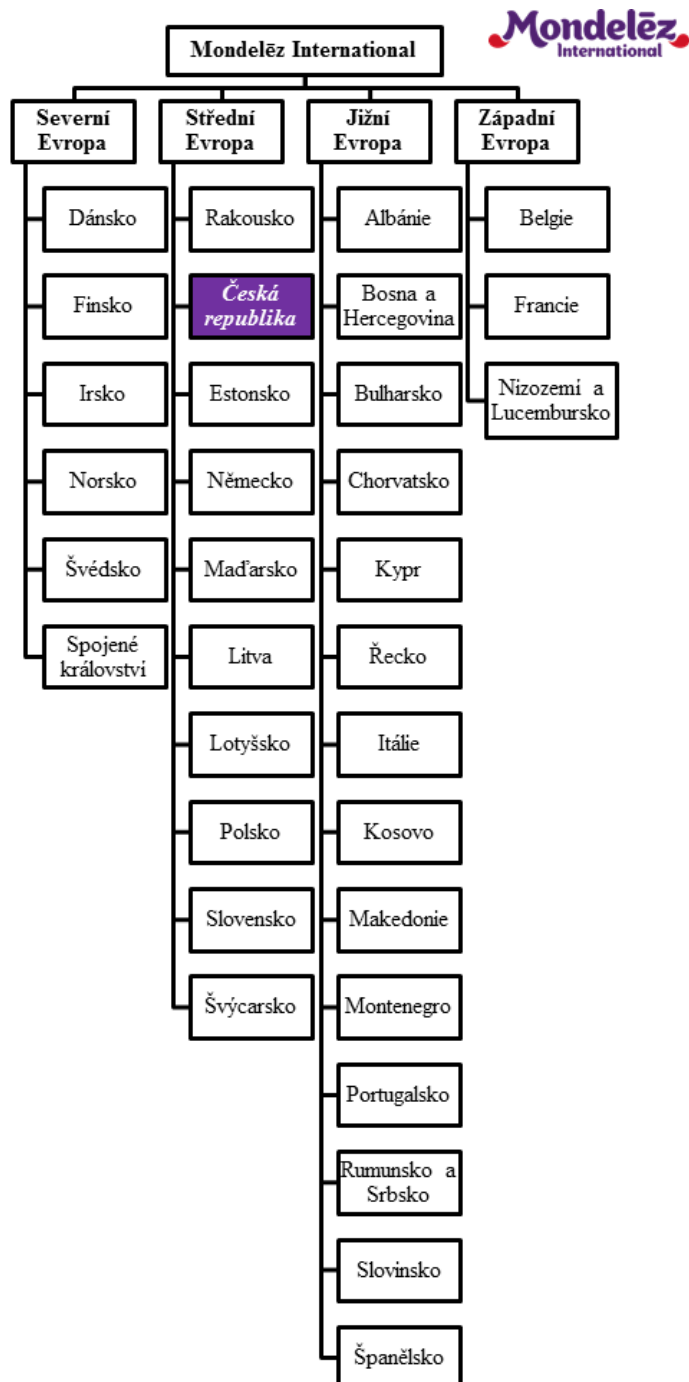
Továrna **Figaro** se sídlem v Bratislavě zpracovává čokoládu. Kávu vyrábí v továrně ve Valašském Meziříčí, kterou původně založil v roce 1905 Arnošt Dadák. Dnes se zde kromě značky **Dadák** vyrábí i káva Jacobs, a to ve formě zrnkové, mleté i instantní kávy, dále je to káva balená a kávové speciality.

Továrna **Opavia** nese své jméno podle města Opavy, kde se v největší továrně Mondelez International na území České republiky a Slovenska vyrábějí sušenky.

Další továrna na sušenky, známá pod označením **Deli**, se nachází v Lovosicích a stejně jako Opavia zásobuje zbožím nejen Českou republiku a Slovensko, ale i zahraničí.

Poslední z továren je také závod **Kolonáda**, který se jako jediný prezentuje pod původním názvem Opavia – LU.

Obr. č. 6 – Struktura závodů Mondelēz International



Zdroj: vlastní zpracování dle (12), 2016

Celosvětově vyrábí Mondelēz International více než 430 druhů výrobků. V současnosti zaměstnává 26 tisíc zaměstnanců a své výrobky prodává do 33 evropských zemí. Na obrázku č. 6 je pro názornost nastíněna organizační struktura znázorňující rozložení závodů po celém světě.

6.3 Závod Kolonáda

Lázeňské oplatky patří k lázeňskému životu. V Mariánských Lázních se rozvoj této výroby datuje již od roku 1856. Předchůdcem oplatek byly pravděpodobně hostie vyráběné na otevřeném ohni v kovových kleštích, oplatečnicích. Dle legendy stojí za vznikem kuchař, který přidáním cukru a mléka k těstu z vody a mouky, vytvořil zákusek pro své hosty. První oplatky byly sypané oříšky, skořicí a cukrem a byly spečené dohromady. V roce 1923 se podařilo připravit první várku čokoládových oplatek. Po 2. světové válce přešla výroba oplatek od soukromníků do státem řízených továren. V roce 1958 byla výroba rozšířena o výrobu lázeňských trojhránek. V 70. letech došlo k modernizaci výroby, došlo k zavedení automatů na pečení. Podnik prošel také rekonstrukcí a získal také svůj název Kolonáda, který je používán dodnes. (11)

Dnes jsou tradiční lázeňské oplatky nejvyhledávanějšími a jejich tajemství tkví v originální receptuře a přísně dodržované technologii výroby. Pláty zrají při určitých podmínkách a před spékáním se oříšková směs sype i dnes ručně. (11)

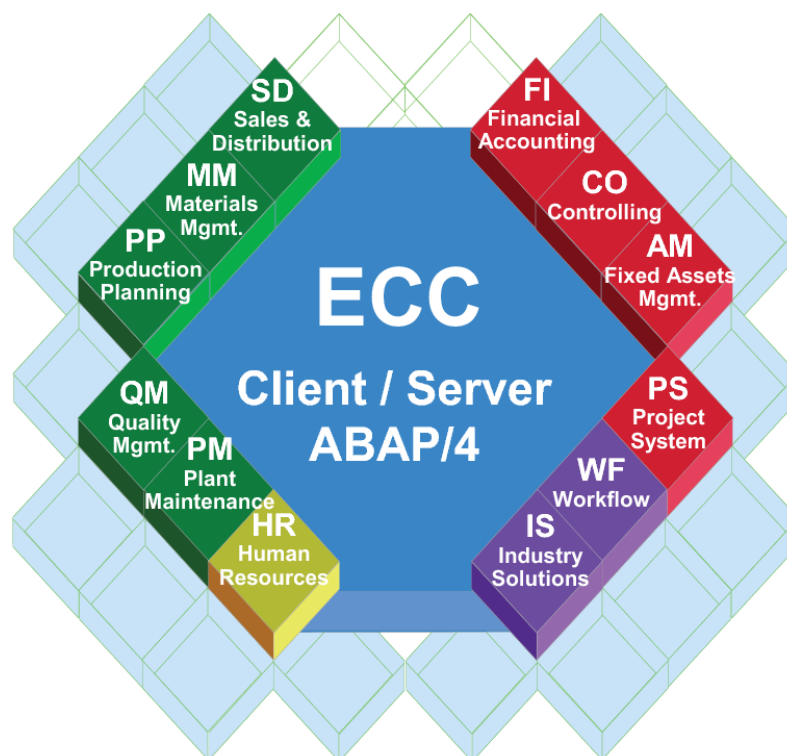
7 Analýza controllingových aktivit

Controlling v závodě Kolonáda je v kompetenci závodu v Lovosicích. Tato činnost spadá pod funkci finančního ředitele. Tvorba reportů je součástí práce jednotlivých oddělení také v závodě v Mariánských Lázních. Systém controllingových aktivit zajišťuje získávání významných podkladů pro rozhodování managementu. Závod používá controllingový modul systému SAP.

7.1 Analýza informačního a účetního systému

Závod Kolonáda využívá pro řízení svého závodu systém SAP, konkrétně variantu SAP R/3. Systém SAP je softwarový produkt, který slouží k řízení podniku. Tento multifunkční systém umožňuje kompletní řízení podniku. SAP R/3 je jedním z největších podnikových informačních systémů na světě. Jednotlivá funkcionalita systému je rozdělena do 12 modulů systému. Tyto jednotlivé moduly jsou mezi sebou vzájemně provázány. (14)

Obr. č. 7 – Moduly informačního systému SAP



Zdroj: (14), 2016

PP modul – Production Planning je modul vhodný pro plánování výroby, ať na denní, týdenní nebo měsíční bázi. Dále poskytuje reporty pro podporu řízení a managementu.

PM modul – Plant Maintenance je modul pro řízení údržby, stavu zásob náhradních dílů, plánování preventivní údržby o řízení operativních zásahů a je napojen na controllingový modul, kde dochází k podrobnému sledování a účtování nákladů na opravy.

HR modul – Human Resources slouží pro řízení lidských zdrojů. Nabízí množství k řízení docházky, mezd, kariérních postupů, školení atd.

FI-CO modul je modul pro finanční účetnictví a controlling. Poskytuje možnost několika účetních okruhů a konsolidace účetních výkazů. V modulu controllingu lze také kalkulovat a sledovat předběžné náklady a následně je párovat se skutečnými nebo sledovat výrobní a režijní náklady.

Modul MM – Material Management se zabývá řízením toku materiálu a logistikou. Dochází zde k nastavení číselníků výrobků a zboží, parametrů pro nákup a kompletnímu pokrytí od nákupu materiálu, přes jeho příjem až po pohyb výrobním procesem.

Modul Quality managementu – *QM modul* poskytuje možnosti pro řízení kvality a vstupní kontroly a je velmi úzce spojen s modulem MM. Slouží k nastavení možností kontrol materiálů, jejich sledování a vyhodnocování jak dle jednotlivých kusů, tak dle dodávek a dodavatelů.

Modul SD – Sales and Distribution je pro prodej a distribuční řetězec, nabízí možnosti různých typů distribuce a prodeje přes jednotlivé objednávky.

CS modul se používá především pro řízení servisu a dalších služeb zákazníkům a je spojen s PM modulem.

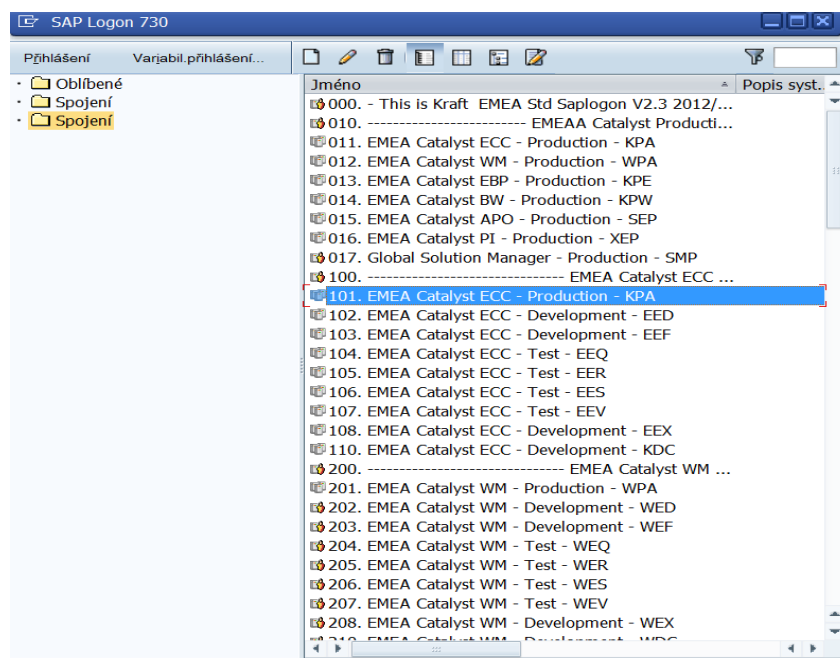
Předposledním modulem je *PS modul* sloužící pro řízení projektů a posledním je *WF modul* – Workflow, který poskytuje prostor pro řízení a předávání úkolů v procesu a je napojený na schvalování dokumentů a emailovou podporu podnikového informačního systému. (14)

V závodě je využíván v mnoha oblastech – finanční, controlling, skladové hospodářství a logistika, management kvality, plánování výroby.

Z hlediska zásob jsou využívány hlavní moduly systému, a to skladové hospodářství a logistika, oblast kvality a výroba. V každé oblasti je na výběr mnoho transakcí, které se mohou používat na základě profilu, který byl vytvořený ke každé pracovní pozici. Zásadou je, aby každý měl přístup pouze do oblasti, která je pro jeho práci potřebná. Většina názvů v systému je psána v anglickém jazyce, neboť závod Kolonáda je součástí mezinárodní společnosti.

Obrázek níže poskytuje náhled přihlašovací obrazovky do systému SAP a znázorňuje seznam uživatelských jmen, pomocí nichž se lze do systému přihlásit.

Obr. č. 8 – Přihlašovací obrazovka systému SAP



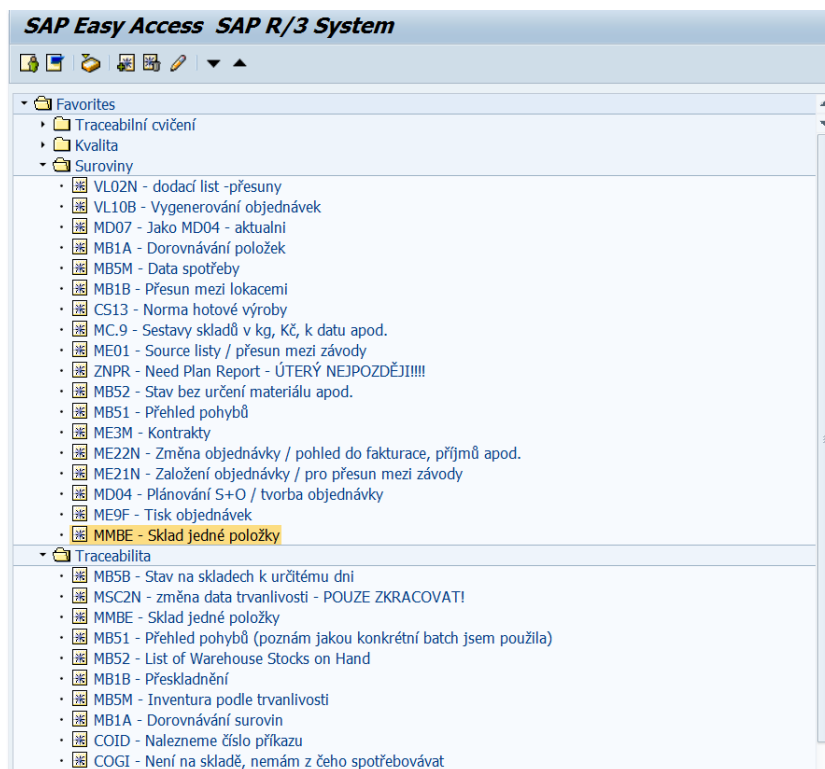
Zdroj: interní materiály závodu, 2016

Následující obrázek pak ukazuje seznam transakcí, které lze pod jednotlivými pracovními pozicemi provádět.

Pracovní pozice zabývající se zásobami je pojmenována jako Replenisher. Pochází z anglického názvu a lze přeložit jako doplňovač. Hlavní náplní práce na této pracovní pozici je sledování stavu jednotlivých surovin, generování, vystavování a tisk objednávek, sledování pohybů surovin mezi lokacemi a závody, tvorba sestav skladů a mnoho dalších.

Konkrétně je v náhledu zobrazena složka s názvem „Suroviny“ a zahrnuje v sobě nejčastěji využívané transakce, které replenisher využívá. Tyto transakce si lze pohodlně přednastavit, aby se s nimi dalo rychle pracovat.

Obr. č. 9 – Seznam transakcí pod profilem Replenisher



Zdroj: interní dokument závodu, 2016

Popisy u jednotlivých transakcí si každý uživatel může dle potřeby měnit.

Díky těmto transakcím je k dispozici přehled o vytvořených objednávkách, stavech na skladech, celkových zásobách, kontraktech, o reportech které se odesílají apod. Každý uživatel si v transakci může nastavit jakýkoli „layout“ dle toho, co v momentální chvíli potřebuje vidět. Lze vygenerovat například normy hotové výroby, sestavu skladů za určité období, čísla výrobních příkazů, trvanlivosti jednotlivých surovin či si nechat zobrazit seznam chyb k aktuálnímu dni.

Nejčastěji využívané transakce v závodě Kolonáda jsou:

- MMBE stav na skladech,
- MD04 plánování surovin a tvorba objednávky,

- ME9F tisk objednávek,
- MB1A dorovnávání surovin,
- MB51 přehled pohybů ve výrobě.

7.2 Výrobní portfolio

Téměř žádný podnik nenabízí svým zákazníkům pouze jeden produkt, ale má sestavené jakési produktové portfolio. Produktové neboli výrobní portfolio je označením pro souhrn všech výrobků, které společnost nabízí svým zákazníkům. Jednotlivé produkty se nachází v různých fázích svého životního cyklu a také v různých fázích růstu či ziskovosti, což s sebou nese možnost investovat do inovací či nových produktů.

Závod Kolonáda v Mariánských Lázních vyrábí 2 kategorie výrobků, které se rozdělují podle způsobu výroby, a to na spékané a mazané. Jedná se o lázeňské oplatky a lázeňské trojhránky. Jednotlivé kategorie nabízí v různých variantách náplní a příchutí.

Tradiční kulaté lázeňské oplatky jsou oblíbeným dárkem z cest. Nabízeny jsou v atraktivních obalech s různými variantami gramáží a příchutí. Vybírat lze mezi tradičními oříškovými, čokoládovými či oplatkami s vanilkovou krémovou náplní.

Nejdéle vyráběným produktem jsou oříškové oplatky, které jsou plněné unikátní směsí lískových oříšků, cukru a skořice. Balené jsou v papírové krabičce s raženým logem Kolonáda, kterou tvoří fontána a pečeť. Standardní velikost balení je 175 g, tzn. 8 ks oplatek, zabalených do papírové krabičky nebo plechové dózy. K zakoupení jsou také ve formě minibalení o hmotnosti 65 g. Minioplatky mají průměr 10 cm. Jedná se o výrobky, které se dle způsobu výroby řadí mezi spékané. Pláty se sypají směsí a spékají se v oplatečnicích.

Ostatní výrobky se řadí mezi tzv. mazané. Jejich výroba probíhá na mazací lince, která maže jednotlivé pláty danou náplní.

Vanilkové oplatky nabízí kombinaci křehkých kakaových oplatek spojených vanilkovou krémovou náplní. Baleny jsou v papírové krabičce, která obsahuje celkem 6 ks oplatek. Oproti oříškovým oplatkám, které jsou nejstarším artiklem, jsou vanilkové oplatky artiklem nejnovějším. Jejich výroba byla zahájena cca před třemi lety, čemuž předcházela složitá tvorba optimálního složení a chutě náplně.

Čokoládové oplatky jsou kombinací kakaové oplatky a krémové kakaové náplně. Krabička obsahuje 6 ks oplatek a balení má 200 g.

Obr. č. 10 – Tradiční lázeňské oplatky



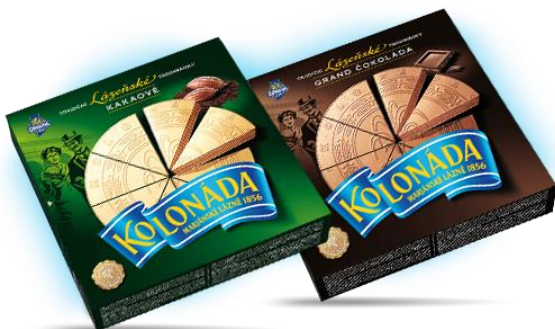
Zdroj: (17), 2016

Trojhránky jsou také oblíbeným artiklem. Kromě klasického balení lze vyzkoušet praktické balení 2 ks s příchutí kakao, čokoláda a i oříšek.

Tradiční lázeňské trojhránky Kakaové se skládají z pěti vrstev oplatek proložených klasickou kakaovou náplní. Jsou balené v papírové krabičce o hmotnosti 260 g.

Lázeňské trojhránky Grand Čokoláda jsou vyráběné ze sedmi vrstev oplatek namazaných bohatou čokoládovou náplní s vysokým obsahem kaka. Hmotnost klasického balení je 200 g.

Obr. č. 11 – Tradiční lázeňské trojhránky



Zdroj: (17), 2016

Součástí portfolia jsou také tradiční oplatky ve tvaru podlouhlých plátů proložené tabulkou čokolády. Nicméně jejich výroba není situována do prostor závodu Kolonáda, ale je delegována do jednoho z továren v České republice.

7.3 Druhy surovin

K jednotlivým výrobkům se váže řada materiálu a polotovarů, ze kterých jsou dané produkty vyráběny. Objednávky surovin a obalů jsou úzce spjaty s portfoliem výrobků, které se na trh dodávají, a s jejich požadovanými objemy výroby. Každý výrobek je specifický, tudíž je na něj potřeba jiná skladba vstupních surovin.

Součástí kapitoly bude představení všech druhů surovin, které závod nakupuje. Závod pro výrobu používá cca 30 druhů surovin rozdělených do 6 kategorií:

- mléčné výrobky – syrovátka, máslo, mléko, laktóza,
- tuky a oleje – řepkový olej, palmový olej, palmojádrový tuk, rostlinný olej,
- cukry – moučkový cukr, cukr krystal, maltodextrin,
- pšeničné výrobky – škrob, klíčky, mouka,
- aroma – vanilkové, oříškové, mandlové, čokoládové, skořice,
- ostatní – sůl, kulér, žloutky, oříšky, lecitin, kakaová hmota, kakao.

7.4 Výběr dodavatelů

Výběr dodavatelů je čistě v režii nákupního oddělení a nákupčích. Závod stanoví parametry, které jednotlivé suroviny musí mít (např. kvalita, složení, apod.). Oddělení nákupu na základě těchto požadavků hledá nejvhodnější dodavatele, kteří jsou schopni dodat surovinu s odpovídajícími parametry a požadavky na kvalitu. Samozřejmě musí dodavatelské závody splňovat přísné požadavky na čistotu a kvalitu provozu. Dodavatel, který chce dodávat pro společnost, musí podstoupit audit. Na základě tohoto auditu se rozhodne, zda pro společnost bude dodávat či ne.

7.5 Řízení zásob v závodě Kolonáda

Spotřeba surovin a četnost objednávek se odvíjí od výrobního plánu, který je sestavován na základě požadavků zákazníků. Základním prvkem pro tvorbu objednávek je znalost výrobního plánu alespoň na několik týdnů dopředu. Znalost dlouhodobého forecastu je velmi důležitá, ovšem nelze se na tento forecast spoléhat na 100%, protože velmi často se stává, že dochází k předsunutí výroby, navýšení plánu nebo k úplné změně.

Optimální snahou je udržovat zásoby na skladech v takové výši, aby v případě potřeby pokryly navýšení výroby alespoň na 14 dní. Je třeba počítat s tím, že ne všichni dodavatelé jsou schopni zareagovat na požadavky okamžitě, proto je třeba respektovat dobu dodání, která se pohybuje v rozmezí od 1 týdne do 1,5 měsíce. V případě, že je doba dodání delší, udržují se zásoby až na 1 měsíc dopředu. Zároveň se musí brát v úvahu také datum expirace jednotlivých položek a stav na skladě držet v takové výši, aby surovina neprošla. Na firmu je vyvíjen tlak, aby byl stav zásob co nejnižší.

Účtování o zásobách je prováděno dle postupů pro účtování zásob způsobem A, stav je udaný buď v penězích, nebo ho lze vyjádřit také v obrátkovosti.

Nakupované zásoby jsou oceňovány standardními cenami, které se v průběhu roku nemění. Standardní cena zahrnuje cenu pořízení a vedlejší pořizovací náklady. Zejména se jedná o celní poplatky, dopravné a skladovací poplatky při dopravě, provize a pojistné.

Nedokončená výroba patřící do zásob vytvořené vlastní činností se eviduje ve výrobním software podle výrobních příkazů. Výrobní příkazy jsou vydávány pro výrobní zakázky a výrobu společných dílů. Nedokončená výroba je v systému vedena v normovaných cenách, které jsou aktualizovány dle skutečných nákladů v položkách kalkulačního vzorce, který obsahuje přímé materiálové náklady, výkony vyjádřené jako násobek odpracovaných normominut a sazby, materiálové režie a výkonové režie.

K datu sestavení účetní závěrky je účetní hodnota zásob upravena na reálnou tržní hodnotu pomocí opravných položek, které jsou vykazovány v rozvaze. Opravné položky k pomalu obrátkovým a zastaralým zásobám jsou tvořeny na základě analýzy obrátkovosti zásob a na základě individuálního posouzení.

Výdaje zásob ze skladu jsou účtovány ve standardních cenách. K řízení a vydávání zásob je v závodě používána metoda FIFO. To znamená, že surovina, která do skladu přijde jako první, také první ze skladu odejde a je podle toho také oceněna. Náklady na pořízení materiálu jsou evidovány na analytickém účtu materiálových zásob a měsíčně jsou rozpouštěny na jednotlivé položky nakupovaných zásob.

Při objednávání je třeba brát v úvahu také kapacitu skladovacích prostorů. Při objednávání lze použít systém SAP, který firma používá. Ne vždy je tento způsob vhodný, neboť data nejsou spolehlivá a preferuje se postup ručního výpočtu skutečně vyrobených náplní a posypů, protože představují reálnou spotřebu.

7.6 Skladování zásob

Sklady jsou nedílnou součástí také v závodě Kolonáda. Ten má k dispozici dva sklady. Jednak je to skladový prostor v závodě, kde se nachází lednice, silo na mouku, skládek aromat, příruční skládek obalů a tukové a cukrové hospodářství. Jedná se o příruční sklad, kde jsou skladovány zásoby potřebné pro výrobu a balení.

Druhým skladovacím prostorem je areál v nedalekých Úšovicích, který slouží především jako sklad hotových výrobků, plátů, surovin, obalů a také jako přichlazovaný sklad.

Ve skladech je každý den monitorována vlhkost, teplota a probíhá zde kontrola rizikových materiálů jako je dřevo, sklo, zářivky apod. Požadavky na skladování vycházejí především ze specifikací surovin a obalů, kde je striktně určeno v jakých podmínkách musí být příslušný materiál skladovaný. Sklad plátů musí být udržován při teplotě 15 – 25°C a vlhkost se musí pohybovat mezi 35 – 65 %. Sklad surovin, obalů a hotové výroby by měl mít teplotu 10 – 25°C a vlhkost max. 65 % a přichlazovaný sklad se udržuje na teplotě maximálně do 15°C.

Co se týče balení, téměř většina dodávaných surovin je zabalena v pytlích a odesílána na paletách. Výjimku tvoří suroviny jako tekutá aromata, která jsou nejčastěji dodávaná v kanystrech, lecithin a řepkový olej dodávaný v 900-1000kg IBC kontejnerech, nebo cukr krystal zabaleny v tzv. big bagu o hmotnosti 700 kg. Dále mouka, která je dodávána v cisterně a je přečerpána do sil o objemu 10t. Závod vlastní 3 sila s kapacitou 10 t/1 silo. Poslední výjimku tvoří tekutý tuk z cisterny přečerpáný do tanku. Tento

tekutý tuk je skladován navíc ve vyhřívaných tancích, aby nedocházelo k jeho zatuhnutí. Již od dodavatele je odesílán v cisterně, která ho ohřívá na potřebnou teplotu. Aktivně je využíván jeden tank s kapacitou cca 5,5t.

Z hlediska informačního zabezpečení jsou využívány skladové lokace v systému SAP. Skladové lokace Úšovice zahrnují:

- 0002 sklad surovin,
- 0003 sklad aromat,
- 0004 sila a tekutý tuk,
- 0007 sklad obalů,
- 0011 sklad hotové výroby,
- 0043 sklad plátů.

Skладové prostory výroby na závodě obsahují:

- 0009 sklad zlomů,
- 0041 hotová výroba spékané,
- 0042 hotová výroba mazané,
- 0044 těstárna.

Lokace 0041, 0042 a 0044 slouží k úbytku surovin ze skladů. Na těchto lokacích jsou již suroviny těsně před zpracováním v náplňárně nebo na těstárně a dochází zde k automatické spotřebě při vytištění štítku hotové palety nebo při zadávání výroby ručně do systému.

7.7 Proces zásobování

Hlavním úkolem řízení zásob je vyrovnat časový a množství nesoulad mezi procesem výroby a spotřeby. Tato podkapitola představí proces zásobování v závodě Kolonáda, který se skládá z několika kroků. Tyto kroky vedou k optimalizaci vedení a zabezpečení výroby.

Obecně lze tento postup charakterizovat následovně. Prvotním krokem je sledování stavu zásob surovin a zjištění potřeby objednávat. Při zjištění, že zásoba klesá na minimum, následuje objednávka. Po vyřízení objednávky dodavatelem dochází k převzetí surovin. Tento proces je doprovázen vstupní kontrolou, dle zvolených kritérií. Pokud při kontrole nejsou nalezeny odchylky, je možné přistoupit ke skladování. Ze skladů jsou poté suroviny dodávány do výroby, kde dojde k přeměně na hotový výrobek. Následuje balení a v konečné fázi prodej odběratelům.

Pro konkrétní představu byla vybrána surovina, na níž se bude proces zásobování demonstrovat.

Závod Kolonáda používá pro usnadnění opět systém SAP. Prvním krokem, uvedeném v obecné charakteristice, je zjištění stavu dané zásoby. Tento stav zobrazí transakce MD04 v systému SAP, kdy ukazuje předpokládanou spotřebu na nadcházející týdny a zároveň i datum, na který se předpokládá objednat nová zásoba suroviny.

Na obrázku níže je k dispozici náhled, který znázorňuje přehled spotřeby a potřeby objednání pro položku palmojádrový tuk. Datum objednání je označen hvězdičkou. Do tvorby objednávky se lze dostat kliknutím na požadavek PurRqs.

Obr. č. 12 – Předpokládaná spotřeba MD04

Stock/Requirements List as of 15:45 hrs

Show Overview Tree

Material: BI022008 HYDROGEN.PALMKERNEL FAT BLOCKS-LAURIT195
 MRP area: CZ04 Mariánske Lazne MU
 Plant: CZ04 MRP type: PD Material Type: Z003 Unit: KG

A..	Date	MRP e...	MRP element data	Reschedulin...	E..	Receipt/Reqmt	Available Qty	Sto...
	20.10.2014	Stock					21.297,230	
	20.10.2014	OrdRes	BI080357			337,712-	20.959,518	0042
	21.10.2014	OrdRes	BI050973			1.214,915-	19.744,603	0042
	23.10.2014	OrdRes	BI050973			611,433-	19.133,170	0042
	24.10.2014	OrdRes	423446			694,816-	18.438,354	0042
	25.10.2014	OrdRes	422929			148,758-	18.289,596	0042
	31.10.2014	DepReq	4 Individual Reqmt			2.166,200-	16.123,396	0042
	07.11.2014	DepReq	4 Individual Reqmt			1.748,614-	14.374,782	0042
	14.11.2014	DepReq	5 Individual Reqmt			2.291,505-	12.083,277	0042
	21.11.2014	DepReq	4 Individual Reqmt			1.392,851-	10.690,426	0042
	28.11.2014	DepReq	4 Individual Reqmt			2.129,156-	8.561,270	0042
	05.12.2014	DepReq	6 Individual Reqmt			2.531,983-	6.029,287	0042
	06.12.2014	PurRqs	1496636121/00010 *	09.01.2015	15	21.600	27.629,287	
	12.12.2014	DepReq	6 Individual Reqmt			3.078,977-	24.550,310	0042

Zdroj: interní dokumenty závodu, 2016

Po kliknutí na požadavek se otevře list, který umožní zadat objednávku. Pro úspěšné vytvoření objednávky je nutné vyplnit všechna požadovaná data. Jedná se zejména o množství, datum dodání, typ suroviny, číslo kontraktu apod.

Na dalším obrázku je poté vidět nejen prostor pro zadání dat, ale také další záložky, které nabízí možnost doplnění různých typů poznámek. Je možné zjistit, zda objednaná surovina již prošla sklady a proběhl příjem, zda již byla zaúčtovaná dodavatelská faktura apod.

Obr. č. 13 – Tvorba objednávky

Sp.	S..	Itm	A	I	Material	Short Text	PO Quantity	O...	C Deliv. Date	Net Price	Curr...	Per	O...	Matl Grou
	10				BI022008	HYDROGEN.PALMKERNEL FAT BLOCKS-LAURIT...	21.600	KG	D 05.12.2014	0,00				KG Palmkerne

S..	C	Deliv Date	Sched. Qty	Time	Stat. Del. Dte	GR Qty	Purchase R...	Req...	N...	Open Quantity	Sc...	P..
D		05.12.2014	21.600		05.12.2014		1496636121	10		21.6001		

Zdroj: interní dokumenty závodu, 2016

Po zadání objednávky následuje její vyřízení dodavatelem. Bezprostředně poté dojde k převzetí dodaných surovin, které ještě před přijetím na sklad projdou kontrolou. Dodané suroviny podléhají kvantitativní kontrole dle dodacího listu a kvalitativní kontrole, která vychází z uzavřených kontraktů.

V případě palmojádrového tuku, který je dopraven pomocí vyhřívané cisterny, dojde k přečerpání do vyhřívaného tanku, kde je skladován až do té doby, než přijde požadavek na spotřebu do výroby. Minimální objednávka palmojádrového tuku činí 21,6 tun na jednu dodávku. Průměrně je potřeba uskutečnit asi 3 dodávky za rok, neboť průměrná roční spotřeba je cca 65 tun.

Problematika skladování palmojádrového tuku, ale i dalších surovin je interpretována v podkapitole výše, zabývající se skladováním zásob.

Dále tedy následuje transakce MB51. Její podstatou je sledování spotřeby zásoby. Jako příklad je uveden opět palmojádrový tuk. Pohybem 261 zjišťujeme spotřebu suroviny, k požadovanému dni. Dále je vidět, že se jedná o lokaci 0042, což znamená, že surovina byla spotřebována na mazané lince. Zároveň lze pomocí funkce vyhledávání zjistit traceabilitu surovin tzn. lze dohledat surovinu a její batch a zobrazit výrobní příkaz. Je možno vidět, že v náplňárně již spotřebovali starší dodávku tuku a najeli na novou batch.

Obr. č. 14 – Přehled pohybů MB51 – spotřeba palmojádrového tuku

Material Document List																		
Material	Material Description			Plnt Name 1														
MvT	Doc.	Date	Pstng	Date	Time	SLoc	Quantity	BUn	Quantity	in	UnE	EUn	User	Order	Batch	Mat.	Doc.	PC
BI022008	HYDROGEN.PALMKERNEL FAT BLOCKS-LAURIT195			CZ04 Marianske Lazne..														
261	20.10.2014	20.10.2014	15:40:09	0042		17,603-	KG		17,603-	KG			CZBATC	4583222	140909GGGK	4143424440		
261	20.10.2014	20.10.2014	13:04:28	0042		1,946-	KG		1,946-	KG			CZBATC	4583222	140909GGGK	4143408557		
261	20.10.2014	20.10.2014	13:04:28	0042		15,657-	KG		15,657-	KG			CZBATC	4583222	140619TTTT	4143408557		
261	20.10.2014	20.10.2014	13:52:13	0042		17,603-	KG		17,603-	KG			CZBATC	4583222	140909GGGK	4143412650		
261	20.10.2014	20.10.2014	13:05:33	0042		17,603-	KG		17,603-	KG			CZBATC	4583222	140909GGGK	4143408560		
261	20.10.2014	20.10.2014	13:07:12	0042		17,603-	KG		17,603-	KG			CZBATC	4583222	140909GGGK	4143408847		
261	20.10.2014	20.10.2014	13:06:38	0042		17,603-	KG		17,603-	KG			CZBATC	4583222	140909GGGK	4143408846		
261	20.10.2014	20.10.2014	13:05:02	0042		17,603-	KG		17,603-	KG			CZBATC	4583222	140909GGGK	4143408558		
261	20.10.2014	20.10.2014	13:28:20	0042		17,603-	KG		17,603-	KG			CZBATC	4583222	140909GGGK	4143410630		
261	20.10.2014	20.10.2014	13:06:06	0042		17,603-	KG		17,603-	KG			CZBATC	4583222	140909GGGK	4143408563		
261	20.10.2014	20.10.2014	10:10:50	0042		17,603-	KG		17,603-	KG			CZBATC	4583222	140619TTTT	4143392951		
261	20.10.2014	20.10.2014	08:52:33	0042		17,603-	KG		17,603-	KG			CZBATC	4583222	140619TTTT	4143386178		
261	20.10.2014	20.10.2014	10:10:24	0042		17,603-	KG		17,603-	KG			CZBATC	4583222	140619TTTT	4143392945		
261	20.10.2014	20.10.2014	10:11:18	0042		17,603-	KG		17,603-	KG			CZBATC	4583222	140619TTTT	4143392985		
261	20.10.2014	20.10.2014	08:52:18	0042		17,603-	KG		17,603-	KG			CZBATC	4583222	140619TTTT	4143385923		
261	20.10.2014	20.10.2014	08:58:27	0042		17,603-	KG		17,603-	KG			CZBATC	4583222	140619TTTT	4143386393		
261	20.10.2014	20.10.2014	08:58:16	0042		17,603-	KG		17,603-	KG			CZBATC	4583222	140619TTTT	4143386390		
* BI022008							281,648-	KG	281,648-	KG								

Zdroj: interní dokumenty závodu, 2016

Palmojádrový tuk se zpracovává v náplňárně a je součástí náplní, které se používají na veškeré druhy mazaných výrobků. Z náplňárny je pomocí potrubí náplň přepravena na mazací linku, kde dochází k mazání plátů a tvorbě hotového výrobku.

Při procesu mazání je třeba sledovat teplotu náplně. Při příliš nízké nebo naopak vysoké teplotě se nedaří pláty namazat tak, aby nevznikaly zmetky. Aby měli hotové výrobky správnou hmotnost, je třeba namazané pláty před chlazením, které následuje, zvážit. Neodpovídající hmotnost znamená přesun zpět ke zpracování a uchování ve skladu zlomů. Výrobky v odpovídající hmotnosti putují do chladičích boxů, kde dojde

k zatuhnutí náplně. Po tomto kroku následují estetické úpravy v tzv. karuselu, kde dochází k ořezu oplátek, a v případě trojhránek také k nařezání na trojúhelníky.

Poslední fází je balení. Hotové produkty se zabalují nejprve do plastových obalů, poté do krabičky s logem. Následně se ukládají do přepravní krabice a skládají se na paletu. Hotové palety jsou poté skladovány v jednom ze skladů závodu. Posléze jsou dodány odběrateli.

8 Finanční ukazatele

Při řízení zásob je vhodné použít také některé z finančních ukazatelů. Pomocí finanční analýzy lze hodnotit, jaká je finanční síla daného podniku. Co se týče zásob, je možné využít tzv. ukazatelů aktivity. Jedná se o jedny z ukazatelů z řady poměrových finančních ukazatelů, které dokáží ve stručné a jasné formě vypovědět některé zajímavé informace o firmě jen na základě veřejně dostupných údajů. Z těchto ukazatelů se tak lze snadno dozvědět, jak efektivně daná firma nakládá se svými finančními prostředky nebo jak efektivně řídí své zásoby. (15)

Zásoby jsou nedílnou součástí i při výpočtu ukazatelů likvidity. Pomocí likvidity lze zjistit, jak je podnik schopen dostát svým krátkodobým závazkům, tedy jak rychle je schopen své závazky splácet. V praxi se nejčastěji používá ukazatel běžné, pohotové a okamžité likvidity. Součástí kapitoly bude také srovnání s oborovými hodnotami. (15)

Informace z finanční analýzy slouží nejen k poskytování informací zainteresovaným osobám, ale poskytne podklad pro plánování budoucího vývoje.

8.1 Ukazatele aktivity

Ukazatel obratu zásob nám říká, kolikrát za rok se obmění naše zásoby, respektive kolikrát za rok jsme schopni přeměnit naše zásoby na tržby. Vypočítá se jako podíl tržeb a zásob, přičemž i zde platí, že můžete používat jak čisté tržby, tak tržby souhrnné zahrnující vnitropodnikové výkony. Čím vyšší obrat je, tím rychleji se zásoby v podniku točí.

Dalším ukazatelem je doba obratu zásob. U řady ukazatelů obratu jsou však nepoměrně atraktivnější jejich převrácené hodnoty vztažené ke zvolenému časovému období (měsíci, týdnů, dnu), přičemž nejčastějším používaným časovým obdobím jsou právě dny. Důvodem je prostý fakt, že tyto hodnoty znázorňují dobu obratu (potažmo splatnosti) a mají mnohem větší vypovídací hodnotu než to, kolikrát ročně dojde k obratu té či oné položky rozvahy. Doba obratu zásob se tak vypočítá jako podíl zásob a tržeb vynásobený počtem dnů v roce, tj. například $365 \times (\text{zásoby/tržby})$. Čím menší ukazatel je, tím efektivněji dokážeme řídit sklad. Nevýhodou však je, že doba obratu zásob nijak nezohledňuje to, jaká zásoba a v jaké hodnotě nám na skladě leží. (15)

Následující tabulky znázorňují výpočty obrátek a doby obratu jednotlivých skupin zásob v závodě Kolonáda. Ty tvoří mléčné výrobky, tuky a oleje, cukry, pšeničné výrobky a ostatní. Využit bude vzorec [6] dle Lamberta. Jako tržby bereme v úvahu tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, které byly zjištěny z výkazu zisku a ztráty (Příloha B).

Tab. č. 1 – Průměrné zásoby 2014

Položka	Průměrná zásoba (t)	Průměrná hodnota zásoby (tis. Kč)
Mléčné výrobky	87,95	724,6
Tuky a oleje	170,10	1 401,4
Cukry	411,28	3 388,4
Pšeničné výrobky	404,40	3 331,8
Ostatní	238,62	1 965,9
Zásoby celkem	1 312,35	10 812

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Tab. č. 2 – Obrat zásob v roce 2014 dle jednotlivých položek

2014	Tis. Kč
Tržby z prodeje vlastních výrobků	160 144
Zásoby	Obrat
Mléčné výrobky	221,0
Tuky a oleje	114,3
Cukry	47,3
Pšeničné výrobky	48,1
Ostatní	81,5
Zásoby celkem	14,9

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Z výpočtů ve výše uvedené tabulce vyplývá, že nejvíce „se točí“ mléčné výrobky a nejméně zásoby ve skupině cukrů. Celkový obrat zásob je cca 15, tzn., že zásoby se v průměru otočí 15x za rok. Cílem je obrat zvyšovat, aby se zásoby co nejvíce přeměňovali na tržby.

V následující tabulce je pro lepší názornost srovnán vývoj v letech 2010 – 2014. Doplněno je též grafické zpracování vývoje.

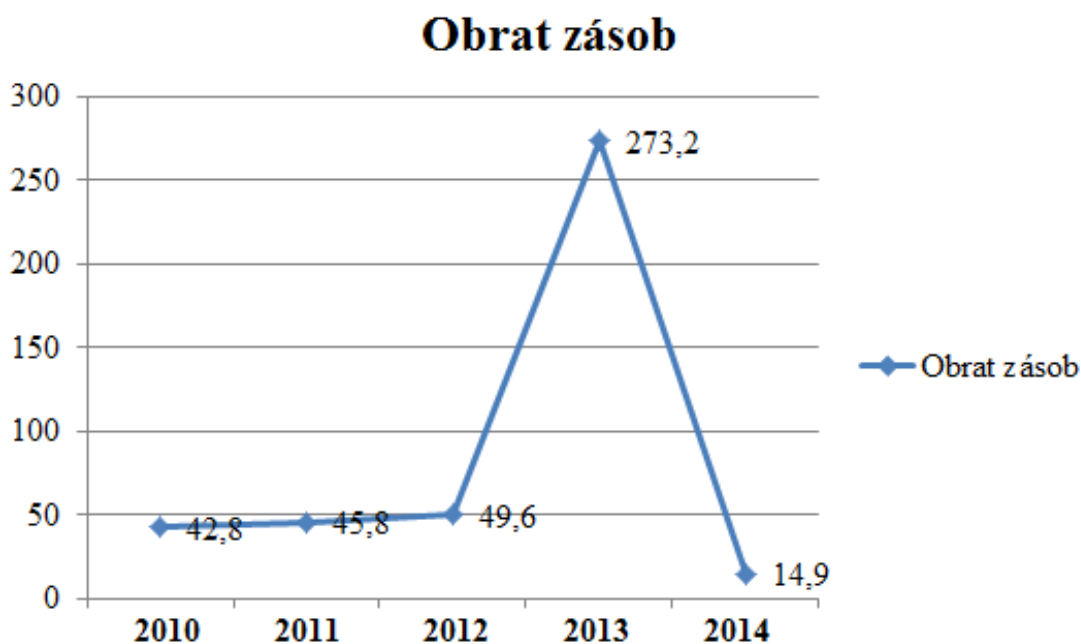
Data jsou čerpána z výročních zpráv závodu za jednotlivé roky. Rozvaha a výkaz zisku a ztráty z roku 2014 je k dispozici v příloze (Příloha A, B).

Tab. č. 3 – Vývoj obratu zásob v letech 2010 - 2014

Tis. Kč	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby z prodeje vlastních výrobků	3 882 682	4 249 201	4 582 134	1 662 463	160 144
Zásoby	90 653	92 830	92 408	6 085	10 812
Obrat	42,8	45,8	49,6	273,2	14,9

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2016

Graf č. 1 – Vývoj obratu zásob v letech 2010 - 2014



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Vývoj v letech 2010 – 2012 je hodnocen velmi kladně. Hodnoty mají přiměřeně rostoucí tendenci, což je žádoucí. Výrazný nárůst v roce 2013, který je následně doprovázen výrazným poklesem v následujícím roce, není příliš uspokojivý. Tento jev může být způsoben vlivem restrukturalizace, kterým si závod prošel. Do budoucna je třeba se zaměřit na řízení obratu, aby jeho vývoj vykazoval mírný, ale stálý růst.

Dalším ukazatelem je již zmíněná doba obratu zásob. Využijeme vzorec uvedený v textu výše a to $365 \times (\text{zásoby/tržby})$. Jako vstupní data využijeme data z tabulky č. 1 týkající se průměrného stavu zásob dle jednotlivých skupin, výše tržeb z prodeje vlastních výrobků bude opět převzata z výkazu zisku a ztráty (Příloha B).

Tab. č. 4 – Výpočet doby obratu jednotlivých položek zásob v roce 2014

2014	Tis. Kč
Tržby z prodeje vlastních výrobků	160 144
Zásoby	Doba obratu
Mléčné výrobky	1,65
Tuky a oleje	3,20
Cukry	7,72
Pšeničné výrobky	7,59
Ostatní	4,48
Zásoby celkem	24,50

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Výpočet ve výše uvedené tabulce udává, že zásoby se obrátí cca za 25 dní. Nejkratší dobu obratu vykazují mléčné výrobky, naopak nejvyšší vykazují cukry. Cílem je, aby hodnota doby obratu byla co nejnižší a zásoby tak v podniku byly co nejkratší dobu.

Pro lepší srovnání následuje vývoj v letech 2010 – 2014 a to jak v numerické, tak grafické podobě.

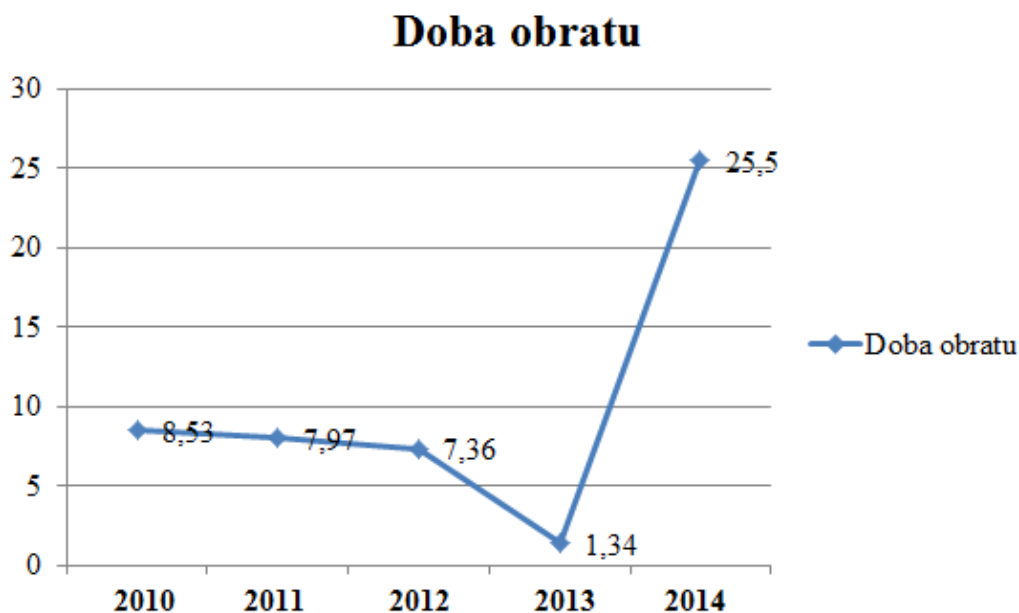
Tab. č. 5 – Vývoj doby obratu v letech 2010 - 2014

Tis. Kč	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby z prodeje vlastních výrobků	3 882 682	4 249 201	4 582 134	1 662 463	160 144
Zásoby	90 653	92 830	92 408	6 085	10 812
Doba obratu	8,53	7,97	7,36	1,34	25,50

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Z uvedené tabulky tedy vyplývá, že velmi uspokojivý vývoj je v letech 2010 – 2012. Tohoto trendu by se měl závod držet i nadále, aby nedocházelo k výrazným výkyvům, jako to bylo v letech 2013 – 2014. Tyto výkyvy lze také přehledně vidět v následujícím grafu. V budoucnu je žádoucí, dosavadní stav doby obratu snižovat a poté udržovat mírně kolísavé tendence.

Graf č. 2 – Vývoj doby obrátu v letech 2010 – 2014



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

8.2 Ukazatele likvidity

V této kapitole budou provedeny výpočty ukazatelů běžné, pohotové a okamžité likvidity. Výsledné hodnoty budou srovnány s oborovými hodnotami. Výpočty vycházejí ze vzorců níže uvedených.

Běžná likvidita neboli likvidita III. stupně říká, kolikrát jsme schopni uspokojit věřitele, kdybychom v určitém momentě přeměnili oběžná aktiva na hotovost, tzn., kolik korun z celkových oběžných aktiv pokrývá 1 Kč krátkodobých závazků. Doporučené výsledky by měli vykazovat hodnoty v rozmezí 1,5 – 2,5, nicméně stejně jako u dalších ukazatelů je třeba brát zřetel na časovou řadu hodnot a jejich minulý vývoj. Poté je možné sledovat, zda dochází ke zlepšení nebo ke zhoršení situace. Východiskem je vzorec dle (16):

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad [7]$$

Pohotová likvidita čili likvidita II. stupně je zbavena o méně likvidní položky, kterými jsou právě zásoby. Ukazatel poté říká, kolika korunami pohledávek a hotovosti jsme

schopni pokrýt krátkodobé závazky. Doporučená hodnota kolísá v rozmezí 0,7 – 1,2. Dle (16) má výpočet následující podobu:

$$\text{Pohotov\acute{a} likvidita} = \frac{\text{ob\acute{e}žn\acute{a} aktiva-z\acute{a}soby}{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}} \quad [8]$$

Okamžitá likvidita, jinak také likvidita I. stupně je považována za nejpřísnější ukazatel a hodnotí schopnost platit krátkodobé závazky z ihned dostupných zdrojů, tedy pomocí hotovosti, peněz na bankovních účtech, ale také pomocí šeků nebo krátkodobých cenných papírů. Výsledné hodnoty by se měli pohybovat v intervalu od 0,2 – 0,5. Pro výpočet lze dle (16) využít vzorec:

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{finan\acute{c}n\acute{i} majetek}}{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}} \quad [9]$$

Na základě těchto vzorců byly vypočteny výsledky za roky 2010 – 2014. Znázorňuje je následující tabulka. Graf níže přehledně ukazuje vývoj trendu. Výsledky jsou zaokrouhleny na 2 desetinná místa. Výjimku tvoří výsledky výpočtů okamžité likvidity, kde se z důvodu příliš nízkých hodnot zaokrouhluje na 6 desetinných míst.

Tab. č. 6 – Vývoj ukazatelů likvidity

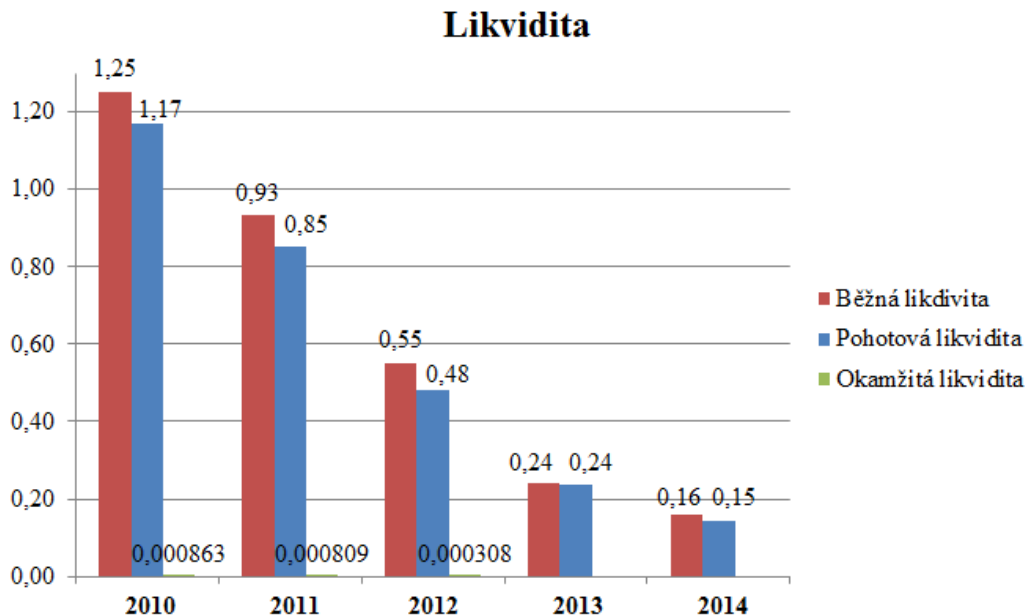
Položka v tis. Kč	2010	2011	2012	2013	2014
Oběžná aktiva	1 362 674	1 049 315	722 964	340 753	115 687
Zásoby	90 653	92 830	92 408	6 085	10 812
Krátkodobý finanční majetek	939	910	403	0*	0*
Krátkodobé závazky	1 087 798	1 124 889	1 309 863	1 419 605	722 646
Likvidita	2010	2011	2012	2013	2014
Běžná likvidita	1,25	0,93	0,55	0,24	0,16
Pohotov\acute{a} likvidita	1,17	0,85	0,48	0,24	0,15
Okamžitá likvidita	0,000863	0,000809	0,000308	-	-

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

* Společnost je zapojena do systému „International cash pooling“ skupiny Mondelēz. Podstatou tohoto systému je převádění denních zůstatků na sběrné účty společnosti za

účelem jejich optimálního využití a řízení cash flow, proto jsou stavy peněžních prostředků nulové.

Graf č. 3 – Vývoj ukazatelů likvidity v závodě Kolonáda



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

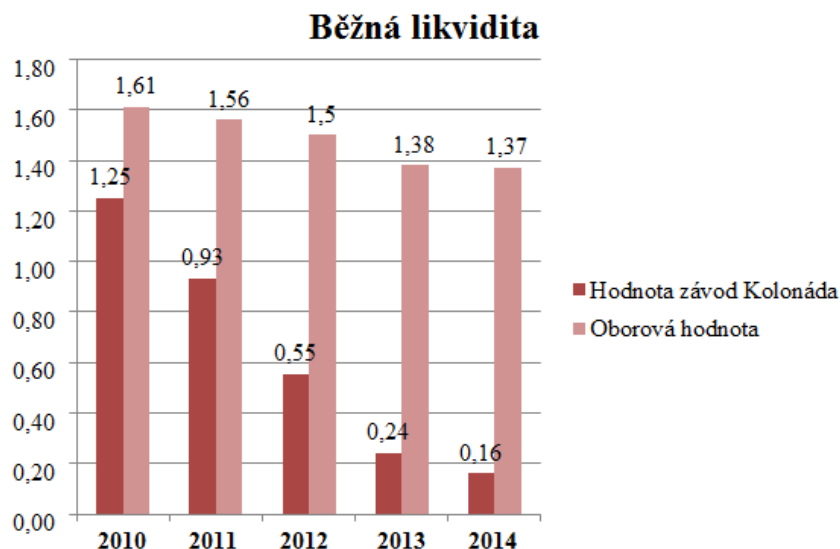
Likvidita společnosti nevykazuje celkově hodnoty optima, ani se nepřibližuje doporučeným hodnotám. Kladně je hodnocen fakt, že trendově zde nedochází k výrazným výkyvům a naopak negativně to, že jednotlivé likvidity postupně klesají a ještě více se vzdalují od doporučených hodnot.

Závod Kolonáda řadíme do oboru výroby potravinářských výrobků. S tímto oborem budou také srovnány jednotlivé výsledky. Byly využity hodnoty z let 2010 – 2014, které byly čerpány z webových stránek Ministerstva průmyslu a obchodu. (10)

Pro lepší názornost je u jednotlivých likvidit doplněno grafické zpracování srovnání s oborovou hodnotou.

Běžná likvidita v roce 2010 ukazuje hodnotu 1,25, což je nejbližší doporučeným hodnotám. Postupem času ovšem došlo k poklesu až na hodnotu 0,16, což je velmi nízká hodnota. Ve srovnání s oborovou hodnotou je nutné konstatovat, že běžná likvidita je pod průměrem oboru. Nicméně závod Kolonáda vykazuje klesající trend, což je ve shodě jako hodnoty oboru. Do budoucna je třeba běžnou likviditu v závodě Kolonáda zvýšit, což povede i k nepatrnému zvýšení v oboru jako celku.

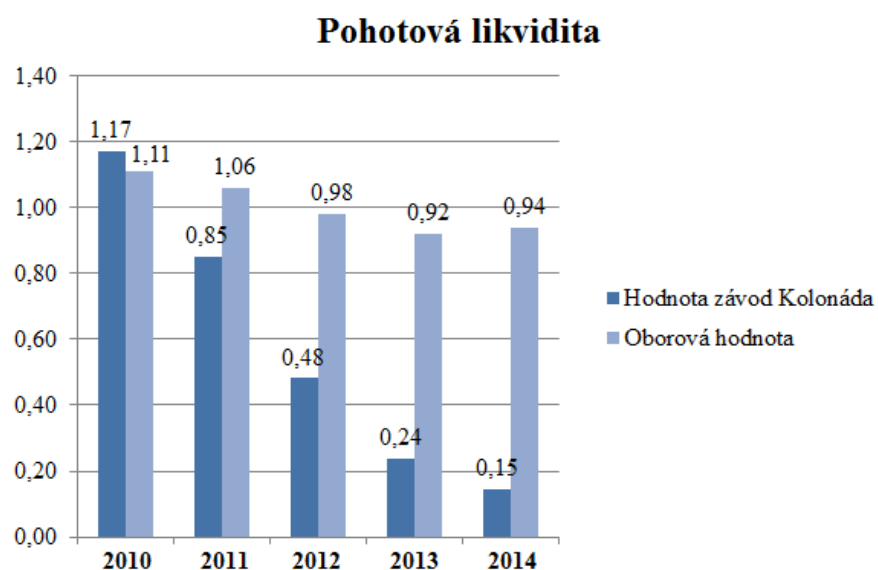
Graf č. 4 – Srovnání běžné likvidity s oborovými hodnotami



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Doporučené hodnoty pohotové likvidity se udávají v intervalu mezi 0,7 – 1,2. Hodnoty závodu v letech 2010 – 2011 vykazují hodnoty zapadající do tohoto rozmezí, což je hodnoceno kladně. Pokles téměř o polovinu a více vykazují hodnoty pro roky 2012 – 2014. Ve srovnání s oborem je závod Kolonáda pod průměrem, nicméně koresponduje opět alespoň klesající trend. Do budoucna lze doporučit přiblížení se k hodnotám oboru, které vykazují uspokojivé výsledky.

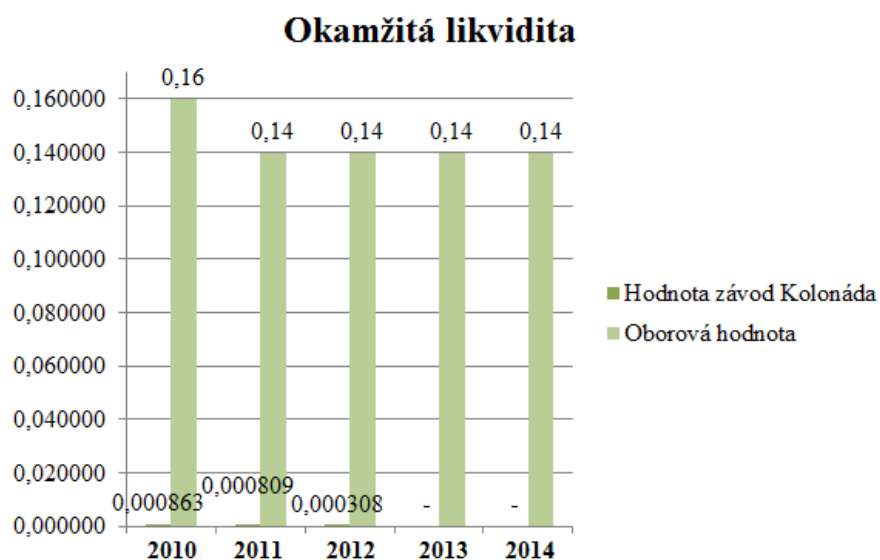
Graf č. 5 – Srovnání pohotové likvidity s oborovými hodnotami



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Co se týče výsledků okamžité likvidity, lze srovnávat pouze roky 2010 – 2012, neboť od roku 2013, kdy došlo k restrukturalizaci, se závod zapojil do cash – poolingů a veškeré finanční prostředky převádí na společný účet a tudíž nelze likviditu spolehlivě posoudit. Přesto je nutné konstatovat, že hodnoty v letech 2010 – 2012 vykazují tak nízké hodnoty, že je téměř na obrázku nelze vidět. Z tohoto jevu vyplývá, že společnost nebyla téměř schopna hradit své krátkodobé závazky z okamžitě dostupných zdrojů. Při pohledu na oborové hodnoty je zřejmé, že ani zde dané hodnoty nespádají do doporučených hodnot, které se pohybují v rozmezí 0,2 – 0,5, ale jsou spíše pod průměrem.

Graf č. 6 – Srovnání okamžité likvidity s oborovými hodnotami



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Závěrem z finanční analýzy je zjištění, že nejlepší výsledky vykazovaly výpočty pohotovové likvidity. Naopak nejhůř si závod vede v oblasti likvidity okamžité, což jistě souvisí s již zmíněnou restrukturalizací. Celkově zjištěné výsledky ukazují na velké problémy z hlediska platební schopnosti. V tomto případě nestačí sledovat pouze tyto finanční ukazatele a je vhodné, aby podnik sledoval hlavně své cash flow. Pro zlepšení výsledků likvidity lze doporučit také snižování stavu zásob, zvyšování pohledávek, snižování krátkodobých závazků a optimalizaci platební a finanční situace.

9 Aplikace operativních nástrojů controllingu

Za účelem zefektivnění řízení v oblasti zásob je možné doporučit aplikaci některých operativních nástrojů controllingu. Pro praktickou ukázkou byla aplikována analýza ABC a výpočet optimálního objemu dodávky, které povede nejen ke zlepšení řízení zásob, ale i kontrolních procesů v rámci oddělení.

9.1 Analýza ABC

Dle výše uvedených citací věnovaných teorii lze pro tuto práci vyvodit, že analýza ABC je jedním z operativních nástrojů controllingu, který lze podnikům doporučit zejména v oblasti řízení zásob. Využívá se při rozboru výrobních zásob, kde se jako parametr sleduje průměrná výše zásob jednotlivých položek na hodnotovém vyjádření. Efektivnější řízení zásob umožní také zlepšení výsledků likvidity, které byly vypočteny výše.

Jelikož je v každém podniku třeba zajistit objem surovin s vysokým podílem na hodnotě skladu, lze tuto analýzu vzhledem k množství surovin doporučit i pro závod Kolonáda. Sledování hodnoty surovin je klíčové a dost potřebné a tato analýza poslouží ke zjištění ekonomického významu jednotlivých položek. Při analýze dochází k určení podílu druhů surovin na celkovém obratu a rozhodnutí, kterým surovinám je třeba věnovat jakou pozornost. Přiřazení do jednotlivých skupin umožní zajistit hladký chod výroby. Průběžná kontrola umožní přizpůsobit další pokyny.

Jako vstupní data slouží druhy surovin, se kterými závod pracuje, dále průměrný stav zásob v tunách a průměrná hodnota zásob v tis. Kč za tunu. Časovým obdobím je rok. Tabulka celkem znázorňuje 28 druhů surovin.

Vynásobením zjistíme hodnotu každé suroviny. Nakupované položky jsou sečteny tak, aby se v seznamu objevovaly pouze jednou. Dále je nutné jednotlivé položky sestupně seřadit dle průměrné hodnoty zásob. Dále spočteme celkový součet a určíme procentní podíl každé položky na celkovém obratu. Konkrétně vypočteme jako hodnota tis. Kč/celková hodnota x 100. Výsledky tohoto postupu vyobrazuje první část tabulky týkající se analýzy ABC.

Druhá část tabulky prezentuje kumulovaný podíl, pomocí kterého bude snadné a přehledné přiřadit suroviny do skupiny A, B nebo C dle pravidel, které byly objasněny v teoretické části. Tabulka je také doplněna o výsledné číselné hodnoty podílů jak na hodnotě, tak na počtu položek.

Tab. č. 7 – Analýza ABC – 1. část

Druh suroviny	Průměrný stav zásoby (t)	Průměrná cena v tis. Kč/t	Hodnota tis. Kč	Podíl na celkové hodnotě
Skořice	150	15	7 350	21,60%
Cukr krystal	400,4	7	6 006	17,65%
Kakao	45	49	4 050	11,90%
Mouka	400	30	2 800	8,23%
Oříšky	17,5	20	2 800	8,23%
Palmojádrový tuk	64,8	90	1 944	5,71%
Kakaová hmota	14,4	20	1 872	5,50%
Mléko	15,75	28	1 102,5	3,24%
Palmový olej	54	27	1 080	3,17%
Rostlinný olej	37,8	160	1 058,4	3,11%
Laktóza	44	70	880	2,59%
Máslo	7,2	130	576	1,69%
Syrovátka	21	36	567	1,67%
Řepkový olej	13,5	50	486	1,43%
Žloutky	4	80	480	1,41%
Lecithin	6	70	420	1,23%
Maltodextrin	8	120	400	1,18%
Škrob	3,6	14	50,4	0,15%
Moučkový cukr	2,88	15	43,2	0,13%
Kulér	0,6	20	25,2	0,07%
Klíčky	0,8	42	16	0,05%
Mandlové aroma	0,1	4	8,1	0,02%
Čokoládové	0,24	20	4,8	0,01%
Vanilkové č. 2	0,2	17	3,4	0,01%
Vanilkové č. 1	0,15	17	2,55	0,01%
Sůl	0,4	81	1,6	0,00%
Oříškové č. 1	0,02	25	0,5	0,00%
Oříškové č. 2	0,02	25	0,5	0,00%
Celkem	1 312,36	-	34 028,2	-

Zdroj: vlastní zpracování s využitím interních dat podniku, 2016

Tab. č. 8 – Analýza ABC – 2. část

Druh suroviny	Kumulovaný podíl	Přiřazení do skupiny	Podíl dané skupiny na hodnotě	Podíl počtu položek
Skořice	21,60%	A	78,82%	25,00%
Cukr krystal	39,25%	A		
Kakao	51,15%	A		
Mouka	59,38%	A		
Oříšky	67,61%	A		
Palmojádrový tuk	73,32%	A		
Kakaová hmota	78,82%	A		
Mléko	82,06%	B	15,47%	21,43%
Palmový olej	85,24%	B		
Rostlinný olej	88,35%	B		
Laktóza	90,93%	B		
Máslo	92,63%	B		
Syrovátka	94,29%	B		
Řepkový olej	95,72%	C	5,71%	53,57%
Žloutky	97,13%	C		
Lecithin	98,37%	C		
Maltodextrin	99,54%	C		
Škrob	99,69%	C		
Moučkový cukr	99,82%	C		
Kulér	99,89%	C		
Klíčky	99,94%	C		
Mandlové aroma	99,96%	C		
Čokoládové	99,97%	C		
Vanilkové č. 2	99,98%	C		
Vanilkové č. 1	99,99%	C		
Sůl	100,00%	C		
Oříškové č. 1	100,00%	C		
Oříškové č. 2	100,00%	C		
Celkem	-	-	100%	100%

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Na základě provedené analýzy bylo zjištěno, že hlavními položkami, které přináší téměř 80 % hodnoty, jsou skořice, cukr krystal, kakao, mouka, oříšky, palmojádrový tuk a kakaová hmota. Jedná se o suroviny, které tvoří hlavní podstatu všech výrobků

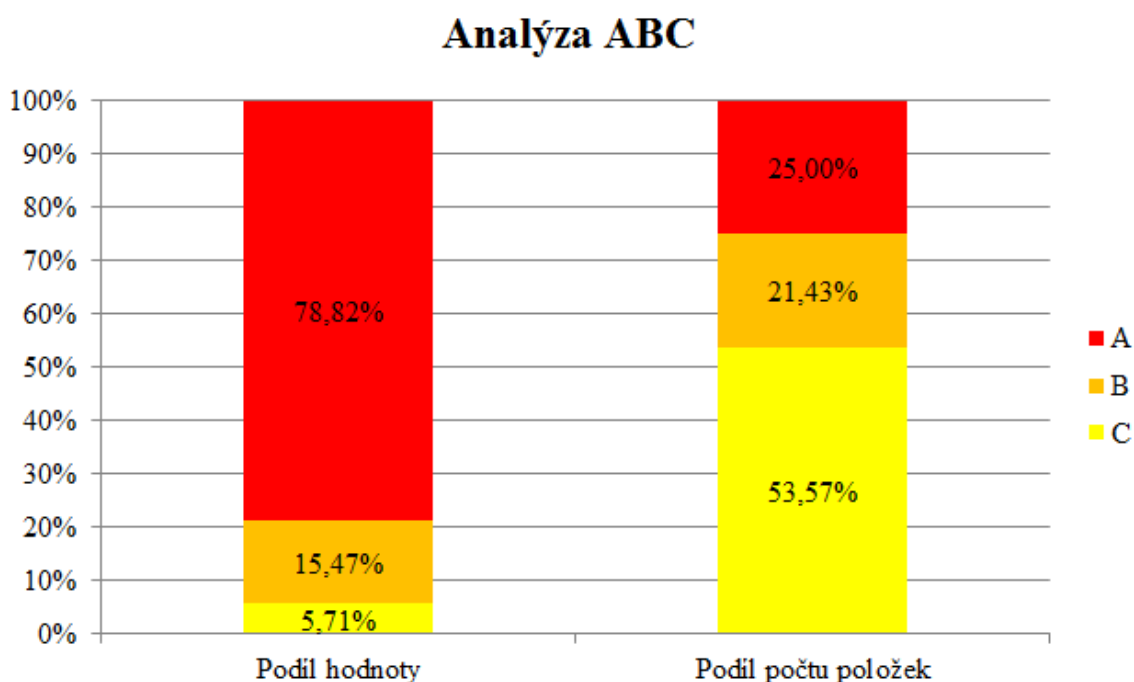
z výrobního portfolia závodu. Představují nejdůležitější skladové položky, které je třeba sledovat denně. Pro tyto položky je třeba stanovit co nejpřesnější optimální objednávku.

Položky přiřazené do kategorie B jsou sledovány méně často, nicméně pojistná zásoba je zde zpravidla vyšší než u kategorie A.

Kategorie C obsahuje dle analýzy položky málo důležité. Položky v této kategorii tvoří hodnotu kolem 5 % a jedná se zejména o různá barviva, koření či aroma.

Následující graf dokresluje procentní podíly hodnoty a počtu položek. Podíly jsou převzaty z předchozí tabulky. Podíl počtu položek vypočteme jako počet položek v dané kategorii/celkový počet položek, v procentním vyjádření ještě násobeno stem. Porovnání těchto dvou veličin přehledně ukazuje, že 25 % položek v kategorii A tvoří cca 79 % hodnoty, 21,43 % položek v kategorii B 15,47 % hodnoty a téměř 54 % položek v kategorii C tvoří jen necelých 6 % hodnoty.

Graf č. 7 – ABC analýza – rozdělení kategorií



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

9.2 Optimální objem dodávky

V předchozí kapitole, která byla věnována analýze ABC, bylo zjištěno, které zásoby surovin spadají do kategorie A. Tato kategorie vyžaduje každodenní kontrolu a je velice podstatné znát velikost optimální objednávky.

Výpočet optimálního objemu dodávky je také jedním z operativních nástrojů controllingu a nabízí se tedy jako vhodný prostředek pro řízení zásob. Na základě dostupných informací závodu můžeme jednotlivé výsledky pro hodnotově významné položky spočítat pomocí vzorce [1] uvedeného v teoretické části.

Optimální objem dodávky budeme zjišťovat u těchto položek:

- **skořice, cukr krystal a oříšky** – jsou součástí posypových náplní při výrobě spékaných oříškových oplátek,
- **kakao, kakaová hmota a palmojádrový tuk** – obsaženy v náplních pro výrobu mazaných výrobků,
- **mouka** – jako surovina pro výrobu všech druhů plátů.

Při výpočtu bereme v úvahu, že procentní sazba nákladů na sklad je dle vnitřních předpisů závodu stanovena na 20 %. A pořizovací cena dodávky je stanovena v průměru na 2 000 Kč.

Tab. č. 9 – Optimální objemy dodávky surovin kategorie A

Surovina	Průměrná roční spotřeba (t)	Pořizovací náklady tis. Kč/t	Optimální objem dodávky (t)
Skořice	150	15	141,4
Cukr krystal	400,4	7	338,2
Oříšky	17,5	20	41,8
Kakao	45	49	42,9
Kakaová hmota	14,4	20	37,9
Palmojádrový tuk	64,8	90	37,9
Mouka	400	30	163,3

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Optimální objem objednávky má pro podnik velký význam, neboť dokáže snížit náklady na nákup i skladování. V běžném provozu je poměrně složité každodenně sestavovat optimální objemy. Dnes však existují softwarové programy, které buďto

samy generují požadované hodnoty, nebo po vyplnění interních údajů, hodnoty vypočtou. Při práci s optimálními objemy je třeba počítat s tím, že je nutné přihlédnout i k množstevním rabatům nebo je třeba brát v potaz požadavky na minimální velikosti odběru či balení. V případě potravin je nutné brát zřetel také dobu expirace suroviny, protože ne všechny položky mají tak dlouhou trvanlivost. Tyto skutečnosti mohou být příčinou k odchylce od optimálního objemu dodávky.

Uvedená tabulka znázorňuje optimální objemy dodávky surovin. Bylo také zjištěno, že výsledky jsou v souladu s minimální požadovanou dodávkou, nicméně nebylo přihlédnuto k době expirace, ani kapacitě skladu, proto se ve skutečnosti mohou objemy dodávek lišit.

10 Zhodnocení efektivity controllingových aktivit

Po provedené analýze controllingových aktivit lze začít provádět jejich hodnocení. Analýza vycházela ze zjištěných teoretických poznatků uvedených v první části této práce.

První část této kapitoly bude obsahovat rekapitulaci stávající situace v závodě Kolonáda Mariánské Lázně včetně zhodnocení efektivity controllingových aktivit, na které byly aplikovány některé z controllingových nástrojů operativní analýzy. Následovat budou návrhy a doporučení jak v rámci controllingu, tak v rámci řízení zásob, zlepšit stávající situaci. Závěr kapitoly bude doplněn o predikci možného budoucího vývoje v oblasti zásob.

Závod Kolonáda implementoval pro řízení své činnosti systém SAP. Používá zejména oblasti finanční, controlling, skladové hospodářství a logistika, management kvality a plánování výroby. Závod nemá zřízeno samostatné controllingové oddělení přímo v Mariánských Lázních. Díky tomu, že je součástí korporátní společnosti Mondelēz, spadá controlling pod závod v Lovosicích. V tomto závodě pak funkci controllera vykonává finanční ředitel. Zároveň probíhají také kontroly ze Švýcarska a účetní oddělení momentálně funguje centralizovaně z filipínské Manily.

Náplň práce controllingu spočívá především v kontrole výdajů, investic a dodržování rozpočtů. Sestavuje se také tzv. kontrolní inventura. Tato inventura je prováděna 1x měsíčně, vždy na konci daného měsíce. Kompletní inventura je prováděna 1x ročně. Kontroluje se stav obalů, surovin, polotovarů a hotových výrobků, kdy se spočítá fyzický stav a následně se porovnává se stavem v systému. Rozdíly se dohledávají a následně rozpouští na jednotlivé příkazy, popřípadě jinak ztracené položky se tzv. scrapují neboli vyhazují ze systému.

Napříč celým závodem se vytvářejí také reporty. Ty vycházejí z náplně práce jednotlivých oddělení, např. odpady, úrazy, bezpečnost, stav zásob, hospodářský výsledek apod. Jedná se o čistě individuální záležitost každého oddělení, výsledky se většinou reportují v měsíčních intervalech. Co se týče surovin, reportují se například předpokládané spotřeby a to 1x týdně.

Problematikou zásob jako takovou se zabývá pracovní pozice s názvem replisher a administrativní pracovník pro výrobu a řízení kvality. Tento pracovník má vytvořený profil v systému, který umožňuje přístup k vytvořeným objednávkám, stavům na skladech, celkovým zásobám, sjednaným kontraktům, ale také k reportům. Tyto informace jsou přístupné přes jeden z modulů systému SAP a jedná se o modul MM. V tomto modulu je možné zobrazit v danou chvíli vše, co je potřebné pro efektivní řízení zásob. Generovat lze normy hotové výroby, sestavy skladů, čísla výrobních příkazů, trvanlivost jednotlivých surovin apod. Mezi transakce, které závod využívá nejčastěji, patří stavy na skladech, plánování a tvorba objednávky, tisk objednávek, dorovnávání surovin a přehled pohybů ve výrobě.

Pro zajištění plynulosti výroby a včasného plnění zakázek je třeba mít zajištěn dostatek surovin pro výrobu. K zajištění této činnosti využívá závod vhodně zvolené transakce. Ty zobrazují jak spotřebu materiálu, tak upozorňují na čas vhodný k zadání nové objednávky, aby jednotlivé suroviny pro výrobu dorazily včas. Spotřeba surovin a četnost objednávek se řídí výrobním plánem, který se odvíjí od požadavků zákazníků. Základním prvkem pro tvorbu objednávek je znalost výrobního plánu alespoň na několik týdnů dopředu. Znalost dlouhodobého forecastu je velmi důležitá, ovšem nelze se na tento forecast spoléhat na 100%, protože velmi často se stává, že dochází k předsunutí výroby, navýšení plánu nebo k úplné změně. Z tohoto důvodu se upřednostňují v závodě krátkodobé plány.

Současně je optimální snahou udržovat zásoby na skladech v takové výši, aby v případě potřeby pokryly navýšení výroby alespoň na 14 dní. Závod má sjednané kontrakty s velkým množstvím dodavatelů a proto je třeba počítat s tím, že ne všichni jsou schopni zareagovat na požadavky okamžitě, proto je třeba respektovat dobu dodání. Doba dodání se pohybuje v rozmezí od 1 týdne do 1,5 měsíce a závisí jak na typu suroviny, tak na tom, jaká je vzdálenost pro dodání. V případě, že je doba dodání delší, udržují se zásoby až na 1 měsíc dopředu. V úvahu je nutné brát také datum expirace jednotlivých položek a stav na skladě držet v takové výši, aby surovina neprošla.

Při objednávání je třeba počítat také s kapacitou skladovacích prostorů. Závod má k dispozici dva sklady, které musí splňovat určité klimatické podmínky, aby nedošlo ke

znehodnocení hotových výrobků či polotovaru. Ve skladu musí být určitá teplota a vlhkost, která musí být průběžně sledována a přizpůsobována.

Při stanovení velikosti objednávky používá závod systém SAP. Tento způsob však závod nepovažuje vždy za vhodný, neboť data v systému nemusí být spolehlivá a preferuje tak postup ručního výpočtu skutečně vyrobených náplní a posypů, protože představuje reálnou spotřebu. Po úspěšném dokončení objednávky se čeká na vyřízení dodavatelem. Čekací lhůty na vyřízení jsou odvozeny od uzavřených kontraktů a jsou předem domluveny. Po dodání surovin přichází na řadu vstupní kontrola, které podléhají veškeré objednané suroviny. Následně dojde k uložení na sklad, ze kterého jsou suroviny dále čerpány do výroby.

Kromě charakteristiky procesu zásobování, byly vypočteny také některé finanční ukazatele. Výsledky částečné finanční analýzy ukázaly, že je třeba se zaměřit jak na řízení obratu zásob, tak na řízení likvidity. Výpočty v předchozích letech ukazovaly na příznivé výsledky. V době, kdy podnik procházel restrukturalizací, však došlo k výrazným výkyvům, které je do budoucna potřeba regulovat, aby se výsledky v podniku dostaly na uspokojivé hodnoty. Likviditu podniku ovlivnil i fakt, že je součástí systému „International cash-pooling“, a odvádí tak veškeré peněžní prostředky na společný účet mateřské společnosti Mondelēz. Kladně byla hodnocena alespoň skutečnost podobného vývoje s oborovými hodnotami. Nejlepších výsledků závod dosahoval v oblasti pohotové likvidity, kdy se hodnoty pohybovaly nejbliže doporučeným intervalům. Zároveň je však kromě zaměření na finanční ukazatele kladen důraz na sledování cash flow.

Na základě zjištěných výsledků byly aplikovány některé z operativních controllingových nástrojů, které umožní zlepšení jak v oblasti řízení zásob, tak v oblasti controllingu. Byla provedena analýza ABC. Z provedené analýzy vyplynulo, kterým položkám je třeba věnovat zvýšenou pozornost. Mezi suroviny, které přináší nejvyšší hodnotu, patří cukr krystal, mouka, skořice, oříšky, kakao, kakaová hmota a palmojádrový tuk. Pro názornost byl pro tyto položky využit také výpočet optimální velikosti dodávky, jako jeden z dalších operativních nástrojů controllingu.

V závěrečné části této kapitoly lze souhrnně konstatovat, že závod Kolonáda má systém řízení zásob poměrně dobře podpořen systémem SAP, který díky svým definovaným

transakcím umožní včasné zjištění nedostatku zásob či případné potřeby objednávky, nebo také aktuální spotřebě surovin ve výrobě. Tyto transakce patří do kompetencí tzv. replenishera, který sestavuje také reporty z oblasti týkající se stavu zásob. Závod nemá vlastní controllingové oddělení v místě závodu. Tuto oblast zajišťuje funkce finančního ředitele ze závodu v Lovosicích. V závodě Kolonáda je pozitivním faktem, to že jednotlivá oddělení sestavují reporty, i když v nepravidelných intervalech, které podpoří manažerská rozhodnutí a seznámí s informacemi týkající se aktuální situace v závodě.

10.1 Návrhy na zlepšení

Na základě provedené analýzy a charakteristiky současného stavu v závodě Kolonáda, byly zjištěny skutečnosti, které budou hlavním impulsem pro tvorbu návrhů a případných doporučení na efektivnější vývoj do budoucnosti. Z hlediska analyzovaných aktivit byly zjištěny tyto skutečnosti:

- Řízení zásob v závodě Kolonáda Mariánské Lázně vychází zejména z poptávky zákazníků. Na základě požadavků zákazníků jsou sestavovány cíle a z nich odvozené výrobní plány.
- Závod pro své řízení využívá systém SAP, pro oblast řízení zásob je to zejména modul MM, který má řadu užitečných funkcí, které usnadňují řízení.
- Výběr dodavatelů je v kompetenci nákupního oddělení. Konkrétní parametry stanovuje vedení závodu. Dodavatelé musí splňovat přísné požadavky a podstoupit výběrový audit.
- Zásoby se udržují na takové úrovni, aby vykryly případné odchylky alespoň na 14 dní dopředu. S velikostí zásob souvisí také kapacity skladových prostor, které má závod k dispozici. V tomto případě však nestačí výpočet programu SAP, ale je třeba ručně dopočítávat skutečný stav spotřebovaných surovin.
- Závod nemá vlastní controllingové oddělení, jelikož je součástí korporátní společnosti a controlling tak spadá pod závod v Lovosicích.
- Vytváření reportů je individuální záležitostí jednotlivých oddělení. Reporty se sestavují buď měsíčně nebo 1x za týden.

- Inventura se provádí 1x měsíčně. Kompletní inventura je prováděna 1x ročně.

Na základě zjištění vyplývajícího z hodnocení lze stanovit tyto návrhy na zlepšení:

- V rámci zefektivnění controllingových aktivit v oblasti zásob je třeba zařadit funkci controllera přímo do místa závodu. Doporučením je zřídit alespoň jako štábní útvar nebo přiřadit controllingové aktivity pracovníkům nákupu či oblasti zásobování. Náplní práce controllera zásob by mělo být např. sledování stavu zásob, obrátkovosti zásob, hodnocení inventur, kontrola konečných zůstatků a správnosti účtování.
- V oblasti sestavování reportů je doporučováno sjednotit četnost vytváření reportů každého oddělení včetně sdělení zjištěných výsledků a to 1x za týden.
- Pro zlepšení finančního řízení bylo doporučeno 1x měsíčně vytvářet report obsahující výpočty ukazatelů aktivity a ukazatelů likvidity.
- Zároveň je závodu doporučeno využívat některých operativních nástrojů controllingu. Jako příklad byla využita analýza ABC. Tato metoda závodu ukáže, jakým surovinám věnovat největší pozornost. U položek ve skupině A je doporučeno vytvářet report 1x denně. Tuto analýzu je doporučeno aktualizovat min. 1x ročně.
- V rámci systému SAP generovat report týkající se optimální velikosti dodávky zejména u položek v kategorii A dle analýzy ABC s přihlédnutím na dobu expirace surovin a kapacitu skladu.

10.2 Predikce budoucího vývoje

Na základě zjištěných poznatků a zakomponování části návrhů na zlepšení, dotvoří kapitolu predikce budoucího vývoje v oblasti zásob. Strategické plánování je poměrně rozsáhlá problematika, která vyžaduje dostatečně podrobnou základnu vstupních informací. Vzhledem ke zjištěným výsledkům bude součástí stručný nástin možného budoucího vývoje tržeb, od kterého se bude odvíjet také plán zásob. Část této podkapitoly se bude nejprve věnovat teoretickému úvodu, který umožní seznámení s problematikou. Přiblíženy budou pouze ty způsoby predikce budoucího vývoje, které budou následně využity pro závod Kolonáda.

Obecně se při sestavování střednědobého plánu vychází z vize a cílů podniku. Plánují se obvykle dva typy výkazů a tj. výsledovka a rozvaha. Plán typu výsledovka se skládá z plánování nákladů a výnosů. Plán typu rozvaha řeší výši aktiv, odpisů a velikost kapitálu.(7)

Při sestavování existuje řada způsobů a metod, jak daný plán vytvořit. U plánování výnosů lze použít agregovaný nebo desagregovaný způsob. Agregovaný přístup určuje prognózu budoucího stavu jako časovou řadu dané položky, jež představuje velikost v jednotlivých letech plánovacího období. Plánovat výnosy lze s pomocí trendových křivek nebo regresní analýzy. Trendové křivky promítají trendy předchozích let. Regresní analýza, na základě definice faktorů, ovlivní velikost prognózy jejich vývoje v následujících obdobích. Nevýhodou tohoto přístupu je fakt, že nerespektují změny externích faktorů ani strategii podniku. Nicméně je zde druhá varianta, kterou je způsob desagregovaný. Jeho podstatou je rozčlenění výrobního programu a plánování jednotlivých skupin podle konkrétních trhů, přičemž lze vycházet z marketingových výzkumů trhu, ekonomické výhodnosti jednotlivých komodit, rozhodnutí podniku nebo z identifikované míry rizika. Při plánování nákladů využíváme stejné přístupy. Jejich podstata se od plánu výnosů mírně liší, zejména v oblasti režijních nákladů. (7)

Plán typu rozvaha se skládá ze dvou kroků. Nejprve je třeba určit velikost aktiv a vybraných položek pasiv. Druhým krokem je určení struktury dodatečného externího kapitálu s ohledem na vlastní kapitál a druh cizího kapitálu. K sestavení plánu jednotlivých položek se nabízí 3 metody – agregovaný přístup, regresní analýzy či metoda ukazatelů obratu.

Pro potřeby zpracování bude využita metoda ukazatelů obratu, proto bude také blíže popsána. Tato metoda vychází z ukazatelů obratu, neboli z relace tržeb a jednotlivých složek aktiv či pasiv. Odhad budoucího stavu pak vychází nejen z minulého vývoje ukazatele, ale přihlíží se také ke srovnání oboru nebo cílům v dané oblasti řízení, které posílí pozitivní tendence. (7)

Jelikož výsledky finanční analýzy nebyly příznivé a bylo doporučeno snižování stavu zásob, bude součástí této kapitoly sestavení plánu zásob pro následující roky. Pro nastínění budoucích možných hodnot byly zvoleny jednoduché metody pro predikci budoucího vývoje popsané výše. Východiskem bude nejen minulý vývoj, ale také

zohlednění plánů do budoucnosti. Nejprve je třeba sestavit plán tržeb, který se v závodě Kolonáda odvíjí od poptávky zákazníků. Prvotním předpokladem je neustále rostoucí trend tržeb, neboť společnost jako celek chce neustále zvyšovat své postavení a podíl na trhu, které podpoří zvýšením prodejů a růstem tržeb z prodeje vlastních výrobků.

Tržby z prodeje vlastních výrobků budou plánovány agregovaně pomocí procentního přírůstku, který bude stanoven odborným kvalifikovaným odhadem na základě vývoje z minulých let. Bude se jednat pouze o tržby z prodeje vlastních výrobků, neboť další tržby, tvořící významnou položku, závod nevykazuje. Následovat bude plán zásob, při jehož sestavení budeme vycházet z plánu obrátkovosti.

Následující tabulka znázorňuje tržby z prodeje vlastních výrobků v letech 2010 – 2014 a jejich % změny vztažené vždy k předchozímu roku. Hodnoty tržeb jsou udávány v tis. Kč a jsou převzaty z výročních zpráv společnosti za jednotlivé roky. Je zřejmé, že v období 2010 – 2012 má růst tržeb klesající charakter. Razantní skoky v letech 2013 a 2014 jsou způsobené již poněkolkáté zmíněnou restrukturalizací, která měla vliv jak na likviditu a obrátkovost, tak také na výši tržeb.

Tab. č. 10 – Přehled tržeb z prodeje vlastních výrobků za rok 2010 - 2014

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby (tis. Kč)	3 882 682	4 249 201	4 582 134	1 662 463	160 144
% změna	-	+9,4398 %	+7,8352 %	-63,7186 %	-90,3671 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

V následujících letech je plánováno opětovné zvyšování tržeb, což vyplývá z cílů společnosti jako celku. Na základě interního kvalifikovaného odhadu bylo stanoveno, že růst tržeb se bude pohybovat v rozmezí 7 – 10 % vždy oproti předchozímu roku. Jednak dojde k uspokojení poptávky zákazníků a bude splněn i cíl každoročního zvyšování tržeb z prodeje vlastních výrobků, na který je závod zaměřen.

Tab. č. 11 – Stanovení % odhadů pro následující roky

Rok	2015	2016	2017	2018
% změna	+ 7 %	+ 8 %	+ 9%	+ 9,5%
Tržby (tis. Kč)	171 354	185 062	201 718	220 881

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Po sestavení plánu tržeb z prodeje vlastních výrobků lze začít s tvorbou plánu zásob. Byl zvolen způsob stanovení dle obrátkovosti. Níže uvedená tabulka znázorňuje výsledky výpočtů obratu zásob za roky 2010 – 2014. Na základě minulého vývoje budou pomocí interního kvalifikovaného odhadu stanoveny plánované obraty zásob pro následující roky. A následným dosazením do vzorce [6] budou vypočteny plánované stavy zásob.

Tab. č. 12 – Obrat zásob v letech 2010 - 2014

Tis. Kč	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby	3 882 682	4 249 201	4 582 134	1 662 463	160 144
Zásoby	90 653	92 830	92 408	6 085	10 812
Obrat	42,8	45,8	49,6	273,2	14,9

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Co se týče obratu zásob, opět se projevil vliv restrukturalizace. Předchozí roky vykazují četnost v rozmezí 40 – 50, tzn., že zásoby „se obrátí“ zhruba 40 – 50 krát za rok.

Obecně platí, že obrat zásob je třeba zvyšovat, což je i cílem závodu do budoucna. Hodnoty obratu pro následující roky byly stanoveny v rozmezí od 20 – 30, a to s přihlédnutím k roku 2014, kdy byl obrat zásob velmi nízký. Výpočty znázorňuje následující tabulka. Hodnoty jsou opět uvedené v tis. Kč.

Tab. č. 13 – Zásoby v letech 2015 – 2018

Tis. Kč	2015	2016	2017	2018
Tržby z prodeje vlastních výrobků	171 354	185 062	201 718	220 881
Obrat	20	23	25	27
Zásoby	8 568	8 046	8 069	8 181

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

11 Závěr

Hlavní činností výrobních podniků je sledování toku zásob od jejich objednávání až po dodání odběrateli. Proces zásobování je třeba nastavit tak, aby nedocházelo k časovému a množstevnímu nesouladu, který by vedl k neefektivnímu řízení.

Závod Kolonáda je jedním z pěti továren, které jsou od roku 2012 součástí mezinárodní společnosti Mondelez International. Historie závodu sahá až do roku 1840, kdy byl součástí společnosti Opavia – LU, pod jehož názvem se jako jediný v České republice prezentuje dodnes. Podnik jako takový si prošel během let svého působení znárodněním, kdy došlo ke spojení českých a moravských továren, později byl zprivatizován a majitelem se stalo konsorcium Danone a Nestlé. Během existence se společnost stala největším výrobcem trvanlivého pečiva ve střední a východní Evropě. Další změny přinesl rok 2007, kdy došlo k celosvětové akvizici a Opavia – LU se stala součástí Kraft Foods, která je předchůdcem koncernu Mondelez. Závod Kolonáda se sídlem v Mariánských Lázních je předním výrobcem lázeňských oplatek, které jsou nejvyhledávanějšími cukrovinkami vyráběnými dle originální receptury za přísného dodržování technologie výroby.

Řízení zásob v závodě Kolonáda podporuje implementovaný systém SAP, který zahrnuje řadu výše zmíněných užitečných funkcí. Proces zásobování se odvíjí od výrobních plánů závodu. Ty se odvíjí od poptávky zákazníků. Jedná se tedy o krátkodobé plány, neboť z dlouhodobého horizontu dochází k výrazným odchylkám, ať z důvodu předsunutí výroby nebo navýšení plánu.

Analýzou controllingových aktivit v oblasti zásob byly zjištěny nedostatky zejména v oblasti zapojení controllingového oddělení a výsledků částečné finanční analýzy. Zásoby v podniku má na starost tzv. replenisher, který se stará o proces zásobování a poskytuje také reporty o stavu zásob. Závod ovšem nemá své vlastní controllingové oddělení. Controlling spadá pod závod v Lovosicích. Napříč závodem v Mariánských Lázních jsou vytvářeny pouze reporty, které má na starost každé oddělení individuálně. Nepříliš příznivý vývoj ukázaly také výsledky finančních ukazatelů.

Zjištěné skutečnosti byly hlavní impulsem pro aplikaci některých operativních nástrojů controllingu. Zvolené nástroje byly zaměřeny zejména na oblast zásob. Byla využita analýza ABC a následně výpočet optimálního objemu dodávky, který je důležitý

pravidelně sledovat zejména v kategorii položek A. Tyto nástroje přispějí k efektivnějšímu řízení, neboť se závod může zaměřit na řízení surovin, které zabírají méně místa, ale přinášejí vyšší hodnotu, než ty, které zabírají místa příliš a hodnotu téměř žádnou.

Využití prezentovaných návrhů přinese závodu zvýšení efektivity nejen v oblasti zásob, ale také controllingu. Návrhy byly zaměřeny zejména na četnost tvorby reportů, zařazení controllingového oddělení, nebo alespoň delegování controllingových aktivit do místa závodu, ale také využití výše zmíněných controllingových nástrojů. Pravidelná tvorba reportů, včetně zařazení jejich prezentace, umožní vylepšení dosavadního povědomí všech zaměstnanců a přispěje ke zkvalitnění práce všech oddělení. Efektivnější práce a provázanost jednotlivých oddělení se poté projeví i na celkovém zlepšení postavení závodu nejen v rámci skupiny Mondelēz International, ale také na celosvětovém trhu.

Seznam zdrojů

Tištěné publikace

- (1) EMMETT, Stuart. Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008. vi, 298 s. Praxe manažera. ISBN 978-80-251-1828-3.
- (2) ESCHENBACH, Rolf a kol. Controlling. Vyd. 2. Praha: ASPI, 2004. 814 s. ISBN 80-7357-035-1.
- (3) LAMBERT, Douglas M., ELLRAM, Lisa M. a STOCK, James R. Logistika. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 589 s. Business books. ISBN 80-7226-221-1.
- (4) LAZAR, Jaromír. Manažerské účetnictví a controlling. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 271 s. Účetnictví a daně. ISBN 978-80-247-4133-8.
- (5) LOUŠA, František. Zásoby: komplexní průvodce účtováním a oceňováním. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2012. 180 s. Účetnictví a daně. ISBN 978-80-247-4115-4.
- (6) MIKOVCOVÁ, Hana. Controlling v praxi. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9.
- (7) ŠULÁK, Milan a VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. 233 s. ISBN 80-86754-35-9.
- (8) VOLLMUTH, Hilmar J. Nástroje controllingu od A do Z. 2. české vyd. Praha: Profess Consulting, [2004?]. 357 s. Poradce controllingu. Příručky pro podnikatele a manažery. ISBN 80-7259-032-4.

Internetové publikace

- (9) Controlling. *Consulting plus* [online]. Brno [cit. 2016-02-24]. Dostupné z: <http://www.consultingplus.cz/uploads/Controllingovenastroje.pdf>
- (10) Finanční analýzy MPO. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/#category238>

- (11) Historie závodu. *Kolonáda Mariánské Lázně* [online]. [cit. 2016-02-12]. Dostupné z: <http://www.oplatky-kolonada.cz/cs/historie/>
- (12) Mondelēz. *Mondelēz International* [online]. [cit. 2016-02-12]. Dostupné z: <http://mondelez.jobs.cz/?brand=g2&exportRCM=12518273&trackingBrand=mondelez.jobs.cz&rps=186&ep=>
- (13) Nedokončená výroba. *Účtování.net* [online]. [cit. 2016-02-28]. Dostupné z: http://www.uctovani.net/ucet.php?ucet_c=121&popis=Nedokoncena-vyroba&i=65
- (14) SAP R/3. *Itica* [online]. [cit. 2016-02-01]. Dostupné z: <http://www.ítica.cz/sap-r3-informacni-system/>
- (15) Ukazatelé aktivity. *Business Vize* [online]. [cit. 2016-02-05]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-aktivity>
- (16) Ukazatelé likvidity. *Business Vize* [online]. [cit. 2016-02-05]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-likvidity/>
- (17) Výrobky Kolonáda. *Kolonáda Mariánské Lázně* [online]. [cit. 2016-02-02]. Dostupné z: <http://www.oplatky-kolonada.cz/cs/vyrobky/lazenske-oplatky.html>
- (18) Zásoby. *Daňáři online* [online]. Praha 3 [cit. 2016-02-26]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d2665v3431-zasoby-u-podnikatelu-z-ucetniho-a-danoveho-pohledu/>
- (19) Zásoby vlastní výroby. *Účtování.net* [online]. [cit. 2016-02-28]. Dostupné z: <http://www.uctovani.net/clanek.php?t=Uctovani-zasob-vlastni-vyroby&idc=56>

Seznam obrázků

Obr. č. 1 – Matice BCG	16
Obr. č. 2 – Kooperace controllingu.....	18
Obr. č. 3 – Štábní útvar controllingu	19
Obr. č. 4 – Liniový útvar controllingu	20
Obr. č. 5 – Značky Mondelēz International v České republice	26
Obr. č. 6 – Struktura závodů Mondelēz International.....	27
Obr. č. 7 – Moduly informačního systému SAP.....	29
Obr. č. 8 – Přihlašovací obrazovka systému SAP.....	31
Obr. č. 9 – Seznam transakcí pod profilem Replenisher	32
Obr. č. 10 – Tradiční lázeňské oplatky	34
Obr. č. 11 – Tradiční lázeňské trojhránky	34
Obr. č. 12 – Předpokládaná spotřeba MD04.....	39
Obr. č. 13 – Tvorba objednávky	40
Obr. č. 14 – Přehled pohybů MB51 – spotřeba palmojádrového tuku	41

Seznam grafů

Graf č. 1 – Vývoj obratu zásob v letech 2010 - 2014	45
Graf č. 2 – Vývoj doby obratu v letech 2010 – 2014.....	47
Graf č. 3 – Vývoj ukazatelů likvidity v závodě Kolonáda.....	49
Graf č. 4 – Srovnání běžné likvidity s oborovými hodnotami.....	50
Graf č. 5 – Srovnání pohotové likvidity s oborovými hodnotami	50
Graf č. 6 – Srovnání okamžité likvidity s oborovými hodnotami	51
Graf č. 7 – ABC analýza – rozdělení kategorií.....	55

Seznam tabulek

Tab. č. 1 – Průměrné zásoby 2014.....	44
Tab. č. 2 – Obrat zásob v roce 2014 dle jednotlivých položek.....	44
Tab. č. 3 – Vývoj obratu zásob v letech 2010 - 2014	45
Tab. č. 4 – Výpočet doby obratu jednotlivých položek zásob v roce 2014.....	46
Tab. č. 5 – Vývoj doby obratu v letech 2010 - 2014	46
Tab. č. 6 – Vývoj ukazatelů likvidity.....	48
Tab. č. 7 – Analýza ABC – 1. část.....	53
Tab. č. 8 – Analýza ABC – 2. část.....	54
Tab. č. 9 – Optimální objemy dodávky surovin kategorie A.....	56
Tab. č. 10 – Přehled tržeb z prodeje vlastních výrobků za rok 2010 - 2014	64
Tab. č. 11 – Stanovení % odhadů pro následující roky	64
Tab. č. 12 – Obrat zásob v letech 2010 - 2014	65
Tab. č. 13 – Zásoby v letech 2015 – 2018	65

Seznam příloh

Příloha A – Rozvaha společnosti r. 2014.....	74
Příloha B – Výkaz zisku a ztráty společnosti r. 2014	75

Příloha A – Rozvaha společnosti r. 2014

		31.12.2014			29.12.2013
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
ROZVAHA v plném rozsahu					Opavia - LU, s.r.o. IČO 257 02 050
k datu 31.12.2014 (v tisících Kč)					Karolinská 661 186 00 Praha 8 - Karlín
AKTIVA CELKEM		1 609 370	137 315	1 471 955	2 100 318
B.	Dlouhodobý majetek	1 479 721	136 933	1 342 788	1 873 007
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	206	206		25 303
B.I.1.	Software	206	206		25 303
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	1 273 515	136 727	1 136 788	1 847 704
B.II.1.	Pozemky	13 920		13 920	13 976
B.II.2.	Stavby	54 588	44 190	10 398	11 841
B.II.3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	107 301	92 537	14 764	17 838
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	1 188		1 188	1 531
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	1 302 518		1 302 518	1 302 518
B.III.1.	Podíly - ovládaná osoba	1 302 418		1 302 418	1 302 418
B.III.5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	100		100	100
C.	Oběžná aktiva	116 889	382	115 687	340 753
C.I.	Zásoby	10 812		10 812	6 085
C.I.1.	Materiál	6 631		6 631	4 549
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	1 636		1 636	1 265
C.I.3.	Výrobky	2 545		2 545	271
C.III.	Krátkodobé pohledávky	105 297	382	104 875	334 668
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	5 866	382	5 484	268 960
C.III.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				2 961
C.III.5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				35
C.III.6.	Súlt - daňové pohledávky	99 066		99 066	62 362
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	325		325	287
C.III.8.	Dohadné účty aktivní				63
D. I.	Časové rozlišení	13 480		13 480	386 558
D.I.1.	Náklady příštích období	190		190	
D.I.3.	Příjmy příštích období	13 290		13 290	386 558

		31.12.2014	29.12.2013
PASIVA CELKEM		1 471 955	2 100 318
A.	Vlastní kapitál	747 000	668 850
A.I.	Základní kapitál	187 350	187 350
A.I.1.	Základní kapitál	187 350	187 350
A.II.	Kapitálové fondy	444 381	7 563
A.II.2.	Ostatní kapitálové fondy	444 381	7 563
A.III.	Fondy ze zisku	37 119	37 119
A.III.1.	Rezervní fond	37 119	37 119
A.V.1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)	78 150	436 818
B.	Cizí zdroje	724 955	1 431 468
B.I.	Rezervy	1 321	7 885
B.I.4.	Ostatní rezervy	1 321	7 885
B.II.	Dlouhodobé závazky	988	3 978
B.II.10.	Odloužený daňový závazek	988	3 978
B.III.	Krátkodobé závazky	722 646	1 419 605
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	32 201	172 806
B.III.2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	680 626	1 193 039
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	1 332	1 904
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	739	1 353
B.III.7.	Súlt - daňové závazky a dotace	215	3 527
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	7 333	46 974
B.III.11.	Jiné závazky		2

Zdroj: interní dokumenty firmy, 2016

Příloha B – Výkaz zisku a ztráty společnosti r. 2014

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v druhovém členění		Opavia - I.U, s.r.o. IČO 257 02 050	
období končící k: 31.12.2014 (v tisících Kč)		Karlošská 661 186 00 Praha 8 - Karlín	
		Období do 31.12.2014	Období do 29.12.2013
I.	Tržby za prodej zboží		1 772 479
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží		1 400 002
+	Obchodní marže		372 477
II.	Výkony	162 789	1 639 825
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	160 144	1 662 463
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	2 645	-22 638
B.	Výkonová společnost	69 172	1 211 258
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	63 095	1 057 167
B.2.	Služby	6 077	154 091
+	Přidaná hodnota	93 617	881 044
C.	Osobní náklady	21 684	240 795
C.1.	Mzdové náklady	24 367	178 539
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	8 826	54 018
C.4.	Sociální náklady	491	8 238
D.	Daně a poplatky	236	919
E.	Odhady dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	5 797	80 126
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	27 662	99 747
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	27 662	
III.2.	Tržby z prodeje materiálu		99 747
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	25 750	100 758
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25 750	892
F.2.	Prodaný materiál		99 866
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příslušných období	-11 346	-19 293
IV.	Ostatní provozní výnosy	51	7 929
H.	Ostatní provozní náklady	3 364	2 957
*	Provozní výsledek hospodaření	63 845	562 453
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	25 473	
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25 473	
X.	Výnosové úroky	107	
N.	Nákladové úroky	4 488	4 719
XI.	Ostatní finanční výnosy	14 813	81 511
O.	Ostatní finanční náklady	15 512	101 925
*	Finanční výsledek hospodaření	20 293	-25 133
Q.	Daně z příjmů za běžnou činnost	6 081	82 413
Q 1.	- splatná	9 078	81 820
Q 2.	- odložená	-2 990	593
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	78 158	394 912
XIII.	Mimořádné výnosy		61 200
R.	Mimořádné náklady		9 464
S.	Daně z příjmů z mimořádné činnosti		9 830
S.1.	- splatná		9 830
*	Mimořádný výsledek hospodaření		41 906
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	78 158	436 818
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	84 238	529 061

Zdroj: interní dokumenty firmy, 2016

Abstrakt

ČADKOVÁ, Michaela. *Controlling zásob v podniku*. Plzeň, 2016. 77 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: definice a funkce controllingu, controllingové nástroje, reporty, zásoby, skladování zásob, analýza controllingových aktivit, obrat zásob, analýza ABC, optimální objem dodávky

Předložená práce je zaměřena na zhodnocení controllingových aktivit v konkrétním závodě. Tento závod se jmenuje Kolonáda. Práce obsahuje nejprve teoretickou část, na základě které jsou zjištěné poznatky aplikovány do části praktické. Tyto dvě části tvoří celek, který na sebe volně navazuje. Cílem této práce je po provedené analýze controllingových aktivit navrhnout některá opatření, která pomohou záводу k optimálnímu řízení zásob, ale také k zefektivnění řízení controllingových aktivit.

Diplomová práce je rozdělena do 11 kapitol. První kapitola se zabývá definováním cílů a metodikou práce. Následující kapitola vymezuje vznik a vývoj controllingu, varianty definic controllingu a jeho funkce. Třetí kapitola je věnována controllingovým nástrojům. Čtvrtá kapitola se věnuje organizaci controllingu. Pátá kapitola týkající se teorie charakterizuje pojem zásob, funkce, členění, způsoby účtování a oceňování a na závěr funkci skladování zásob. Šestá kapitola představuje charakteristiku podniku Opavia-LU, včetně představení závodu Kolonáda. Sedmá kapitola se zabývá analýzou controllingových aktivit a zahrnuje analýzu informačního a účetního systému, popis výrobního portfolia a druhů surovin, charakteristiku výběru dodavatelů, řízení zásob a skladování. Nedílnou součástí je také popis procesu zásobování na konkrétním příkladu. Osmá kapitola se věnuje vybraným finančním ukazatelům. Jedná se o ukazatele aktivity a ukazatele likvidity. Devátá kapitola poskytuje prostor pro aplikaci operativních controllingových nástrojů jako je analýza ABC a výpočet optimálního objemu dodávky. Poslední kapitola hodnotí efektivitu controllingových aktivit doplněnou o predikci možného budoucího vývoje stavu zásob v závodě Kolonáda. Kapitulu dotváří také návrhy na zlepšení, jejichž účelem je zvýšení efektivity řízení controllingových aktivit nejen v rámci oblasti zásob, ale v rámci závodu jako celku.

Abstract

ČADKOVÁ, Michaela. Controlling of the stock in a company. Plzeň, 2016. 77 s. Diploma thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: definitions and functions of controlling, controlling instruments, reports, inventory, storage of inventory, analysis of controlling activities, inventory turnover, ABC analysis, the optimal volume of deliveries

The presented work is focused on the evaluation of controlling activities in a particular establishment. This factory is called Kolonáda. The thesis contains the theoretical part and the practical part. The aim of this work is after analysis controlling activities suggest some measures that will help the plant to achieve optimum inventory management, but also to streamline management controlling activities.

The thesis is divided into 11 chapters. The first chapter deals with the definition of objectives and methodology of work. The following section defines the emergence and development of controlling, variations of definitions and controlling functions. The third chapter is devoted controlling instruments. The fourth chapter is devoted to the organization of controlling. The fifth chapter describes the concept of stocks, function, structure, methods of accounting and valuation, and finally the function of holding stocks. The sixth chapter presents the features of the enterprise Opavia - LU, including performance factory Kolonáda. The seventh chapter analyses controlling activities and includes an analysis of the information and accounting system, a description of the product portfolio and the types of raw materials, the characteristics of the selection of suppliers, inventory management and warehousing. An integral part is also a description of the process of supplying on a specific example. The eighth chapter is devoted to selected financial data. These are indicators of activity and liquidity ratios. The ninth chapter provides scope for the application of operational controlling instruments such as ABC analysis and calculation of the optimum volume of supply. The last chapter evaluates the effectiveness of controlling activities, accompanied by predictions of possible future developments of stocks. The chapter also creates suggestions for improvements aimed at increasing the efficiency of controlling activities not only in the area of inventory, but within the plant as a whole.