

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Analýza zásob a způsob jejich ocenění

The analysis inventories and their evaluation

Bc. Lucie Hammová

Plzeň 2014

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Analýza zásob a způsob jejich oceňování“

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

Plzeň dne 25. 4. 2014

.....

podpis autora

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé práce, Ing. Josefu Červenému, Ph.D. za vedení při zpracovávání mé diplomové práce, za připomínky a cenné rady. Dále bych ráda poděkovala mé rodině, která mě po celou dobu mého studia podporovala. Také bych chtěla poděkovat panu Milanu Masákovi, finančnímu řediteli společnosti Panasonic AVC Networks Czech, s.r.o., za poskytnuté informace.

Obsah

Úvod.....	8
1 Zásoby a jejich význam pro podnik.....	11
1.1 Klasifikace zásob	12
1.2 Oceňování zásob	13
1.2.1 Zásoby nakoupené	13
1.2.2 Zásoby vytvořené vlastní činností	14
1.2.3 Zásoby nabyté bezplatně.....	14
1.2.4 Oceňování přírůstků a úbytků zásob.....	15
1.3 Účtování o zásobách	16
1.3.1 Účtování o zásobách způsobem A	16
1.3.2 Účtování o zásobách způsobem B	21
2 Řízení zásob.....	23
2.1 Systémy řízení zásob.....	23
2.1.1 Diferencované řízení zásob – klasifikace ABC	23
2.1.2 Základní model řízení zásob	24
2.1.3 Systém s pevným dodávkovým cyklem a proměnným dodacím množstvím.....	27
2.1.4 Systém s pevným objednacím množstvím a proměnným dodávkovým cyklem.....	29
2.1.5 Systém s proměnným dodávkovým cyklem a proměnným objednacím množstvím.....	30
2.2 Modely řízení zásob	31
2.2.1 Řízení zásob v situaci závislé potřeby	32
2.2.2 Řízení zásob v situaci nezávislé potřeby	33
2.3 Hodnocení efektivnosti řízení zásob	41
2.3.1 Obrátka zásob	41

2.3.2	Doba obratu zásob	42
2.3.3	Výnosnost celkových aktiv	43
3	Představení společnosti a analýza řízení a oceňování zásob	44
3.1	Základní charakteristika společnosti	44
3.1.1	Stručná historie společnosti PAVCCZ	47
3.2	Organizační struktura společnosti	47
3.3	Výrobní procesy	49
3.4	Všeobecné účetní informace, o účetnictví	50
3.4.1	Účetní program	51
3.5	Struktura zásob společnosti	52
3.6	Struktura skladu společnosti	54
3.7	Účtování o zásobách	54
3.8	Oceňování zásob	55
3.8.1	Oceňování zásob při nákupu	55
3.8.2	Oceňování zásob vlastní výroby	56
3.8.3	Oceňování úbytků zásob	56
3.9	Inventura a inventarizace zásob	59
3.10	Rezervy a opravné položky k zásobám	60
3.11	Prodej hotových výrobků a zboží	61
3.12	Dodavatelé a odběratelé společnosti	64
3.13	Řízení zásob	66
4	Posouzení efektivnosti řízení zásob a návrh možných zlepšení	69
4.1	Posouzení efektivnosti řízení zásob	69
4.2	Návrhy možných zlepšení	71
4.2.1	Konsignační sklady	71
4.2.2	JIT II	73
	Závěr	74

Seznam tabulek	77
Seznam obrázků.....	78
Seznam použitých zkratk	80
Seznam použité literatury	81
Seznam příloh	83

Úvod

Význam zásob lze chápat jak z pohledu finančního řízení, tak z manažerského hlediska. Snahou manažera je držet takovou výši zásob, aby byl podnik schopen vyrábět, a tak uspokojit poptávku zákazníků a reagovat na jejich specifická přání. Z finančního hlediska zásoby v sobě váží kapitál, který by mohl podnik využít jinde, a proto je snahou finančního manažera držet zásoby co nejnižší. Dochází tak ke konfliktu. Je tedy nutné, aby byla stanovena optimální úroveň zásob, která by vyřešila oba tyto problémy.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

První kapitola této práce je zaměřena na vysvětlení pojmu zásob a jejich významu pro podnik. Jsou zde vysvětleny důvody, proč je potřeba zásoby v podniku držet. Tyto důvody vyplývají ze tří funkcí, které zásoby plní. Zásoby je také možné klasifikovat. V práci jsou uvedena dvě hlediska klasifikace zásob, a to z hlediska způsobu pořízení zásob a z účetního hlediska. Dále se kapitola zaměřuje na oceňování zásob. Podrobněji je rozebráno, jak se oceňují zásoby při jejich nákupu, v situaci, kdy jsou vytvořeny vlastní činností či v případě jejich bezúplatného nabytí. Existuje také několik způsobů pro oceňování přírůstků a úbytků zásob. Další část této kapitoly je zaměřena na účtování zásob. Na přehledných schématech je ukázáno účtování způsobem A, což znamená, že zásoby jsou účtovány průběžně na účty pořízení a následně převedeny na skladové účty a účtování způsobem B, což spočívá v účtování pořízení zásob přímo do nákladů podniku.

Druhá kapitola se zabývá problematikou řízení zásob. Nejprve jsou zde uvedeny faktory, které ovlivňují řízení zásob. Následně jsou rozebrány systémy řízení zásob, které se zaměřují na řízení hladiny zásob. Existuje několik těchto systémů. Jedná se o diferencované řízení zásob, které spočívá v rozdělení zásob do tří skupin, podle toho, jak se jednotlivé zásoby podílejí na celkové hodnotě. Dalším je základní model řízení zásob. V této souvislosti jsou vysvětleny základní pojmy řízení zásob, jako je např. maximální a minimální zásoba, pojistná zásoba, spekulativní zásoba, technologická zásoba a mnoho dalších. Mezi další systémy patří systém s pevným dodávkovým cyklem a proměnným dodacím množstvím, systém s pevným objednacím množstvím a proměnným dodávkovým cyklem a systém s proměnným dodávkovým cyklem a proměnným objednacím množstvím. Všechny tyto systémy řízení zásob jsou

nejen popsány, ale jsou také doplněny grafickým znázorněním. Další část druhé kapitoly popisuje modely řízení zásob, na základě kterých jsou řízeny zásoby z hlediska jedné konkrétní skladované položky. V úvodu jsou definovány náklady, které souvisejí se zásobami. Modely jsou rozlišovány pro několik situací. Rozeznává se řízení zásob v situaci závislé potřeby a v situaci nezávislé potřeby. Řízení zásob v situaci nezávislé potřeby lze dále rozlišit pro prostředí jistoty a prostředí nejistoty. Poslední podkapitola této kapitoly se týká hodnocení efektivnosti řízení zásob. Jsou zde uvedeny ukazatele, jako je obrátka zásob, doba obratu zásob a výkonnost celkových aktiv.

Třetí kapitola se již zaměřuje na praktické záležitosti. Nejprve je zde představena společnost Panasonic AVC Networks Czech, s. r. o. se sídlem v Plzni. Uvádí se zde, co je předmětem její činnosti, jaké výrobky vyrábí a stručně je popsána historie společnosti. Dále je také rozebrána organizační struktura společnosti a popsán proces výroby televizorů. Další část se zaměřuje na všeobecné účetní informace a účetní program, který společnost používá. Součástí třetí kapitoly je také rozebrání struktury zásob společnosti, a jakým způsobem je o jednotlivých zásobách účtováno. Společnost používá oba způsoby účtování. Podkapitola Oceňování zásob se zaměřuje na oceňování zásob při nákupu, zásob vlastní výroby a oceňování úbytků zásob. U všech možností oceňování úbytků zásob jsou uvedeny také praktické příklady, jak takové oceňování probíhá. Dále je také zmíněno, jak často se provádí inventura a inventarizace zásob. V další podkapitole se uvádí, z jakých důvodů se tvoří rezervy a opravné položky k zásobám a jaká byla jejich výše za posledních pět let. Poslední částí třetí kapitoly je řízení zásob ve společnosti Panasonic.

Čtvrtá a zároveň poslední kapitola této práce je zaměřena na posouzení efektivnosti řízení zásob ve společnosti Panasonic. Jsou zde provedeny výpočty ukazatele obrátka zásob, doba obratu zásob a výnosnost celkových aktiv. Součástí této kapitoly jsou také návrhy na zlepšení. Těmi jsou zřízení a provoz konsignačního skladu a využití metody JIT II.

Cílem této diplomové práce je analyzovat zásoby, způsob jejich oceňování a řízení ve společnosti Panasonic AVC Networks Czech, s. r. o., posoudit efektivnost řízení zásob a navrhnout možná zlepšení. V teoretické části bude nejprve proveden výzkum za pomoci odborné literatury na základě níže uvedených cílů. Praktická část bude zaměřena na analýzu společnosti dle níže definovaných cílů. Bude provedeno

zhodnocení efektivnosti řízení zásob a navržena možná zlepšení. V závěru budou shrnuty výsledky z praktické části.

Dílčí cíle diplomové práce jsou následující:

- charakterizovat zásoby z hlediska finančního řízení a managementu,
- popsat nástroje řízení zásob,
- charakterizovat zvolený podnikatelský subjekt,
- analyzovat zásoby, způsob jejich ocenění a řízení,
- zhodnotit efektivnost řízení zásob ve zvoleném podnikatelském subjektu a navrhnout možná zlepšení,
- na závěr shrnout provedený výzkum.

Metodika diplomové práce

Pro dosažení výše definovaných cílů diplomové práce, je potřeba definovat metodické postupy, které budou podřízeny cílům práce. V diplomové práci budou aplikovány níže uvedené metodické postupy:

- vyhledat a zvolit literaturu orientovanou na oblast zásob a jejich řízení,
- podrobněji se seznámit se zvoleným podnikatelským subjektem,
- od kompetentních osob získat potřebná data a informace, které poté budou shromažďována a analyzována,
- vyvodit závěry z provedených analýz a navrhnout možná zlepšení.

1 Zásoby a jejich význam pro podnik

Aby výrobní, obchodní a jiné podnikatelské činnosti mohly být úspěšné, je nutné zajistit, aby zásoby byly na optimální úrovni a to jak do množství, tak i do struktury. „*Výše zásob je závislá na velikosti podniku, předmětu činnosti, charakteru technologického postupu, situaci na trhu surovin a dalších činitelích.*“ [17, s. 84]. Zásoby jsou složkou oběžného majetku podniku a jejich velikost se v čase mění. Důsledkem tohoto kolísání je i změna potřeby pracovního kapitálu k jejich financování. [17]

Oběžná aktiva mohou nabývat finanční nebo hmotné podoby. Zásoby jsou tedy hmotnou formou oběžných aktiv a jedná se o jejich méně likvidní část. Pořízení zásob je obvykle financováno závazky z obchodního styku. [15]

Důvod držby zásob v podniku vyplývá ze tří základních funkcí, které zásoby v podniku plní, a to:

1. **Geografická funkce** – zásoby umožňují lokálně odloučit výrobu a spotřebu a optimálně rozmístit výrobní kapacity z hlediska zdrojů surovin, energií a pracovníků.
2. **Vyrovňovací a technologická funkce** – zásoby zabezpečují plynulý výrobní proces, vedou k odstranění nesouladů mezi jednotlivými výrobními operacemi z hlediska kapacit, dále umožňují překlenout časové výkyvy výroby a spotřeby a zabezpečují eliminaci odchylek v poptávce a dodávkách, které nebyly předvídané.
3. **Spekulativní funkce** – tato funkce využívá pohybů cen zásob na trhu. V případě nižší ceny podnik zásoby nakupuje, aby je v budoucnu mohl prodat za vyšší cenu s cílem dosáhnout mimořádného zisku. Jedná se také o předzásobení podniku v případě snížení ceny či při předpokládaném zvýšení ceny materiálu. [14]

„*Hlavní negativní vliv zásob spočívá v tom, že váží kapitál, spotřebovávají další práci a prostředky a nesou s sebou riziko znehodnocení, nepoužitelnosti či neprodejnosti vyvolané např. změnou výrobního programu nebo preferencí zákazníka*“ [14, s. 264]

Problémem potom tedy je, že kapitál vázaný právě v zásobách není možné využít pro financování technického rozvoje, je tím ohrožena platební schopnost firmy a v důsledku toho je snižována její důvěryhodnost při jednání s obchodními partnery a bankami.

Z těchto důvodů je nutné řídit zásoby takovým způsobem, aby velikost zásob byla co nejnižší, ale zároveň musí být zajištěna dostatečná pohotovost dodávek zákazníkům. [14]

1.1 Klasifikace zásob

Zásoby můžeme rozdělit z několika různých hledisek.

Z hlediska způsobu pořízení zásob:

1. *Nakupované od dodavatele*, kam se řadí především materiál a zboží.
2. *Vyrobené vlastní hospodářskou činností*, do této skupiny je možné zařadit hotové výrobky, nedokončenou výrobu a zvířata. [9]

Z účetního hlediska:

1. *Materiál* – do této skupiny se řadí všechny předměty, které jsou určeny pro jednorázovou spotřebu ve výrobní i nevýrobní činnosti podniku a dále také další movité věci, jejichž doba použitelnosti je kratší než jeden rok a to bez ohledu na jejich pořizovací cenu. [11]

Můžeme sem tedy zařadit:

- a. *Suroviny*, tzn. látky, které na základě výrobního procesu zcela nebo jen částečně přecházejí do zhotovovaného výrobku a tím tvoří jeho podstatu.
- b. *Pomocné látky*, jež taktéž přecházejí do zhotovovaného výrobku, ale již netvoří jeho podstatu např. lak na výrobky.
- c. *Látky*, které jsou potřebné k zajištění provozu podniku např. mazadla, paliva aj.
- d. *Náhradní díly*.
- e. *Obaly a obalové materiály*, které zajišťují ochranu a dopravu nakoupeného materiálu, zboží a vlastních výrobků. Tyto obaly mohou být nevratné, vratné nebo oběhové.
- f. *Další movité věci*, jejichž doba použitelnosti je kratší než 1 rok bez ohledu na výši jejich ocenění.
- g. *Drobný hmotný majetek*, tzn. samostatné movité věci a jejich soubory, jejichž doba použitelnosti je delší než 1 rok a jejichž částka ocenění není vyšší než částka ocenění pro dlouhodobý hmotný majetek, kterou účetní jednotka sama stanovila a pokud se účetní jednotka rozhodla, že tento majetek povede jako zásoby.

h. *Pokusná zvířata*. [9]

2. *Nedokončená výroba a polotovary*

a. *Nedokončená výroba* – nedokončenou výrobou se rozumí zhotovované výrobky, které již prošly jedním nebo několika stupni výroby, ale nejsou již materiálem ani ještě hotovým výrobkem.

b. *Polotovary* – nedokončené produkty, jež jsou výstupem relativně uzavřeného výrobního stupně, jsou určeny k dohotovení v následujícím výrobním procesu podniku do podoby hotových výrobků, ale mohou se samostatně prodávat.

3. *Výrobky* – jedná se o věci, které jsou výsledkem vlastní výroby a jsou určeny k prodeji externím odběratelům.

4. *Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny*, která nejsou zařazena do dlouhodobého majetku jako dospělá zvířata, do materiálu či do zboží.

5. *Zboží*, tzn. movité věci včetně zvířat, které podnik nabyl za účelem jejich prodeje, pokud podnik s těmito věcmi obchoduje. Součástí této skupiny jsou i produkty vlastní výroby, které byly aktivovány a předány do vlastních prodejen. Dále také nemovitosti včetně pozemků, které podnik sám nepoužívá, nepronajímá, neprovádí na nich technické zhodnocení a se kterými obchoduje, jelikož jeho předmětem činnosti je nákup a prodej nemovitostí.

6. *Poskytnuté zálohy na zásoby* – krátkodobé a dlouhodobé zálohy na pořízení zásob. [9]

1.2 Oceňování zásob

1.2.1 Zásoby nakoupené

Nakoupené zásoby se oceňují ve skutečných **pořizovacích cenách**. Pořizovací ceny zjistíme součtem *ceny pořízení*, kterou podnik za zásoby zaplatil včetně veškerých přírůžek a srážek a *nákladů souvisejících s pořízením*. [9]

Do nákladů souvisejících s pořízením se řadí zejména přepravné, které bylo vyúčtováno dodavatelem nebo bylo provedené účetní jednotkou, provize, clo a pojistné. Naopak součástí pořizovací ceny se nemohou být úroky z úvěrů a půjček poskytnutých na jejich, smluvní pokuty a úroky z prodlení a jiné sankce ze smluvních vztahů. [24]

1.2.2 Zásoby vytvořené vlastní činností

Zásoby vytvořené vlastní činností jsou oceňovány **vlastními náklady**. Tyto náklady jsou **přímé**, které jsou popřípadě zvýšené o náklady, jež souvisejí s výrobou nepřímo, tj. nepřímé náklady. „*Za přímé náklady se jednoznačně považují přímý materiál a přímé mzdy, včetně sociálního a zdravotního pojištění, tj. takový materiál a takové mzdy, které je možné určit přímo na jednotku výroby.*“ [17, s. 86]. Do přímých nákladů je možné zařadit i další náklady vztahující se k celkovému objemu výroby určitého výrobku, tzn. ostatní přímé náklady. Naopak náklady, které jsou společné pro více druhů výkonů a souvisejí s obsluhou a řízením výroby, jsou označovány jako **nepřímé náklady**. Do nepřímých nákladů se zahrnují nepřímý materiál a mzdy, odpisy, opravy a údržba, náklady na řízení výroby a jiné. Celkové zjištěné nepřímé náklady za určité období se dále rozvrhují na jednotlivé druhy výkonů. [18]

Vlastními náklady se rozumí buď skutečné náklady, nebo náklady na jednotku výkonu, které byly účetní jednotkou kalkulovány. [9]

Nedokončená výroba, polotovary a výrobky jsou oceňovány odlišně podle povahy výroby:

- *hromadná a velkosériová výroba* – přímé náklady, tzn. přímý materiál + polotovary + přímé mzdy + ostatní přímé náklady,
- *malosériová a kusová nebo zakázková výroba a výroba s dlouhým výrobním cyklem* – přímé náklady + výrobní režie + správní režie, pokud výrobní cyklus trvá déle než dvanáct měsíců,
- *výroba s krátkodobým nepřetržitým cyklem*
 - o nedokončená výroba – přímé materiálové náklady,
 - o výrobky a polotovary – přímé materiálové a mzdové náklady. [24]

1.2.3 Zásoby nabyté bezplatně

Zásoby, které byly nabyty bezplatně, nalezeny, odpad a zbytkové produkty vrácené z výroby či jiné činnosti se oceňují **reprodukční pořizovací cenou**. [9]

Mimo výše uvedených případů se reprodukční pořizovací cenou oceňují také zásoby, které byly do podnikání vloženy při zakládání společnosti nebo při zvyšování základního kapitálu nepeněžním vkladem, tedy vloženými zásobami. [17]

„Reprodukční pořizovací cenou se rozumí cena, za kterou by byl majetek pořízen v době, kdy se o něm účtuje.“ [25, §25 odst. 5 písm. b)]

1.2.4 Oceňování přírůstků a úbytků zásob

Pro oceňování přírůstků a úbytků zásob na skladě v zásadě existují 3 následující způsoby:

- FIFO,
- vážený aritmetický průměr,
- metoda pevných skladních cen s odchylkou.

Existují i jiné metody např. LIFO (last in – first out), kdy se ocenění provádí v ceně poslední dodávky. Tato metoda ovšem není u většiny účetních případů přípustná.

Vybraná metoda ocenění ovlivňuje rozvahu i výkaz zisku a ztráty podniku. [5]

1.2.4.1 FIFO

Zkratka FIFO vychází z anglického pojmu „first in, first out“, což v češtině znamená „první do skladu, první ze skladu.“ Tato metoda tedy spočívá v oceňování vyskladňovaných položek cenou dosaženou při pořízení nejstarší skladované zásoby. Postup FIFO je používán z toho důvodu, aby se rozvahové ocenění zásob co nejvíce přiblížilo současným cenám na trhu. [11]

1.2.4.2 Vážený aritmetický průměr

Častěji používaným způsobem oceňování úbytků a přírůstků zásob je vážený aritmetický průměr. Princip této metody je takový, že při každém pořízení je vypočítáván vážený průměr ze zásob určité položky na skladě a nového přírůstku. Touto cenou jsou následně oceňována všechna vyskladnění dané položky, která následují po posledním příjmu až do jejího úplného vyskladnění nebo do nového nákupu. V případě, že podnik nakoupí zásoby, které dosud na skladě nebyly nebo byly, ale v okamžiku pořízení na skladě nejsou, použije se skutečná pořizovací cena nákupu, protože průměr nelze spočítat. [11]

1.2.4.3 Metoda pevných skladních cen s odchylkou

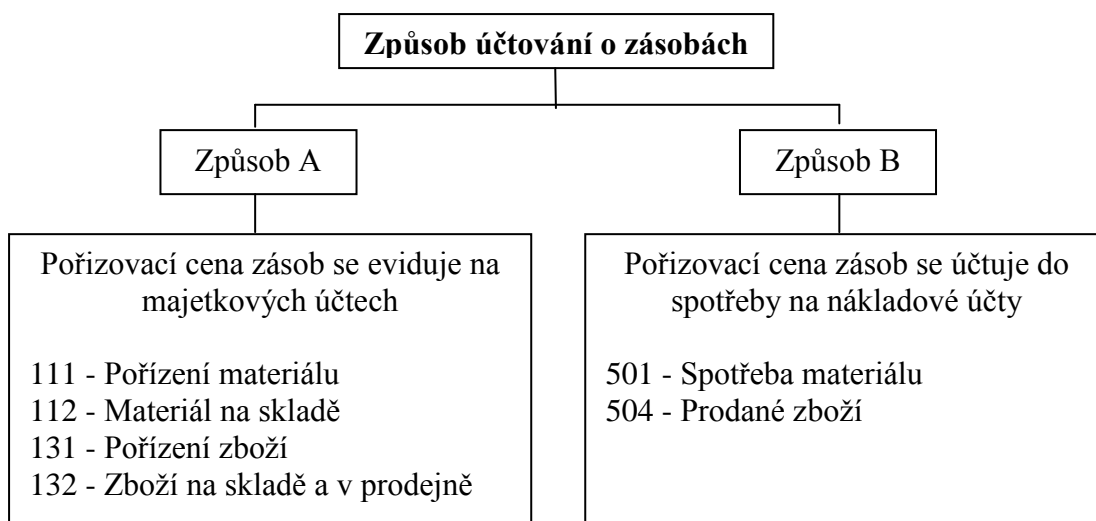
Při stanovení této ceny se vychází z předpokládaných pořizovacích cen nebo z cen, které jsou známé v okamžiku stanovení skladových cen. Způsob změny této ceny by měl být upraven v účetní jednotce vnitřním předpisem. V případě změny ceny se touto změněnou cenou oceňují nově pořízené zásoby nebo se může provést i přecenění stávajících zásob. Pokud bude zjištěn rozdíl v ocenění, bude o něm účtováno jako o oceňovací odchylce. [11]

1.3 Účtování o zásobách

Pro účtování o pořízení či úbytcích zásob je možné použít dva způsoby, a to:

1. *průběžně* – způsobem A,
2. *periodicky* – způsobem B. [17]

Obrázek č. 1 – Základní způsoby účtování o zásobách



Zdroj: SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetnictví podnikatelů: po vstupu do Evropské unie.*

1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2004. 273 s. C. H. Beck pro praxi.

ISBN 80-7179-859-2.

1.3.1 Účtování o zásobách způsobem A

Tento způsob využívá při účtování o stavu a pohybu zásob kalkulační a skladové účty. Z tohoto důvodů je přehlednější a v praxi je více rozšířen a je považován za standardní. Jelikož podnik může pořídit zásoby několika různými způsoby, a to např.

dodavatelským způsobem, pořízením ve vlastní režii anebo ostatními způsoby, existují také odlišné způsoby zaúčtování, které budou nyní postupně rozebrány. [17]

1.3.1.1 Pořízení zásob dodavatelským způsobem

Při účtování o zásobách způsobem A jsou účty zásob používány k evidenci všech pohybů zásob v průběhu účetního období. [5]

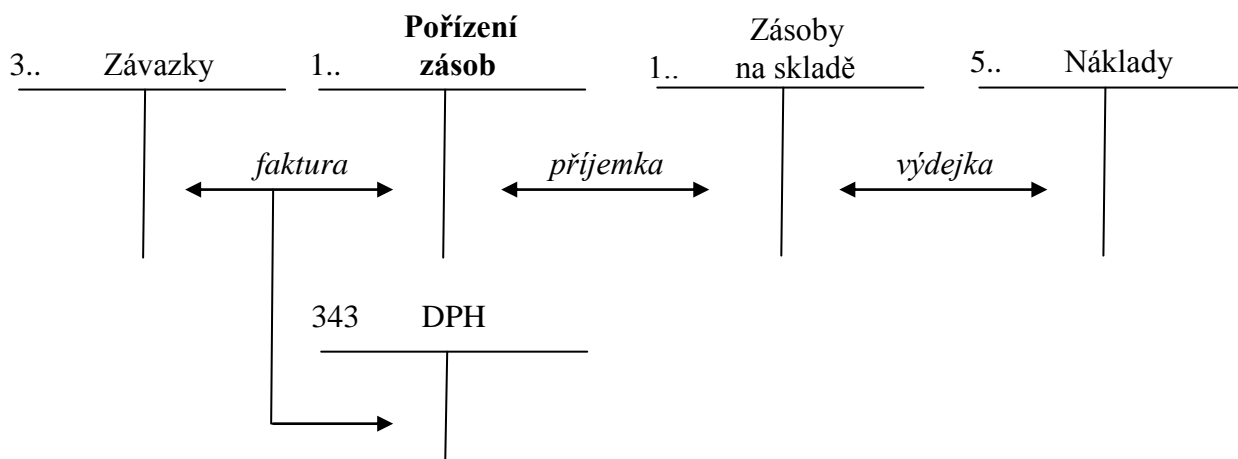
Pořízení materiálu probíhá ve dvou fázích: nákup materiálu a skladování materiálu.

Účetnictví musí informovat o průběhu obou těchto fází. Při způsobu A souvisí s nákupem materiálu následující účetní případy:

- příjem faktury obsahující mimo jiné informace o ceně pořízení a o DPH,
- vznik nákladů, které s pořízením materiálu souvisí,
- převzetí materiálu na sklad na základě příjemky, dodacího listu nebo faktury,
- eventuální vrácení materiálu v případě reklamace.

Všechny tyto účetní operace jsou znázorněny na níže uvedeném obrázku. [17]

Obrázek č. 2 – Postup účtování o pořízení zásob dodavatelským způsobem – způsob A

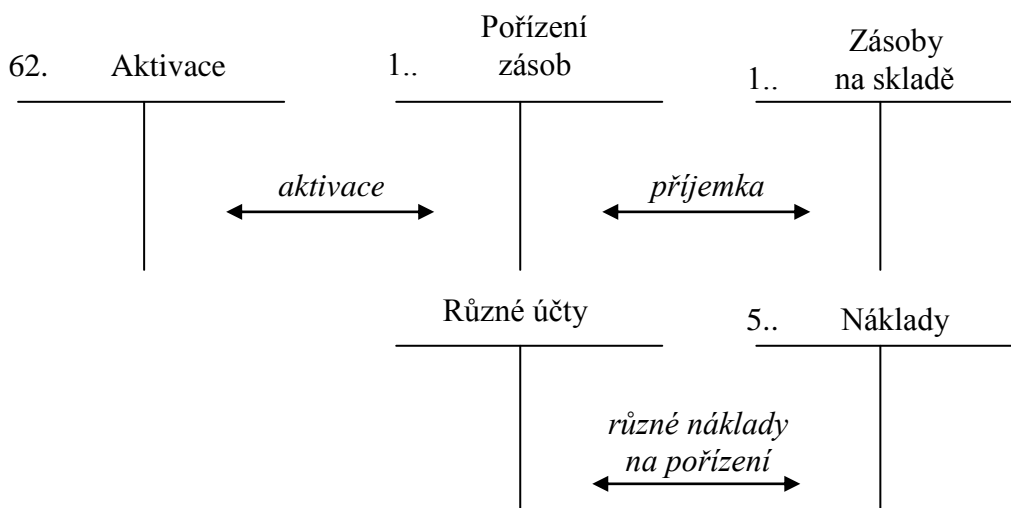


Zdroj: HINKE, Jana a BÁRKOVÁ, Dana. Účetnictví 1: aplikace principů a technik. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 144 s. Základy účetnictví v příkladech. ISBN 978-80-247-3953-3.

1.3.1.2 Pořízení zásob ve vlastní režii – aktivace

Tento způsob pořízení zásob se používá v případě, kdy si podnik sám vyrábí nějaké předměty mající povahu zásob a zároveň nejsou zahrnuty mezi produkty určené k dalšímu prodeji. Tyto předměty podnik převede do svého majetku pomocí tzv. aktivace. Různé náklady na pořízení vznikající při výrobě jsou účtovány v účtové třídě 5 – Náklady. Při převodu zásob na sklad se tyto náklady vyloučí z nákladů tak, že se zaúčtují na výnosový účet, čímž se zvýší i aktiva, tzn., náklady se aktivují. Postup účtování je znázorněn na následujícím obrázku. [17]

Obrázek č. 3 – Pořízení zásob aktivací – způsob A



Zdroj: SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetnictví podnikatelů: po vstupu do Evropské unie.*

1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2004. 273 s. C. H. Beck pro praxi.

ISBN 80-7179-859-2.

1.3.1.3 Ostatní způsoby pořízení zásob

Obrázek č. 4 – Ostatní způsoby pořízení zásob – způsob A



Zdroj: SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetnictví podnikatelů: po vstupu do Evropské unie.*

1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2004. 273 s. C. H. Beck pro praxi.

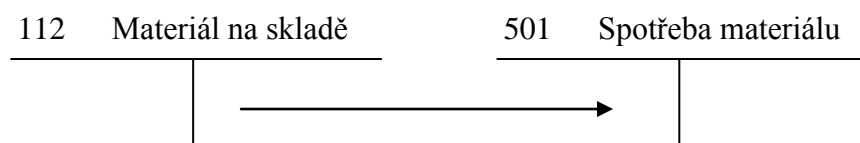
ISBN 80-7179-859-2.

1.3.1.4 Úbytek zásob

K úbytku zásob může docházet z několika důvodů, a to: spotřeba zásob; inventarizační rozdíly, které byly zjištěny při fyzické inventuře; bezplatný převod resp. darování anebo prodej nepotřebných nebo nadbytečných zásob. Na následujících schématech bude znázorněno účtování pro jednotlivé situace úbytku zásob. [17]

1. *Spotřeba zásob při výrobě na základě výdejky ze skladu v pořizovací ceně.*

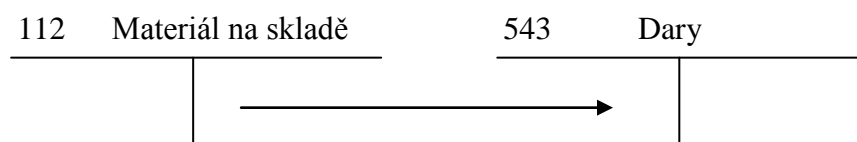
Obrázek č. 5 – Schéma účtování úbytku zásob jejich spotřebou



Zdroj: SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetnictví podnikatelů: po vstupu do Evropské unie*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2004. 273 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-859-2.

2. *Bezplatný převod resp. darování.*

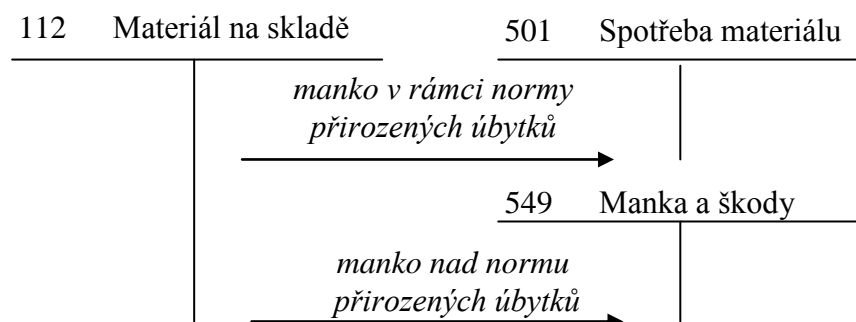
Obrázek č. 6 – Schéma účtování úbytku zásob bezplatným převodem



Zdroj: SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetnictví podnikatelů: po vstupu do Evropské unie*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2004. 273 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-859-2.

3. *Inventarizační rozdíly.*

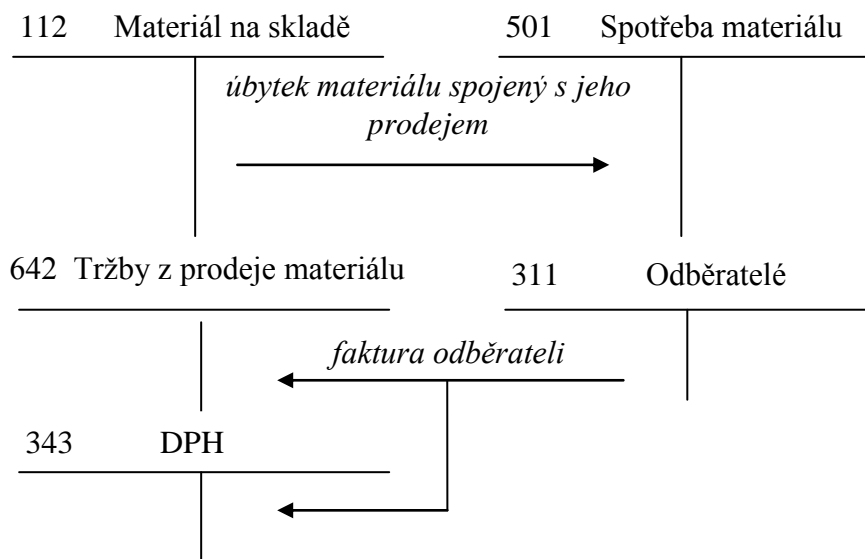
Obrázek č. 7 – Schéma účtování úbytku zásob v důsledku inventarizačních rozdílů



Zdroj: SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetnictví podnikatelů: po vstupu do Evropské unie*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2004. 273 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-859-2.

4. Prodej nepotřebných zásob

Obrázek č. 8 – Schéma účtování úbytku zásob prodejem nepotřebných zásob

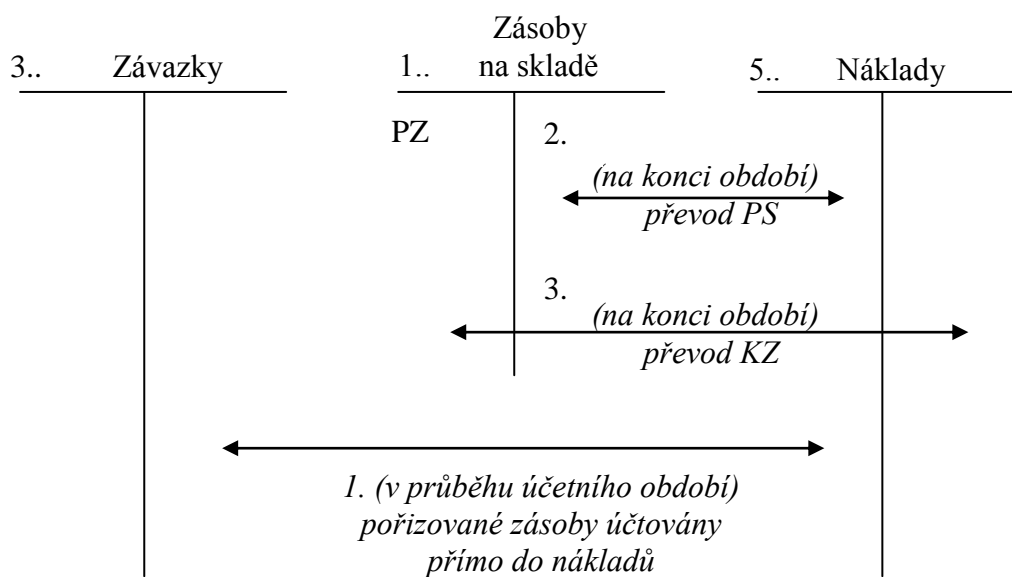


Zdroj: SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetnictví podnikatelů: po vstupu do Evropské unie*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2004. 273 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-859-2.

1.3.2 Účtování o zásobách způsobem B

Při použití způsobu B se účtuje na účtu **1.. Zásoby na skladě** jen na začátku účetního období a na konci účetního období. Dodavatelské faktury se během účetního období účtují přímo do nákladů. [5]

Obrázek č. 9 – Účtování o zásobách způsobem B



Zdroj: HINKE, Jana a BÁRKOVÁ, Dana. Účetnictví 1: aplikace principů a technik. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 144 s. Základy účetnictví v příkladech. ISBN 978-80-247-3953-3.

2 Řízení zásob

„Řízením zásob rozumíme soubor relativně samostatných činností, jejichž účelem je na základě zaměření a programu činnosti podniku zajišťovat plynulý, bezporuchový chod výroby a prodeje potřebným množstvím zásob, včetně pojistných, a to v odpovídající struktuře, kvalitě, ve správné době, na potřebném místě, při minimálních nákladech spojených s hospodařením se zásobami.“ [22, s. 125]

Řízení zásob v podniku je ovlivněno především těmito faktory:

1. vnější faktory,

- a. nákupní marketing,
- b. doprava,
- c. umístění podniku,
- d. flexibilita dodavatelů,

2. vnitřní faktory,

- a. technická příprava výroby,
- b. úroveň logistických procesů,
- c. charakter výrobního procesu,
- d. rozsah sortimentu,
- e. charakter spotřeby,
- f. úroveň řízení a zainteresovanost. [20]

2.1 Systémy řízení zásob

2.1.1 Diferencované řízení zásob – klasifikace ABC

Metoda ABC je jednoduchá a jedná se o velmi efektivní racionalizační metodu, která je založena na Paretově principu. Tento princip spočívá v tom, že 80% zásob podniku je většinou tvořeno pouze 20% položek a vyplývá z toho, že pokud se podnikatel zaměří na těchto 20% položek, má pod kontrolou většinu zásob. [18]

Podstatou metody ABC je tedy rozčlenění zásob na tři skupiny podle toho, jak se jednotlivé zásoby podílejí na celkové hodnotě. Jednotlivé skupiny jsou poté označovány písmeny A, B, C. Do skupiny A spadá malý počet prvků, které však mají vysoký podíl na celkové hodnotě a je jim věnována největší pozornost. Do skupiny B jsou zařazeny ty zásoby, jejichž hodnota je 10 – 15% celkové hodnoty. Patří sem také

velmi malé množství druhů a není jim věnována taková pozornost. Skupina C je nejpočetnější a spadají do ní všechny zbývající prvky souboru, které mají malý podíl na celkové hodnotě. Na řízení zásob v této skupině není třeba se soustředit. [18, 6]

Obrázek č. 10 – Rozložení zásob do skupin podle objemu zadržovaných prostředků a podle počtu druhových položek

Podíl	Počet položek (kumulovaně)		Objem zásob v Kč (% z celkového objemu zásob)
100%	C		C
90%			B
80%			A
70%			
60%			
50%			
40%			
30%	B		
20%	A		
10%			

Zdroj: SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. 268 s. Expert. ISBN 978-80-247-4004-1.

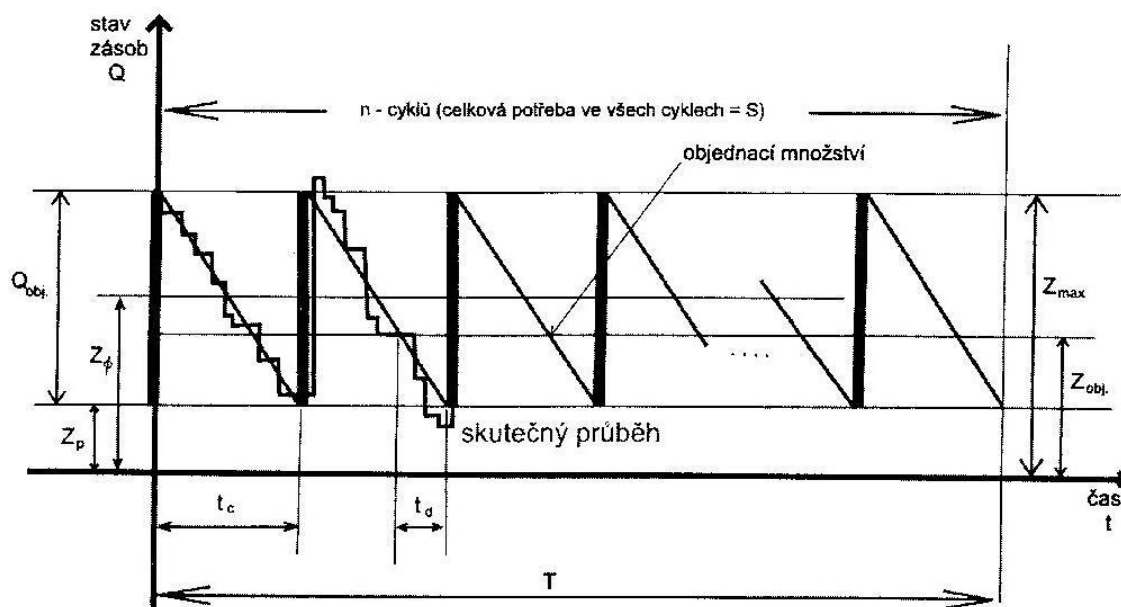
2.1.2 Základní model řízení zásob

Aby mohly být zásoby řízeny, musí být rozčleněny do funkčních složek. Z tohoto hlediska rozlišujeme:

1. **obratová (běžná) zásoba** – slouží ke krytí potřeb v období mezi dvěma dodávkami, její stav se v průběhu dodacího cyklu pohybuje mezi maximální a minimální resp. pojistnou zásobou,
2. **pojistná zásoba** – jejím cílem je potlačovat náhodné odchylky ve velikosti a intervalu dodávek a ve velikosti a intervalu čerpání ze zásoby,
3. **zásoba pro předzásobení** – vyrovnávající předpokládané větší odchylky na vstupu i na výstupu,
4. **strategická (havarijní) zásoba** – důvodem držení této zásoby je zabezpečení fungování podniku při nepředvídatelných událostech, např. v případě konfliktů, stávek či kalamitách v zásobování,

5. *spekulativní zásoba* – která vyplývá ze spekulativní funkce držení zásob a drží se za účelem dosažení mimořádného zisku vhodným nákupem,
6. *technická zásoba* – vzniká tehdy, když výrobce proces výroby již ukončil, ale výrobek ještě nemůže uspokojovat poptávku, protože ještě vyžaduje jistou dobu skladování. Jedná se např. o některé druhy potravin, jako jsou sýry, víno apod. [14]

Obrázek č. 11 – Základní model řízení zásob



Zdroj: REŽŇÁKOVÁ, Mária a kol. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vydání.

Praha: Grada, 2010. 191 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.

Vysvětlivky:

Q_{obj} ... objednací množství,

Z_ϕ ... průměrná zásoba,

Z_p ... pojistná zásoba,

t_d ... dodací doba,

S ... celková potřeba na období,

Z_{\max} ... maximální zásoba,

Z_{obj} ... objednací zásoba,

t_c ... dodací cyklus,

T ... délka sledovaného období (nejčastěji jeden rok),

n ... počet cyklů.

Pro řízení zásob je dále důležité sledovat řídicí hladiny zásob, kam patří:

1. **maximální zásoba** – nejvyšší hladina zásob, které je dosaženo v okamžiku dodání zboží,
2. **minimální zásoba** – nejnižší stav zásob, jež je dosaženo bezprostředně před novou dodávkou,
3. **objednací zásoba** – hladina zásob, kdy se objednává další dodávka, [23]
4. **okamžitá zásoba** – může se rozlišovat do dvou druhů:
 - a. **fyzická zásoba** udávající skutečnou výši zásoby ve skladu k danému časovému okamžiku,
 - b. **dispoziční zásoba**, kterou lze vyjádřit jako fyzickou zásobu, jež je snížena o výši uplatněných, ale dosud nesplněných požadavků na výdej a zvětšena o výši odeslaných, ale ještě nevyřízených objednávek na doplnění zásoby,
5. **průměrná zásoba** – je vyjádřena jako aritmetický průměr denních stavů fyzické zásoby za dané období. [14]

Dále je nutné definovat tyto veličiny:

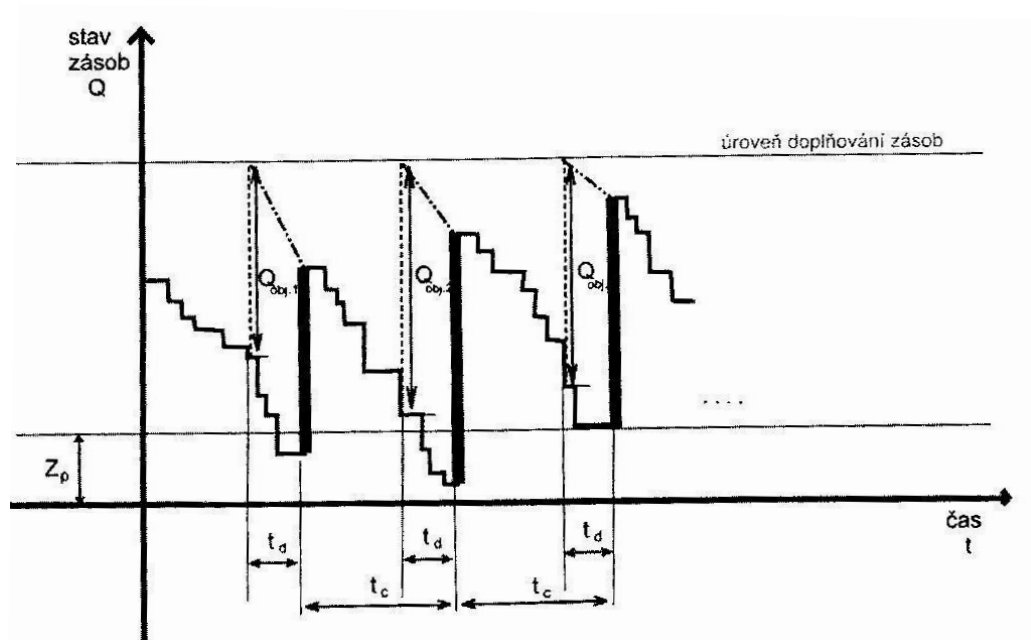
1. **sledované období** – jedná se o období, na které je poptáváno množství, jsou na něj uzavírány rámcové smlouvy, dohadovány cenové a množstevní rabaty a představuje zpravidla rok,
2. **dodávkový cyklus** – interval mezi dvěma po sobě jdoucími dodávkami, který se vyjadřuje ve dnech či týdnech,
3. **dodací doba** – období od okamžiku objednání k momentu dodání, které je vyjadřováno ve dnech,
4. **norma zásob** – časový úsek ve dnech, který je pokryt existencí zásob vycházející z lineární spotřeby,
5. **celková potřeba** – celkový objem zásob za rok vyjádřený v naturálních měrných jednotkách,
6. **počet cyklů** – množství cyklů, během nichž je celková spotřeba dodána v dodacích množstvích. [15]

Výše uvedený model zobrazuje pouze zjednodušený průběh zásob na skladě při opakovaných dodávkách. Předpokladem je, že podnik za sledované období

spotřebuje celkovou potřebu dílů či materiálu a potřebné množství za rok je pravidelně dodáváno v počtu cyklů v konstantním objednacím množství vždy v dodávkovém cyklu. Tento model se prakticky nevyskytuje, ale používá se například pro plánování a optimalizaci a to z toho důvodu, že z dlouhodobého pohledu je toto zobrazení možné a zásobování i prodej takto fungují. Pro každodenní činnosti je však tento model nedostačující. [15]

2.1.3 Systém s pevným dodávkovým cyklem a proměnným dodacím množstvím

Obrázek č. 12 – Systém s pevným dodávkovým cyklem a proměnným dodacím množstvím



Zdroj: REŽŇÁKOVÁ, Mária a kol. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vydání.

Praha: Grada, 2010. 191 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.

Systém s pevným dodávkovým cyklem a proměnným dodacím množstvím má předem pevně stanovené dodávkové cykly prostřednictvím pevných termínů objednávek či dodávek. Pokud uplyne doba dodávkového či objednacého cyklu, je vytvořena nová objednávka. Objednací množství je měněno dle aktuální potřeby tak, aby byla pokryta

potřeba pro následující období či byl doplněn sklad do požadované výše. Systém není podporován informačním systémem.

Tento systém je využíván především u:

- *pravidelných závozů*, kde se používá pro:
 - o položky, které jsou z hlediska obratu méně významné, a to z důvodu, že řízení a sledování je jednoduché,
 - o položky obratově významné patřící do kategorie A, pokud se jedná o malé množství a v krátkém období existuje možnost se opřít o relevantní znalosti potřeby,
- *pravidelného dokupování nevýznamných položek* – v tomto případě se systém používá pro nenáročnou kontrolu např. spotřebního materiálu. [15]

Systém je výhodné použít i v situaci, kdy podnik nakupuje větší množství položek u stejného dodavatele. V tomto případě je možné zavést týdenní cyklus objednávek, jehož důsledkem je snížení objednacích nákladů, využití množstevních slev a zároveň snížení dopravních nákladů. [14]

Výhody tohoto systému jsou následující:

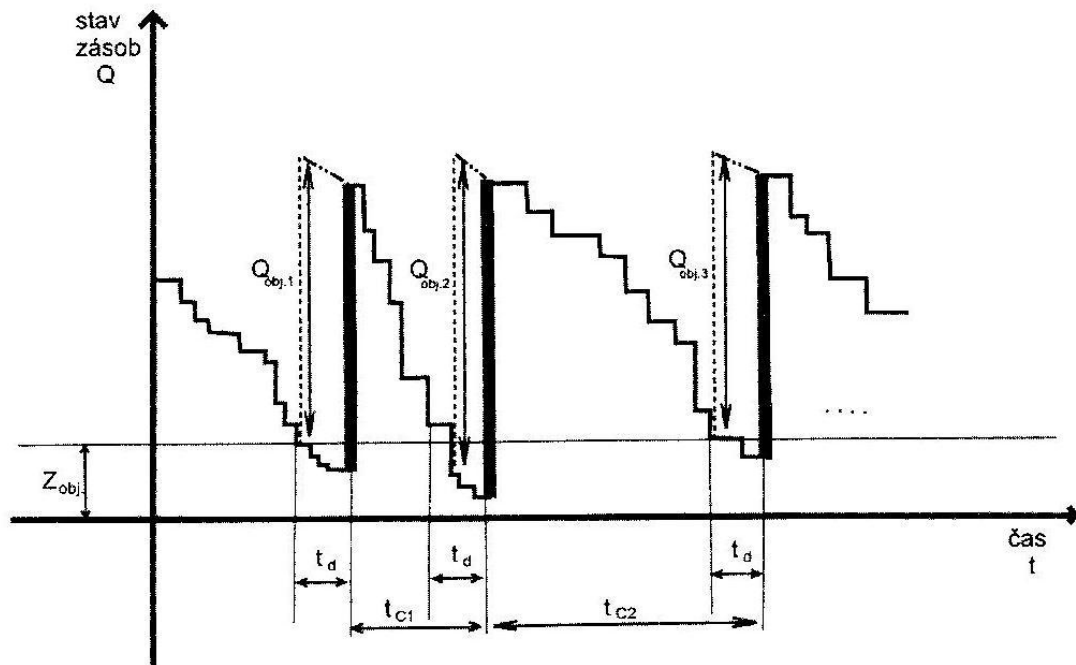
- co se týče méně významných položek patřících do kategorie C, není vyžadována permanentní kontrola stavu zásob, dostačující je pouze periodická kontrola zásob a periodické objednávání,
- je možné pevně naplánovat pravidelnou přepravu a tím uspořit přepravní náklady.

Naopak **nevýhodou** tohoto systému je, že v případě výkyvů a u dlouhých objednacích intervalů musí být vykryta změna v poptávce vyšší pojistnou zásobou. Důsledkem zvýšení pojistné zásoby je zvýšení průměrné zásoby.

Z hlediska klasifikace ABC se tento systém využívá u položek kategorie B. [15]

2.1.4 Systém s pevným objednacím množstvím a proměnným dodávkovým cyklem

Obrázek č. 13 – Systém s pevným objednacím množstvím a proměnným dodávkovým cyklem



Zdroj: REŽŇÁKOVÁ, Mária a kol. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vydání. Praha: Grada, 2010. 191 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.

Systém s pevným objednacím množstvím a proměnným dodávkovým cyklem pracuje s pevně stanoveným dodacím množstvím a měnícím se dodacím cyklem dle aktuální spotřeby. Tento systém je podporován informačním systémem.

Podle aktuální výše zásob se porovnává:

1. **Aktuální množství s nastaveným objednacím množstvím** – pokud aktuální stav zásob klesne pod objednacím množství, je vygenerován návrh na objednávku či odvolávky v pevně stanovené výši objednacím množství. Objednacím množství je určováno tak, aby byla pokryta potřeba pro dodací dobu.
2. **Množství v čase zarezervované na zakázky s nastaveným minimálním množstvím** – prodejní či výrobní založené zakázky vytvářejí v předpokládaných pohybech rezervace potřeby ke konkrétnímu datu. K okamžiku poklesu zásoby pod zásobu,

kteřá je nastavená jako minimální, je navržená objednávka. Tato objednávka se objeví v návrzích objednávek s předstihem, který je roven zadané dodací době.

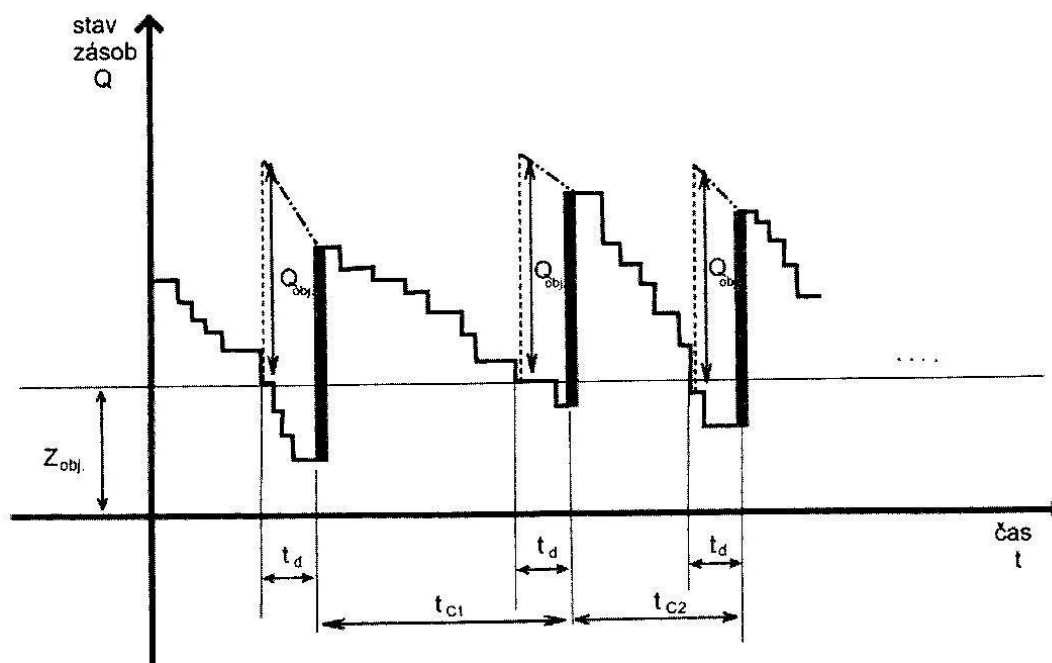
Výhodou a zároveň nevýhodou tohoto systému je možnost se spolehnout na algoritmy, které byly vytvořeny dodavatelem informačního systému podporující tento systém. Algoritmus je ve většině případů správný, ale špatná bývá interpretace parametrů anebo vložená data.

Pojistná zásoba, která je nižší než u systému s pevným dodávkovým cyklem a proměnným dodacím množstvím slouží ke krytí nesouladu v dodací době a množství a dále ke krytí změny ve spotřebě během dodací lhůty, jelikož kolísání spotřeby je regulované prodlužováním či zkracováním objednacímho intervalu.

Tento systém se používá pro zásoby kategorie B. [15]

2.1.5 Systém s proměnným dodávkovým cyklem a proměnným objednacím množstvím

Obrázek č. 14 – Systém s proměnným dodávkovým cyklem a proměnným objednacím množstvím



Zdroj: REŽŇÁKOVÁ, Mária a kol. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vydání.

Praha: Grada, 2010. 191 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.

System s proměnným dodávkovým cyklem a proměnným objednacím množstvím je kombinací obou předchozích systémů. Díky podpoře informačního systému se principiálně přibližuje k systému s pevným objednacím množstvím a proměnným dodávkovým cyklem. Smyslem tohoto systému je přibližování se k systému objednávání na zakázku, nikoli v doplňování zásob na žádanou úroveň či při poklesu objednávání většího množství. V tomto systému se pracuje se zakládanými zakázkami vytvářejícími rezervace.

V případě plánovaného poklesu pod nastavené minimální množství je objednáno tak, aby byly pokryty zakázky a doplněno minimální množství.

Tento systém se uplatňuje pro zásoby kategorie A. [15]

2.2 Modely řízení zásob

Jak už bylo výše zmíněno, hlavním úkolem řízení zásob je udržovat zásoby na skladě v takové výši, abychom minimalizovaly celkové náklady, které se zásobami souvisí a zároveň byla zajištěna plynulost výroby. [13]

Náklady související se zásobami a jejich skladováním můžeme rozdělit podle procesů:

1. **Náklady na pořízení zásob a jejich zaskladnění** – tyto náklady souvisejí se stanovením výše spotřeby, poptávkovým řízením, expedicí objednávky, transferem objednávky, dopravou, převzetím zásilky a její kontrolou, zpracováním dokumentace, likvidací, uhrazením faktury apod. Aby položky mohly být zahrnuty do těchto nákladů, musí splňovat předpoklad, že jsou *funkcí počtu dodávek ve sledovaném období*. Samotná cena materiálu není do nákladů na pořízení zásob zahrnována.
2. **Náklady na skladování a manipulaci** – tyto náklady jsou tvořeny všemi položkami, které splňují podmínku, že jsou *funkcí průměrné zásoby*. Do této skupiny nákladů jsou zahrnovány např. náklady na údržbu skladovacích prostor, náklady na otop, nájemné skladovacích prostor, svícení, pojistné skladovaných položek, mzdové náklady skladníků aj. Další důležitou součástí těchto nákladů jsou náklady, které vznikají tím, že je kapitál vázán v zásobách.

3. **Náklady z nedostatku zásob** – představují ztráty z předčasného vyčerpání zásoby. Je-li vyčerpána zásoba polotovaru, je nutné zastavení výroby, není-li zásoba výrobku dostupná na skladu, není možné splnit požadavek zákazníka apod. V důsledku toho dochází ke ztrátě tržeb, zisku a v dlouhodobém horizontu může docházet i ke ztrátě zákazníků. Abychom pořídili dodatečné zásoby, musíme vynaložit tzv. vícenáklady a dochází ke zhoršení efektivnosti podnikání. Do těchto nákladů jsou zahrnovány položky, které jsou *funkcí průměrného chybějícího množství ve sledovaném období*. [14]

Dále mohou být náklady rozčleněny podle druhu zásob, a to na:

1. náklady surovin,
2. náklady materiálu,
3. náklady rozpracované výroby,
4. náklady hotových výrobků. [13]

V kapitole 2.1 jsme se zabývali problémem řízení hladin zásob. Nyní se budeme zabývat modely řízení zásob z hlediska jedné konkrétní skladované položky, tedy řízení skladovaného a objednávaného množství stejnorodé položky, které je měřeno ve stejných naturálních jednotkách. [7]

„*Výstupem modelů řízení zásob je určení vhodného režimu zásobování.*“ [23, s. 199]

2.2.1 Řízení zásob v situaci závislé potřeby

Situace závislé potřeby je nejjednodušší pro stanovení množství a času zajištění potřebné zásoby. [7]

„*Potřeba položky, která nás zajímá, je jednoznačně odvoditelná od poptávky jiné položky, která je nám známá.*“ [7, s. 451]

Běžnou zásobu materiálu zjistíme podle předpisu:

$$Z_{\text{btX}} = Q_{1t} \times NS_{X1} \quad (1)$$

kde: Z_{btX} ... běžná zásoba materiálu X ke dni t,

Q_{1t} ... množství výrobků 1 vyráběných v den t,

NS_{X1} ... norma spotřeby materiálu X na kus výrobku 1.

Pokud je známo, kdy musí být dané položky k dispozici a doba jejich dodání, potom je také známo, kdy a jaké množství musí být objednáno. V této situaci není předpokládáno kolísání poptávky, dodacích lhůt a dodacího množství. I přes to se podnik vyhýbá nepříznivým dopadům nepředvídatelných odchylek ve spotřebě tím, že v jednotlivých fázích drží rezervní množství či plánuje rezervní čas výroby. Pokud má podnik přesně a reálně stanoveny normy spotřeby a provoz je takto spolehlivější, podnik může držet nižší rezervní zásobu. [7]

2.2.2 Řízení zásob v situaci nezávislé potřeby

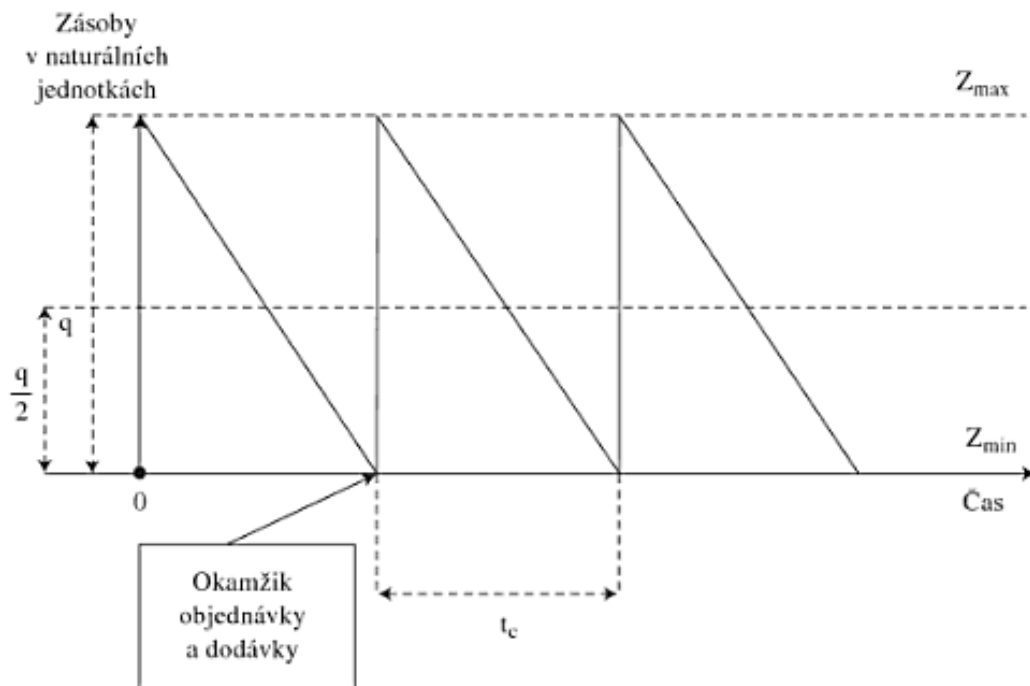
V této situaci existuje předpoklad, že poptávka po dané položce zásob je nezávislá a tedy podnik musí pracovat s jejím speciálním předpokladem. [7]

2.2.2.1 Řízení zásob v prostředí jistoty

Tento model je založen na několika předpokladech:

- přesně známe poptávku,
- spojitá spotřeba,
- konstantní velikost dodávky,
- neexistují žádné výkyvy,
- nová dodávka přichází přesně v okamžiku vyčerpání té staré. [23]

Obrázek č. 15 – Průběh hladiny zásob v čase



Zdroj: KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2004. 714 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-802-9.

Vysvětlivky:

q ... velikost dodávky,

$q/2$... průměrná výše zásoby,

t_c ... délka dodacího cyklu,

Z_{\min} ... minimální zásoba,

Z_{\max} ... maximální zásoba.

Jelikož je v tomto případě minimální zásoba nulová, maximální zásoba je rovna velikosti jedné dodávky a existuje lineární průběh spotřeby zboží, lze **průměrnou zásobu** vypočítat jako prostý aritmetický průměr:

$$I_{\emptyset} = \frac{I_{\min} + I_{\max}}{2} = \frac{0 + q}{2} = \frac{q}{2} \quad (2)$$

kde: I_{\emptyset} ... průměrná výše držených zásob,

I_{\max} ... maximální výše držených zásob,

I_{\min} ... minimální výše držených zásob,

q ... velikost jedné dodávky.

Součtem nákladů na držení a nákladů na doplnění zjistíme **celkové náklady**:

$$TC = C_{\text{drž}} + C_{\text{dop}} \quad (3)$$

kde: TC ... celkové náklady související s procesem zásobování,

$C_{\text{drž}}$... náklady na držení zásob,

C_{dop} ... náklady na doplňování zásob.

Náklady na držení zásob zjistíme podle následujícího vztahu:

$$C_{\text{drž}} = c_{\text{drž}} \times \frac{q}{2} \quad (4)$$

kde: $C_{\text{drž}}$... náklady na držení zásob za celé období,

$c_{\text{drž}}$... náklady na držení 1 ks zásob po celé období,

q ... velikost dodávky.

Náklady na doplňování se vypočítají podle vzorce:

$$C_{\text{dop}} = c_{\text{dop}} \times \frac{Q}{q} \quad (5)$$

kde: C_{dop} ... náklady na doplňování zásob za celé období,

c_{dop} ... náklady na jednu dodávku zásob,

Q ... množství dodaného zboží za celé období,

q ... velikost dodávky.

Optimální velikost dodávky je taková výše, při níž jsou celkové náklady minimální:

$$q_{\text{opt}} = \sqrt{\frac{2 \times Q \times c_{\text{dop}}}{c_{\text{drž}}}} \quad (6)$$

kde: q_{opt} ... optimální velikost jedné dodávky,

c_{dop} ... náklady na jednu dodávku zásob,

$c_{\text{drž}}$... náklady na držení 1 ks zásob po celé období,

Q ... množství dodaného zboží za celé období.

Celkové náklady při optimální velikosti objednávky potom zjistíme:

$$TC_{\text{opt}} = \sqrt{2 \times Q \times c_{\text{drž}} \times c_{\text{dop}}} \quad (7)$$

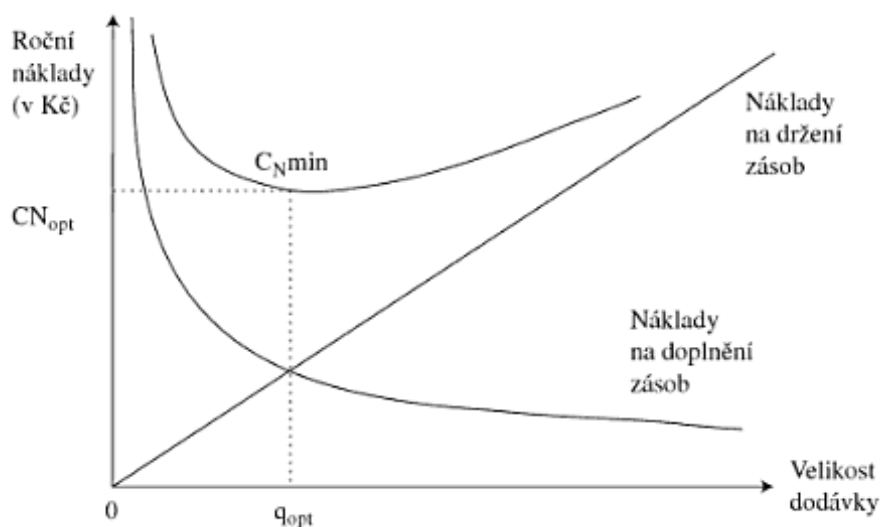
kde: TC_{opt} ... celkové náklady při optimální velikosti objednávky,

Q ... množství dodaného zboží za celé období,

$c_{\text{drž}}$... náklady na držení 1 ks zásob po celé období,

c_{dop} ... náklady na jednu dodávku zásob.

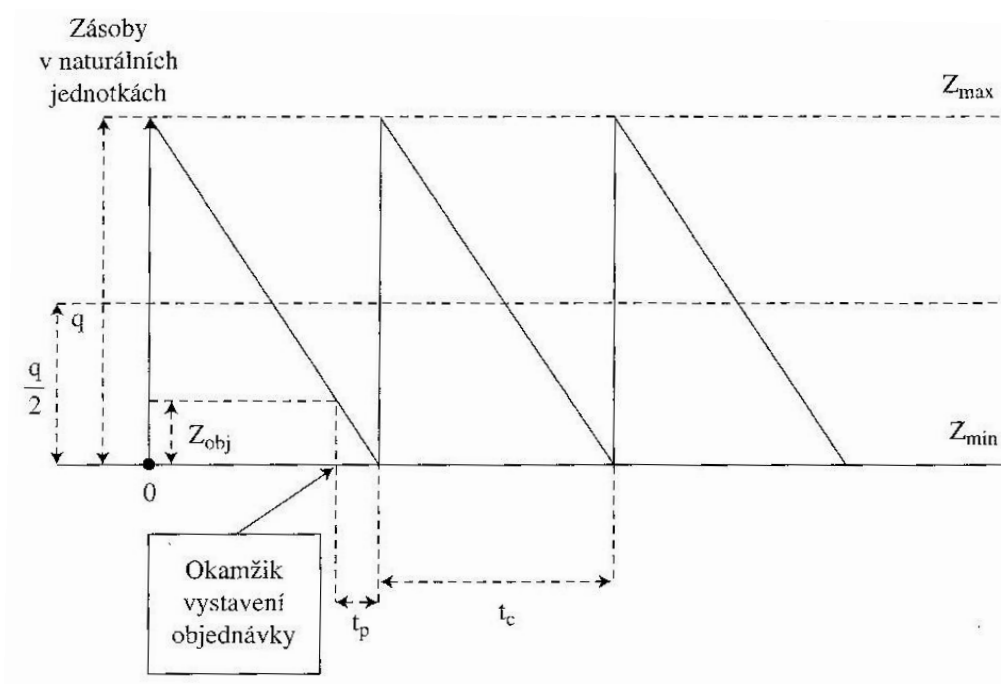
Obrázek č. 16 – Průběh nákladů v závislosti na velikosti dodávky



Zdroj: KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2004. 714 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-802-9.

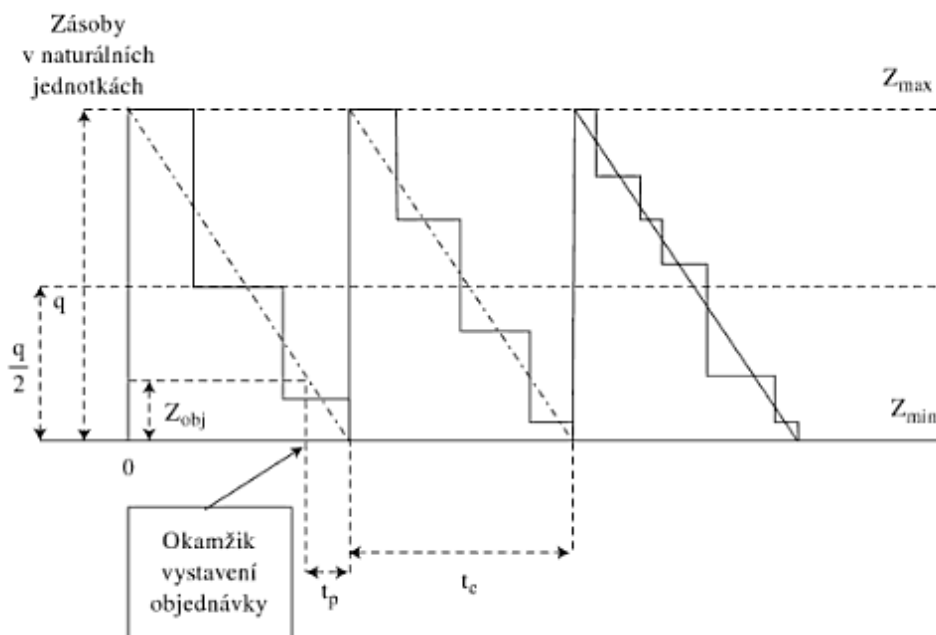
Jestliže bude odstraněn předpoklad shody doby objednávky a dodávky, musí být stanovena objednávací hladina zásob, protože vznikne časová prodleva mezi vystavením objednávky a doručením zboží dodavatelem. Na následujících dvou obrázcích je znázorněn průběh hladiny zásob v čase, nejdříve pro spojitý a následně pro nespojitý průběh čerpání zásoby. [7]

Obrázek č. 17 – Průběh hladiny zásob v čase – spojitý průběh čerpání zásoby



Zdroj: KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2004. 714 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-802-9.

Obrázek č. 18 – Průběh hladiny zásob v čase – nespojitý průběh



Zdroj: KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2004. 714 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-802-9.

2.2.2.2 Řízení zásob v prostředí nejistoty

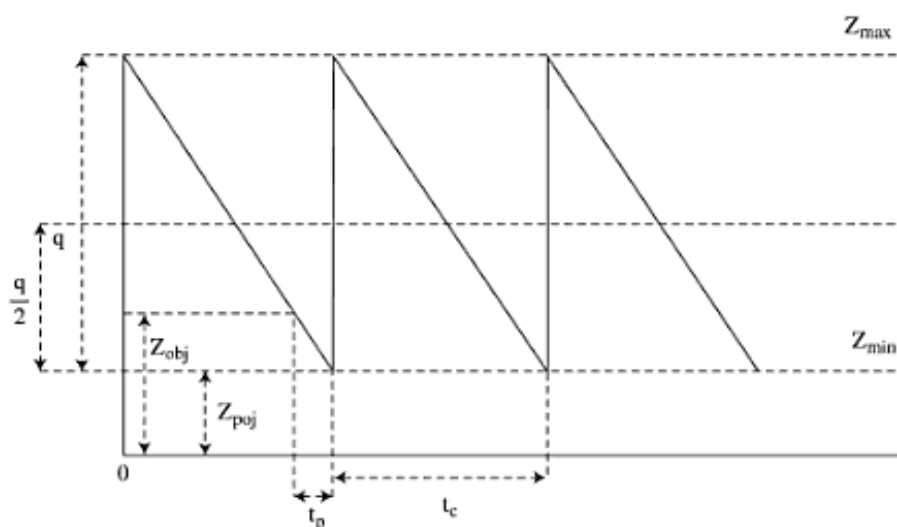
Pro řízení zásob v prostředí nejistoty existuje celá řada modelů, které jsou specifické pro daný charakter podnikatelské činnosti a její zásobování.

Model je založen na několika předpokladech:

- vstupy modelu jsou náhodné veličiny s určitým rozdělením,
- nerovnoměrná a nespojitá spotřeba,

Z důvodu kolísání na straně vstupů je nutné udržovat pojistnou zásobu. [23]

Obrázek č. 19 – Průběh hladiny zásob v čase – zavedení pojistné zásoby



Zdroj: KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2004. 714 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-802-9.

Problémem v tomto modelu je tedy určit přiměřenou velikost pojistné zásoby. Pokud bude pojistná zásoba příliš vysoká, budou také vysoké náklady na držení zásob. Jestliže bude naopak pojistná zásoba příliš nízká, je ohrožena plynulost provozu. [23]

Nejpoužívanějším postupem stanovení pojistné zásoby je její výpočet pomocí směrodatné odchylky spotřeby v naturálním vyjádření, velikosti dodávky v naturálních jednotkách a dnů dodacího cyklu a to vše za předpokladu normálního rozdělení.

Směrodatnou odchylku daných veličin stanovíme podle vzorce:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (X_i - X_p)^2}{n}} \quad (8)$$

kde: σ ... směrodatná odchylka,

n ... počet sledovaných jevů dané veličiny,

X_i ... konkrétní i -tá výsledovaná hodnota zkoumané veličiny,

X_p ... střední hodnota zkoumané veličiny.

Následně všechny vypočítané směrodatné odchylky musí být převedeny na stejné měrné jednotky, aby mohly být sečteny.

Aby mohla být stanovena výše pojistné zásoby, musí být daná směrodatná odchylka sledované veličiny vynásobena pojistným faktorem p . Platí, že čím vyšší pojistný faktor je stanoven, s tím větší pravděpodobností dochází ke krytí požadavků systému. [7]

Vztah mezi pravděpodobností krytí potřeby systému a pojistným faktorem je znázorněn v následující tabulce.

Tabulka č. 1 – Vztah mezi pojistným faktorem a pravděpodobností krytí potřeb systému

Krytí potřeb systému (%)	Hodnota koeficientu (p)
50	0,000
60	0,250
70	0,525
75	0,675
80	0,850
85	1,040
90	1,285
95	1,650
99	2,330
99,99	3,720
99,9999	4,760

Zdroj: KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 1. vydání. Praha:

C. H. Beck, 2004. 714 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-802-9.

Pojistný faktor zvolí odpovědný manažer subjektivně s přihlédnutím ke konkrétním podmínkám. Volba je také podmíněna několika faktory, jako např. loajalita zákazníků, služby konkurence, skladovací možnosti, schopnost profinancovat růst pracovního kapitálu aj.

Když jsou tedy známy směrodatné odchylky a pojistný faktor, je možné pojistnou zásobu vypočítat následovně:

$$Z_{\text{poj}} = (\sigma_s + \sigma_d + \sigma_{tc}) \times p \quad (9)$$

kde: Z_{poj} ... velikost pojistné zásoby,

σ_s ... směrodatná odchylka od průměrného dodacího cyklu,

σ_d ... směrodatná odchylka od průměrné potřeby za období,

σ_{tc} ... směrodatná odchylka od průměrné dodávky,

p ... pojistný faktor. [7]

2.3 Hodnocení efektivnosti řízení zásob

„Velikost zásob a způsoby jejich řízení mají přímý vliv na rentabilitu podniku a na potřebu disponibilních finančních zdrojů.“ [7, s. 471]

Ukazatele, které využívá finanční manažer, musí vycházet z dostupných dat, zobrazovat podstatu zkoumaného problému a měly by být srovnatelné mezi podniky. Mezi tyto ukazatele patří ukazatel obrátka zásob, doba obratu zásob a výnosnost celkových aktiv. [7]

2.3.1 Obrátka zásob

Tento ukazatel říká, kolikrát se v podniku zásoby obrátí během daného období a lze jej vypočítat následovně:

$$OZ = \frac{\text{náklady na prodané zásoby}}{\text{průměrná výše zásob}} \quad (10)$$

Náklady na prodané zásoby jsou dány součtem nákladů na prodané výrobky, nákladů na prodané zboží, náklady výroby a spotřeby materiálu. Průměrná výše zásob se vypočítá aritmetickým průměrem denních stavů či stavů zásob z měsíčních výkazů. [7]

„Čím vyšší je ukazatel obrátky zásob, tím rychleji podnik obrací zásoby a tím aktivněji tedy využívá kapitál vložený do této složky oběžných aktiv.“ [7, s. 472] Zásoby zároveň vedou k vyšší rentabilitě vlastního jmění. [7]

Snižování počtu obrátek zásob je ve většině případů spojeno se zhoršováním likvidity podniku, s problémy s prodejem popřípadě problémy v rámci výrobního procesu, což má za následek zhoršení rentability podniku. Zhoršení obrátkovosti zásob nemusí mít vždy negativní vliv na podnik, může být také důsledkem obchodního či výrobního rozhodnutí záměrně navýšit stav zásob. V této situaci je nutné sledovat, zda zhoršení ukazatele obrátky zásob je vynahrazeno např. plynulejší výrobou nebo lepšími službami zákazníkům. [7]

Obrátku zásob je možné vypočítat z níže uvedeného vztahu:

$$OZ = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrná zásoba}} \quad (11)$$

Takto vyjádřený ukazatele udává, kolikrát je daná zásoba během určitého období zaplácena z tržeb.

Ukazatel obrátka zásob může být použit nejen pro celkové zásoby, ale je možné ho upravit pro jednotlivé druhy zásob. [7]

$$OM = \frac{\text{spotřeba materiálu}}{\text{průměrný stav materiálu}} \quad (12)$$

$$OV = \frac{\text{náklady na prodané výrobky}}{\text{průměrný stav výrobků}} \quad (13)$$

$$OZb = \frac{\text{náklady vynaložené na prodané zboží}}{\text{průměrný stav zboží}} \quad (14)$$

$$ONV = \frac{\text{náklady výroby}}{\text{průměrný stav nedokončené výroby}} \quad (15)$$

2.3.2 Doba obratu zásob

Doba obratu zásob je dalším ukazatelem, který hodnotí efektivnost řízení zásob v podniku a lze jej vyjádřit následovně:

$$DOZ = \frac{360 \times \text{průměrná výše zásob}}{\text{náklady na prodané zásoby}} \quad (16)$$

Takto vyjádřený ukazatele udává, za kolik dní se průměrně zásoby obrátí. Ukazatel doby obratu zásob je možné využít při stanovení obrátového cyklu peněz či množství kapitálu potřebného k financování oběžných aktiv.

Dobu obratu zásob je možné vypočítat i podle následujících dvou vzorců:

$$DOZ = \frac{a \times \text{průměrná výše zásob za periodu}}{\text{náklady na prodané zásoby za periodu}} \quad (17)$$

kde: a ... počet časových jednotek během uvažované periody.

$$DOZ = \frac{360 \times \text{průměrná výše zásob}}{\text{tržby}} \quad (18)$$

V této podobě ukazatel říká, za kolik dnů se průměrně zásoby vrátí prostřednictvím tržeb.

Stejně jako u obrátky zásob, můžeme i tento ukazatel upravit pro jednotlivé druhy zásob. [7]

$$\text{DOM} = \frac{360 \times \text{průměrná zásoba materiálu během roku}}{\text{spotřeba materiálu}} \quad (19)$$

$$\text{DOZb} = \frac{360 \times \text{průměrná zásoba zboží během roku}}{\text{náklady na prodané zboží}} \quad (20)$$

$$\text{DOV} = \frac{360 \times \text{průměrná zásoba výrobků vlastní výroby}}{\text{náklady na prodané výrobky}} \quad (21)$$

$$\text{DONV} = \frac{360 \times \text{průměrná zásoba nedokončené výroby}}{\text{náklady vlastní výroby}} \quad (22)$$

2.3.3 Výnosnost celkových aktiv

Výnosnost celkových aktiv, označovaná též jako výdělečná síla podniku, se objevuje ve dvou formách:

$$\text{ROA} = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním}}{\text{celková aktiva}} \quad (23)$$

$$\text{ROA} = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{celková aktiva}} \quad (24)$$

Výběr formy ukazatele je závislý na účelu hodnocení a příjemci informací.

Zásoby mají v tomto ukazateli tzv. multiplikační efekt, což znamená, že s poklesem zásob dojde i k poklesu aktiv, které jsou uvedeny ve jmenovateli, a zároveň dojde k poklesu nákladů na zásoby. Důsledkem snížení nákladů na zásoby a při zachování ostatních podmínek by byl růst zisku. [15]

3 Představení společnosti a analýza řízení a oceňování zásob

Praktická část diplomové práce se bude zabývat analýzou zásob, způsobem ocenění zásob a nástroji řízení zásob ve společnosti Panasonic AVC Networks Czech, s. r. o., jejíž sídlo je v Plzni.

3.1 Základní charakteristika společnosti

Společnost Panasonic AVC Networks Czech, s. r. o. (PAVCCZ) je součástí rodiny společnosti Panasonic, která má sídlo v Osace v Japonsku. Plzeňský PAVCCZ je hned po mateřské společnosti v Japonsku druhou největší továrnou na výrobu televizorů Panasonic na světě. PAVCCZ, jehož název byl dříve Matsushita Television Central. Na nynější název byla společnost přejmenována 1. května 2003. [12]

Předmětem činnosti společnosti jsou:

- výroba, instalace a opravy elektronických zařízení, včetně výroby televizorů a jiných video zařízení, jakož i jejich součástí a příslušenství,
- velkoobchod,
- specializovaný maloobchod,
- maloobchodní prodej a pronájem zvukových a zvukově-obrazových záznamů a jejich nenahraných nosičů,
- poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software,
- výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd,
- pronájem a půjčování věcí movitých.

Společnost PAVCCZ vyrábí široké portfolio produktů, které tvoří LCD (Liquid Crystal Display) televizory a PDP (Plasma Display Panel) televizory s úhlopříčkou 19“ tzn. 48 cm až po 103“, tj. 262 cm, a to od základní specifikace až po výrobky, které je možné zapojit do domácí sítě, připojit na internet nebo sledovat 3D vysílání. Společnost také zajišťuje dodávky náhradních dílů pro evropský trh.

Produkty, které jsou v PAVCCZ vyráběny jsou určeny především pro vývoz. Až 98% veškeré produkce je vyváženo zejména do Velké Británie, Německa, západní a střední Evropy a do Ruska. Společnost neobchoduje se zákazníky přímo, ale obchod probíhá přes Panasonic Marketing Europe GmbH Central and South-East Europa. Ta byla založena 10. srpna 1995 v Praze pod názvem Panasonic Czech Republic, s. r. o. Jejím cílem je dosahovat maximální spokojenosti zákazníků poskytováním technické podpory, vytvářením prodejních kanálů, distribucí a činností v oblasti marketingu a reklamy. 1. července 2010 došlo k jejímu převedení právě na Panasonic Marketing Europe, která v České republice jedná prostřednictvím své organizační složky. [3]

V současnosti pracuje ve společnosti 3200 zaměstnanců.

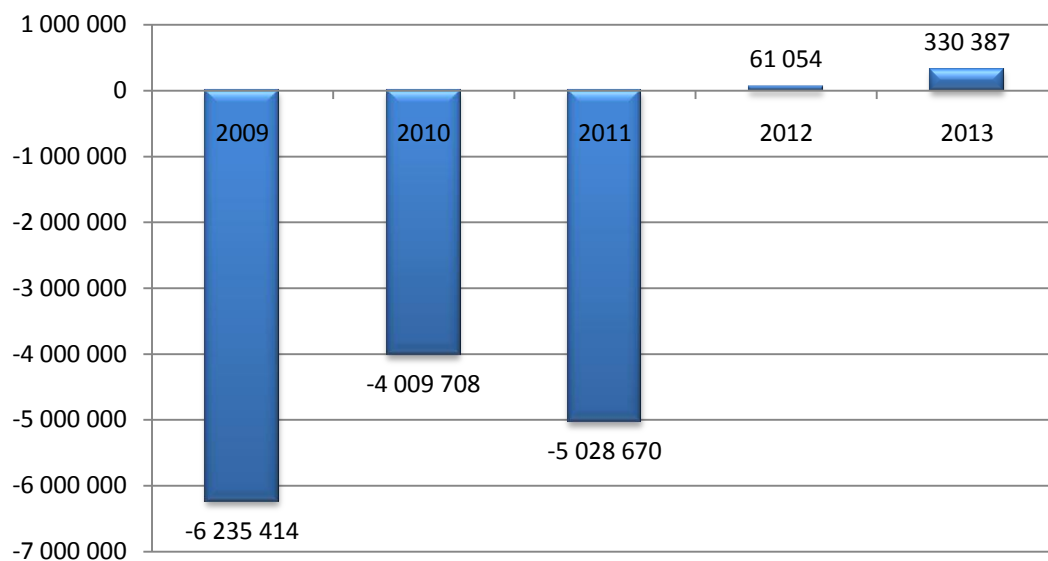
Základní kapitál společnosti činí 2 414 000 tis. Kč. Na tomto základním kapitálu se z 90% podílí PANASONIC EUROPE LTD. se sídlem ve Spojeném království Velké Británie a Severního Irska a zbylých 10% vlastní Panasonic Holding (Netherlands) B. V. se sídlem v Nizozemském království.

Obrázek č. 20 – Logo společnosti PAVCCZ

The image shows the Panasonic logo, which consists of the word "Panasonic" in a bold, blue, sans-serif font. The letter 'P' is significantly larger than the other letters, and the 'i' has a distinctive dot.

Zdroj: Consumer Home - Panasonic Česká republika. *Panasonic* [online]. 2014 [cit. 2014-03-17]. Dostupné z: <http://www.panasonic.com/cz/corporate/profil-spolecnosti.html>

**Obrázek č. 21 – Vývoj výsledku hospodaření před zdaněním v letech 2009 – 2013
(v tisících Kč)**



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Na výše uvedeném obrázku je graficky znázorněn vývoj výsledku hospodaření před zdaněním společnosti PAVCCZ v letech 2009 – 2013.

V roce 2009 společnost dosáhla ztráty ve výši 6 235 milionů korun. Hlavním důvodem ztrátového hospodaření společnosti byl pokles obratu kvůli oslabení poptávky, která byla způsobena přetrvávající hospodářskou krizí v Evropě. Dalším faktorem bylo snížení tržních cen televizí.

V roce 2010 společnost vykázala opět ztrátu, ale oproti předcházejícím rokům činila tato ztráta pouze 4 009 miliard korun. Významně k tomuto výsledku přispělo oživení trhu v Evropě a příznivý vývoj kurzu české koruny. Pozitivně se na tomto výsledku projevila i úspora materiálových a režijních nákladů. Naopak negativně však opět působil pokles tržních cen televizorů.

Rok 2011 byl pro společnost opět ztrátový. Ztráta dosáhla 5 028 miliard korun. Tato ztráta byla způsobena především poklesem poptávky po plazmových televizorech v Evropě a pokles tržních cen. Hospodaření bylo dále ovlivněno nepříznivých vývojem kurzu české koruny. Do dosaženého výsledku hospodaření se opět projevila úspora materiálových a režijních nákladů.

V roce 2012 společnost dosáhla zisk, a to ve výši 61 054 tisíc korun. K ziskovému hospodaření společnosti pomohlo úspěšné uvedení nových velkoformátových LED TV na trh. Dalším důvodem bylo rozšíření funkcí Smart TV a vysoká kvalita prodávaných výrobků. Společnost se opět jako v dřívějších letech zaměřila na úsporu materiálových a režijních nákladů, ale také na inovaci svých výrobků, a to zejména v kategorii LED/LCD. Negativně však působily pokračující ekonomické problémy jihoevropských zemí, které nepříznivě ovlivnily celkovou poptávku.

V roce 2013 společnost vytvořila zisk ve výši 330 387 tisíc korun. Důvodem tohoto výsledku byl přesun těžiště prodeje od maloformátových k velkoformátovým LED/LCD televizorům a tím, že došlo ke snížení výroby PDP televizorů, byla výrazně ovlivněna struktura nákladů společnosti včetně materiálové nákladovosti produkce. Negativním směrem působil přetrvávající tlak na trhu v Evropě a pokles prodejních cen televizorů.

3.1.1 Stručná historie společnosti PAVCCZ

V následujícím přehledu jsou nejdůležitější milníky v historii společnosti Panasonic AVC Networks Czech, s. r. o.:

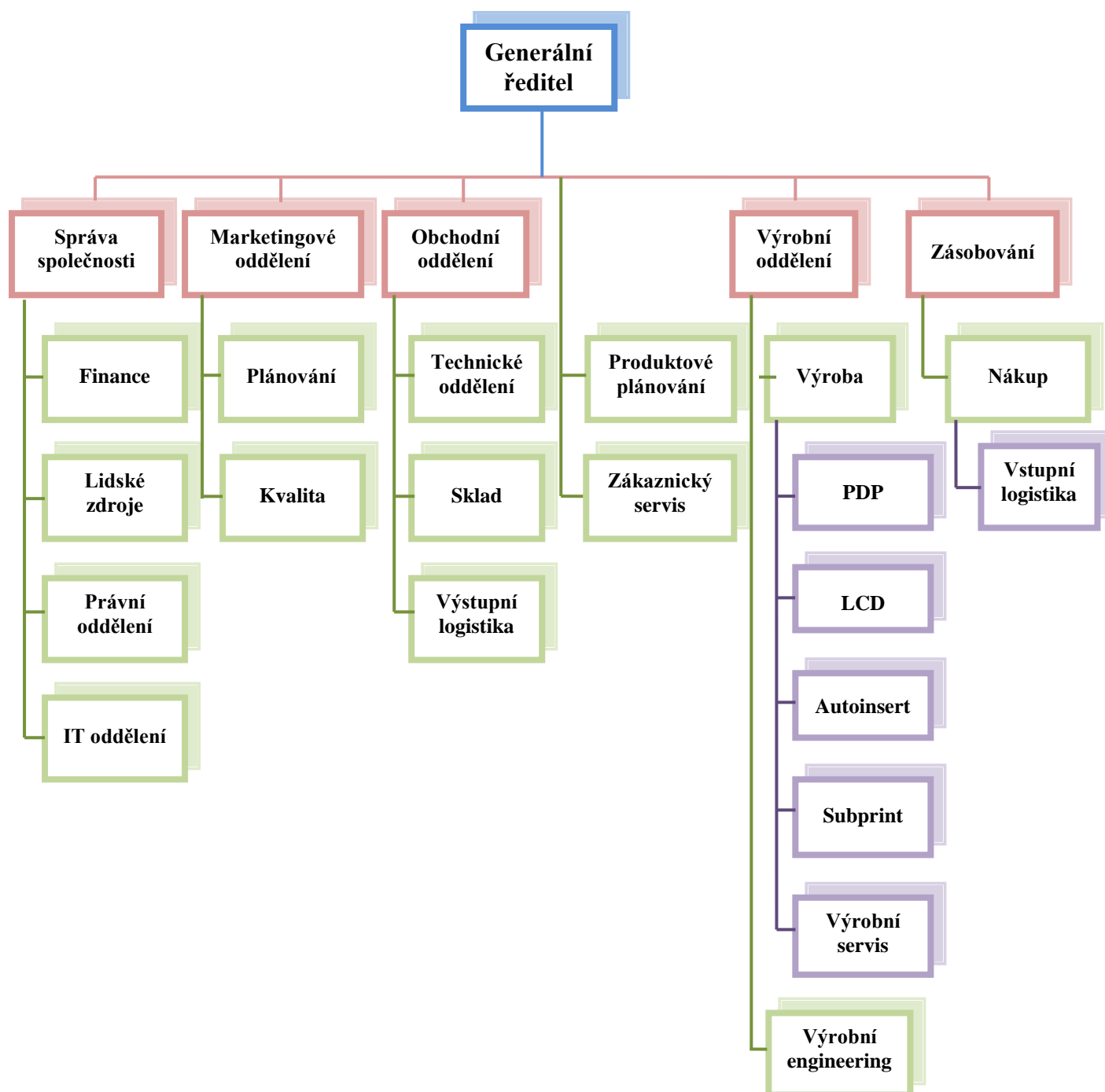
- březen 1996 – byl položen základní kámen,
- duben 1997 – společnost zahájila výrobu,
- květen 1999 – PAVCCZ vyrobila milionový televizor,
- březen 2002 – společnost začala používat bezolovnaté pájení,
- duben 2004 – byla zahájena výroba plochých televizí,
- leden 2006 – PAVCCZ ukončila výrobu vakuových televizí,
- červen 2009 – společnost získala ocenění „eco-ideas“ továrna,
- březen 2010 – započala výroba 3D televizorů. [3]

3.2 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura zobrazuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Společnost má vlastní orgány výroby, nákupu, kontroly kvality, engineeringu, financí a účetnictví, informačních technologií a skladů. Vývoj a výzkum je zajišťován ultimátní mateřskou společností, tzn. mateřskou společností její mateřské společnosti Panasonic Corporation v japonské Osace.

Organizační struktura společnosti PAVCCZ je zobrazena na následujícím obrázku.

Obrázek č. 22 – Organizační struktura společnosti PAVCCZ



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

3.3 Výrobní procesy

Továrna Panasonicu v Plzni se zabývá kompletací jak LCD LED, tak i plazmových televizorů. Továrna je měsíčně schopna vyrobit až 279 000 televizorů LCD/PDP.

Výroba má několik fází:

- autoinsert, což je automatizované osazování desek (A Board), tj. „řídících jednotek“ televize,
- subprint, představuje manuální dokompletaci desky osazením větších dílů (chladič, zdroj)
- výroba, kde probíhá vlastní montáž TV, nahrání řídicího SW, výstupní testy kvality,
- logistika, která představuje expedici hotových výrobků do centrálního skladu nebo přímo k zákazníkům. [21]

Obrázek č. 23 – Automatizovaná linka Autoinsertu



Zdroj: Továrna Panasonic se o svoji budoucnost neobává - zahájila výrobu Ultra HD modelu. *HDmag.cz* [online]. 2013 [cit. 2014-04-03]. Dostupné z: <http://hdmag.cz/clanek/tovarna-panasonic-se-o-svoji-budoucnost-neobava-zahajila-vyrobu-ultra-hd-modelu-reportaz>

PAVCCZ v Plzni se zabývá nejen montováním televizí, ale také vlastní výrobou základních desek televizorů (A Board). Jedna hala v továrně se věnuje pouze této činnosti. Aktuálně továrna disponuje přibližně s pěti sty konfiguracemi, které podle požadavků na odbyt jednotlivých modelů je schopna kdykoliv začít vyrábět. Pro výrobu jiné desky, je nutné přeprogramovat linku, toto přeprogramování trvá cca. 25 minut.

Při výrobě desek je v maximální míře využívána automatizace, včetně robotických ramen, které zajišťují posun desek. Po vybalení je panel osazen stojánkem a základní deskou, další montáž už potom probíhá na vozíku.

Jeden televizor např. WT600 se kompletuje přibližně 30 minut. Při kompletaci PAVCCZ nepoužívá tradiční pás, ale autonomní vozík s vlastním zdrojem energie i bezdrátovou jednotkou, na který se televizor ukotví. Po celou dobu montáže televizor vozík neopustí. Díky napojení na bezdrátovou síť, přes kterou jsou do televizoru nahrávány firmware i testovací software, je jakmile dorazí na dané pracoviště okamžitě odzkoušen. Velké množství rutinních kontrol, které nevyžadují externí snímače, probíhá během cesty mezi jednotlivými stanovišti. Tím, že jsou používány vozíky, linka je značně flexibilní. Nejdůležitější je kvalifikovaný personál, proto je v podstatě jedno, co se zrovna vyrábí. Díky tomu na továrnu nebude mít v podstatě žádný dopad případné zrušení montáže plazem. Překonfigurování linky je teoreticky možné během 24 hodin.

Po skončení montáže je prováděna výstupní kontrola, které je podroben 1 z 10 kusů. Jedná se vždy o finálně zabalený televizor. Kromě jeho funkčnosti je kontrolován i manuál, u kterého se kontroluje, zda obsahuje všechny stránky a zda jsou seskládány správně. Po provedení kontroly se televizor vrací k zabalení zpátky do výroby. Zabalená televize je poté předána do logistiky a připravena k expedici. [21]

3.4 Všeobecné účetní informace

Společnost vede účetnictví na základě Zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, dále se řídí Vyhláškou č. 500/2002 Sb., kterou jsou prováděna některá ustanovení zákona 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů a Českými účetními standardy pro podnikatele. Dále je povinna dodržovat ostatní právní předpisy související s vykonáváním její činnosti.

Obrat společnosti PAVCCZ přesáhl za dvanáct po sobě jdoucích kalendářních měsíců 10 milionů korun, a z tohoto důvodu je společnost měsíčním plátcem daně z přidané hodnoty. Společnost je tedy registrovaná k DPH v České republice. Jelikož společnost PAVCCZ má externí sklad v Německu, musí být registrována k DPH i tam a podávat tak i daňové přiznání. Podmínkou registrace k DPH v Německu je roční obrat vyšší než 50 000 euro. Společnost PAVCCZ také od externího výrobce v Polsku nakupuje maloformátové LCD, které dále prodává, proto musí být společnost registrovaná k DPH

také v Polsku. Povinnost registrace k DPH v Polsku vzniká v okamžiku, kdy roční obrat převyšuje 10 000 euro. Společnost tedy používá české daňové identifikační číslo, a dále je také povinná používat polské a německé.

Kromě finančního účetnictví je ve společnosti PAVCCZ vedeno také manažerské účetnictví.

Jelikož je společnost součástí konsolidované celku Panasonic Corporation, jehož akcie jsou kótovány na Tokijské a Newyorské burze, reportuje PAVCCZ podle Všeobecně uznávaných účetních principů US GAAP. Tyto principy jsou založeny na zvykovém právu a obsahují účetní zásady, metody a formy sestavování účetních výkazů pro společnosti, které jsou kótované právě na burze cenných papírů. [4]

Dále společnost PAVCCZ podléhá auditu podle Sarbanes-Oxley Act 2002 sekce 404. Sarbanes-Oxley Act 2002 jsou závazné kontrolní postupy, které byly vydány v roce 2002, aby regulovaly finanční a podnikové řízení společností, jejichž akcie jsou kótované na burze cenných papírů. Tyto postupy vznikly z toho důvodu, aby se předcházelo problémům známých od firem Enron a Worldcom, které dlouhodobě manipulovaly s účetními výsledky s cílem zvýšit hodnotu svých akcií. Sekce 404 udává společností emitujícím akcie povinnost ve svých výročních zprávách zveřejňovat rozsah a strukturu vnitřní kontroly a postupy pro finanční výkaznictví. [16]

3.4.1 Účetní program

Od roku 2001 společnost PAVCCZ používá celofiremní informační systém Oracle. Na základě tohoto systému je prakticky řízena celá společnost. Systém umožňuje řízení výroby, skladu, nákupu, vedení účetnictví apod. Výhodou systému Oracle je, že všechny informace jsou přehledně uchovány na jednom místě, což umožňuje jejich snadné zpracování a nevznikají tak zbytečné chyby. Další výhodou je propojení všech útvarů společnosti, což usnadňuje jejich řízení. Tzn., že pokud je do systému zadána objednávka, oddělení nákupu ihned ví, kolik materiálu je potřeba k výrobě, zda je materiálu dostatek nebo je třeba ho objednat a zároveň výroba zná množství kusů, které má vyrobit, aby byla objednávka uspokojena. Nevýhodou systému je, že jako každý celopodnikový informační systém, obsahuje funkce, které jsou standardizované pro jakoukoliv obchodní činnost. Takže dochází k tomu, že některé funkce systému jsou

pro společnost PAVCCZ nadbytečné a některé funkce, které jsou potřebné podrobněji, naopak chybí a je nutné je dodělat. Výhody však převyšují nevýhody.

3.5 Struktura zásob společnosti

Zásoby společnosti tvoří:

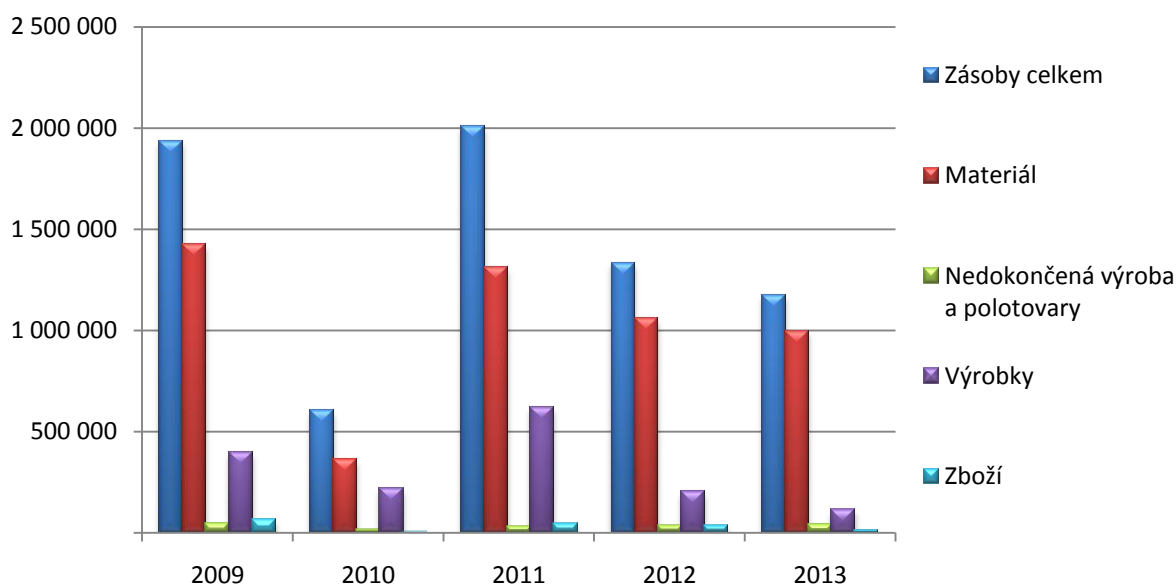
- materiál,
 - o výrobní materiál – jak už z názvu vyplývá, jedná se o materiál, který je potřebný pro výrobu hotových výrobků,
 - o pomocný materiál,
 - obalový materiál,
 - náhradní díly užívané k opravám zařízení,
 - montážní materiál (šrouby, ocelové profily, kabely, elektroinstalační materiál),
 - pracovní pomůcky (nářadí, menší přístroje, jejichž pořizovací cena je nižší než 40 tisíc korun)
 - pracovní oděvy,
- nedokončená výroba a polotovary,
- výrobky,
- zboží – tato skupina zahrnuje náhradní díly, které jsou určeny k prodeji.

Tabulka č. 2 – Zásoby Kč v letech 2009 – 2013 (v tisících Kč)

	2009	2010	2011	2012	2013
Zásoby celkem	1 937 814	602 678	2 005 907	1 335 139	1 169 981
Materiál	1 425 507	363 007	1 308 323	1 056 575	997 038
Nedokončená výroba a polotovary	47 810	16 832	32 588	37 416	43 502
Výrobky	397 508	219 111	619 349	204 356	113 430
Zboží	66 989	3 728	45 647	36 792	16 011

Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zprávy 2009 – 2013, 2014

Obrázek č. 24 – Vývoj zásob v letech 2009 – 2013 (v tisících Kč)



Zdroj: Tabulka č. 2 – Zásoby Kč v letech 2009 – 2013 (v tisících Kč)

Výše uvedený graf zobrazuje vývoj zásob v letech 2009 – 2013.

V roce 2009 činily zásoby 1 937 milionů korun. Nejvyšší položkou zásob byl materiál, který tvořil 73,6% celkových zásob. Naopak nejnižší položkou byly zásoby nedokončené výroby a polotovarů a zásoby zboží. Pozitivně se na výši zásob projevila změna logistiky.

Příznivý trend vývoje zásob po změně logistiky pokračoval i v roce 2010, kdy zásoby klesly až na 603 milionů Kč. 60,2% celkových zásob tvořil materiál a 36,4% bylo tvořeno výrobky.

V roce 2011 zásoby vzrostly na 2 006 milionů korun, a to ve všech oblastech. Nejvyšší položkou zásob byl opět materiál, který činil 65,2% celkových zásob.

Celkové zásoby v roce 2012 klesly na 1 335 milionů korun, a to zejména v oblasti materiálu a hotových výrobků. Příznivě se projevíly nově zavedené změny v logistice a řízení zásob.

Zásoby v roce 2013 klesly o 12,4% oproti roku 2012 a to na 1 170 milionů korun. Tento pokles byl spojen s inovacemi podnikových procesů v oblasti logistiky a řízení zásob s cílem realizovat dodávky do výroby v režimu „Just-in-time“. Celkové zásoby byly opět z velké části tvořeny materiálem a to až 85%.

3.6 Struktura skladu společnosti

Společnost PAVCCZ má ve svém závodu v Plzni vlastní materiálový sklad, který má několik lokací. Tyto sklady jsou rozmístěny tak, aby zabezpečovaly co možná nejkratší tok materiálu od zdroje na linku.

Dále má společnost dva externí sklady. Jeden se nachází ve Štěnovicích, který je určen pro východní Evropu. Druhý je umístěn v Erfurtu v Německu, který je určen pro západní Evropu.

3.7 Účtování o zásobách

Společnost PAVCCZ používá při účtování o zásobách oba existující způsoby účtování, tedy způsob A i způsob B.

Způsob B je používán u zásob pomocného materiálu, který se skládá z výše uvedených položek. Tento způsob spočívá v tom, že pořizované zásoby jsou v průběhu účetního období účtovány přímo do nákladů na účet 501 – Spotřeba materiálu. Na účet 112 – Materiál na skladě se tak v průběhu účetního období neúčtuje. Na konci účetního období musí být počáteční stav k 1. 1. na těchto účtech jednorázově zaúčtován na účty 501 a 504. Skutečný stav, který je zjištěn inventurou na konci účetního období, tedy k 31. 12. je zaúčtován jako nový zůstatek účtu 112 a zároveň je tato částka zaúčtována na stranu Dal na účtu 501.

Způsob A společnost aplikuje na výrobní materiál, zásoby vlastní výroby a zboží. Na rozdíl od způsobu B se u způsobu A neúčtuje pořízení zásob materiálu a zboží do nákladů, ale na účty 111 – Pořízení materiálu, 121 – Nedokončená výroba a 131 – Pořízení zboží. Po zaúčtování všech operací souvisejících s pořízením popř. výrobou zásob se stavy těchto účtů na základě příjemky převedou na účty 112 – Materiál na skladě, 123 – Výrobky a 132 – Zboží na skladě. Při výdeji materiálu či prodeji zboží se účtuje úbytek na účtech 112, 123 132 na stranu Dal a do nákladů na účty 501 a 504 na stranu Má dáti.

Na následujících dvou ilustrativních příkladech bude ukázáno účtování zásob nejprve způsobem B a následně způsobem A.

Tabulka č. 3 – Ilustrativní příklad účtování zásob způsobem B

	Částka v Kč	MD	D
Dodavatelská faktura za pořízený materiál	576 793,00	501	-
DPH 21%	121 126,53	343	-
Celkem	697 919,53	-	321
<i>Na konci účetního období</i>			
Zaúčtování počátečního stavu materiálu k 1. 1. do nákladů	1 308 323 437,00	501	112
Zaúčtování nového zůstatku materiálu zjištěného inventurou k 31. 12.	1 056 576 351,00	112	501

Zdroj: vlastní zpracování, 2014**Tabulka č. 4 – Ilustrativní příklad účtování zásob způsobem A**

	Částka v Kč	MD	D
Dodavatelská faktura za pořízený materiál	576 793,00	111	-
DPH 21%	121 126,53	343	-
Celkem	697 919,53	-	321
Faktura za dopravu materiálu	21 537,00	111	321
Dodavatelská faktura za nakoupené zboží	1 391 542,60	131	-
DPH 21%	292 223,95	343	-
Celkem	1 683 542,95	-	321
Faktura za dopravu zboží	15 711,00	131	321
Přírůstek nedokončené výroby	541 847,00	121	611
Přijetí materiálu na sklad na základě příjemky	719 456,53	112	111
Přijetí zboží na sklad na základě příjemky	1 699 477,55	132	131
Převod dokončených výrobků na sklad výrobků	659 371,84	123	121
Výdej materiálu do výroby na základě výdejky	537 395,50	501	112
Úbytek zboží při prodeji	751 246,67	504	112

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

3.8 Oceňování zásob

3.8.1 Oceňování zásob při nákupu

Nakupovaný **materiál** společnosti PAVCCZ je oceňován v pořizovacích cenách. Do této pořizovací ceny se zahrnuje cena pořízení, celní poplatky, dopravné do výrobního areálu, pojištění a dále skladovací náklady při dopravě. Cena pořízení se stanovuje ve standardních cenách při zohlednění cenových odchylek ke skutečným pořizovacím cenám.

Zboží, kterým jsou ve společnosti PAVCCZ náhradní díly, je oceňováno též v pořizovacích cenách.

3.8.2 Oceňování zásob vlastní výroby

Nedokončená výroba a hotové výrobky jsou ve společnosti oceňovány v cenách, které zahrnují cenu materiálu, přímé mzdy a proporcionalní část výrobních režijních nákladů podle stavu rozpracovanosti.

Všechny výrobky, které společnost PAVCCZ vyrábí, mají definován kusovník, na základě kterého jsou výrobky oceňovány. Kusovník představuje soupis materiálu a dílů, ze kterého se finální výrobek skládá.

V kusovníku jsou uvedeny následující informace:

- pro jaký výrobek je daný materiál určen,
- přesné označení daného materiálu,
- jaké množství materiálu je potřeba k výrobě finálního výrobku,
- kdy a kde je daný materiál potřeba,
- od kterého dodavatele je materiál objednáván.

Pro každou položku materiálu se do systému ORACLE zavádí aktuální a skladová cena. Aktuální cena představuje částku, za kterou se materiál nakupuje v reálném čase. Skladová cena je taková částka, ve které je daný materiál oceněn na skladě.

3.8.3 Oceňování úbytků zásob

Pro oceňování úbytků zásob společnost PAVCCZ do konce roku 2012 používala **metodu FIFO**. Tato metoda spočívá v tom, že vydávané zásoby jsou oceňovány v takové ceně, v jaké byly přijaty na sklad. Tzn., že zásoby byly oceněny v historických aktuálních cenách. Názorně je metoda FIFO znázorněna v následujícím příkladu.

Tabulka č. 5 – Ocenění úbytků zásob metodou FIFO

Nákup				Prodej				Zůstatek ks
Datum	Počet kusů	Cena (Kč)	Celkem (Kč)	Datum	Počet kusů	Cena (Kč)	Celkem (Kč)	
3. 2.	70	537	37 590	-	-	-	-	70
16. 2.	150	541	81 150	-	-	-	-	220
-	-	-	-	9. 2.	70	537	37 590	150
					20	541	10 820	130
11. 2.	85	527	44 795	-	-	-	-	215
-	-	-	-	15. 2.	130	541	70 330	85
					5	527	2 635	80
17. 2.	130	535	69 550	-	-	-	-	210
-	-	-	-	22. 2.	80	527	42 160	130
					40	535	21 400	90
27. 2.	55	540	29 700	-	-	-	-	145

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

V současné době, tzn., od začátku roku 2013 společnost používá pro oceňování úbytků zásob **metodu váženého aritmetického průměru periodického**. Tento průměr se počítá za poslední ukončený měsíc před přeceněním, tj. např. v březnu za únor systémovou funkcí v ORACLE, kterou spouští účetní v poslední pracovní den před koncem měsíce. Takže zatímco dříve společnost PAVCCZ měla zásoby oceněné v historických cenách, nyní jsou zásoby oceněny jednotnou průměrnou cenou, a to pro každou skladovanou položku. Pro názornost je opět uveden příklad ocenění úbytků zásob touto metodou.

Tabulka č. 6 – Ocenění úbytků zásob metodou váženého aritmetického průměru periodického

Nákup				Prodej			
Datum	Počet kusů	Cena (Kč)	Celkem (Kč)	Datum	Počet kusů	Cena (Kč)	Celkem (Kč)
3. 2.	70	537	37 590,0	28. 2.	345	536,3	185 023,5
6. 2.	150	541	81 150,0	-	-	-	-
11. 2.	85	527	44 795,0	-	-	-	-
17. 2.	130	535	69 550,0	-	-	-	-
27. 2.	55	540	29 700,0	-	-	-	-
Σ	490	-	262 785,0				
1. 3. Z	145	536,3	77 763,5				

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Kromě výše uvedených dvou metod existují další dvě metody ocenění, jako je metoda váženého aritmetického průměru proměnlivé a metoda pevných skladních cen s odchylkou. Pro srovnání budou dále uvedeny i tyto metody ocenění úbytků zásob.

Zatímco u metody váženého aritmetického průměru periodického se průměr počítá pouze jednou a to vždy na konci měsíce, tak u **metody váženého aritmetického průměru proměnlivého** se průměr stanovuje při každém výdeji a tak se stává tato metoda o něco pracnější.

Tabulka č. 7 – Ocenění úbytků zásob metodou váženého aritmetického průměru proměnlivého

Nákup				Prodej			
Datum	Počet kusů	Cena (Kč)	Celkem (Kč)	Datum	Počet kusů	Cena (Kč)	Celkem (Kč)
3. 2.	70	537,00	37 590,00	-	-	-	-
6. 2.	150	541,00	81 150,00	-	-	-	-
Σ	220	-	118 740,00	9. 2.	90	539,73	48 575,10
9. 2. Z	130	539,73	70 164,90	-	-	-	-
11. 2.	85	527,00	44 795,00	-	-	-	-
Σ	215	-	114 959,90	15. 2.	135	534,70	72 184,10
15. 2. Z	80	534,70	42 775,80	-	-	-	-
17. 2.	130	535,00	69 550,00	-	-	-	-
Σ	210	-	112 325,80	22. 2.	120	534,88	64 186,17
22. 2. Z	90	534,88	48 139,63	-	-	-	-
27. 2.	55	540,00	29 700,00	-	-	-	-

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Pro provedení výpočtu **metodou pevných skladních cen s odchylkou** je nutné použít následující vzorce:

$$\% \text{ OCR} = \frac{\pm \text{PZ OCR} \pm \text{přírůstky OCR}}{\text{PZ zásoby v plánované ceně} + \text{přírůstky zásoby v plánované ceně}} \quad (25)$$

$$\text{OCR} = \% \text{ OCR} \times \text{výdej zásoby v plánované ceně} \quad (26)$$

kde: % OCR ... procento oceňovacího rozdílu,

PZ OCR ... počáteční zůstatek oceňovacího rozdílu,

OCR ... oceňovací rozdíl. [8, s. 124]

V tomto příkladu je stanovena plánovaná pořizovací cena za 1 kus materiálu ve výši 537 Kč. Dále je stanoven měsíční interval vyskladnění.

Obrázek č. 25 – Schéma zaúčtování účtu 112 – Materiál na skladě

112 - Materiál na skladě				501 – Spotřeba materiálu			
3/2	37 590,00	28/2	185 023,50	28/2	185 023,50		
6/2	81 150,00						
11/2	44 795,00						
17/2	69 550,00						
27/2	29 700,00						

112 - Materiál v plánované ceně				112/2 – Oceňovací rozdíl k materiálu			
3/2	37 590,00	28/2	185 265,00	6/2	600,00	3/2	0,00
6/2	80 550,00					11/2	850,00
11/2	45 645,00					17/2	260,00
17/2	69 810,00			27/2	165,00		
27/2	29 535,00			28/2	241,50		

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

$$\% \text{ OCR} = \frac{\pm 0 + 600 - 850 - 260 + 165}{0 + 37\,590 + 80\,550 + 45\,645 + 69\,810 + 29\,535} = -0,131113898\%$$

$$\text{OCR} = -0,00131113898 \times 185\,265 = -241,5 \text{ Kč}$$

$$\text{Skutečná cena výdeje} = 185\,265 - 241,5 = 185\,023,5 \text{ Kč}$$

3.9 Inventura a inventarizace zásob

Inventura slouží ke zjištění skutečného stavu zásob na skladě. Společnost PAVCCZ provádí inventuru předposlední nebo poslední den v měsíci.

Inventarizace zahrnuje nejen inventuru, ale zároveň dochází ke srovnávání skutečného stavu zásob s jejich stavem v účetnictví a následně jsou zjišťovány inventarizační rozdíly. Inventarizace zásob je také ve společnosti prováděna každý měsíc.

Z provedené inventury je zpracován inventurní soupis, který obsahuje následující údaje:

- označení nebo název položky materiálu,
- měrné jednotky, v kterých je množství materiálu zjišťováno,
- cenu za měrnou jednotku,
- skutečně zjištěné množství,
- celkovou částku v korunách, která je zjištěna součinem ceny za měrnou jednotku a skutečně zjištěného množství,
- množství materiálu, které je evidováno v účetnictví,
- rozdíl v množství,
- rozdíl v ceně,
- poznámky.

3.10 Rezervy a opravné položky k zásobám

Společnost PAVCCZ vytváří rezervy na materiál, který je závazně objednan, ale zároveň je nepotřebný. Přehled takto vytvořených rezerv v letech 2009 až 2013 je zpracován v následující tabulce.

Tabulka č. 8 – Rezervy k zásobám v letech 2009 – 2013 (v tisících Kč)

	2009	2010	2011	2012	2013
Rezervy k zásobám	99 268	28 603	63 022	205 507	382 970

Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zprávy 2009 – 2013, 2014

Dále jsou společností vytvářeny opravné položky k zásobám hotových výrobků, ke zboží, materiálu a nedokončené výrobě.

Společnost PAVCCZ vytváří opravné položky k hotovým výrobkům z toho důvodu, že jejich ocenění použité v účetnictví je vyšší, než je jejich skutečná tržní hodnota.

Opravné položky ke zboží, tedy náhradním dílům společnost vytváří především z důvodu ukončení doby povinnosti dodávat tyto díly pro trh.

K zásobám materiálu a nedokončené výroby jsou vytvářeny zásoby z důvodu jeho technického zastarání a poškození.

Tabulka č. 9 – Opravné položky k zásobám v letech 2009 – 2013 (v tisících Kč)

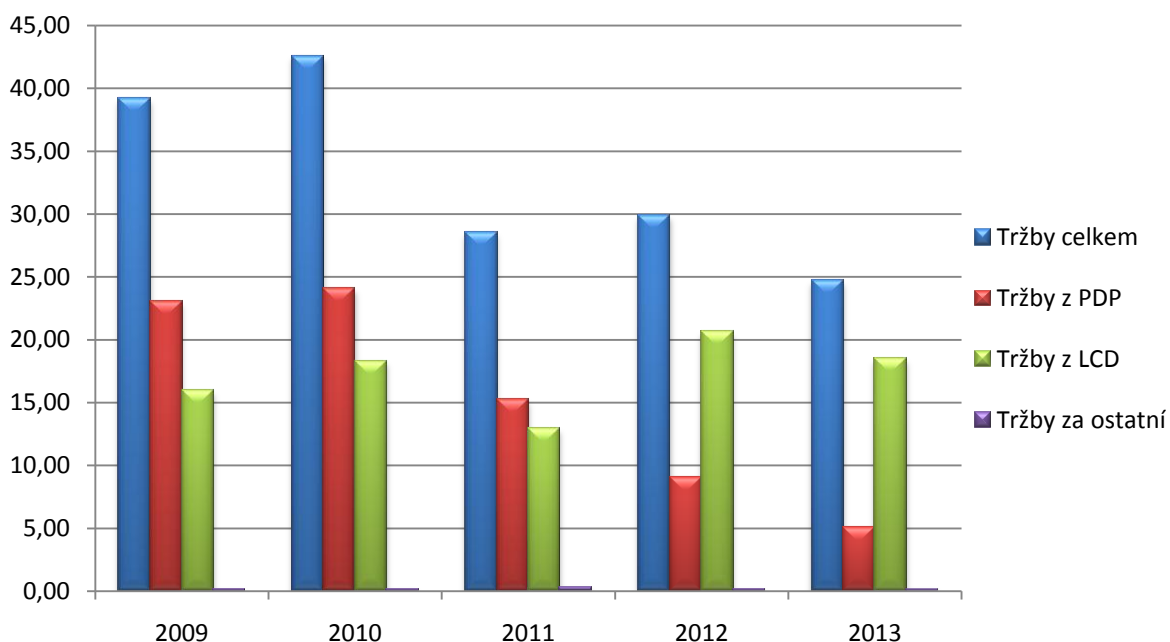
	2009	2010	2011	2012	2013
Opravné položky celkem	446 629	422 605	310 053	148 197	302 106
Opravné položky k hotovým výrobkům	16 731	4 727	94 999	39 090	148 986
Opravné položky ke zboží	137 112	180 228	71 875	48 570	47 540
Opravné položky k materiálu a nedokončené výrobě	292 786	237 650	143 179	60 537	105 580

Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zprávy 2009 – 2013, 2014

3.11 Prodej hotových výrobků a zboží

Na níže uvedeném grafu můžeme sledovat vývoj celkových tržeb, a zároveň vývoj tržeb za PDP a za LCD televizory a tržby za ostatní v letech 2009 – 2013.

Obrázek č. 26 – Vývoj tržeb v letech 2009 – 2013 (v miliardách Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zpráva 2009 – 2013, 2014

V roce 2009 společnost PAVCCZ dosáhla celkových tržeb ve výši 39,2 miliardy korun. Tržby z prodeje PDP televizorů činily 58,7% z celkových tržeb a tržby z LCD

televizorů 40,8%. Tržby byly ovlivněny především obtížnou situací na evropském trhu v důsledku ekonomické krize a výrazným poklesem tržních cen, který např. u PDP televizorů meziročně činil až 15%. Tržby byly dále ovlivněny doprodejem zásob hotových výrobků z roku 2008.

V následujícím roce se tržby oproti roku 2009 nepatrně zvýšily, a to o 8,8%. V roce 2010 tržby společnosti činily 42,6 miliard korun. Růst tržeb byl způsoben oživením poptávky v Evropě. Tržby z PDP televizorů představovaly 56,6% celkových tržeb a tržby z LCD televizorů 42,9%.

V roce 2011 se tržby snížily na 28,51 miliard korun, což je pokles o 33% oproti předchozímu roku. 53,5% z celkových tržeb činily tržby za PDP a 45,3% za LCD televizory. V tomto roce se na celkových tržbách podílel vývoz z 96,5%. Hlavním důvodem poklesu tržeb společnosti byly ekonomické problémy jihoevropských zemí, které způsobily výrazný pokles poptávky po PDP televizorech v Evropě a pokles tržních cen. U PDP i LCD televizorů došlo k poklesu tržních v průměru o 10%.

Oproti roku 2011 došlo v roce 2012 k nepatrnému růstu tržeb. Celkové tržby se zvýšily o 4,8% oproti předchozímu roku a představovaly celkem 29,86 miliard korun. Oproti předchozím obdobím se na celkových tržbách z větší části podílely LCD televizory, a to z 69,1 %. Tržby z PDP televizorů činily pouze 30,2% celkových tržeb. Toto rozložení tržeb je především způsobeno poklesem poptávky u PDP televizorů, s výjimkou největších formátů a nástupem LCD technologie i do formátů 55'', které byly dosud nabízeny pouze v segmentu PDP. Tržby v tomto roce byly ovlivněny pokračujícími problémy jihoevropských zemí, které měly vliv na celkovou poptávku. Na tržby v tomto roce měl opět vliv přetrvávající tlak trhu v Evropě na pokles prodejních cen obou kategorií televizorů.

Tržby v roce 2013 klesly oproti roku 2012 o 17,2% a celkem činily 24,72 miliard korun. 20,5% z těchto tržeb tvořily tržby za PDP televizory a 78,8% tržby z prodeje LCD televizorů. Společnost v tomto roce rozšířila nabídku vyšších funkcí a zahájila výrobu LED TV v úhlopříčce 60" a 65". Tržby byly ovlivněny nepříznivě se vyvíjející celkovou poptávkou, na kterou měly vliv ekonomické problémy jihoevropských zemí.

Níže uvedené tabulky podrobněji rozpracovávají tržby u jednotlivých kategorií výrobků. Jsou zde uvedeny tržby z výrobků, které společnost sama vyrábí, ale také

tržby ze zboží, které společnost nakupuje a následně jej prodává. Z tabulky je patrné, že více než 95% celkových tržeb tvoří vývoz.

Tabulka č. 10 – Vývoj tržeb u jednotlivých kategorií výrobků v letech 2009 a 2010
(v tisících Kč)

Typ	Kategorie	2009			2010		
		Tuzemsko	Vývoz	Celkem	Tuzemsko	Vývoz	Celkem
Vlastní výroba	PDP	1 093 532	21 929 608	23 023 140	1 102 291	23 029 008	24 131 299
	LCD	250 859	13 243 068	13 493 927	444 525	16 048 090	16 492 615
	Celkem	1 344 391	35 172 676	36 517 067	1 546 816	39 077 098	40 623 914
Nákup a prodej	OEM LCD	52 373	2 379 652	2 432 025	25 266	1 735 157	1 760 423
	OEM PDP	-	-	-	-	-	-
	Náhradní díly	-	198 345	198 345	-	190 039	190 039
	Celkem	52 373	2 577 997	2 630 370	25 266	1 925 196	1 950 462
Služby		306	26 161	26 467	-	24 653	24 653
Celkem		1 397 070	37 776 834	39 173 904	1 572 082	41 026 947	42 599 029

Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zprávy 2009 a 2010, 2014

Tabulka č. 11 – Vývoj tržeb u jednotlivých kategorií výrobků v letech 2011 a 2012
(v tisících Kč)

Typ	Kategorie	2011			2012		
		Tuzemsko	Vývoz	Celkem	Tuzemsko	Vývoz	Celkem
Vlastní výroba	PDP	603 460	14 650 548	15 254 008	406 467	8 626 857	9 033 324
	LCD	346 638	12 476 716	12 823 354	609 636	19 017 946	19 627 582
	Celkem	950 098	27 127 264	28 077 362	1 016 103	27 644 803	28 660 906
Nákup a prodej	OEM LCD	778	99 140	99 918	32 955	962 036	994 991
	OEM PDP	-	-	-	-	-	-
	Náhradní díly	-	191 035	191 035	-	200 552	200 552
	Celkem	778	290 175	290 953	32 955	1 162 588	1 195 543
Služby		-	139 445	139 445	-	27 590	27 590
Celkem		950 876	27 556 884	28 507 760	1 049 058	28 834 981	29 884 039

Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zprávy 2011 a 2012, 2014

**Tabulka č. 12 – Vývoj tržeb u jednotlivých kategorií výrobků v letech 2013
(v tisících Kč)**

Typ	Kategorie	2013		
		Tuzemsko	Vývoz	Celkem
Vlastní výroba	PDP	712 174	4 361 169	5 073 343
	LCD	1 649 748	17 341 332	18 991 080
	Ostatní	-	62 771	62 771
	Celkem	2 361 922	21 765 272	24 127 194
Nákup a prodej	OEM LCD	-	421 516	421 516
	OEM PDP	-	-	-
	Náhradní díly	-	172 948	172 948
	Celkem		594 464	594 464
Služby		-	31 190	31 190
Celkem		2 361 922	22 390 926	24 752 848

Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zprávy 2013, 2014

3.12 Dodavatelé a odběratelé společnosti

Panasonic Corporation se sídlem v Japonsku prodává společnosti PAVCCZ výrobní, měřicí a ostatní specializované zařízení a ostatní materiál. Obchodně-právní vztah na tuto činnost probíhá na základě Smlouvy o technické podpoře. Dále pro společnost uskutečňuje dodávky a prodej součástek potřebných pro montáž výrobků. V tomto případě probíhá obchodně-právní vztah na úrovni objednávka-faktura.

Služby v oblasti nákupu materiálu a jeho dodávek pro společnost PAVCCZ zajišťuje Panasonic Europe Ltd. se sídlem ve Velké Británii. Obchodně-právní vztah s touto společností je zajištěn Smlouvou o poskytnutí služeb.

Výrobci a dodavatelé součástek pro společnost PAVCCZ jsou:

- Panasonic AVC Networks Slovakia s. r. o.,
- Panasonic AVC Networks (Thailand) Co., Ltd.,
- Panasonic Electronic Devices Slovakia s. r. o.,
- Panasonic Energy Europe N. V.,
- Panasonic Liquid Crystal Display Czech, s. r. o.,
- Panasonic Management (Thailand) Co., Ltd.,
- Panasonic Plasma Display Co., Ltd.,

- Panasonic Procurement Malaysia Sdn. Bhd.,
- Panasonic Procurement (Hong Kong) Co., Ltd.,
- Global Procurement Service Company Panasonic Corporation,
- Panasonic AVC Networks de Baia California, S. A. de C. V.,
- Panasonic Manufacturing U. K. Ltd.,
- Panasonic Italia S. P. A.

Pro společnost PAVCCZ vyrábí a dodávají výrobní, měřicí, testovací a jiné zařízení dvě společnosti, a to Panasonic AVC Networks Kuala Lumpur Malaysia Sdn. Bhd. a Panasonic AVC Networks Company America.

V dodávkách náhradních dílů na trh společnost spolupracuje s těmito organizacemi:

- Panasonic Customer Services Europe, a division of PME,
- Panasonic C. S. UK Ltd.,
- Panasonic Ukraine Ltd.,
- Panasonic Russia, Ltd.,
- Panasonic New Zealand Ltd.,
- Panasonic Electronic Devices Singapore Pte., Ltd.,
- Panasonic Electronic Satis A. S.

Panasonic Marketing Europe, GmbH je prodejní organizací, která zajišťuje prodej výrobků Panasonic pro oblast Německa, Rakouska, Belgie, Norska, Švédska, Dánska, Španělska, Itálie, Francie, Holandska, Švýcarska, Finska, Portugalska a Řecka. Dále zabezpečuje prodej těchto výrobků i pro oblast střední a východní Evropy.

Výše zmíněné společnosti spolupracují se společností PAVCCZ na úrovni objednávka-faktura.

V níže uvedené tabulce je zpracován seznam dodavatelů, od kterých společnost v roce 2013 nakupovala. Tito dodavatelé jsou seřazeni podle velikosti částek, za které společnost materiál či zboží nakoupila.

Tabulka č. 13 – Dodavatelé materiálu a zboží společnosti PAVCCZ v roce 2013

	Nákup v tisících Kč
Panasonic Corporation	6 270 896
Panasonic Procurement (Hong Kong) Co., Ltd.	5 788 891
Panasonic Management (Thailand) Co., Ltd.	1 071 193
Panasonic Procurement Malaysia Sdn. Bhd.	812 917
Panasonic Marketing Europe, GmbH	403 051
Panasonic AVC Networks (Thailand) Co., Ltd.	292 107
Panasonic AVC Networks Slovakia s. r. o.	114 119
Panasonic Europe Ltd	78 295
Panasonic Customer Services Europe	32 977
Panasonic Liquid Crystal Display Czech, s. r. o.	2 367
Panasonic AVC Networks Kuala Lumpur Malaysia Sdn. Bhd.	1 461
Panasonic Electronic Satis A. S.	1 185
Panasonic AVC Networks Company America	697
Ostatní	678

Zdroj: Výroční zpráva společnosti z roku 2013

Z tabulky lze vidět, že společnost v roce 2013 nejvíce nakoupila od společnosti Panasonic Corporation a Panasonic Procurement (Hong Kong) Co., Ltd. Naopak nejméně od společností Panasonic AVC Networks Company America, Panasonic Electronic Satis A. S. a Panasonic AVC Networks Kuala Lumpur Malaysia Sdn. Bhd.

3.13 Řízení zásob

Společnost PAVCCZ se snaží využívat metodu Just-in-time (JIT), což znamená, že materiál či zboží dostává právě v okamžiku, ve kterém jej potřebuje. Cílem společnosti je mít všechen materiál, který je potřebný k výrobě daného výrobku, připraven na výrobní lince jeden či dva dny před zahájením jeho výroby. Problém však nastává v situacích, kdy jsou zásoby odebírány od dodavatelů z asijských zemí. Dodací lhůty v tomto případě jsou přibližně 40 – 45 dní, materiál je přivážen prostřednictvím lodí a dále kamionem až do hlavního závodu v Plzni.

Aby mohla metoda JIT správně fungovat je nutná maximální spolehlivost externích dodavatelů. Dodavatelé musí být schopni plnit své závazky plynoucí z dodávky včas a v požadované stoprocentní kvalitě. Z tohoto důvodu je potřeba vybudovat výkonný

monitorovací a hodnotící systém externích dodavatelů, vybírat pouze tzv. kvalifikované dodavatele, kteří jsou prověřeni a splňují všechna požadovaná kritéria. S těmito dodavateli je potřebné vybudovat velmi kvalitní obchodní vztahy, které jsou založené na vzájemné důvěře. Společnosti mají mezi sebou zajištěny dlouhodobé kontrakty, poskytují si výhody za dodržení dlouhodobé kvality a garantují odebrané množství. [7]

Základním dokumentem, na základě kterého je řízena výroba a zásoby, je objednávkový, tzv. PSI plán. V tomto plánu jsou uvedeny plánované počty prodaných kusů v daném měsíci, které jsou dále rozčleněny do týdnů až dnů. Další součástí tohoto plánu je naplánování počtu výrobků, které je potřeba vyrobit, aby byla uspokojena poptávka. Plán také obsahuje informace o zásobě hotových výrobků, kterou je nutné držet pro případ pokrytí budoucích objednávek, které však nejsou dosud potvrzeny.

Na základě tohoto PSI plánu se v informačním systému ORACLE sestaví výrobní plán pro jednotlivé výrobní linky. Každá výrobní linka má sestaven plán spotřeby materiálu, který je potřebný na výrobu daného výrobku. Tento plán je odvozen z kusovníku, který jak už bylo výše zmíněno, obsahuje informace o tom, jaké součástky, kolik a v jaké fázi výroby jsou potřebné pro zhotovení finálního výrobku. Takže je zřejmé, že data v kusovníku musí být maximálně kvalitní, bez nějakých chyb a nepřesností.

Výrobní plán je důležitý pro nákupní oddělení, které na jeho základě z ORACLU pošle dodavateli nákupní objednávku na materiál. Všichni dodavatelé materiálu či zboží jsou zavedeni v systému ORACLE jako schválený dodavatel. Zároveň musí nákupní oddělení stanovit nejdřívější a nejpozdější datum nakládky materiálu. Nejpozdější datum nakládky představuje takové datum, do kdy je nejpozději nutné naložit zboží, aby do firmy dorazilo včas a nedošlo ke zpoždění či dokonce zastavení výroby. Nákupní plány se každý týden aktualizují.

Nákupní oddělení také sleduje, zda se neobjednává materiál, který není potřeba. Pokud oddělení objeví nějaký chybně či nadbytečně objednaný materiál, musí se to řešit. Vyjednává se s dodavateli, zda je možné objednávku tohoto materiálu zrušit, či alespoň snížit počet objednaných kusů. Ideální situace je, pokud je objednávka zrušena. Pokud se však zrušení nepodaří a nepotřebný materiál je objednan, je potřebné zajistit, aby se tento materiál nedostal na interní sklad, ale byl uskladněn v externím skladu. Právě na chybně nebo nadbytečně objednaný materiál jsou vytvářeny rezervy. Zmetkovitý materiál, který je objeven, je odvážen do externího skladu a poté

likvidován. Na poškozený materiál společnost vytváří opravné položky. Přehled opravných položek a rezerv je zobrazen v kapitole 3.10 Rezervy a opravné položky k zásobám.

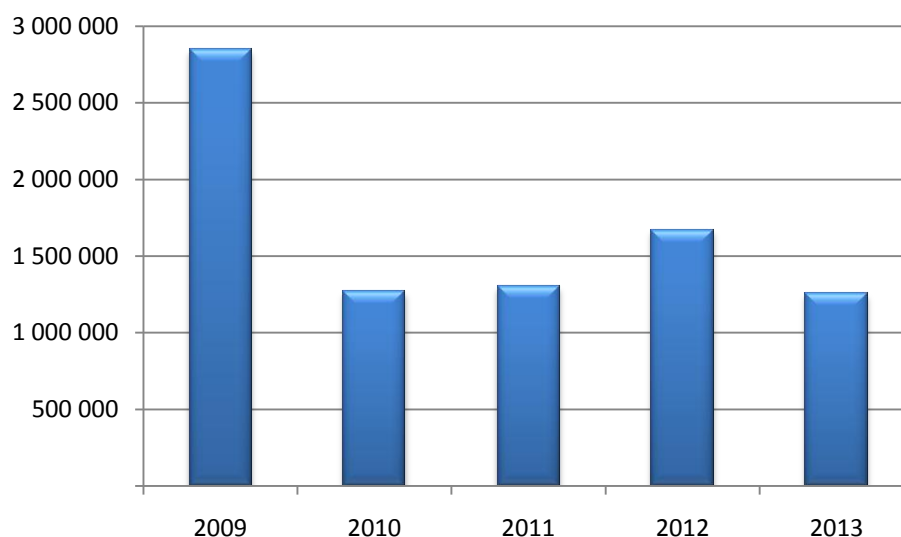
4 Posouzení efektivity řízení zásob a návrh možných zlepšení

4.1 Posouzení efektivity řízení zásob

Aby mohla být posouzena efektivnost řízení zásob je potřeba vypočítat některé ukazatele finanční analýzy, a to: obrátku zásob, dobu obrátu zásob a výnosnost celkových aktiv.

Pro výpočet těchto ukazatelů je nutné znát průměrný stav zásob, který je zobrazen v níže uvedeném grafu.

Obrázek č. 27 – Průměrný stav zásob v letech 2009 – 2013 (v tisících Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zprávy 2009 – 2013, 2014

Nejdříve bude proveden výpočet obrátky zásob. Pokud je obrátka zásob vypočítána podle vzorce č. 11 v kapitole 2. 3. 1, vyjadřuje to fakt, kolikrát je společnost schopna obrátit zásoby na tržby.

Tabulka č. 14 – Obrátka zásob v letech 2009 – 2013

	2009	2010	2011	2012	2013
Obrátka zásob	13,77	33,54	21,85	17,89	19,76

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Z výše uvedené tabulky je patrné, že nejnižší obrátky zásoby společnost dosáhla v roce 2009. Konkrétně se v tomto roce zásoby na tržby obrátily 13,7 krát. To bylo způsobeno především vysokou úrovní zásob. V roce 2010 se naopak zásoby v tržbách obrátily 33,5 krát, což bylo způsobeno tím, že celkové zásoby výrazně klesly. V letech 2011 a 2012 v důsledku růstu velikosti zásob se výše ukazatele obrátky zásob snížila. V roce 2013 se obrátka zásob zvýšila a zásoby se na tržby obrátily 19,7 krát.

Dalším ukazatelem posouzení efektivnosti řízení zásob je doba obratu zásob. Podle vzorce č. 18 v kapitole 2. 3. 2 udává, za kolik dnů se průměrně zásoby vrátí prostřednictvím tržeb. Vývoj tohoto ukazatele v letech 2009 – 2013 je zobrazen v níže uvedené tabulce.

Tabulka č. 15 – Doba obratu zásob v letech 2009 – 2013 (ve dnech)

	2009	2010	2011	2012	2013
Doba obratu zásob	26,15	10,73	16,47	20,12	18,22

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Z tabulky je vidět, že společnost PAVCCZ má poměrně nízké hodnoty ukazatele doby obratu zásob, což naznačuje, že společnost své zásoby řídí efektivně. Nejvyšší hodnoty ukazatele doby obratu zásob dosáhla firma v roce 2009. Zásoby v tomto roce se prostřednictvím tržeb vrátily až za 26 dní. Nejnižší hodnota tohoto ukazatele byla dosažena v roce 2010, ta činila 11 dní. V letech 2011 a 2012 se interval nepatrně prodloužil. V roce 2013 ale opět došlo k jeho poklesu.

Posledním ukazatelem pro posouzení efektivnosti řízení zásob je výnosnost celkových aktiv ROA, která zásoby zahrnuje pouze nepřímo prostřednictvím celkových aktiv. Ukazatel vyjadřuje kolik zisku je vygenerováno z investovaného kapitálu. Výpočet bude proveden na základě vzorce č. 23 v kapitole 2. 3. 3.

Tabulka č. 16 – Výnosnost celkových aktiv v letech 2009 – 2013 (v %)

	2009	2010	2011	2012	2013
ROA	-76,48	-67,11	-80,14	0,69	3,45

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Obecně platí, že čím vyšší je hodnota ukazatele ROA, tím lépe je hodnocena celková rentabilita společnosti. Z tabulky je patrné, že v důsledku ztráty společnosti PAVCCZ v letech 2009 až 2011 jsou hodnoty ukazatele ROA záporné. V letech 2012 a 2013 již společnost dosáhla zisku, výsledky jsou tedy sice kladné, ale poměrně nízké.

Z výše provedených výpočtů je patrné, že řízení zásob ve společnosti PAVCCZ je efektivní. Společnost dosahuje příznivých hodnot ukazatele obrátky zásob, který indikuje, kolikrát se zásoby během sledovaného období obrátí. V posledních pěti letech se hodnoty tohoto ukazatele pohybují kolem 20 obrátek za rok, pouze v roce 2009 a 2010 došlo k určitým výkyvům, v důsledku vysokých zásob v letech 2009 a jejich skokového snížení v roce 2010. Co se týče ukazatele doby obrátu zásob, společnost dosahuje také pozitivních výsledků. PAVCCZ opět měla větší výkyvy v roce 2009 a 2010. V ostatních letech se však tento ukazatel poměrně ustálil a jeho hodnota se pohybuje kolem 20 dní.

4.2 Návrhy možných zlepšení

Tato část diplomové práce je zaměřena na návrhy možných zlepšení řízení zásob společnosti PAVCCZ. Mezi mnou navrhovaná zlepšení patří zřízení a provoz konsignačního skladu a využití metody JIT II.

4.2.1 Konsignační sklady

Jak už bylo výše zmiňováno, snahou společnosti je využívat metodu Just-in-time, proto je potřeba, aby dodací lhůty materiálu a zboží byly co nejkratší. Problémem společnosti PAVCCZ v tomto ohledu je, že jejími dodavateli jsou především společnosti ze zahraničí, převážně z asijských zemí. Délka dodacích lhůt v tomto případě

se pohybuje kolem 40 až 45 dní a materiál či zboží se stává majetkem společnosti již v okamžiku jeho naložení na loď. Takže společnost žádný materiál fyzicky na skladě nemá, ale má ho „na cestě“. Možným řešením, jak tyto dodací lhůty zkrátit a tím zajistit lepší fungování metody Just-in-time je využívání konsignačního skladu.

Konsignační sklad je v podstatě sklad, který ovšem není ve vlastnictví společnosti, ale vlastní ho dodavatel. Sklad je umístěn v místě spotřeby materiálu či zboží. V případě společnosti PAVCCZ by byl tedy umístěn v závodu v Plzni. Do okamžiku odběru či zaplacení materiálu či zboží je jeho majitelem zřizovatel daného skladu a zároveň je zodpovědný za riziko pohybu cen, inflace, neprodejnosti zboží aj. Odběratel si podle své potřeby materiál či zboží ze skladu odebírá a na základě těchto odběrů ze skladu je potom uhrazován. Odběratel po odběru materiálu či zboží musí dodavateli zaslat tzv. konsignaci, což je soupis odebraného zboží. Dodavatel na základě této konsignace materiál či zboží fakturuje a sám sklad doplňuje. Odběrateli tak odpadá povinnost sledovat, zda má na skladě dostatek materiálu, vše zajišťuje zřizovatel skladu. Jedinou povinností, kterou by společnost v rámci konsignačního skladu měla, je pojištění konsignačního materiálu či zboží proti krádežím, živelným pohromám aj. V případě, že by ke krádeži či živelné pohromě došlo, pojišťovna by pojistnou částku nevyplatila společnosti PAVCCZ, ale zřizovateli konsignačního skladu. Rozdíl mezi konsignačním skladem a běžným skladem spočívá v tom, že za naskladnění zásoby je zodpovědný zřizovatel skladu. Výdej je realizován odběratelem, který je zodpovědný za reportování informací o odebraném zboží dodavateli. Jednou ročně se provádí inventura skladu a dořeší se případné problémy.

Zřízení konsignačního skladu v plzeňském závodu PAVCCZ by pro společnost znamenalo mnoho výhod, jako jsou:

- minimální počáteční náklady, jelikož materiál je do skladu dodáván bezplatně,
- neustálá dostupnost materiálu díky mechanismu doplňování zboží a díky faktu, že sklad se nachází v místě spotřeby materiálu,
- společnost platí jen za materiál, který je skutečně spotřebován,
- vlastníkem materiálu je až do okamžiku jeho spotřeby zřizovatel skladu,
- riziko expirace materiálu je minimální.

Aby mohl být konsignační sklad zřízen, je potřeba uzavřít s dodavatelem Smlouvu o zřízení a provozu konsignačního skladu. Návrh takovéto smlouvy je uveden v příloze D.

4.2.2 JIT II

Dalším navrhovaným zlepšením je využití metody JIT II. Ta spočívá v tom, že do nákupního oddělení společnosti PAVCCZ by byl zařazen zaměstnanec dodavatele, který by nahradil prodejce i nákupčího. Tento zaměstnanec by však nebyl odměňován společností PAVCCZ, ale mzdu by dostával od svého zaměstnavatele, tedy od dodavatele. Tím, že by společnost nemusela zaměstnávat vlastního zaměstnance, by ušetřila mzdové náklady.

Podstatou JIT II je, že dodavatel se prostřednictvím svého zaměstnance podílí na podnikových systémech společnosti PAVCCZ, včetně nákupu, plánování, dopravy, rozvoje produktů apod. Tento zaměstnanec by se účastnil všech setkání týkajících se návrhu a výroby produktu, měl by úplný přístup ke všem zařízením, personálu a ke všem datům. Zaměstnancům nákupního oddělení by odpadlo všechno „papírování“ a administrativní úkoly a umožnilo by jim to rozvíjet další dovednosti, jako je vyjednávání a zajišťování zdrojů.

Výhody zavedení JIT II jsou podstatné jak pro odběratele, tak pro dodavatele. JIT II poskytuje přirozený základ pro elektronickou výměnu dat, efektivní „papírování“ a administrativní úspory. Zavedením JIT II dochází k eliminaci potřeby plánovat obchodní aktivity u dodavatele a plánovat nákupní aktivity u odběratele, které byly prováděny nezávisle na sobě. Výsledkem jsou integrovanější a realističtější plány, které umožní dosažení cílů. JIT II vede nejen k úspoře času, ale také ke snižování nákladů a vytváření partnerství s dodavateli. Jelikož má dodavatel u odběratele svého zaměstnance, se kterým je každodenně ve spojení, vede to k menším překvapením při změnách v plánu.

Závěr

Hlavní cíl diplomové práce na téma: Analýza zásob a způsob jejich oceňování byl analyzovat zásoby, způsob jejich oceňování a řízení ve společnosti Panasonic AVC Networks Czech, s. r. o., posoudit efektivnost řízení zásob a navrhnout možná zlepšení. Na základě dílčích cílů definovaných v úvodu práce byla zpracována teoretická a praktická část diplomové práce.

V teoretické části byly na základě literární rešerše definovány základní pojmy týkající se zásob. Zásoby byly klasifikovány z hlediska způsob pořízení a z účetního hlediska. Dále byly rozebrány způsoby oceňování nakupovaných zásob, zásob vytvořených vlastní činností, zásob nabytých bezplatně a oceňování přírůstků a úbytků zásob. Pozornost byla zaměřena také na způsoby účtování o zásobách. Podrobně byly rozebrány systémy a modely řízení zásob a ukazatele posouzení efektivnosti řízení zásob.

V praktické části diplomové práce byla nejprve představena společnost Panasonic AVC Networks Czech, s. r. o. se sídlem v Plzni a byla také provedena analýza hospodářských výsledků, kterých společnost dosáhla za posledních pět let. Další část již byla zaměřena na analýzu zásob. Nejprve byla definována struktura zásob ve společnosti a pomocí grafů byl zobrazen vývoj velikosti nejen celkových zásob, ale i jednotlivých položek zásob v letech 2009 až 2013. Na základě této analýzy bylo zjištěno, že nejnižší zásoby společnost měla v roce 2010 v důsledku změn logistiky, které byly provedeny v roce 2009. Dalším poznatkem je, že nejvyšší položku zásob v celém sledovaném období tvořil materiál.

Dále bylo objasněno, jakým způsobem je o zásobách účtováno. Společnost používá oba způsoby účtování, tedy způsob A i B. Způsob B, tedy účtování pořízení zásob přímo do nákladů, společnost využívá u zásob pomocného materiálu. Způsob A, který naopak pořízení zásob nejprve účtuje na účty pořízení, a poté jsou převedeny na skladové účty, je používán u výrobního materiálu, zásob vlastní výroby a u zboží.

Další část práce se zaměřuje na oceňování zásob. Bylo zjištěno, že společnost Panasonic oceňuje nakupovaný materiál a zboží, kterým jsou náhradní díly, v pořizovacích cenách, jejíž součástí je cena pořízení, celní poplatky, dopravné do výrobního areálu, pojištění a skladovací náklady při dopravě. Zásoby vytvořené vlastní činností jsou oceňovány v cenách, které zahrnují cenu materiálu, přímé mzdy a proporcionalní část výrobních

režijních nákladů na základě stavu rozpracovanosti. Pro oceňování úbytků zásob společnost do roku 2012 používala metodu FIFO, na jejímž základě jsou vydávané zásoby oceňovány v takové ceně, ve které byly přijaty na sklad. V roce 2013 však došlo ke změně a úbytky zásob jsou oceňovány pomocí metody váženého aritmetického průměru periodického. Průměr je počítán za poslední ukončený měsíc před přeceněním. Zásoby jsou tedy v současnosti oceněny jednotnou průměrnou cenou, nikoliv historickou cenou.

V další části byla provedena analýza rezerv a opravných položek k zásobám. Byl zpracován přehled těchto položek za posledních pět let a uvedeny důvody jejich tvorby.

Dále byl proveden rozbor vývoje tržeb v letech 2009 až 2013. Bylo zjištěno, že nejvyšších tržeb společnost dosáhla v roce 2010 a od té doby v důsledku ekonomických problémů jihoevropských zemí, které zapříčinily pokles poptávky po PDP televizorech v Evropě a pokles tržních cen, tržby klesaly. Změnila se také struktura tržeb. V letech 2009 až 2011 se na celkových tržbách z větší části podílely tržby z PDP televizorů. V roce 2012 a 2013 však došlo k obratu a z velké části se na celkových tržbách podílely LCD televizory. Důsledkem poklesu poptávky po PDP televizorech bylo to, že začátkem roku 2014 byla ukončena výroba těchto televizorů.

Další část práce se zaměřila na řízení zásob ve společnosti Panasonic. Společnost se snaží využívat metodu Just-in-time, která spočívá v tom, že materiál je do výroby dodáván v okamžiku, ve kterém jej potřebuje. Problém je však s tím materiálem, který je odebírán od dodavatelů z asijských zemí, protože dodací doba tohoto materiálu se pohybuje kolem 40 až 45 dní.

Poslední kapitola diplomové práce se zabývá posouzením efektivnosti řízení zásob a návrhem možných zlepšení. Na základě výpočtu ukazatele obrátky zásob, doby obratu zásob a výnosnosti celkových aktiv bylo usouzeno, že řízení zásob ve společnosti Panasonic je efektivní. Ukazatele obrátka zásob a doba obratu zásob dosáhly příznivých výsledků. Výnosnost celkových aktiv v důsledku ztrátového hospodaření v letech 2009 až 2011 dosáhla dokonce záporných hodnot. V letech 2012 a 2013 již tyto hodnoty byly kladné, ale stále díky nízkému výsledku hospodaření nepříznivé.

Jak už bylo výše zmíněno, problémem jsou dlouhé dodací lhůty v případě odběru zásob od asijských dodavatelů. Možným zlepšením v této oblasti, je zřízení a provoz

konsignačního skladu. Jelikož má společnost již zřízeny vlastní sklady, mohl by být tento konsignační sklad umístěn v jednom z těchto skladů, takže náklady na jeho pořízení by byly nulové. Zboží je do tohoto konsignačního skladu také dopravováno bezplatně, takže by společnost ušetřila i náklady související s dopravou. Další výhodou pro společnost Panasonic by bylo, že by nenesla riziko z neprodejnosti materiálu, pohybu cen a inflace. Jediným nákladem, který by společnost musela vynaložit, je náklad související s pojištěním konsignačního materiálu proti krádežím, živelným pohromám apod. Dalším návrhem je zavedení metody JIT II, která spočívá v zařazení zaměstnance dodavatele do nákupního oddělení společnosti. Tento zaměstnanec by nahradil prodejce i nákupčího. Jelikož je tato osoba stále zaměstnancem dodavatele, je povinen mu také vyplácet mzdu. Společnost by tak nemusela zaměstnávat vlastního zaměstnance a tím by ušetřila mzdové náklady.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 – Vztah mezi pojistným faktorem a pravděpodobností krytí potřeb systému	40
Tabulka č. 2 – Zásoby Kč v letech 2009 – 2013 (v tisících Kč)	52
Tabulka č. 3 – Ilustrativní příklad účtování zásob způsobem B.....	55
Tabulka č. 4 – Ilustrativní příklad účtování zásob způsobem A	55
Tabulka č. 5 – Ocenění úbytků zásob metodou FIFO	57
Tabulka č. 6 – Ocenění úbytků zásob metodou váženého aritmetického průměru periodického.....	57
Tabulka č. 7 – Ocenění úbytků zásob metodou váženého aritmetického průměru proměnlivého	58
Tabulka č. 8 – Rezervy k zásobám v letech 2009 – 2013 (v tisících Kč)	60
Tabulka č. 9 – Opravné položky k zásobám v letech 2009 – 2013 (v tisících Kč)	61
Tabulka č. 10 – Vývoj tržeb u jednotlivých kategorií výrobků v letech 2009 a 2010 (v tisících Kč).....	63
Tabulka č. 11 – Vývoj tržeb u jednotlivých kategorií výrobků v letech 2011 a 2012 (v tisících Kč).....	63
Tabulka č. 12 – Vývoj tržeb u jednotlivých kategorií výrobků v letech 2013 (v tisících Kč).....	64
Tabulka č. 13 – Dodavatelé materiálu a zboží společnosti PAVCCZ v roce 2013.....	66
Tabulka č. 14 – Obrátka zásob v letech 2009 – 2013.....	69
Tabulka č. 15 – Doba obrátu zásob v letech 2009 – 2013 (ve dnech).....	70
Tabulka č. 16 – Výnosnost celkových aktiv v letech 2009 – 2013 (v %)	71

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 – Základní způsoby účtování o zásobách.....	16
Obrázek č. 2 – Postup účtování o pořízení zásob dodavatelským způsobem – způsob A	17
Obrázek č. 3 – Pořízení zásob aktivací – způsob A	18
Obrázek č. 4 – Ostatní způsoby pořízení zásob – způsob A	19
Obrázek č. 5 – Schéma účtování úbytku zásob jejich spotřebou	20
Obrázek č. 6 – Schéma účtování úbytku zásob bezplatným převodem	20
Obrázek č. 7 – Schéma účtování úbytku zásob v důsledku inventarizačních rozdílů... ..	20
Obrázek č. 8 – Schéma účtování úbytku zásob prodejem nepotřebných zásob	21
Obrázek č. 9 – Účtování o zásobách způsobem B.....	22
Obrázek č. 10 – Rozložení zásob do skupin podle objemu zadržovaných prostředků a podle počtu druhových položek.....	24
Obrázek č. 11 – Základní model řízení zásob	25
Obrázek č. 12 – Systém s pevným dodávkovým cyklem a proměnným dodacím množstvím.....	27
Obrázek č. 13 – Systém s pevným objednacím množstvím a proměnným dodávkovým cyklem.....	29
Obrázek č. 14 – Systém s proměnným dodávkovým cyklem a proměnným objednacím množstvím.....	30
Obrázek č. 15 – Průběh hladiny zásob v čase	34
Obrázek č. 16 – Průběh nákladů v závislosti na velikosti dodávky	36
Obrázek č. 17 – Průběh hladiny zásob v čase – spojitý průběh čerpání zásoby.....	37
Obrázek č. 18 – Průběh hladiny zásob v čase – nespojitý průběh.....	38
Obrázek č. 19 – Průběh hladiny zásob v čase – zavedení pojistné zásoby	39
Obrázek č. 20 – Logo společnosti PAVCCZ.....	45

Obrázek č. 21 – Vývoj výsledku hospodaření před zdaněním v letech 2009 – 2013 (v tisících Kč).....	46
Obrázek č. 22 – Organizační struktura společnosti PAVCCZ	48
Obrázek č. 23 – Automatizovaná linka Autoinsertu	49
Obrázek č. 24 – Vývoj zásob v letech 2009 – 2013 (v tisících Kč)	53
Obrázek č. 25 – Schéma zaúčtování účtu 112 – Materiál na skladě	59
Obrázek č. 26 – Vývoj tržeb v letech 2009 – 2013 (v miliardách Kč).....	61
Obrázek č. 27 – Průměrný stav zásob v letech 2009 – 2013 (v tisících Kč).....	69

Seznam použitých zkratek

DOM	doba obratu materiálu
DONV	doba obratu nedokončené výroby
DOV	doba obratu výrobků
DOZ	doba obratu zásob
DOZb	doba obratu zásob
DPH	daň z přidané hodnoty
JIT	Just-in-time
OCR	oceňovací rozdíl
OM	obrátko materiálu
OV	obrátko výrobků
OZ	obrátko zásob
OZb	obrátko zboží
PAVCCZ	Panasonic AVC Networks Czech, s. r. o.
PZ OCR	počáteční zůstatek oceňovacího rozdílu
ROA	výnosnost celkových aktiv

Seznam použité literatury

- [1] ALTEKAR, Rahul V. *Supply chain management: Concepts and cases* [online]. Eastern economy ed. New Delhi: Prentice-Hall of India, 2005 [cit. 2014-04-03]. ISBN 81-203-2859-0. Dostupné z: <http://books.google.cz>
- [2] ESCHENBACH, Rolf a kol. *Controlling*. 2. vydání. Praha: ASPI, 2004. 814 s. ISBN 80-7357-035-1.
- [3] Consumer Home - Panasonic Česká republika. *Panasonic* [online]. 2014 [cit. 2014-03-17]. Dostupné z: <http://www.panasonic.com/cz/corporate/profil-spolecnosti.html>
- [4] HINKE, Jana. *IAS/IFRS a vykazání finanční pozice podniku*. 1. vydání. Praha: Alfa Nakladatelství, 2013. 142 s. Ekonomie studium. ISBN 978-80-87197-65-3.
- [5] HINKE, Jana a BÁRKOVÁ, Dana. *Účetnictví 1: aplikace principů a technik*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 144 s. Základy účetnictví v příkladech. ISBN 978-80-247-3953-3.
- [6] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VALSA, Ondřej. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 3., dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 153 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-319-9.
- [7] KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. Vyd.1. Praha: C. H. Beck, 2004. 714 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-802-9.
- [8] KOPEK, Rudolf, ČERNÁ, Marie a PLACHÁ, Denisa. *Účetnictví podnikatelů pro distanční studium I*. 1. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2009. 314 s. ISBN 978-80-7043-677-6.
- [9] KOVANICOVÁ, Dana. *Abeceda účetních znalostí pro každého*. 20., aktualiz. vyd. Praha: Polygon, 2012. 412 s. ISBN 978-80-7273-169-5.
- [10] KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2006. 622 s. ISBN 80-7261-141-0.
- [11] 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.
- [12] O Společnosti - Panasonic. *Panasonic* [online]. 2014 [cit. 2014-03-17]. Dostupné z: <http://www.panasonic.com/cz/tovary-v-cr/cestina/o-spolecnosti.html>
- [13] PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 371 s. ISBN 80-247-1046-3.

- [14] PLEVNÝ, Miroslav a ŽIŽKA, Miroslav. *Modelování a optimalizace v manažerském rozhodování*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2007. 296 s. ISBN 978-80-7043-435-2.
- [15] REŽŇÁKOVÁ, Mária a kol. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vydání. Praha: Grada, 2010. 191 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.
- [16] *Sarbanes-Oxley Act 2002* [online]. 2004 [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://www.soxlaw.com/s404.htm>
- [17] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetnictví podnikatelů: po vstupu do Evropské unie*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2004. 273 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-859-2
- [18] SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. 268 s. Expert. ISBN 978-80-247-4004-1.
- [19] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 471 s. Expert. ISBN 978-80-247-3494-1.
- [20] TOMEK, Gustav a VÁVROVÁ, Věra. *Řízení výroby a nákupu: plánování, řízení a kontroling: komplexní standardizace: řízení dodavatelského řetězce - Supply Chain Management: praktické příklady: pro manažery a specialisty výroby, nákupu, logistiky a studenty VŠ*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 378 s. Expert. ISBN 978-80-247-1479-0.
- [21] Továrna Panasonic se o svoji budoucnost neobává - zahájila výrobu Ultra HD modelu. *HDmag.cz* [online]. 2013 [cit. 2014-04-03]. Dostupné z: <http://hdmag.cz/clanek/tovarna-panasonic-se-o-svoji-budoucnost-neobava-zahajila-vyrobu-ultra-hd-modelu-reportaz>
- [22] VALACH, Josef a kol. *Finanční řízení podniku*. 2. vydání. Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.
- [23] VOCHOZKA, Marek a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vydání. Praha: Grada, 2012. 570 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.
- [24] Vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení č. 563/1991 Sb., zákona o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví. In: *Sbírka zákonů*. 06. 11. 2002. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/ucto-v2002-500/>
- [25] Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví. In: *Sbírka zákonů*. 12. 12. 1991. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/ucto/>

Seznam příloh

Příloha A – Rozvaha společnosti v letech 2009 – 2013 – AKTIVA (v tisících Kč)

Příloha B – Rozvaha společnosti v letech 2009 – 2013 – PASIVA (v tisících Kč)

Příloha C – Výkaz zisku a ztráty společnosti v letech 2009 – 2013 (v tisících Kč)

Příloha D – Vzor smlouvy o zřízení a provozu konsignačního skladu

Příloha A – Rozvaha společnosti v letech 2009 – 2013 – AKTIVA (v tisících Kč)

AKTIVA	Netto 2009	Netto 2010	Netto 2011	Netto 2012	Netto 2013
AKTIVA CELKEM	8 152 505	5 974 385	6 274 996	8 825 128	9 566 347
Dlouhodobý majetek	1 489 369	1 557 998	1 241 455	1 178 710	1 230 800
<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>59 775</i>	<i>105 512</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>868</i>
Software	656	2 165	0	0	868
Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	59 119	103 347	0	0	0
<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>1 429 594</i>	<i>1 452 486</i>	<i>1 241 455</i>	<i>1 178 710</i>	<i>1 229 932</i>
Pozemky	50 063	50 063	50 063	50 063	50 063
Stavby	1 163 194	1 145 559	1 129 737	1 124 270	1 118 174
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	105 191	220 199	0	0	54 702
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	104 633	34 775	55 035	638	670
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	6 513	1 890	6 620	3 739	6 323
Oběžná aktiva	6 663 136	4 416 387	5 033 541	7 646 418	8 335 547
<i>Zásoby</i>	<i>1 937 814</i>	<i>602 678</i>	<i>2 005 907</i>	<i>1 335 139</i>	<i>1 169 981</i>
Materiál	1 425 507	363 007	1 308 323	1 056 575	997 038
Nedokončená výroba a polotovary	47 810	16 832	32 588	37 416	43 502
Výrobky	397 508	219 111	619 349	204 356	113 430
Zboží	66 989	3 728	45 647	36 792	16 011
Krátkodobé pohledávky	4 298 185	3 487 863	2 765 588	6 083 075	7 130 414
Pohledávky z obchodních vztahů	3 802 237	2 852 215	2 576 427	2 121 756	1 946 490
Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	1 394	0	0	3 825 000	5 134 925
Stát - daňové pohledávky	477 276	457 698	139 560	118 822	19 831
Krátkodobé poskytnuté zálohy	4 050	2 080	1 909	8 637	1 486
Dohadné účty aktivní	1 442	12 351	17 499	7 389	19 397
Jiné pohledávky	11 786	163 519	30 193	1 471	8 285
Krátkodobý finanční majetek	62 105	69 196	101 641	227 522	20 524
Peníze	339	397	505	324	330
Účty v bankách	61 766	68 799	101 136	227 198	20 194
Časové rozlišení	365 032	256 650	160 405	682	14 628
Náklady příštích období	365 032	256 650	160 405	682	14 585
Příjmy příštích období	0	0	0	0	43

Příloha B – Rozvaha společnosti v letech 2009 – 2013 – PASIVA (v tisících Kč)

PASIVA	2009	2010	2011	2012	2013
PASIVA CELKEM	8 152 485	5 974 385	6 274 996	8 825 128	9 566 347
Vlastní kapitál	-11 866 845	- 15 777 480	- 20 871 611	4 726 521	4 952 240
<i>Základní kapitál</i>	<i>2 700 000</i>	<i>2 700 000</i>	<i>2 700 000</i>	<i>3 000 000</i>	<i>2 414 000</i>
Základní kapitál	2 700 000	2 700 000	2 700 000	3 000 000	2 414 000
<i>Kapitálové fondy</i>	<i>- 10 502</i>	<i>88 571</i>	<i>26 121</i>	<i>1 574 551</i>	<i>1 506 100</i>
Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	1 634 412	1 634 412
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	- 10 502	88 571	26 121	- 59 861	- 128 312
<i>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</i>	<i>91 785</i>	<i>91 785</i>	<i>91 785</i>	<i>91 785</i>	<i>677 785</i>
Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	91 785	91 785	91 785	91 785	677 785
<i>Výsledek hospodaření minulých let</i>	<i>- 8 412 714</i>	<i>- 14 648 128</i>	<i>- 18 657 836</i>	<i>0</i>	<i>24 074</i>
Nerozdělený zisk minulých let	80 428	80 428	0	0	24 074
Neuhrazená ztráta minulých let	- 8 493 142	- 14 728 556	- 18 657 836	0	0
<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období</i>	<i>- 6 235 414</i>	<i>- 4 009 708</i>	<i>- 5 031 681</i>	<i>60 185</i>	<i>330 281</i>
Cizí zdroje	20 019 330	21 751 865	27 146 607	4 098 607	4 614 107
<i>Rezervy</i>	<i>199 829</i>	<i>260 279</i>	<i>948 997</i>	<i>943 691</i>	<i>2 126 306</i>
Ostatní rezervy	199 829	260 279	948 997	943 691	2 126 306
<i>Krátkodobé závazky</i>	<i>19 810 412</i>	<i>21 481 924</i>	<i>26 176 367</i>	<i>3 154 317</i>	<i>2 486 733</i>
Závazky z obchodních vztahů	3 214 152	2 128 208	2 224 312	1 308 667	1 911 388
Závazky - ovládající a řídicí osoba	14 231 523	17 326 355	22 320 900	0	0
Závazky k zaměstnancům	41 390	35 374	30 586	25 146	22 338
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	21 589	20 645	17 542	14 654	13 179
Stát - daňové závazky a dotace	6 930	10 121	5 524	12 574	4 396
Dohadné účty pasivní	2 293 806	1 958 655	1 533 652	1 687 122	406 114
Jiné závazky	1 022	2 566	43 851	106 154	129 318
<i>Časové rozlišení</i>	<i>9 089</i>	<i>9 662</i>	<i>21 243</i>	<i>599</i>	<i>1 068</i>
Výdaje příštích období	9 089	9 662	21 243	599	1 068

Příloha C – Výkaz zisku a ztráty společnosti v letech 2009 – 2013 (v tisících Kč)

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	2009	2010	2011	2012	2013
Tržby za prodej zboží	2 630 370	1 950 462	290 953	1 195 543	594 464
Náklady vynaložené na prodané zboží	2 470 464	1 931 048	232 125	1 022 581	439 603
Obchodní marže	159 906	19 414	58 828	172 962	154 861
Výkony	35 877 444	40 466 758	28 729 864	28 229 604	24 186 092
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	36 543 534	40 648 567	28 216 807	28 688 496	24 158 384
Změna stavu zásob vlastní činnosti	- 763 970	- 225 954	506 800	- 464 817	25 311
Aktivace	97 880	44 145	6 257	5 925	2 397
Výkonová spotřeba	40 679 316	44 010 928	30 949 165	27 472 928	22 244 211
Spotřeba materiálu a energie	35 142 758	38 787 344	27 482 944	23 369 927	19 267 593
Služby	5 536 558	5 223 584	3 466 221	4 103 001	2 976 618
Přidaná hodnota	- 4 641 966	- 3 524 756	- 2 160 473	929 638	2 096 742
Osobní náklady	893 440	901 974	815 934	693 048	587 384
Mzdové náklady	653 555	656 836	592 523	507 269	430 199
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	214 391	217 680	196 753	161 609	136 777
Sociální náklady	25 494	27 458	26 658	24 170	20 408
Daně a poplatky	2 552	1 271	1 783	1 832	2 433
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1 265 783	985 494	828 616	471 457	225 252
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	3 456 717	1 160 691	125 594	28 134	25 232
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	631	1 581	56 770	2 316	537
Tržby z prodeje materiálu	3 456 086	1 159 110	68 824	25 818	24 695
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	3 515 958	1 005 554	124 480	35 612	32 169
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	313	1 051	50 842	1 912	262
Prodaný materiál	3 515 645	1 004 503	73 638	33 700	31 907
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	- 745 893	- 643 961	722 601	- 186 725	944 119
Ostatní provozní výnosy	97 141	110 985	180 776	171 770	129 104
Ostatní provozní náklady	266 622	185 307	29 554	19 508	163 862

Provozní výsledek hospodaření	- 6 286 570	- 4 688 719	- 4 377 071	94 810	295 859
Výnosové úroky	2 012	170	257	100	1 782
Nákladové úroky	165 102	113 515	196 580	100 646	0
Ostatní finanční výnosy	2 390 331	2 948 344	1 725 083	1 066 772	609 108
Ostatní finanční náklady	2 176 085	2 155 988	2 180 359	999 982	576 362
Finanční výsledek hospodaření	51 156	679 011	- 651 599	- 33 756	34 528
Daň z příjmu za běžnou činnost - splatná	0	0	3 011	869	106
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	- 6 235 414	- 4 009 708	- 5 031 681	60 185	330 281
Výsledek hospodaření za účetní období	- 6 235 414	- 4 009 708	- 5 031 681	60 185	330 281
Výsledek hospodaření před zdaněním	- 6 235 414	- 4 009 708	- 5 028 670	61 054	330 387

Příloha D – Vzor smlouvy o zřízení a provozu konsignačního skladu

Smlouva o zřízení a provozu konsignačního skladu

Smluvní strany

1. Konsignant
se sídlem:
IČO: DIČ:
Bankovní spojení:
zapsaná u, oddíl, vložka
zastoupená:

dále jen „konsignant“

a

2. Konsignatář
se sídlem:
IČO: DIČ:
Bankovní spojení:
zapsaná u, oddíl, vložka
zastoupená:

dále jen „konsignatář“

konsignant a konsignatář společně dále jako „smluvní strany“ a každý samostatně jako „smluvní strana“

Smluvní strany se dohodly na následujícím znění smlouvy:

I.

Předmět smlouvy

1. Předmětem této smlouvy je zřízení a provoz konsignačního skladu materiálu o rozloze - m² umístěný v pavilonu v patře, konkrétně v místnosti č. v sídle konsignatáře.
2. Specifikace a množství dodávaného materiálu je uvedeno v (dále jen jako „zboží“).
3. Konsignant se zavazuje dodávat zboží do konsignačního skladu, který se nachází v pavilonu v sídle konsignatáře, v patře, konkrétně v místnosti č. ... (dále jen jako „konsignační sklad“).

II.

Cena za zřízení a provozování skladu a cena zboží

1. Zřízení konsignačního skladu a jeho provozování je bezúplatné.
2. Ceny zboží budou ujednané kupní smlouvou a označené ve výdejkách. Výdejky označené pořadovým číslem vystaví konsignatář vždy nejpozději k poslednímu dni v měsíci, ve kterém došlo k vydání zboží a tuto zašle konsignatář konsignantovi, který na základě každé výdejky vystaví fakturu na zboží vydané z konsignačního skladu. K faktuře budou připojeny kopie výdejek potvrzené pověřenou osobou kupujícího. Faktura musí obsahovat všechny náležitosti řádného daňového dokladu dle platné právní úpravy a smluvní strany se dohodly, že jejich splatnost je dní od data vystavení.

III.

Podmínky zřízení a vedení konsignačního skladu

1. Charakter konsignačního skladu musí odpovídat konsignačnímu účelu a konsignační sklad je konsignatář povinen zabezpečit k řádnému a bezpečnému uložení zboží tak, aby nedošlo k jeho poškození, zničení či odcizení.
2. Náklady na pojištění zboží umístěného v konsignačním skladu pro případ poškození nebo zničení živelnou událostí, nebo jeho odcizení způsobem, při kterém pachatel překonal překážky chránící před odcizením, nese konsignatář uzavřením pojistné smlouvy svým jménem.
3. Případné odcizení zboží z konsignačního skladu je konsignatář povinen neprodleně nahlásit Policii České republiky a konsignantovi a doložit to zápisem o vzniku a rozsahu škody.
4. Konsignatář je povinen uložit konsignační zboží odděleně od ostatního skladovaného zboží a zřetelně je označit jako zboží konsignanta. Konsignatář je povinen vést o konsignačním zboží průkaznou evidenci a kdykoliv ji na požádání konsignantovi zpřístupnit.
5. Konsignatář se uskladněním nestává vlastníkem uskladněného zboží, jehož vlastníkem zůstává konsignant, dokud vlastnictví nepřejde na konsignatáře podle článku VI. této smlouvy.
6. Konsignant je oprávněn provést kontrolu konsignačního skladu svými zaměstnanci nebo jinými zplnomocněnými osobami. Konsignatář je povinen umožnit těmto osobám kdykoliv po předchozí domluvě termínu volný přístup do konsignačního skladu a být jim nápomocen.
7. Konsignatář se zavazuje k odběru z konsignačního skladu u zboží s nejstarším datem dodání, jinak zboží, u kterého uplyne expirační doba nejdříve.
8. Expirační doba při převzetí zboží do konsignačního skladu musí být minimálně měsíců.
9. Konsignatář se zavazuje s ohledem na expirační dobu zboží nahlásit konsignantovi nespotřebované zboží s expirační dobou kratší ... měsíců. Konsignant se zavazuje takovéto zboží vyměnit za nové s odpovídající expirační dobou.
10. Konsignant se dále zavazuje poskytnout konsignatáři veškerou součinnost k zajištění řádných podmínek provozování konsignačního skladu a to zejména spolupráci při provádění kontroly uchovávání zboží, resp. jeho specifických prvků, apod., jakož i jednou za šest měsíců poskytnout souhrnnou informaci o aktuální nabídce sortimentu svého zboží, které je předmětem této smlouvy.

11. Konsignatář není oprávněn uplatňovat zadržovací právo na uskladněném zboží v konsignačním skladu a ani toto zboží zatížit zástavním právem ve svůj prospěch nebo ve prospěch třetí osoby.
12. Konsignatář se zavazuje, že ke dni podpisu této smlouvy připraví a vybaví prostory konsignačního skladu tak, aby mohly být konsignantem zkontrolovány podmínky pro uchování zboží a organizace jeho evidence a výdeje. O výsledku této kontroly bude sepsán protokol se stanovením lhůt na odstranění případně zjištěných nedostatků.
13. Konsignant je povinen zaškolit zaměstnance konsignatáře a stanovit jeho povinnosti při provozování konsignačního skladu, zejména při evidenci zboží, způsobu jeho vydávání a inventarizace a zajištění jeho ochrany. Konsignatář je povinen vymezit okruh osob, které mají samostatný přístup do konsignačního skladu.
14. Konsignatář je povinen zajistit, aby zboží z konsignačního skladu bylo vydáváno výlučně proti písemným výdejším, které poskytne konsignant konsignatáři. V případě vydání zboží z konsignačního skladu vyplní výdejku oprávněný zaměstnanec konsignatáře a vyplněnou výdejku zašle nejpozději do ... pracovních dnů po vydání zboží z konsignačního skladu konsignantovi a to poštou nebo faxem. Konsignatář může konsignantovi zaslat současně několik výdejků jednou za kalendářní týden. Výdejky budou značeny stoupající číselnou řadou. Vydáním zboží z konsignačního skladu a vystavením
15. Konsignant bude vydané zboží v konsignačním skladu konsignatáři průběžně doplňovat na základě obdržených výdejků.

IV.

Vady zboží, odpovědnost za vady a záruky

1. Konsignant je povinen dodat do konsignačního skladu zboží v objednaném množství a typech na základě zkušeností a prognóz, včetně dokumentace nutné k jeho užívání, v jakosti a provedení, jež se hodí pro účel stanovený ve smlouvě. Poruší-li konsignant tuto povinnost, má zboží vady, přičemž za vady zboží se považuje i dodání jiného zboží, než bylo objednáno, jakož i vady v přiložené dokumentaci.
2. Konsignant odpovídá za vadu zboží, které má zboží v okamžiku přechodu vlastnictví na konsignatáře, i když se vada stane zjevnou až po této době, ledaže by se prokázalo, že k vadě zboží došlo po jeho převzetí v konsignačním skladě neodborným zacházením či skladováním ze strany konsignatáře. Povinnosti konsignanta vyplývající ze záruky za jakost zboží tím nejsou dotčeny.
3. Konsignatář je povinen prohlédnout dodané zboží podle množství po dodání do konsignačního skladu a případné zjevné vady na zboží nebo jeho obalu uvést do potvrzení o převzetí zboží (dodací list). Jinak v dodacím listu konsignatář potvrdí úplnost a bezvadnost dodaného zboží, dále uvede i jméno odpovědného zaměstnance konsignatáře. Jeden výtisk dodacího listu předá konsignatář konsignantovi.
4. Konsignant ručí za jakost dodaného zboží, že v záruční době bude způsobilé pro použití ke smlouvenému účelu. Konsignant se zavazuje v případě reklamace zboží okamžitě dodat nové zboží.

V.

Místo a čas plnění

1. Místem plnění povinností konsignatáře je místo konsignačního skladu dle čl. I. odst. 1 této smlouvy.
2. Konsignant splní dodávku dodáním zboží do místa konsignačního skladu na své náklady buď svými zaměstnanci, nebo jím pověřeným dopravcem, a to do ... pracovních dnů od obdržení objednávky.

VI.

Přechod vlastnictví

1. Vydáním zboží z konsignačního skladu přechází vlastnické právo na konsignatáře.
2. Vydáním zboží z konsignačního skladu vzniká konsignatáři povinnost nahlásit v souladu s touto smlouvou tento výdej konsignantovi a zaplatit jeho cenu dle výše uvedených podmínek.

VII.

Doba trvání smlouvy, ukončení smlouvy

1. Tato smlouva se uzavírá na dobu ... let s účinností ode dne jejího podpisu oběma smluvními stranami.
2. Tuto smlouvu lze vypovědět bez udání důvodů písemnou výpovědí. Výpovědní lhůta činí ... měsíc/ů a začíná běžet prvním dnem měsíce následujícího po doručení písemné výpovědi druhé smluvní straně.
3. V případě opakovaného či zvlášť hrubého porušení povinností stanovených touto smlouvou lze od smlouvy odstoupit. Odstoupení od smlouvy nabývá účinnosti dnem doručení písemné výpovědi druhé smluvní straně.
4. Bude-li smlouva ukončena podle ustanovení odstavců 2 nebo 3 tohoto článku, provedou obě smluvní strany vzájemně vypořádání do 30-ti dnů ode dne ukončení smlouvy tak, že konsignant odveze neprodané zboží nacházející se v konsignačním skladu a konsignatář zaplatí ve stanovené splatnosti veškeré již vydané zboží.

VIII.

Závěrečná ustanovení

1. Veškerá práva a povinnosti vyplývající z této smlouvy se řídí obchodním zákoníkem a českými právními předpisy.
2. Jakékoli změny či dodatky k této smlouvě musí být provedeny písemně.
3. Tato smlouva je podepsaná ve dvou vyhotoveních, přičemž každá ze smluvních stran obdrží jedno.

V, dne

V, dne

.....
konsignant

.....
konsignatář

Abstrakt

HAMMOVÁ, Lucie. *Analýza zásob a způsob jejich oceňování*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 81 s., 2014

Klíčová slova: zásoby, oceňování zásob, řízení zásob, Panasonic

Předložená diplomová práce je zaměřena na problematiku zásob, jejich analýzu, způsob jejich oceňování a jejich řízení. Práce obsahuje teoretickou a praktickou část.

V teoretické části jsou objasněny základní pojmy týkající se zásob, struktura zásob, oceňování zásob a jejich účtování. Dále jsou rozebrány modely a systémy řízení zásob a ukazatele hodnocení efektivnosti řízení zásob.

Praktická část je zaměřena na analýzu zásob ve firmě Panasonic AVC Networks Czech, s. r. o. se sídlem v Plzni. Jsou rozebrány způsoby oceňování zásob v podniku a metody jejich účtování. Dále je popsáno řízení zásob ve společnosti. Nakonec je provedeno hodnocení efektivnosti řízení zásob a jsou navržena možná zlepšení.

Abstract

HAMMOVÁ, Lucie. *The analysis inventories and their evaluation*. Diploma thesis. Plzeň: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Plzeň, 81 p., 2014

Keywords: inventory, inventory evaluation, inventory management, Panasonic

This diploma thesis is focused on inventory, their analysis, the method of their evaluation and management. The thesis is divided into theoretical and practical part.

In the theoretical part the basic concepts related to inventory, structure of inventory, evaluation of inventory and their accounting are explained. Furthermore models and inventory management systems and indicators for evaluating the effectiveness of inventory management are analyzed.

The practical part is focused on the analysis of inventory in company Panasonic AVC Networks Czech, Ltd., based in Pilsner. Furthermore methods of inventory evaluation in the company, method of their accounting and inventory management in the company are discussed. Finally, assessments of the efficiency of inventory management are performed and possible improvements are suggested.