

Optimalizace řízení zásob a pohledávek ve společnosti Medinox, s. r. o.

Lucie Sedláčková

Bakalářská práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie Sedláčková**
Osobní číslo: **M13965**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Finanční řízení podniku**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Optimalizace řízení zásob a pohledávek ve společnosti Medinox s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu zaměřenou na řízení pohledávek a možnosti zajištění rizikových pohledávek.
- Prostudujte odbornou literaturu zaměřenou na řízení zásob a jejich optimalizaci.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost Medinox, s.r.o.
- Analyzujte současný stav pohledávek.
- Navrhněte zlepšení stavu řízení pohledávek.
- Zhodnoťte stávající stav zásob a navrhněte jeho optimalizaci.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOŽŇÁKOVÁ. Pohledávky: vzory smluv a podání. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0581-8.

EMMETT, Stuart. Excellence in warehouse management: how to minimise costs and maximise value. Hoboken, N.J.: Wiley, 2005. ISBN 04-700-1531-4.

KAVAN, Michal. Výrobní a provozní management. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0199-5.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav. Moderní přístupy k řízení výroby. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-119-2.

MÁČE, Miroslav. Platební styk: klasický a elektronický. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1725-5.

NENADÁL, Jaroslav. Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-726-1152-6.

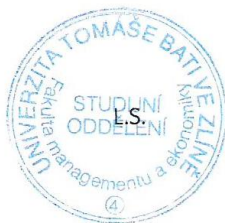
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Adéla Maradová**

Datum zadání bakalářské práce: **4. března 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **22. dubna 2016**

Ve Zlíně dne 8. dubna 2016


Mgr. Pavel Hýl
ředitel ústavu




Bc. Ing. Šárka Vránová, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

.....

ABSTRAKT

V této práci bude zkoumána optimalizace řízení zásob ve výrobním podniku Medinox, s. r. o. Efektivní řízení zásob je pro podnik důležité, protože jsou v nich vázány nemalé finanční prostředky. Tato práce se zaměří na analýzu a vývoj stavu zásob a pokusí se navrhnout nový systém řízení zásob založený na skutečné potřebě. Dále se tato práce bude zabývat řízením pohledávek a to zejména za účelem předcházení vzniku rizikových pohledávek. Bude zkoumat metody zajištění pohledávek a nastíní systém hodnocení obchodních partnerů.

Klíčová slova:

zásoby, řízení zásob, ABC analýza, pohledávky, řízení pohledávek, riziko

ABSTRACT

This bachelor thesis focuses on optimization of store and trade receivables in the manufacturing company Medinox LTD. Efficient store management is very important because there are always large financial means retained in stocks. This bachelor thesis deals with analysis of quantity and store development and try to suggest a new system of store management based on real needs. This bachelor thesis also deals with management of receivables, in order to prevent dangerous receivables. It will study methods of financial security of receivables and it outlines business partner's rating system.

Keywords:

Stores, store management, ABC analysis, trade receivables, trade receivables management, risk

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 POHLEDÁVKY	11
1.1 ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK	11
1.2 ZAJIŠTĚNÍ POHLEDÁVEK	13
1.2.1 Sběr informací	14
1.2.2 Záloha	14
1.2.3 Smluvní pokuta.....	15
1.2.4 Směnka	15
1.2.5 Pojištění pohledávek.....	16
1.2.6 Dokumentární akreditiv	16
1.2.7 Dokumentární inkaso	17
1.3 VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK	18
2 ZÁSoby	20
2.1 NÁKLADY NA ZÁSoby	21
2.2 ŘÍZENÍ ZÁSoby	22
2.2.1 Závislá poptávka.....	25
2.2.2 Nezávislá poptávka.....	26
2.3 METODY ŘÍZENÍ ZÁSoby.....	26
2.3.1 Metoda Just in Time (JIT).....	26
2.3.2 Metoda ABC.....	27
2.4 DODAVATELÉ	28
II PRAKTICKÁ ČÁST	29
3 HISTORIE A SOUČASNOST FIRMY	30
3.1 STRUKTURA FIRMY	31
4 ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK	33
4.1 PODMÍNKY PRODEJE	33
4.2 UKAZATELE AKTIVITY POHLEDÁVEK.....	33
4.2.1 Počet obrátek pohledávek.....	33
4.2.2 Doba obratu pohledávek.....	34
4.3 SYSTÉM HODNOCENÍ ODBĚRATELŮ.....	35
4.3.1 Přehled neuhrazených pohledávek	39
4.4 ABC ANALÝZA ODBĚRATELŮ	40
4.5 VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK.....	43
4.6 SHRNU TÍ DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK	43
5 ŘÍZENÍ ZÁSoby	46
5.1 NÁKLADY SPOJENÉ SE ZÁSobyMI	47
5.2 STRUKTURA ZÁSoby.....	47
5.3 ANALÝZA ZÁSoby	48
5.3.1 Doba obratu zásoby	50
5.3.2 Rychlost obratu zásoby	51

5.4	ABC ANALÝZA ZÁSOb.....	52
5.5	TOBOLKY.....	54
5.5.1	System řízení zásob	56
5.5.2	Aplikace systému řízení zásob	59
5.5.3	Hodnocení nového systému zásob	64
5.6	DODAVATELÉ	65
5.7	SHRNUTÍ DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK	67
ZÁVĚR		70
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		72
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....		74
SEZNAM OBRÁZKŮ		75
SEZNAM TABULEK.....		76
SEZNAM GRAFŮ		77
SEZNAM PŘÍLOH.....		78

ÚVOD

I přesto že v současné době je kladena za základní cíl finančního řízení každého podniku dlouhodobá maximalizace tržní hodnoty firmy, dosahování trvalého a vysokého hospodářského výsledku, tedy zisku, stále patří mezi významné cíle podniku.

Hospodářský výsledek je vytvářen porovnáním nákladů a výnosů, což má za následek výsledek v podobě zisku nebo naopak ztráty. Aby společnost dosáhla co největšího zisku, snaží se maximalizovat své výnosy a naopak minimalizovat své náklady.

Největší část výnosů společnosti Medinox, s. r. o. je vytvářena prodejem vlastních výrobků a služeb. Protože ale každý výnos se nemusí rovnat skutečnému příjmu peněz, je pro podnik významné sledovat své pohledávky. Do oblastí řízení pohledávek spadají činnosti, jako jsou analýza objemu a struktury pohledávek dle různých hledisek, doba splatnosti a skutečné úhrady pohledávek, ale také vyměření rizika s nimi spojeného. Tato bakalářská práce se tedy v teoretické části nejdříve zaměří právě na pohledávky, na důvody jejich vzniku a na možnosti jejich třídění. V následujícím kroku popíše jednotlivé body procesu řízení pohledávek jako je například využívání podmínek prodeje nebo vypočtení ukazatelů doby obratu pohledávek a rychlosti obratu pohledávek. Větší prostor bude věnován možnostem zajištění pohledávek a jejich případnému následnému vymáhání.

Teoretická část poté přejde do oblasti zásob a jejich řízení. V zásobách jsou vázány nemalé finanční prostředky společnosti, a zároveň jsou s nimi spjaty také náklady. Prvním krokem teoretické části bude rozdělení zásob z hlediska jejich funkce a následné popsání nákladů s nimi spojenými. Popsáním procesů zahrnutých v řízení zásob, se tato práce mimo jiné dostane k jejich evidenci a analýze obsahující ukazatele aktivity zásob, konkrétně dobu a rychlost obratu zásob. Předposledním bodem teoretické části pak budou metody řízení zásob, konkrétně pak metoda Just in Time a metoda ABC plynoucí z Paretova pravidla. Protože nezbytnou součástí efektivního řízení zásob jsou dodavatelé, bude poslední kapitola věnována právě jim.

Praktická část bakalářské práce bude započata charakteristikou společnosti Medinox, s. r. o., která by měla čtenáři nastínit prostředí a situaci ve které se společnost nachází. Následně se již zaměří na analýzu současného stavu pohledávek, zejména pak na vypočtení ukazatelů aktivity. K podpoře zlepšení řízení pohledávek bude zaveden systém hodnocení odběratelů, který bude hodnotit tyto obchodní partnery na základě jejich platební morálky. ABC analýzou odběratelů bude zjištěno, kteří odběratelé mají největší podíl na

tržbách, a tedy kterým by měla být věnována největší pozornost. Problematika řízení pohledávek bude ukončena podkapitolou o vymáhání pohledávek, kde budou navrženy cesty k jejímu zlepšení.

V praktické části týkající se zásob, bude nejdříve charakterizována struktura zásob a provedena její analýza, ať už z pohledu výšky obratu v jednotlivých měsících, nebo vypočtením doby a rychlosti obratu zásob a následným porovnáním výsledků s konkurencí. Následným rozbohem bude zjištěna ta složka zásob, která na sebe váže největší část finančních prostředků. U této složky zásob bude provedena ABC analýza. Se zaměřením již na tuto vybranou složku zásob, bude navrhnout nový systém řízení, který by měl pomoci firmě s optimalizací objemu zásob. Tento nový systém řízení zásob bude otestován na několika položkách a následně bude vyhodnocen jeho dopad. Závěr praktické části bude, stejně jako u části teoretické, věnován dodavatelům. Zde budou dodavatelé hodnoceni dle jednotlivých kritérií s cílem zpřehlednit a rozřídít informace o těchto obchodních partnerech pro vedení společnosti.

V závěru obou kapitol budou navrhnut doporučení, která by měla sloužit k zlepšení a optimalizaci stavu řízení zásob a pohledávek společnosti Medinox, s. r. o.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 POHLEDÁVKY

Definici pojmu pohledávka můžeme nalézt v novém Občanském zákoníku z roku 2014, dle kterého má věřitel ze závazku vůči dlužníkovi právo na určité plnění jako na pohledávku a dlužník má povinnost toto právo splněním dluhu uspokojit. Z toho vyplývá, že pohledávka je právo věřitele na plnění od dlužníka. Toto plnění, které je předmětem závazku, musí být majetkové povahy a odpovídat zájmu věřitele, i když tento zájem není jen majetkový.

(Občanský zákoník, 2014)

Valach (1999, str. 135) definuje pohledávku jako nárok podniku vůči jinému subjektu na příjem peněžních prostředků. Tyto pohledávky jsou úvěrového charakteru a nachází se v aktivech rozvahy. Důvody jejich vzniku jsou rozmanité, ale Valach je dělí zejména na pohledávky:

a) *z obchodních styků* - například z dodávek výrobků nebo zboží, či provádění výkonů, prací a služeb, pokud odběratel tyto výkony platí až po jejich uskutečnění. Jedná se tedy o obchodní úvěr, kdy odběratel dodané služby nebo zboží platí až po určité sjednané době. Pohledávky mohou také vznikat vůči dodavatelům. Například v situaci, kdy podnik poskytne zálohu na dodání zboží, nebo dodávku uhradí celou předem.

b) *z ostatních důvodů* - jako sou například nároky na dotace, odpočty od daní, půjčky zaměstnancům, popřípadě jiným subjektům nebo také pohledávky na splacení kapitálu společníky.

Pohledávky tedy mohou být velmi různorodé a pro podnik je užitečné je třídít. Mohou být děleny dle subjektu (platící včas, platící se zpožděním, neplatící), podle místa dlužníka (tuzemské a zahraniční) nebo dle času (krátkodobé a dlouhodobé). Prospěšné pro podnik také může být třídění pohledávek dle jejich pravidelnosti nebo dle míry jejich rizikovosti.

(Valach, 1999, str. 135)

1.1 Řízení pohledávek

K optimálnímu usměrňování pohledávek podniku slouží důležitá činnost zvaná řízení pohledávek. Jejím předmětem je sledování objemu pohledávek a jejich vývoje, struktury dle různých kritérií, výnosnosti a doby jejich splatnosti. Dále také likvidnost pohledávek,

subjekt pohledávek, rizika s nimi spojené a v neposlední řadě i činnosti směřující k vymáhání pohledávek.

Protože v pohledávkách jsou vázány nemalé finanční zdroje, podnik by se jimi měl zabývat. Zejména pohledávkami z obchodního styku, protože ty mají největší zastoupení. Řízení těchto pohledávek lze podle Valacha (1999, str. 136–139) uskutečňovat následujícími způsoby:

1) *Využívání podmínek prodeje* - sledováním a využíváním podmínek prodeje, můžeme odlišit a zároveň motivovat odběratele s různou platební morálkou. Kvalitním obchodním partnerům můžeme nabídnout delší dobu splatnosti, nižší cenu za zboží nebo určitou slevu. Méně kvalitní obchodní partnery naopak tímto nástrojem můžeme motivovat k placení včas.

2) *Stanovení výše pohledávek* - Vlach výši pohledávek chápe jako průměrný stav těchto pohledávek ve zvoleném období nebo k určitému datu. Měla by sloužit k analýze a hodnocení úvěrové a inkasní politiky podniku a jejich řízení. V tomto kroku by se měl podnik zaměřit na následující ukazatele:

(Valach, 1999 str. 136–139)

Počet obrátek pohledávek (rychlost obratu pohledávek):

$$POP = \frac{\text{tržby za dané období (pouze faktury)}}{\text{průměrný stav pohledávek za dané období}}$$

(Jáčová a Ortová, 2011, str. 126)

Tento ukazatel udává počet přeměn pohledávek v hotové peníze. Platí, že čím rychlejší je rychlost obratu pohledávek, tím rychleji firma inkasuje pohledávky a získává tak peníze, které mohou být dále investovány. Pro zvýšení přesnosti ukazatele, by se z položky tržby, měl vyloučit prodej za hotové, protože zde žádná pohledávka nevzniká.

(Živělková, 2006)

Dobrá obratu pohledávek:

$$DOP = \frac{\text{průměrné pohledávky}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

(Strouhal, 2006, str. 53)

Podle Růčkové (2010, str. 60) tento ukazatel znázorňuje, jak dlouho je majetek podniku vázán ve formě pohledávek. Jinými slovy, za jak dlouho jsou pohledávky v průměru splaceny. Obecně doporučenou hodnotou je doba splatnosti faktur. Mělo by se ale také přihlídnout k velikosti firmy, k oboru ve kterém podniká a k celkové ekonomické situaci. Platí, že pro malé firmy bude více problémová delší doba splatnosti, než u velkých firem, které jsou schopny tuto delší dobu tolerovat.

3) *Zajištění pohledávek* - je důležitou součástí řízení pohledávek. Obchodní úvěry mohou být poskytovány jako nezajištěné nebo zajištěné. Tato volba plyne z míry rizika plynoucí z nezaplacení pohledávky. Tento nástroj bude podrobněji vysvětlen v podkapitole 1.2 Zajištění pohledávek.

4) *Inkasní politika* - zde jsou zahrnuty činnosti spojené s inkasem pohledávek. Patří sem evidence odběratelů z hlediska spolehlivosti a platební morálky, upomínání, vymáhání pohledávek a podobně.

(Valach, 1999, str. 139–140)

1.2 Zajištění pohledávek

Nejlepší prevencí před vznikem problematických pohledávek je jejich zabezpečení již před jejich vznikem, nebo v době jejich vzniku. Mezi nejzákladnější metody jištění pohledávky patří zjišťování informací o obchodním partnerovi nebo také důsledné zpracování smluv, ze kterých plyne vznik pohledávky. Další možností může být jejich jištění pomocí zajišťovacích instrumentů, jako jsou dokumentární akreditiv, dokumentární inkaso, směnka, zástavní právo a mnohé další.

(Bařinová a Vozňáková, 2003, str. 9)

Nezajištěné obchodní úvěry by se měly poskytovat pouze stálým a pozitivně ověřeným odběratelům, u kterých je riziko nezaplacení velmi malé. U nových odběratelů je riziko z nezaplacení příliš velké, neboť podnik ještě nezná jejich platební morálku ani jejich reálnou finanční situaci. Proto je vhodné používat některý z nástrojů pro zajištění pohledávek. Tato metoda je vhodná také pro stávající obchodní partnery, se kterými má podnik negativní zkušenosti.

(Valach, 1999, str. 139)

1.2.1 Sběr informací

Před uzavřením obchodu je velmi důležité, mít přesné informace o svém budoucím obchodním partnerovi. Neméně důležitým procesem je také sledování finanční situace stávajících odběratelů, a to z důvodu potřeby aktuálních informací a možností na ně adekvátně reagovat. Firma by měla mít přiměřenou jistotu, že odběratel bude schopen platit včas a řádně své závazky. Informace můžeme získat z vnitřních a vnějších zdrojů. Mezi vnitřní zdroje patří zejména poznatky o dosavadní platební morálce. Do vnějších zdrojů řadíme informační kanceláře, výkazy zveřejněné v obchodním rejstříku, informace z živnostenského rejstříku nebo také z evidence úpadců či databáze dlužníků.

(Chlada, 2014a)

Informační kancelář je specializovaná společnost, zaměřená na získávání komplexních informací o zákazníkovi, jako jsou například analýza platební schopnosti, dosavadní platební disciplína nebo zvláštní události ve společnosti. Mezi tyto společnosti působící nejen v České republice, patří například firma Bisnode. Na svých stránkách nabízí měsíční skóringové hodnocení firmy, které umí odhalit problémy u firem o několik měsíců dříve, než nastanou. Tyto informace získává z rozsáhlé sítě svých smluvních partnerů.

(Bisnode.cz, 2015)

Obchodní rejstřík je velmi užitečný nástroj, provozovaný Ministerstvem spravedlnosti České republiky. Protože do obchodního rejstříku mají povinnost se zapisovat zejména obchodní společnosti a družstva, můžeme v něm nalézt jejich základní informace, jako jsou sídlo, datum zápisu či předmět podnikání včetně jmen společníků a doby jejich působnosti. Další důležitou informací, kterou zde můžeme nalézt je, zda firma není v likvidaci nebo v konkurzu. Avšak jeho nejpodstatnější součástí jsou zákonem předepsané, každoročně zveřejňované typy dokumentů a listin. Patří mezi ně notářské zápisy, výroční zprávy, účetní závěrky, podpisové vzory nebo zakladatelské dokumenty.

(Kandler, 2015)

1.2.2 Záloha

V současné době patří zálohové platby mezi běžné metody zajištění pohledávky. Používají se zejména u nových odběratelů nebo u stávajících nespolehlivých odběratelů. Formou zálohy bývá placena část nebo celá částka z hodnoty dodávky. Výše této zálohy není dána

žádným předpisem a jednotlivé podniky si ji stanovují individuálně. Může se tak měnit v závislosti na subjektu dodávky.

(Bařinová a Vozňáková, 2003, str. 14)

1.2.3 Smluvní pokuta

Smluvní pokuta slouží jako náhrada škody, při nedodržení povinností, které byly sjednány. Tímto porušením se v zajištění pohledávek rozumí zejména pozdní placení. Tento nástroj tedy slouží nejen k sankci odběratele, ale také jako prevence vzniku rizikových pohledávek. Při této formě jistění se neprokazuje výše skutečné škody vzniklé z nezaplacení, neboť dlužník je povinen ji zaplatit, i když škoda nevznikla žádná. Dohoda o smluvní pokutě musí být uzavřena vždy písemně, včetně písemného způsobu určení její výše.

(Bařinová a Vozňáková, 2003, str. 26–28)

1.2.4 Směnka

Dalším z nástrojů zajištění je směnka. Je to poměrně oblíbený nástroj, neboť jsou zákonem přesně vymezeny její náležitosti, je zaručeno zrychlené vymáhání u soudu a má dlouholetou historii. Směnka je vlastně obchodovatelný cenný papír, obsahující bezpodmínečný závazek nebo příkaz výstavce zaplatit určitou částku v konkrétní dobu a na konkrétním místě. Její výhodou je také možnost směnku eskontovat před její splatností, tedy prodat ji bance nebo jiné specializované společnosti za diskontní sazbu. O tuto sazbu se sníží celková vyplacená částka ze směnky. Směnky se rozlišují na směnku vlastní a směnku cizí.

(Bařinová a Vozňáková, 2003, str. 28–35)

Směnka vlastní je cenný papír vyjadřující bezpodmínečný slib směnečného dlužníka, tedy toho, kdo má platit, zaplatit majiteli v určitý den a na určitém místě dlužnou částku. Tento slib stvrzuje svým podpisem.

Oproti tomu **směnka cizí** vyjadřuje bezpodmínečný příkaz směnečnému dlužníkovi, zaplatit majiteli směnky v konkrétní den na konkrétním místě dlužnou částku. Výstavcem tedy není směnečný dlužník, jak u směnky vlastní, ale je to osoba dávající příkaz dlužníku zaplatit.

(Máče, 2006, str. 86–89)

Mezi povinné náležitosti směnky patří:

- 1) označení dokumentu jako směnka
- 2) bezpodmíneční příkaz nebo slib zaplatit určitou částku
- 3) jméno toho, kdo má platit (u směnky cizí)
- 4) údaj splatnosti
- 5) místo, kde má být placeno
- 6) jméno toho, komu má být zaplaceno
- 7) datum a místo vystavení směnky
- 8) podpis osoby, která směnku vystavila (uvedla do oběhu)

(Bařinová a Vozňáková, 2003, str. 29–30)

1.2.5 Pojištění pohledávek

Jedná se vlastně o pojištění rizika z nezaplacení pohledávky za tuzemskými nebo zahraničními odběrateli, ať už v reakci na jejich platební neschopnost nebo neochotu zaplatit. Chrání podnik před ztrátami, plynoucími z neuhrazených pohledávek a zároveň nabízí přehled rizikovosti odběratelů. Pojišťovna vyhodnotí riziko plynoucí z neuhrazení pohledávky od odběratele, a na základě toho stanoví cenu pojistného. Tento bod samotný může sloužit k posouzení, zda s odběratelem skutečně obchodovat nebo ne. Pokud pohledávka bude pojištěna a následně skutečně nedojde k jejímu uhrazení, nastává zhruba tříměsíční lhůta, kdy pohledávku vymáhá věřitel. Pokud ani v této době nedojde k uhrazení, začíná pohledávku vymáhat pojišťovna a pokud ani ona neuspěje, vyplatí podniku zhruba 85 % zůstatku dluhu.

(Čapka, 2014)

1.2.6 Dokumentární akreditiv

Užití dokumentárního akreditivu se váže především na obchodování se zahraničím, protože právě zde je největší riziko spojené s nezaplacením. Toto riziko plyne zejména z faktu, že vzdálený obchodní partner nemůže být tak kvalitně ověřen, jako partner tuzemský. V kvalitní komunikaci často brání jazyková bariéra a přirozená nedůvěra. Také možnosti případného vymáhání pohledávky jsou omezené, neboť na sebe budou vázat vyšší finanční náklady. Pomocí akreditivu lze tedy riziko plynoucí z nezaplacení

eliminovat. V rámci toho platebního instrumentu se banka na základě žádosti klienta (odběratele - kupujícího, příkazce) a na jeho účet zavazuje zaplatit příjemci akreditivu (dodavateli - prodávajícímu, beneficiantovi) stanovenou částku, za podmínky, že v rámci stanoveného termínu, předloží bance požadované dokumenty. Mezi tyto dokumenty například patří certifikát o jakosti, předávací dokumenty v místě určení, faktura, doklad o přepravě zboží, pojistné dokumenty, nákladní list a podobně.

(Máče, 2006, str. 72–73)

Dokumentární akreditiv tedy patří mezi platební, ale zároveň i zajišťovací nástroje. Dodavateli je zajištěno, že při splnění podmínek obdrží smlouvanou částku bez ohledu na platební schopnost odběratele. Odběrateli je na druhou stranu zaručeno, že dostane své zboží. Mezi další výhody patří zejména možnost získání lepších platebních podmínek pro odběratele, zásluhou platebního zajištění od banky, kdy dodavateli vzniká pohledávka vůči bance. Naopak jeho nevýhodou je poněkud náročnější technika zpracování a nutnost provádění změn pouze se souhlasem všech zúčastněných stran.

(Bařinová a Vozňáková, 2003, str. 23)

Máče (2006, str. 78) mezi nevýhody dále řadí vyšší náklady na bankovní poplatky oproti dokumentárnímu inkasu a poměrnou zdlouhavost celého procesu. Také poukazuje na fakt, že doložené dokumenty nemusí vždy odpovídat dodávanému zboží.

1.2.7 Dokumentární inkaso

Tento nástroj se opět používá zejména v zahraničním obchodním styku. Dokumentární inkaso vyjadřuje závazek odběratele nikoliv závazek banky, jak tomu bylo u dokumentárního akreditivu. Dodavatel, který zasílá své zboží, předá bance také potřebné dokumenty nezbytné pro vydání zboží odběrateli. Banka tyto dokumenty vydá až po zaplacení inkasní částky nebo splnění jiných podmínek. Dodavateli je tedy zajištěno, že potřebné dokumenty nebudou odběrateli vydány bez splnění inkasních podmínek. Oproti dokumentárnímu akreditivu je zde menší jistota zaplacení, proto by se mělo užívat v případech, kdy riziko plynoucí z nezaplacení je poměrně malé, ale dodavatel není ochoten zaslat zboží oproti hladké platbě neboli běžnému bankovnímu převodu. Další výhodou přidávající se k jistotě zaplacení před převzetím zboží, jsou nižší náklady oproti dokumentárnímu akreditivu. Naopak nevýhodou je vyšší riziko plynoucí z neochoty

odběratele převzít zboží. V takovém případě veškeré náklady spojené s držbou zboží bankou hradí dodavatel.

(Máče, 2006, str. 66–71)

Všechny zajišťovací instrumenty na sebe vážou určitou míru nákladů, závislou na jejich spolehlivosti. Podnik proto musí sám zvážit, které instrumenty použít a kdy. U nových zakázek o objemu do několika tisíc korun, se nevyplatí použití například pojištění pohledávky, neboť náklady by značně převýšily výnosy z ní plynoucí. V takovýchto případech by mělo jako dostatečné zajištění stačit prověření odběratele z veřejně dostupných prostředků, jako je například již zmiňovaný obchodní rejstřík. Dalším zajišťovacím prostředkem může být záloha ve výši hodnoty spotřebovaného materiálu a dobře právně zpracovaná smlouva. Naopak u pohledávek v hodnotě několika desítek až stovek tisíc korun, jsou už vhodné o něco nákladnější zajišťovací prostředky. Zejména u nových obchodních partnerů je důležité dbát na prověření jejich solventnosti a vhodně zajistit tyto pohledávky například směnkou, nebo i dokumentárním akreditivem, pokud je tento partner ze zahraničí. Neméně důležité je ale také sledování stávajících obchodních partnerů, ať už za účelem zjištění jejich platební morálky nebo objemu pohledávek. U odběratelů jejichž náhlý výpadek by mohl znamenat ztrátu hlavního zdroje tržeb, je vhodné zvážit využití služeb informační kanceláře, která firmu bude sledovat a upozorňovat na budoucí hrozby.

1.3 Vymáhání pohledávek

I přes všechna zajištění pohledávek se podnik pravděpodobně setká s pohledávkami po lhůtě splatnosti. K negativním vlivům patří především zhoršující se finanční ukazatele, snížení peněžních toků a vše může dojít až k vlastní platební neschopnosti a zániku firmy. Proto by se podnik měl pokusit nejen o kvalitní zajištění pohledávek, ale také o efektivní vymáhání pohledávek. Prvním krokem bývá telefonický kontakt dlužníka s upozorněním o nezaplacení. V tomto telefonátu je dlužník dotazován na důvody opoždění platby a datum předpokládané úhrady. Pokud dlužník jednoduše zapomněl, pravděpodobně dlužnou částku ihned uhradí. Pokud se ale dostal do ekonomických problémů, je vhodné mu například nabídnout splátkový kalendář. Druhým krokem ve vymáhání jsou ostřejší formulované výzvy, ať už telefonicky, elektronicky nebo dopisem. Podnik může dlužníka upozornit na penalizaci a k výzvě přidat vyčíslení penále.

Zároveň by ale podnik měl ukázat dobrou vůli, a při okamžitém uhrazení pohledávky nabídnout odpuštění penále.

(Valach, 1999, str. 140)

V případě pokračujících obtíží se nabízejí dvě cesty:

1) *Mimosoudní cesta* - zde podnik může přenést vymáhání pohledávky na specializovanou společnost, zabývající se touto problematikou. Tato společnost si zpravidla účtuje určité procento z úspěšně vymožené pohledávky. Zpravidla to bývá mezi 10 až 35 procenty. Kvalitnější společnost by měla nabídnout nejen mimosoudní vymáhání, ale také zajištění celého soudního řízení.

(Barra.cz, ©2009)

2) *Soudní vymáhání* - v případě selhání všech vymáhacích prostředků se podnik má možnost obrátit na soud. Délka soudního procesu závisí na mnoha aspektech zejména na kvalitě smlouvy. Protože soudní proces sebou nese značné náklady, podniky se zpravidla soudí až o vyšší částky. Ale i po pravomocném rozhodnutí soudu o povinnosti dlužníka zaplatit, se může stát, že dlužná částka nebude uhrazena. V takovém případě se může podnik obrátit na exekuční společnost. Pokud ale dlužník nemá žádný majetek, dlužná částka nebude uhrazena.

(Bařinová a Vozňáková, 2003, str. 56)

2 ZÁSoby

Zásoby se díky své schopnosti vytvářet příjmy a tržby v podnikání řadí mezi aktiva, konkrétně do oběžného majetku. Krupová je ve svém článku definuje jako aktiva, držena za účelem prodeje v rámci běžných obchodních nebo výrobních aktivit.

(Krupulová, 2008)

Zásoby můžeme dělit dle funkce na:

- běžnou zásobu
- pojistnou zásobu
- technickou (technologickou) zásobu
- sezónní zásobu

Zásoba běžná nebo také obratová, je ta část zásob, která slouží ke krytí spotřeby zásob během dodávkového cyklu. Dodávkový cyklus je období mezi dvěma dodávkami. V jeho průběhu dochází k pohybu zásoby od úrovně maximální, těsně po dodávce, k úrovni minimální, těsně před dodávkou.

(Chlada, 2014b)

Pojistná zásoba by měla krýt výkyvy způsobené změnou délky dodávkového cyklu nebo velikosti dodávky. Také odchylky od plánované (průměrné) spotřeby v případech, kdy zásoby klesnou pod minimální množství. V mnoha podnicích se minimální a pojistná zásoba ztotožňují.

(Lukoszová, 2004, str. 65)

Technická (technologická) zásoba je ta část zásob, která má krýt potřeby podniku v období nezbytných technologických úprav materiálu. Tvoří se v podnicích, kde je třeba materiál před výdejem do spotřeby určitým způsobem upravit, roztrždit, vysušit či jinak opracovat. Velikost této zásoby je dána technickými parametry úpravného procesu.

(Lukoszová, 2004, str. 65)

Sezónní zásoba je ta část materiálu či výrobků, která umožňuje krýt spotřebu v případech, kdy spotřeba této suroviny probíhá rovnoměrně celý rok, ale její výroba probíhá v kratším časovém intervalu. Příkladem jsou různé zemědělské produkty, které jsou pěstovány zejména přes léto, tudíž jejich pořizovací cena v tomto období je levnější, ale jejich potřeba je celoroční. Proto jsou nakupovány v tomto období a jsou uskladněny do zásoby. Dalším

příkladem sezónní zásoby je situace, kdy zásoby jsou tvořeny po delší časové období, ale spotřebovány jsou v krátkém časovém úseku. V momentu této sezónní spotřeby je její výše tak vysoká, že by nemohla být bez vytvoření zásoby uspokojena.

(Lukoszová, 2004, str. 65–66)

2.1 Náklady na zásoby

Jedním z největších problémů spojených se zásobami, mimo fakt že v nadbytečných zásobách je vázán kapitál, který se tak nemůže zhodnocovat jinde, jsou jejich náklady. Náklady se pojí nejen na existující, ale i na neexistující zásoby. U existujících zásob vznikají náklady na jejich skladování a udržování a naopak u zásob, které jsou vyčerpány, tudíž fyzicky na skladě nejsou, vznikají náklady z prostojů výroby. Tedy náklady, kdy výroba neprobíhá, neboť chybí vstupní materiál. Dalšími náklady z nedostatku zásob jsou například peníze vynaložené na výběr jiného dodavatele, nebo nákup dražšího materiálu.

(Lukoszová, 2004, str. 69)

Celkové náklady spojené se zásobami se dělí na:

- pořizovací náklady zásob
- náklady na skladování a udržování
- náklady nedostatku zásob

Do **pořizovacích nákladů** je zahrnuta cena pořízení zásob a ostatní náklady zahrnující dopravu nebo různé administrativní a jiné výdaje, spjaté s objednáním a dodáním zásob. V závislosti na objemu dodávek zásob přímo úměrně rostou.

Náklady na skladování a udržování obsahují veškeré náklady spjaté se skladováním. Jsou to například náklady na osvětlení, vytápění skladů, jejich údržbu, odpisy budov skladů, mzdové náklady, ale také například náklady na pojištění zásob. S růstem objemu zásob zpravidla klesají.

Náklady z nedostatku zásob představují zisk ušlý z nedodaných výrobků či služeb. Dále také pokuty a penále za nedodané nebo opožděné dodání výrobků odběratelům, způsobené z nedostatku potřebných zásob.

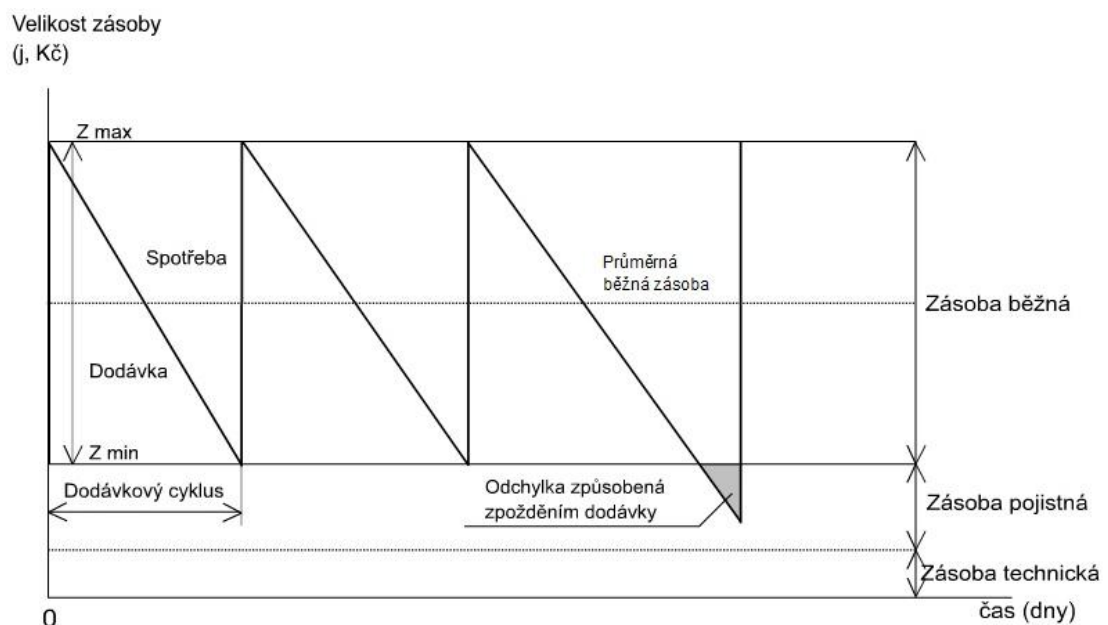
(Živelková a Svobodová, 2013)

2.2 Řízení zásob

Za pojmem řízení zásob se skrývá soubor relativně samostatných činností, jejichž hlavním účelem je zajišťování souvislého a bezporuchového chodu výroby a prodeje. Tento účel je dosahován pomocí potřebného množství zásob, včetně zásob pojistných, v potřebném čase a místě při minimálních nákladech s nimi spojených. Jedná se zejména o náklady plynoucí z dopravy, z manipulace nebo skladování.

(Valach, 1999, str. 125)

Pro řízení zásob má význam jejich klasifikace podle funkčních složek, které se znázorňují do takzvaného pilového diagramu, který je základním modelem teorie řízení zásob.



Zdroj: Lukoszová, 2004, str. 72

Obrázek 1: Pilový diagram - schéma pohybu výrobních zásob

Řízení zásob tedy ve svém principu pojednává o tom, kolik, kdy a čeho ve výrobním procesu objednat a dál předávat. Zásoby plní řadu významných funkcí a je hned několik důvodů, proč by měly být drženy na skladě.

1. Chrání proti neuspokojeným zákazníkům.
2. Dokáže pokrýt nečekané výkyvy v poptávce.
3. Zajišťují plynulost výroby.
4. Brání růstu cen, protože jsou spojeny se slevou na množství (při nákupu x jednotek materiálu, 10% sleva).

Díky těmto důvodům má podnik tendenci držet si co největší zásobu všech potřebných surovin a materiálu. Na druhou stranu ale špatné řízení velikosti zásob, vede ke ztrátám zakázek a tržeb, nespokojeným zákazníkům a především k neproduktivnímu vázání kapitálu.

(Kavan, 2002, str. 268–269)

Podle Lukoszové (2004, str. 71–73) do řízení zásob v širším pojetí jsou zahrnuty následující činnosti:

- evidence zásob
- analýza zásob
- kontrola zásob
- vlastní regulace (usměřování)

Evidence zásob je základním a nenahraditelným zdrojem informací o změně stavu zásob, a jejich pohybu. Slouží k zachycení všech jevů vedoucích ke změně hmotného nebo hodnotového stavu zásob.

(Lukoszová, 2004, str. 72–73)

Pro evidenci stavu zásob jsou dle Kavana známy dva různé systémy:

1. *Periodický systém* - ve kterém se fyzický součet skladovaných položek provádí v pravidelných intervalech. Intervaly mohou být například týdenní, měsíční nebo čtvrtletní. Cílem této kontroly je na základě prognózy poptávky určit, které položky mají být objednány v příštím období. Výhodou tohoto systému jsou nízké náklady a jednoduchost. Také zpravidla vyšší objednané zboží položek snižuje náklady na pořízení zejména pak dopravu. Nevýhodou tohoto systému je nedostatečná kontrola stavu zásob mezi periodami a potřeba podnikatelsky rozhodnout o výši budoucí zásoby.
2. *Průběžný (kontinuální) zásobovací systém* - který nepřetržitě monitoruje stav všech položek zásob a automaticky znovu objednává fixní množství zásob, pokud tato zásoba klesne pod předem určené množství. Nespornou výhodou tohoto systému je nepřetržitá znalost stavu zásob a možnost nastavení minimální zásoby, při které má být zásoba doplněna. Nevýhodou jsou naopak vyšší náklady.

(2002, str. 270–271)

Analýza zásob slouží zejména k poznávání a hodnocení strukturních, kvantitativních, kvalitativních, hmotných a hodnotových změn stavu zásob. Analýza zásob sleduje také faktory ovlivňující stav a pohyb zásob.

(Lukoszová, 2004, str. 72–73)

Při analýze zásob může podnik využít některý z ukazatelů aktivity zásob, který by měl dopomoci firmě poznat, jak hospodaří se svým kapitálem vázaným v zásobách.

Doba obratu zásob

$$DOZ = \frac{\text{průměrné zásoby}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

(Strouhal, 2006, str. 53)

Tento ukazatel udává, jak dlouho jsou aktiva vázána ve formě zásob. Jednotka tohoto ukazatele jsou dny. Platí, že čím kratší je doba obratu zásob, tím je účinnější hospodaření podniku se zásobami.

(Růčková, 2010, str. 60)

Rychlost obratu zásob

$$ROZ = \frac{\text{Tržby}}{\text{Průměrné zásoby}}$$

(Valach, 1999, str. 103)

Ukazatel rychlosti obratu zásob ukazuje, kolikrát se zásoby přemění na jinou formu oběžného majetku až po prodej hotových výrobků a opětovný nákup zásob. Ukazuje tedy, kolikrát se zásoby za určité období přemění na peníze

(Valach, 1999, str. 103)

Protože skladování představuje vázání kapitálu v zásobách, je tedy předmětem finančních **kontrol**. Z finančního hlediska se jedná o aktiva, které jsou schopné generovat příjmy.

Tyto kontroly slouží zejména k ověření vázané hodnoty, určení nákladů na skladování a zjištění odchylek a jejich příčin.¹

(Stuart Emmett, 2005, str. 77)

Výsledkem těchto tří činností je vlastní **regulace zásob**, neboli řízení zásob v užším pojetí. Tento krok je zaměřen na plynulé sledování a hodnocení stavu a pohybu zásob na základě přijatých pravidel. Těmito pravidly se rozumí například limity zásob (nepřekročení maximální zásoby). Součástí je také pružné zajišťování zpětné vazby při vzniku odchylek od žádoucího stavu a vývoje.

(Lukoszová, 2004, str. 72–73)

Pro správné plánování potřeby zásob je třeba znát řadu informací. Nejdůležitější z nich je **velikost poptávky**. Pokud podnik není schopen určit budoucí poptávku u jednotlivých položek, je efektivita plánování zásob na nulovém bodě. Jednalo by se o pouhý odhad založený na velmi nízké pravděpodobnosti. Prvním krokem při analýze poptávky je rozhodnutí, zdali se jedná o **poptávku závislou** nebo **poptávku nezávislou**.

(Dědič, 2014)

2.2.1 Závislá poptávka

Dle Dědiče (2014) se závislá poptávka nazývá také předvídatelnou nebo odvoditelnou. Závisí totiž na poptávce jiné položky, které je součástí. Příkladem může být situace, kdy podnik vyrábí knoflíky, a ví, že dle plánu výrobce kabátů bude vyrobeno 1 000 kabátů za měsíc, přičemž na jeden kus je potřeba pět knoflíků. Podnik si tedy může odvodit měsíční potřebu knoflíků, která bude činit 5 000 knoflíků za měsíc. v praxi je tato přímá odvoditelnost značnou výhodou napomáhající k vyšší přesnosti v plánování zásob a lepšímu rozvržení dodávek.

¹ Stockholding represents capital tied up in the business and is therefore subject to financial controls. Indeed, from a purely financial point of view as an asset as it is capable of generating income and revenue to the business. Stock control checking is therefore undertaken for the following reasons:

- To verify the value tied up
- To identify the costs of holding stocks
- To check for loss of fraud of stock
- To show where mistakes are being made so that they can be rectified

2.2.2 Nezávislá poptávka

Nezávislou poptávku neboli také nahodilou, nelze odvodit od poptávky jiných položek. Jedná se o spotřebitelem řízenou poptávku, s určitou mírou nejistoty. Je ji ale možné předvídat na základě analýzy poptávky z minulého období. U příkladu výrobce knoflíků by se jednalo o poptávku po utržených knoflících. Výrobce by jen těžko odhadoval kolik knoflíků si spotřebitelé utrhnout nebo ztratí, a tudíž kolik kusů budou následně poptávat.

(Dědič, 2014)

2.3 Metody řízení zásob

Optimální řízení zásob je vzhledem k charakteristické skladbě zásob každého podniku velmi složité a individuální. Různé metody řízení zásob požadují využití různých nástrojů, které mohou být často velmi složité a vyžadují moderní výpočetní a komunikační systémy. Mezi dvě základní metody řízení zásob patří metoda JIT a ABC. JIT je díky své náročnosti zatím méně rozšířená, zatímco metodu ABC používá již mnoho firem.

(Chlada, 2014b)

2.3.1 Metoda Just in Time (JIT)

Historie této metody začíná po druhé světové válce v Japonsku. Byla vyvinuta ve firmě Toyota Motor Company a po 2. ropné krizi v roce 1976 se tato metoda pozvolna začala šířit i do ostatních japonských firem. Do USA se dostala až o 4 roky později a následovalo rozšíření do prvních významných evropských společností. Před zavedením tohoto systému byla ve většině podniků používána metoda Just in Case (JIC). Tato metoda se zakládala na tradičním dodávkovém režimu s následnými skladovými zásobami. Oproti tomu metoda Just in Time se zaměřuje na výrobu konkrétního druhu výrobků v požadovaném množství, v požadovaném čase, při současném zajištění 100% kvality při nulové potřebě zásob na skladě. V principu je všechn materiál, součástky nebo komponenty výrobku dopravován, vyráběn nebo montován až ve chvíli, kdy je skutečně potřeba.

(Lukoszová, str. 83)

Metoda Just in Time je dle Keřkovského (2012, str. 83–84) orientována především na zabránění vzniku pěti základních druhů ztrát, plynoucích z nadprodukce, čekání, dopravy, udržování zásob a nekvalitní výroby. V podstatě tato metoda klade důraz na minimalizaci

rozpracované výroby, tedy nulovou výši mezioperačních zásob na skladu, zkracování průběžné doby výroby a rychlého a jednoduchého toku materiálu mezi jednotlivými pracovišti

(Keřkovský, 2012, str. 83-84)

Kavan ve své knize tuto metodu popisuje tím, že vyráběno je to, co je skutečně zapotřebí, bez zbytečného skladování zásob. Smyslem této metody je uvolnit neproduktivně vázaný kapitál z výrobního systému a získat tak peníze, které je možno investovat jinde. Ve většině případů se tyto nově uvolněné peníze vkládají do vývoje nových výrobků, na školení zaměstnanců nebo marketingové aktivity. Jedním z požadavků metody JIT je důraz na spolehlivost dodavatelů. Oproti tradičnímu výběru nejlevnějšího dodavatele klade důraz na budování dlouhodobých vztahů s omezeným počtem naprosto spolehlivých dodavatelů.

(Kavan, 2002, str. 342–344)

2.3.2 Metoda ABC

Metoda ABC je velmi často používaná pro analýzu a redukci udržovaných zásob v podniku. Metoda vyplývá z Paretova zákona (80/20) který říká, že 80 procent finanční hodnoty zásob, je vázáno v dvaceti procentech položek. Při ABC analýze jsou všechny dodávané položky roztríděny do tří případně čtyř skupin A, B a C v závislosti na objemu dodávaného množství a ceny. Skupinu A tvoří položky s malým objemem dodávky a vysokou hodnotou. Do skupiny C patří naopak položky s velkým objemem, ale malou finanční hodnotou. Nejnižší zásoby by poté měly být u položek finančně nejnáročnějších a u položek, které jsou určitým způsobem rizikové při skladování.

(Lukoszová, str. 74–75)

Toto pravidlo se dá ale aplikovat na mnohem širší okruh ekonomických aspektů. Dalšími příklady mohou být:

- 80 % problémů je způsobeno 20 % příčin
- 80 % skladové plochy vám zabere 20 % skladových položek
- 80 % tržeb vznikne prací 20 % pracovníků
- 80 % požadavků na infolinku vygeneruje 20 % zákazníků
- 80 % příjmů získáte od 20 % zákazníků

(Zikmund, 2011)

2.4 Dodavatelé

Proces hodnocení a výběru dodavatelů patří k běžným povinnostem manažerů ve všech podnicích. Je odlišován jednotlivými užitými přístupy, náročností, spektrem zvolených kritérií nebo i způsobem vyhodnocování. Smyslem je především vytvoření určité míry prevence nebo také získání jistoty, že nebude nakupováno od dodavatelů, kteří by nebyli schopni plnit požadavky odběratele. V předběžném hodnocení dodavatele se podnik soustředí zejména na posuzování prvních vzorků dodávek, na schopnosti dodavatele plnit naše požadavky a na reference od ostatních odběratelů. V průběžném hodnocení dodavatelů se již firma zaměřuje na kvalitu dodávek, plnění termínů dodávek a také na náklady s nimi spojené.

(Nenadál, 2006, str. 91, 95, 185)

Při výběru dodavatelů by se měl podnik nebo odpovědný manažer vyhnout zejména přílišnému spoléhání se na známého a sympatického dodavatele, ale také pokusit se vyhnout unáhlenému rozhodnutí nebo ukončení vyhledávání informací o dalších potencionálních odběratelích. K efektivní a nezaujaté volbě mohou sloužit takzvané **scoring-modely**, které slouží k ohodnocování jednotlivých dodavatelů podle daných kritérií. Mezi tato kritéria mohou patřit například spolehlivost dodávky (potřebné množství v potřebný čas), kvalita, cena, rychlost dodávky, možnosti slev, balení či poskytování záruk a servisu.

(Lukoszová, 2004, str. 77–78)

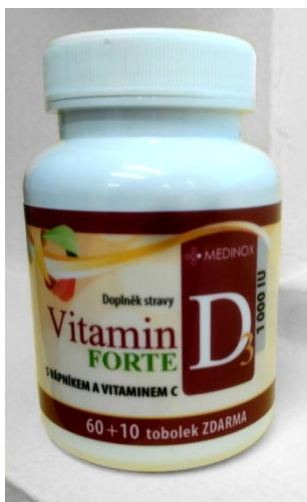
II PRAKTICKÁ ČÁST

3 HISTORIE A SOUČASNOST FIRMY

Firma Medinox, s. r. o. byla do obchodního rejstříku zapsána v roce 2007. Skutečná historie však začíná až od roku 2012, kdy se majitelé rozhodli úplně osamostatnit od firmy Dacom Pharma, s. r. o. Předmětem jejího podnikání je, stejně jako u firmy původní, zakázková výroba a prodej parafarmaceutik a kosmetických a veterinárních přípravků. Parafarmaceutika jsou výrobky, které se svojí formou podobají léčivým přípravkům, ale na rozdíl od nich, jsou k dostání bez receptu. Patří sem nejrůznější doplňky stravy, vitamíny, minerály, ale i čaje a jiné. Podnik se také zabývá vývojem nových produktů v tomto oboru. Je schopen, na přání zákazníka, vyvinout nový výrobek, splňující jeho požadavky, ať už ve formě tobolek, tablet, prášku nebo sirupu. Mezi další služby nabízené společností Medinox, s. r. o. patří zajišťování speciálních surovin, výroba vzorků, grafický návrh etiket a krabiček nebo poskytování vývojového poradenství.

(Interní zdroje)

Společnost má také jeden vlastní výrobek. Je jím vitamín D3. Tento potravinový doplněk slouží k udržení normálního stavu kostí, zubů, činnosti svalů a normální funkce imunitního systému. Tento vitamín může člověk přirozeně získat pobytem na slunečních paprscích, neboť tělo je schopno si jej vyrobit samo. Protože ale v dnešní uspěchané době lidé nemají příliš času na procházku na slunci, nebo přehnaně chrání svoji pokožku ochrannými prostředky z obavy před rakovinou, může se stát, že tohoto vitamínu budou mít nedostatek. Lidé s nedostatkem tohoto vitamínu jsou náchylnější k různým onemocněním, jako je například chřipka nebo onemocnění ledvin.



Zdroj: interní zdroje

Obrázek 2: Vitamin D3

Nedostatku tohoto vitamínu se však dle různých studií připisují i závažnější onemocnění, jako je sklon k cukrovce nebo zvýšené riziko kardiovaskulárních chorob. Proto je vhodné tento vitamín doplňovat.

(Interní zdroje)

Výrobní proces začíná objednávkou konkrétního produktu. Odběratel si může sám definovat složení a formu produktu, nebo může požádat firmu o vlastní návrh. Firma následně zjistí stav požadovaného materiálu na skladě, popřípadě zajistí jeho objednání. Poměrně specifickým bodem toho kroku je fakt, že odběratel si často suroviny dodává sám. Nejedná se tedy o úplně typické řízení výroby, kdy podnik na základě určité struktury objednávek v minulosti, může určit pravděpodobnost spotřeby konkrétního materiálu v současnosti. Tím se určitým způsobem zvyšuje náročnost na určení skutečné potřeby materiálu na skladě.

Mezi firmou Medinox a Dacom Pharma nadále panují pozitivní vztahy a funguje zde určitá forma vzájemné spolupráce, spočívající především ve zpracování zakázek, půjčování zaměstnanců, využívání pracovišť nebo uskladňování zboží.

Za sídlo společnosti si firma zvolila strategickou polohu v průmyslové zóně města Kyjov, druhého největšího města v okrese Hodonín. Toto místo je výhodné především svojí výbornou dopravní obslužností a možností budoucího růstu firmy. Firma si zde nechala vybudovat novou výrobní halu, včetně několika skladů a kanceláří v druhém poschodí. Do budoucna by podnik rád investoval do rozšíření svých skladovacích prostor.

(Interní zdroje)

3.1 Struktura firmy

Firma má celkem 16 zaměstnanců, čímž se řadí mezi malé podniky. Na vrcholu jsou dva jednatelé, kteří mají na starost celý chod firmy. Prvním z jednatelů je paní Bc. Ilona Lužová. Jako hlavní účetní má na starosti hlavně finance podniku. Mezi oblasti její práce patří především vedení peněžní pokladny, účtování, sestavování mezd zaměstnanců, vystavování a přijímání faktur, ale také úhrada a kontrola dodržení splatností faktur. Druhým jednatelem je pan Petr Novozámský, který se stará především o běžný chod firmy. Do jeho oblastí práce patří komunikace s obchodními partnery, personalistika a řízení zásob.

Podnik má několik oddělení. Jsou jimi oddělení vývoje, výroby, odbytu a administrativní oddělení. Každé z oddělení zastává v procesu výroby důležitou roli. Zajímavostí z oddělení výroby je fakt, že zaměstnanci zde musí mít zvláštní pracovní oděv pro výkon práce. Tento oděv nesmí opustit budovu firmy, stejně jako obuv i případné dioptrické brýle. Proto do náplně práce vedoucí výroby patří také praní a sušení prádla.

(Interní zdroje)

4 ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK

V letech 2012–2015 firma vykazovala pouze krátkodobé pohledávky. Jednalo se především o pohledávky z obchodních vztahů, které tvořily více jak 80% podíl na celkových krátkodobých pohledávkách. Dále firma vykazovala pohledávky plynoucí z poskytnutých krátkodobých záloh. Dlouhodobé pohledávky byly ve všech letech nulové.

Přestože firma obchoduje i se zahraničím, pohledávky si neřadí dle místa vzniku na tuzemské a zahraniční, ale ke všem přistupuje jednotně. Dle dostupných informací, větší část pohledávek plyne od tuzemských odběratelů, ale i v zahraničí si firma vybudovává skvělou pověst a podíl zahraničních pohledávek se rok od roku navyšuje.

4.1 Podmínky prodeje

Podmínky prodeje firma stanovuje individuálně. U stávajících kvalitních odběratelů, s kterými již bylo obchodováno v minulosti a nevyskytl se žádný problém v podobě pozdní úhrady faktury nebo nezaplacení části pohledávky, firma volí zpravidla měsíční dobu splatnosti. Ve výjimečných případech i tříměsíční. Na tuto delší dobu splatnosti dosáhnou pouze ti nejkvalitnější odběratelé. U ostatních odběratelů je doba splatnosti faktur standardně nastavena na 14 dní. Pokud se ale s obchodním partnerem naskytl některý ze zvyšně zmiňovaných problémů, jako například neuhrazení pohledávky, firma přistupuje k požadování zálohy ve výši ceny materiálu, nebo k celé úhradě předem. Všem obchodním partnerům jsou účtovány stejné ceny, firma tedy nevyužívá skonto nebo jinou formu slevy při splnění podmínek.

4.2 Ukazatele aktivity pohledávek

Protože firma je poměrně nová, svůj systém řízení pohledávek teprve formuje a zdokonaluje. V současné době si nestanovuje výši pohledávek ani jinak neovlivňuje objem pohledávek. Do budoucna ale plánuje zavedení ukazatelů aktivity pohledávek, a to nejprve v čtvrtletním intervalu a následně v měsíčním intervalu. Od tohoto kroku si slibuje zdokonalení řízení pohledávek, zejména zvýšení informovanosti o současném stavu a vývoji.

4.2.1 Počet obrátek pohledávek

Tento ukazatel udává, kolikrát se pohledávky v podniku přemění na peníze. Pro zlepšení vypovídající hodnoty tohoto ukazatele byly z položky tržby, vyřazeny všechny faktury,

kteřé byly hrazeny hotově i faktury hrazené zálohou v plné výši. Počet obrátek se vypočítá jako podíl celkových tržeb za dané období a průměrného stavu pohledávek. Průměrný stav pohledávek se vypočítá jako součet stavu na začátku období a na konci období vydělený dvěma. Uvedené údaje (tržby a pohledávky) jsou v tisících korunách.

	2012	2013	2014	2015
Tržby	17 221	14 362	18 197	18 534
Pohledávky z obchodních vztahů	3 719	1 493	1 494	699
Počet obrátek pohledávek	9,26	5,51	12,18	16,90

Zdroj: Účetní závěrka v letech 2012–2015

Tabulka 1: Počet obrátek pohledávek

Z tabulky vyplývá, že vyjma roku 2013, firma vykazuje zlepšující se stav počtu obrátů pohledávek. Značné snížení v roce 2013 bylo patrně zapříčiněno zhoršením platební morálky jednoho ze stěžejních odběratelů, který přestal hradit své závazky. Podrobná analýza tohoto bodu bude provedena v následujících kapitolách. Oproti roku 2012, kdy se pohledávky transformovaly na peníze zhruba 9 krát, v roce 2015 se tento ukazatel téměř zdvojnásobil.

4.2.2 Doba obrátů pohledávek

Tento ukazatel podává informaci o tom, za kolik dní jsou naše pohledávky uhrazeny od odběratelů. Vypočítá se jako podíl průměrných pohledávek k tržbám vydělenými 360 dny.

	2012	2013	2014	2015
Doba obrátů pohledávek	38,87	65,27	29,47	21,30

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých dat

Tabulka 2: Doba obrátů pohledávek

Hodnoty v jednotlivých letech vykazují zlepšující se charakter, kromě roku 2013, který byl z pohledu doby obrátů pohledávek nejhorší. V tomto roce odběratelé zaplatili své pohledávky v průměru za 65 dní, což je značné převýšení oproti roku přecházejícímu.

Firma v prvních dvou letech měla u všech faktur dobu splatnosti 14 dní a ideální hodnoty by se tedy měly tomuto číslu přibližovat. V roce 2014 je již patrné zlepšení, kdy se průměrná doba splatnosti snížila téměř o polovinu. V posledním hodnoceném roce se doba obratu pohledávek výrazně přibližuje době splatnosti většiny faktur. Jedná se tak o pozitivní vývoj, který by se měla firma snažit dále udržet.

4.3 Systém hodnocení odběratelů

Pro efektivní řízení pohledávek je výborným nástrojem databáze odběratelů. Tato databáze by měla pomáhat k vyhodnocování platební morálky jednotlivých odběratelů, a měla by nabídnout možnost odlišit jednotlivé obchodní partnery a nabídnout jim různá zvýhodnění. Tento nástroj nejenom že poskytne manažerovi možnost hodnotit platební morálku obchodního partnera na základě dat získaných v minulosti, ale také poskytuje určitou míru odhadu platební schopnosti i do budoucnosti. Protože obchodní partneři se každý rok mění a jejich celkový počet narůstá, není v silách manažera, aby si jednotlivé partnery pamatoval, nebo z dlouhavě vyhledával informace v účetnictví podniku. Za tímto účelem byl v rámci zkvalitnění řízení pohledávek zaveden systém hodnocení odběratelů na základě jejich platební morálky. Vytvořená databáze obsahuje několik záložek seřazených dle let. V každé z nich se nachází kompletní seznam odběratelů daného roku, počet dodávek doba splatnosti faktur a skutečné datum uhrazení faktur. Pro hodnocení obchodních partnerů bylo zvoleno následující bodové hodnocení závislé na době úhrady faktur.

Uhrazeno:	Bodové hodnocení
Před splatností	0
V den splatnosti	0
1 - 7 dní po splatnosti	1
8 - 14 dní po splatnosti	2
15 - 21 dní po splatnosti	3
22 - 28 dní po splatnosti	4
29 a více dní po splatnosti	5
Neuhrazeno	5

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 3: Bodové hodnocení odběratelů na základě doby splatnosti

Z tabulky vyplývá, že čím nižší bodové hodnocení odběratel získá, tím lepší platební morálkou disponuje. Každá z vystavených faktur byla ohodnocena zvlášť a následně zprůměrována v rámci odběratele. Na základě průměru bodů daného roku byli odběratelé zařazeni do jedné ze tří skupin a pro lepší orientaci i barevně odlišeni.

1. **Spolehliví** - do této skupiny se řadí odběratelé, kteří získali průměrné bodové hodnocení do jednoho bodu. V databázi jsou označeni zelenou barvou. Značí se svojí výbornou platební morálkou, kdy své závazky hradí nejpozději do jednoho týdne po splatnosti. Pro podnik je výhodné s nimi obchodovat a je zde výrazně nižší riziko z nezaplacení. Těmto odběratelům je možno nabídnout až měsíční dobu splatnosti faktur. U nejspolehlivějších obchodních partnerů firma uvažuje i o tříměsíční splatnosti faktury.
2. **Méně spolehliví** - druhá skupina, která získala více jak jeden bod, ale méně než body čtyři má v databázi žluté označení. Své závazky hradí zpravidla během tří týdnů po splatnosti, což je dle hodnocení mé vedoucí, ještě přijatelná doba. Jejich úhrady jsou sice pozdní, což negativně ovlivňuje platební schopnost podniku, ale stále je zde jistá míra jistoty zaplacení. Pro tuto skupinu obchodních partnerů je vhodné používat některý ze zajišťovacích nástrojů. Například u významných objednávek využít služeb pojištění pohledávek. U těchto obchodních partnerů je doba splatnosti faktur nastavena na standardních 14 dní.
3. **Nespolehliví** - poslední a zároveň nejhorší skupina, která získala čtyři a více bodů, je označena v databázi červeně. Její charakteristikou je fakt, že odběratelé zařazení právě v této skupině, platí zpravidla o měsíc i více později než je datum splatnosti faktury. Jsou zde zařazení i ti, kteří neplatí vůbec. Podnik by měl brát zvláštní zřetel při obchodování s touto skupinou a měl by užívat kvalitní zajišťovací prostředky. Pro tento účel se hodí požadování záloh v minimální výši ceny materiálu nebo zálohy v plné ceně. U vyšších zakázek je možno zvážit i použití směnky, pokud nebude využita záloha. U tohoto nástroje je vhodné nejdříve provést sběr informací, zdali se odběratel nenachází v databázi dlužníků, či není jinak omezen na své platební schopnosti. Pokud by byl totiž obchodní partner již zadlužen, ani podepsaná směnka nám nezaručuje, že své peníze získáme zpět. Na druhou stranu by zde měl podnik také zvážit, zdali náklady vynaložené na zajištění pohledávky, nepřevýší výnosy plynoucí z této pohledávky. Podnik by se

zde měl řídit svým zdravým uvážením a věnovat větší pozornost především objemnějším zakázkám.

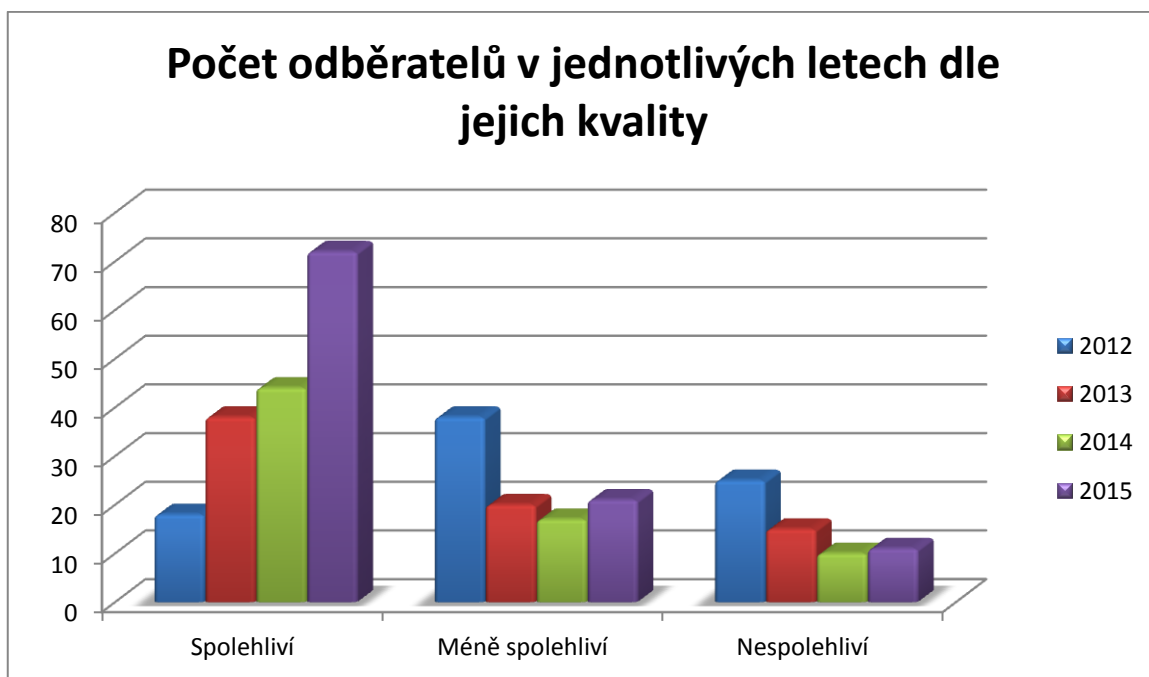
Poslední záložkou v nově vytvořené databázi je *celkové hodnocení*. Pro podnik jsou zde souhrnně vypsáni všichni odběratelé od roku 2012, kdy firma vznikla, po současnost. Odběratelé jsou, pro lepší orientaci, seřazeni abecedně, ale není problém nastavit seřazení dle objemu celkových pohledávek nebo dle počtu uskutečněných obchodů. V této záložce je možno vidět, v kterých letech bylo s kým obchodováno, a jakého hodnocení v daném roce dosáhl. Pro lepší vypovídací schopnost databáze, byl zde zařazen i sloupec s počtem obchodů. Pokud například bylo s konkrétním podnikem obchodováno pouze jednou a dosáhl při tom nejlepšího hodnocení, manažer by mohl dojít k názoru, že se jedná o spolehlivého partnera, což je neověřená informace. Díky přidanému sloupci s počtem uskutečněných obchodů může manažer vyhodnotit, nakolik je informace o platební morálce vypovídající.

	A	B	C	D	E	F	G
1		2012	2013	2014	2015	Počet obchodů	Celkový objem (Kč)
2	DANARE a.s.	2,36	4,44	1,54	5,00	137	14 382 713,00
3	TCM POINT s.r.o.	3,00	0,79	1,70	0,87	118	9 982 056,00
4	Maxivitalis s.r.o.	-	-	1,37	1,63	102	2 656 290,00
5	VIZIAN export import s.r.o.	1,29	0,39	0,00	0,16	64	8 335 188,31
6	Medicop Europe	-	1,67	1,04	5,00	53	97 587,00
7	GYNPHARMA	2,75	0,82	0,00	0,10	51	49 016,93
8	MAX TRADING	2,71	2,06	1,47	2,25	50	628 769,00
9	VITO trade	3,47	2,60	2,57	2,00	49	1 154 629,00
10	Fytopharma a.s.	1,83	0,38	0,42	0,27	46	15 876,00
11	DANUBEST s.r.o.	2,85	2,33	5,00	5,00	38	632 530,84
12	NATUREPHARMA	3,36	3,57	2,00	0,00	29	535 975,37

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 3: Náhled do databáze hodnocení odběratelů

V databázi také můžeme vidět, že jména některých odběratelů jsou zabarveny oranžovou barvou. To znamená, že odběratel v minulosti nezaplatil některou s dodávek a manažer může jednoduše v příslušných letech zjistit, o kterou dodávku se jednalo a v jakém byla objemu.



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 1: Vývoj složení kvality odběratelů v jednotlivých letech

V grafu je znázorněn vývoj kvality odběratelů dle bodového hodnocení v jednotlivých letech. Tedy vývoj počtu odběratelů patřících do jednotlivých skupin v průběhu let. V roce 2012, který je znázorněn modrou barvou, měla největší podíl, konkrétně 47 %, skupina odběratelů s názvem Méně spolehliví. Druhou nejpočetnější skupinou byla skupina Nespolehliví, s 31% podílem. Nejméně početnou skupinou byla skupina první, Spolehliví s 22 %. Celková struktura odběratelů v prvním roce pro firmu není příliš příznivá, protože dle bodového hodnocení je zde vysoké riziko z nezaplacení a více jak tři čtvrtiny zákazníků hradí své závazky se zpožděním.

V dalších letech je patrný nárůst odběratelů z nejspolehlivější skupiny a naopak výrazný pokles obchodních partnerů s horší platební morálkou. Nejvýraznější změna nastala ve skupině Spolehliví, kde se počet obchodních partnerů v roce 2015 zčtyřnásobil oproti prvnímu roku, což je velmi příznivý vývoj z pohledu jistoty uhrazení pohledávek zákazníky. V druhé hodnocené skupině je možno vidět mezi lety 2012 a 2013 poloviční pokles, který v roce 2014 ještě nepatrně pokračoval. V roce 2015 je zde mírný nárůst, který počet obchodních partnerů patřící do této skupiny vrací na hodnoty z roku 2013. V nejméně spolehlivé skupině z hlediska platební morálky panuje převážně klesající trend, což je pro podnik pozitivní vývoj, neboť tato skupina je riziková a manažer jí musí věnovat neustálou pozornost. V závěrečném hodnocení roku 2015 převládají s 69%

podílem spolehliví odběratelé, následovaní méně spolehlivými s 20% podílem. Zbývajících 11 % patří skupině nespolehliví.

4.3.1 Přehled neuhrazených pohledávek

Dalším krokem pro zvýšení informovanosti podniku o stavu dosavadních pohledávek bylo vytvoření databáze o dlužnících. V této databázi se nachází pouze odběratelé, kteří v minulosti dlužili peníze za dodávku zboží, nebo stále dluží. Hodnocení je opět rozvrženo do jednotlivých let. V každém roce můžeme vidět celkový objem pohledávky vůči odběrateli a částku, kterou neuhradil. Z těchto hodnot bylo vypočítáno procento neuhrazených pohledávek. Tato databáze by měla poskytnout manažerovi bližší pohled na vývoj dluhu u jednotlivých odběratelů. Zdali se jednalo pouze o jednorázový výpadek, způsobený například přechodnou zhoršenou ekonomickou situací odběratele, nebo zdali se jedná dlouhodobě o nekvalitního partnera.

	2014			2015		
	Celkem	K likvidaci	%	Celkem	K likvidaci	%
DANARE a.s.	3 398 986,00	1 082 426,90	31,85%	1 248 176,00	960 296,10	76,94%
DACOM Pharma s.r.o.	164 505,00	0	0,00%	154 356,00	0	0,00%
DANUBEST s.r.o.	192 660,00	192 660,00	100,00%	192 660,00	192 660,00	100,00%
Indo Euro Trade Link	5 595,00	5 595,00	100,00%	5 595,00	0,00	0,00%
Medicop Europe	1 735 662,00	37 500,00	2,16%	69 656,00	37 500,00	53,84%
NATUREPHARMA	87 731,03	0,00	0,00%	32 317,01	0,00	0,00%
Stylpharma Holding	44 916,00	0,00	0,00%	98 926,00	43 000,00	43,47%
TCM POINT s.r.o.	3 070 985,00	0,00	0,00%	4 497 459,00	0,00	0,00%
Vitapharm	8 993,89	8 993,89	100,00%	8 993,89	0	0,00%
Yvona Pospěchová	50 097,00	10 172,00	20,30%	10 172,00	0,00	0,00%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých dat

Obrázek 4: Náhled do databáze dlužníků v letech 2014–2015

Analýzou této databáze je možno zjistit, že v prvním roce své závazky neuhradilo celkem 14 odběratelů. Podíl celkových neuhrazených pohledávek na celkovém objemu všech faktur, byl ve výši 3,36 %. V následujícím roce bylo v databázi dlužníků vedeno 10 odběratelů, z toho pouze dva noví. Podíl neuhrazených pohledávek se zvýšil o 1,82 % na 5,18 % celkových tržeb. Toto zvýšení bylo způsobeno zejména dvěma subjekty, které neuhradili své pohledávky ve výši zhruba 1 milionu korun. V roce 2014 se i přes dva nové dlužníky jejich celkový počet v databázi snížil na 9. Procento neuhrazených pohledávek se ale mírně zvýšilo na 5,91. Tento nárůst byl způsoben zejména jedním dlužníkem, který pokračoval v neplnění svých závazků, a jeho celková neuhrazená pohledávka stoupla na jeden milion korun. V roce 2015 se počet subjektů v databázi snížil na 6 a byl sem zařazen

pouze jeden nový dlužník. Snížení podílu neuhrazených pohledávek bylo zapříčiněno důslednější vymáhací politikou společnosti a dbaní na zajištění pohledávek od nových zákazníků.

4.4 ABC analýza odběratelů

Paretovo pravidlo (80/20) se dá velmi dobře aplikovat i na odběratele. V této aplikaci znamená, že 80 % svých příjmů získáte od 20 % zákazníků. Pro podnik je významné vědět, kteří zákazníci jsou pro něj nejdůležitější a mají největší podíl na tržbách. Mělo by jim být tedy věnováno nejvíce péče. Ovšem neznamená to, že zbylých 20 % zákazníků bude ignorováno, i o ty by se měl podnik náležitě starat. ABC analýza odběratelů spočívá v tom, že jednotliví odběratelé jsou rozřazeni do jedné ze tří skupin v závislosti na procentu z objemu celkových tržeb za jednotlivé roky. Při výpočtu jsem vždy od tržby odečetla neuhrazenou pohledávku, čímž by se na vyšší pozice neměli dostat zákazníci, kteří sice účetně vykazují vysoký podíl na tržbách, ale ve skutečnosti pouze malou část z nich uhradili.

Skupina	2012	2013	2014	2015
A	1	1	3	3
B	10	5	7	11
C	70	67	62	91

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých dat

Tabulka 4: ABC analýza odběratelů

V prvním hodnoceném roce nejvyšší skupiny dosáhla pouze jedna firma, a to Danare, a.s.. Třiceti procentním podílem na celkových tržbách jasně převýšila v pořadí druhou firmu, která se podílela necelými devíti procenty, a proto je zařazena v nižší skupině B. Analýzou nově zavedených databází je možno zjistit, že firma Danare v tomto roce měla neuhrazené pohledávky v objemu jednoho procenta a její platební morálkou se zařadila do skupiny méně spolehliví, což znamená, že své závazky uhradila do tří týdnů po splatnosti. Do skupiny B se zařadilo celkem 10 odběratelů, z nichž jsou tři vedeni v databázi dlužníků. Jejich neuhrazené pohledávky ale nepřevyšují hranici dvou a půl procenta. Svoji platební morálkou se většina z nich také zařadila do skupiny méně spolehliví. Zbývajících 64 odběratelů bylo zařazeno do skupiny C. Nejvýznamnější z nich se podílí na celkových tržbách méně než dvěma procenty.

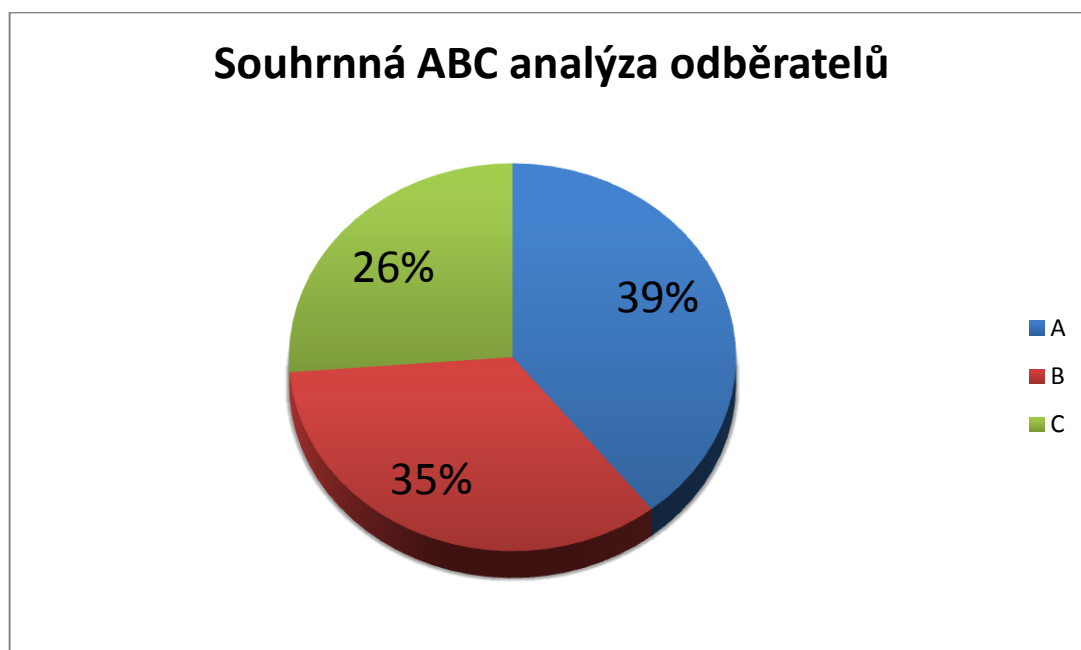
V roce 2013 se do první skupiny opět dostala firma Danare se stejným 30% podílem na tržbách jako v minulém roce. Oproti minulému roku se ale poměrně zvýšil objem jejich neuhrazených pohledávek a to na 12 procent z celkových tržeb. Platební morálka se také výrazně zhoršila. Zlom nastal na přelomu prvního a druhého kvartálu roku, kdy se z průměrné doby úhrady 37 dní po splatnosti, dostala na alarmujících 80 dní po splatnosti a jednoznačně se tak zařadila do skupiny nespolehliví. Již tento bod by měl manažera varovat o zhoršující se situaci firmy a měl by přistoupit k důslednějšímu zajištění pohledávek vůči této firmě. V posledním kvartále roku se situace ještě zhoršila, když firma přestala své závazky hradit úplně.

Do skupiny B se tento rok dostalo pouze 5 odběratelů. Všichni z nich, si své závazky plní svědomitě a svojí platební morálkou jsou zařazeni do skupiny spolehliví. To znamená, že své závazky hradí nejpozději do jednoho týdne po splatnosti. Za zmínku stojí zejména firma Vizian export import, s. r. o., která se svým podílem 12 % na celkových tržbách, řadí do čela této skupiny. Oproti předchozímu roku tak svůj podíl navýšila o 10 %, a zároveň se svojí zlepšující se včasností úhrad, dostala do skupiny spolehliví.

V roce 2014 se situace mění a do skupiny A jsou zařazeni tři odběratelé. Oproti předcházejícím rokům se žádný z nich tak výrazně nepodílí na celkových tržbách. Na prvním místě je firma TCM Point, s. r. o. s necelými 14 %. Na druhém místě by se měla umístit firma Danare s 11 % na celkových tržbách. Protože ale objem neuhrazených pohledávek dosáhl téměř 32 %, tato firma byla uměle snížena do skupiny B. Ve skupině A, která se celkově podílí 33 procenty na celkových tržbách, se tedy nenachází žádný dlužník a pohledávky jsou zde splaceny do jednoho týdne. Do skupiny B bylo zařazeno celkem 7 odběratelů, z nichž jeden je již zmíněná firma uměle snížená ze skupiny A. Až na tuto výjimku jsou zde zařazeni odběratelé bez neuhrazených pohledávek povětšinou se řadí do skupiny spolehliví. Do skupiny C se řadí zbývajících 58 odběratelů, jejichž podíl jednotlivce na celkových tržbách je menší než 2 %. Nejvýznamnější změnou v tomto roce je vyřazení firmy Danare ze skupiny obchodních partnerů, jenž se nejvíce podílí na tvorbě tržeb. Již v přecházejícím roce byla zaznamenána zhoršená platební morálka firmy a narůstající podíl neuhrazených pohledávek. I přes opatření zavedená manažerem firmy, jako jsou například úhrady předem nebo zálohy, díky kterým se průměrná doba úhrady snížila na 9 dní po splatnosti, se podíl neuhrazených pohledávek v tomto roce navýšil ještě o 21 %. Toto zhoršení bylo patrně zapříčiněno změnou vedoucích pracovníků firmy Danare a jejich neochotou platit své závazky, neboť dle dostupných informací se

firma nenacházela v žádných významných finančních problémech. Na druhou stranu se v tomto roce začínají ukazovat noví obchodní partneři, kteří vykazují zlepšující se platební morálku a zvyšující se podíl na celkových tržbách.

V posledním roce 2015 se do skupiny A dostali tři obchodní partneři. Se 17% podílem se na první místo zařadila opět firma TCM Point, s. r. o. následovaná firmou Vizian export import, s. r. o. s 12 %. Skupinu uzavřela firma Maxivitalis, s. r.o. s 9 %. Celkem se tato skupina podílí 38 % na celkových tržbách. První dvě firmy se řadí do skupiny spolehliví a třetí do skupiny méně spolehliví. Do skupiny B se zařadilo 11 obchodních partnerů, jejichž platební morálka se z většiny řadí do skupiny spolehliví. Žádný z prvních dvou skupin není zařazen do databáze dlužníků. V tomto roce se potvrdil nástup nového významného partnera a to TCM Point, s. r. o., který má poměrně stabilní platební morálku a firma s ním má bohaté zkušenosti.



Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých dat.

Graf 2: Souhrnná ABC analýza odběratelů za roky 2012–2015

V souhrnném hodnocení odběratelů za všechny čtyři roky dosáhli tři odběratelé skupiny A. Tato skupina se podílí 39 % na celkových tržbách. Patří sem firma Danare, a. s., TCM Point, s. r. o. a Vizian export import, s. r. o. Do skupiny B je zařazeno celkem 16 obchodních partnerů podílejících se 35 % na celkových tržbách. Do skupiny C bylo zařazeno zbývajících 176 odběratelů celkově se podílejících 26 % na celkových tržbách.

4.5 Vymáhání pohledávek

V současné době má řízení pohledávek po době splatnosti na starosti hlavní účetní firmy paní Bc. Ilona Lužová. Ta sleduje data všech faktur, a pokud do týdne po splatnosti nedojde k úhradě, naváže telefonický kontakt s dlužníkem. V telefonátu ho upozorní na jeho dluh po splatnosti a požádá jej o okamžitou nápravu. Pokud dlužník svůj závazek neuhradí ani poté, po uplynutí čtrnácti dnů po splatnosti je mu zaslána první upomínka. Druhá upomínka následuje týden poté. Firma se snaží u problematických dlužníků dát důraz na intenzitu vymáhání, aby dlužník nedošel k názoru, že se na jeho prohřešek již zapomnělo. V upomínkách poukazuje na možnost vymáhání smluvní pokuty, která je standardně stanovena ve výši 0,5 % z dlužné částky za každý den po splatnosti.

U většiny obchodních partnerů má tento systém příznivý ohlas, v podobě uhrazení dlužné částky. Protože ale společnost nechce přistupovat k soudnímu vymáhání a své pohledávky si vymáhá sama, vyskytují se zde i odběratelé, kteří své závazky neuhradily i několik let.

U těchto problematických pohledávek by bylo na zvážení, zdali by firma nepožádala o pomoc externího pracovníka. Může se jednat například o právního poradce, který společnosti nabídne oporu jak postupovat. Může poskytnout užitečné rady a argumenty, nakolik by byla úspěšná sporná pohledávka u soudu. Tyto argumenty by zároveň mohly sloužit jako pádnější motivace pro dlužníka k zaplacení. Je pravděpodobné, že by pro něj účast u soudu byla také nepříjemnou záležitostí. Právní poradce by mohl zároveň nabídnout zlepšení zajištění smluv do budoucna. Druhou možností spolupráce s externí organizací by bylo najmutí specializované společnosti na vymáhání pohledávek. Protože pro hlavní účetní firmy není vymáhání pohledávek hlavní náplní práce a čas strávený touto činností by mohla využít lépe, je na zvážení předání těchto povinností externí společnosti. Tato najatá společnost se bude moci neuhrazeným pohledávkám věnovat v dostatečné míře a kvalitě a přimět tak dlužníka uhradit.

4.6 Shrnutí doporučení pro zlepšení řízení pohledávek

V této podkapitole budou navržena některá doporučení plynoucí z dosažených výsledků. Pro lepší přehlednost zde budou znovu uvedeny a formulovány.

1. doporučení

Společnost by měla pokračovat ve sledování ukazatelů aktivity pohledávek, konkrétně počtu obrátek pohledávek a doby obratu pohledávek. Měla se pokusit naplnit svůj

záměr a začlenit tyto ukazatele do svého systému řízení pohledávek. Tento krok by měl pomoci společnosti sledovat vývoj stavu pohledávek a nabídnout tak možnost včasné reakce na výkyvy. Tyto ukazatele zároveň nejsou na výpočet nijak náročné, a proto zavedením tohoto kroku budou vyvolány velmi nízké náklady. Tyto náklady vyplynou z času manažera stráveného u výpočtů a následné analýzy hodnot.

2. doporučení

Společnost by měla aplikovat do svého systému řízení pohledávek nový systém hodnocení odběratelů. Tento systém nabídne společnosti souhrnné hodnocení jednotlivých odběratelů na základě jejich platební morálky. Díky tomu jsou odběratelé rozřazeni do tří skupin a mohou jim tak být nabídnuty individuální platební podmínky v podobě různé doby splatnosti faktur. Zároveň manažera upozorní na vhodnost užití zajišťovacích instrumentů, pokud bude obchodováno s odběratelem z nejhorší skupiny z pohledu platební morálky. Protože společnost v současné době obchoduje převážně s tuzemskými odběrateli, nabízejí se jako vhodné zajišťovací nástroje zejména záloha, platba předem nebo směnka. Pokud by však společnost pokračovala v rozšiřování svého vlivu i do zahraničí, najdou své využití i zajišťovací nástroje jako je dokumentární akreditiv nebo dokumentární inkaso. S tímto novým krokem se zároveň vážou i nové náklady. Protože tato databáze by měla být pravidelně aktualizována, aby nedocházelo k jejímu zastarávání, jsou tyto náklady spjaty především se mzdovým ohodnocením pracovníka vykonávající tuto aktualizaci. Vložení dat týkajících se jednotlivých odběratelů a údajů o jejich platební morálce v aktuálním roce zabere několik hodin času. Pokud by si manažer těchto několik hodin nedokázal vyčlenit ze svého času, možností by bylo najmutí například studenta na vykonání této práce nebo nabídnout tento přivýdělek svým důvěryhodným zaměstnancům. Další náklady se vážou na užití zajišťovacích prostředků, ať už se jedná o čas strávený při vyhledávání informací o nových odběratelích nebo náklady plynoucí z pojištění pohledávky. I přes tyto vyšší náklady nabízí tento nový systém hodnocení odběratelů značnou protihodnotu v podobě informovanosti manažera o odběratelích a možnosti tak zamezit vzniku nových nekvalitních pohledávek.

3. doporučení

Dalším důležitým krokem k zdokonalení systému řízení pohledávek je zavedení databáze dlužníků. Tato databáze uchovává informace o všech odběratelích, kteří v minulosti dlužili za své objednávky. V databázi se dá zjistit objem dlužné částky, ale také rok jejího vzniku.

Díky tomuto nástroji získá manažer dokonalý přehled o všech dlužných částkách a díky tomu bude schopen ihned identifikovat subjekt, na který se má zaměřit při vymáhání. Náklady plynoucí z tohoto kroku jsou opět spjaty se mzdovým ohodnocením pracovníka, vykonávajícího aktualizaci této databáze.

4. doporučení

Z výsledků ABC analýzy odběratelů je možno zjistit několik obchodních partnerů, kteří se nejvíce podílejí na vytváření tržeb. Tato analýza poskytuje informaci o tom, kterým odběratelům by měla být věnována největší péče. Neznamená to ale, že ostatní obchodní partneři budou zanedbáváni, neboť i oni jsou pro podnik důležití a v příštích letech se mohou stát hlavními odběrateli. Praktické využití této analýzy je možné například v situaci, kdy se sejde několik objednávek a manažer rozhoduje, která z nich má být poslána do výroby jako první. V tomto případě by tedy do výroby byla poslána jako první objednávka z vyšší skupiny analýzy a až poté objednávka z nižší skupiny. Provázáním systému hodnocení odběratelů, databáze dlužníků a výsledků ABC analýzy navíc podnik získá kompletní přehled o kvalitě odběratele. Kdyby společnost zvažovala zavedení zvýhodnění v podobě slev, zde by mohla získat informace o tom, kterým odběratelům toto zvýhodnění nabídnout.

5. doporučení

Z databáze dlužníků je patrné, že počet nekvalitních obchodních partnerů neustále klesá. Současný systém vymáhání pohledávek je na dobré úrovni, neboť firma nikdy nepřechází do pasivní role a vzniklé dluhy svým obchodním partnerům neustále připomíná. Díky tomu dosahuje poměrně vysoké úspěšnosti ve vymáhání svých pohledávek. Přesto v současné době její odběratelé dluží téměř 1,3 milionu korun. Tato vysoká částka je způsobena především jedním obchodním partnerem. Firma by tedy mohla zvážit využití služeb externích pracovníků ať už právního poradce nebo specializované společnosti na vymáhání pohledávek. Tyto služby externích pracovníků na sebe váží značné náklady, ale pokud by se celkovou dlužnou částku podařilo snížit alespoň o polovinu, tyto náklady by byly vyváženy.

5 ŘÍZENÍ ZÁSOB

Jak již bylo zmíněno, firma se zabývá zakázkovou výrobou potravinových doplňků. Ve skladech jsou uskladněny především suroviny, obalové materiály, tobolekky a další potřebné součásti balení. Mezi tyto další položky patří například polštářky proti zápachu, které se vkládají do dóz s potravinovými doplňky, etikety nebo krabičky. Firma uskladňuje také majetek zákazníka. V případech, kdy si zákazník dodává surovinu sám, je tato surovina přijata na sklad a uskladněna do doby, než se spotřebuje. Firma si neúčtuje žádné poplatky za uskladnění, neboť je v zájmu firmy, aby potřebná surovina byla k dispozici a nevznikaly tak daleko vyšší náklady z prostojů výroby oproti nákladům na uskladnění. Pokud surovina není spotřebována při výrobě a se zákazníkem se dle domluvy nebude v nejbližší době obchodovat, popřípadě tato surovina již nebude potřebná, vrací se zákazníkovi. V druhém případě zůstává uskladněna ve firmě Medinox.

Zásoby jsou uloženy v několika skladech splňující přísná kritéria. Protože se jedná o výrobu potravinových doplňků, která podléhá legislativě, je nutné zajistit na všech skladech určité podmínky. Každý sklad má své hygienické zařízení, které musí každý zaměstnanec použít, aby nedošlo ke kontaminaci. Všechny místnosti skladu musí být uzavřeny, aby zde nedocházelo k výkyvům teplot. Každá místnost je vybavena klimatizací, zaručující stálost teploty a odvlhčovačem. Hodnoty z těchto zařízení jsou dvakrát denně kontrolovány, a zapisovány. Společnost má několik skladů. Dva jsou vyhrazeny pro materiál, jeden pro obalové materiály jakou jsou lahvičky, sáčky etikety nebo krabičky. Další slouží ke skladování kartonů, do kterých se zásilka balí. Poslední sklad slouží ke skladování tobolek. Firma má také dva menší sklady, které zastupují místo příjmu a výdejní místo. Tyto dva sklady jsou od ostatních separovány a vstupuje do nich pouze vedoucí výroby, aby se snížilo riziko možného znečištění výrobních prostor.

Firma své zásoby oceňuje pořizovací cenou. Ve skladech je využívána metoda FIFO, což je zkratka anglického sousloví First In First Out. V doslovném překladu to znamená, první dovnitř první ven. V praxi to znamená, že materiál A, který byl přijat do skladu 1. 2. 2016, jde ze skladu dříve, než materiál B, který byl přijat 5. 2. 2016.

Evidence zásob probíhá v čtrnácti denních intervalech, kdy je zjišťován stav především surovin a tobolek. Inventura celého skladu je pak vykonávána jednou ročně.

5.1 Náklady spojené se zásobami

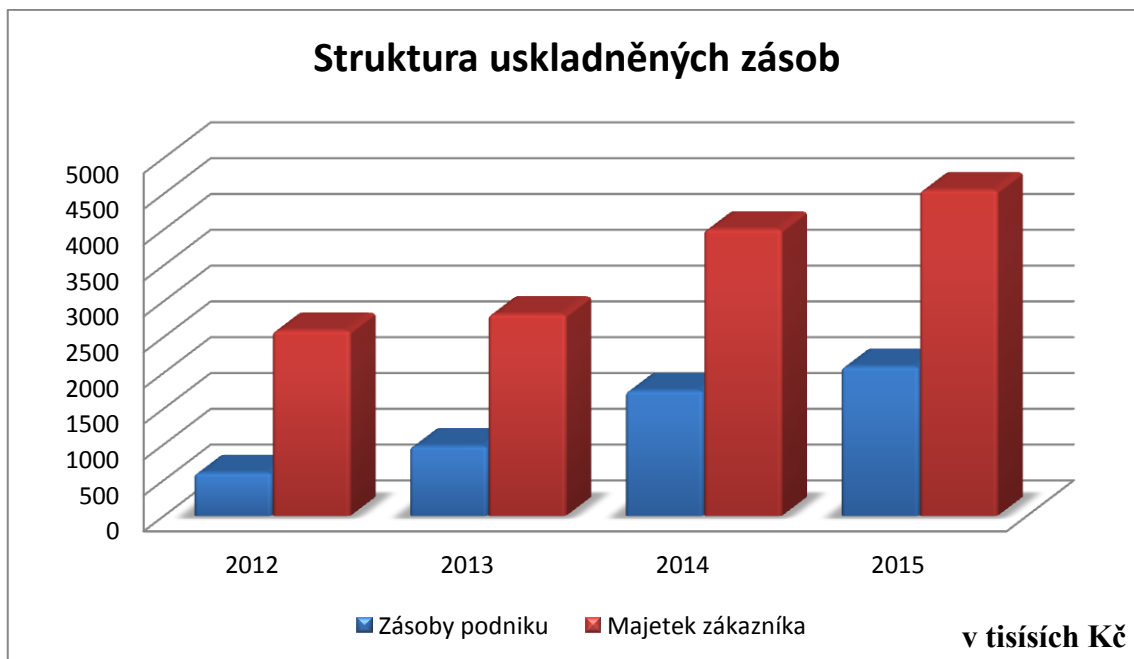
Jelikož firma své zásoby oceňuje pořizovacími cenami, jsou **náklady na pořízení** zahrnuty již v ceně. Patří sem zejména samotná cena zásob, náklady na manipulaci a dopravu, ale také náklady na mzdy pracovníků. Většina dodavatelů cenu za přepravné sama zakalkuluje do ceny materiálu za jednotku a z faktury proto není možné tuto položku vyčíst. Pořizovací cena zásob je tedy ovlivněna i objemem objednávaného množství. Čím vyšší objednávané množství, tím nižší pořizovací cena za jednotku materiálu je.

Náklady na skladování si firma samostatně neviduje. Protože svojí rozlohou se řadí spíše mezi menší firmy, jsou pro ni aktuálně více důležité celkové náklady na chod celé budovy.

Náklady vzniklé z prostojů jsou pro firmu nejvíce významné. U většiny surovin je totiž dlouhá dodací doba pohybující se od jednoho týdne až po dva měsíce. Je to dáno tím, že některé suroviny jsou dostupné pouze v zahraničí a navíc jsou často vyráběny na zakázku. Pokud tedy podnik správně neodhadne potřebu materiálu, celý výrobní proces se znatelně zpomalí. Pokud ale podnik výrazně přecení potřebu materiálu, vznikají zásoby, které leží na skladu i několik období. V tomto případě firmě vznikají ušlé výnosy, které by mohla získat, kdyby peníze vázané v nepotřebných zásobách investovala jinde.

5.2 Struktura zásob

Jak již bylo zmíněno, firma má ve svém účetnictví zaneseny také zásoby, které patří zákazníkovi. Tyto zásoby jsou fyzicky uskladněny ve společnosti Medinox a tvoří více jak polovinu celkového objemu uskladněných zásob.



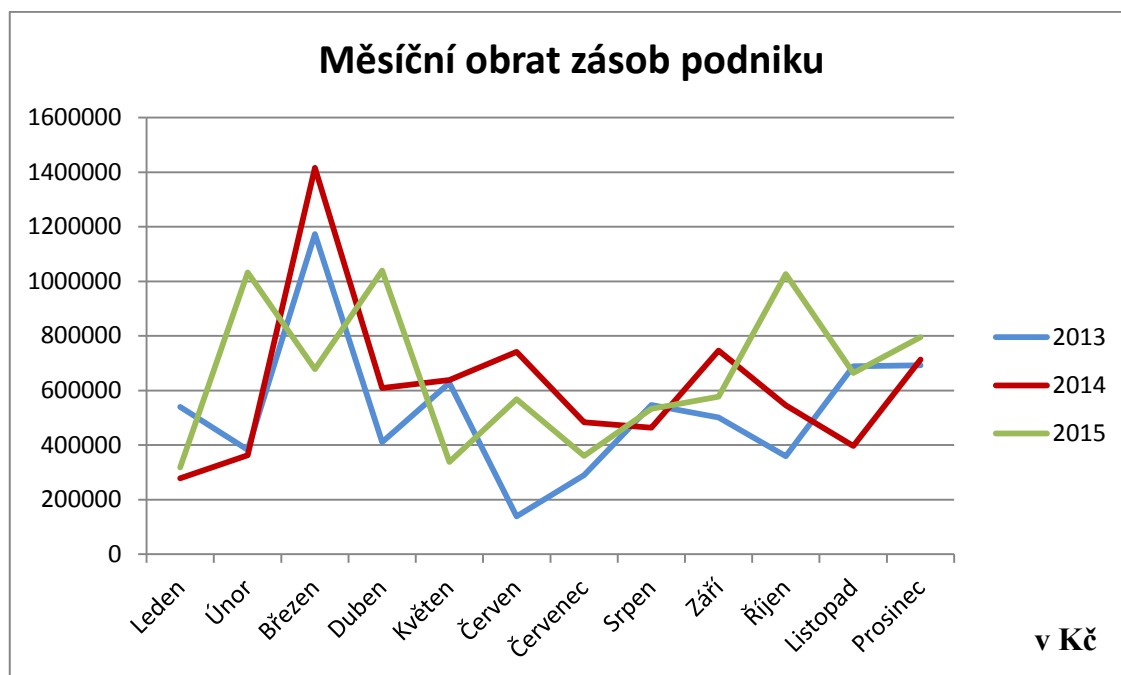
Zdroj: Interní data společnosti

Graf 3: Struktura zásob dle vlastnictví v letech 2012–2015 v tis. Kč

V grafu je znázorněn stav zásob patřící podniku a stav zásob vedených jako majetek zákazníka. V prvním roce podnikání měla firma vlastní zásoby ve výši 600 tisíc korun. Oproti tomu zásoby ve vlastnictví zákazníka byly ve výši 2,5 milionu korun. V následujících letech zásoby rostly až k téměř 2,1 milionu korun v zásobách vlastních, a 4,5 milionu korun v zásobách zákazníka. Firma tedy tuto část oběžného majetku více jak ztrojnásobila. Tento růst je zapříčiněn především snahou firmy rychle a pohotově reagovat na nově přijaté objednávky. Zatímco v roce prvním, se společnost snažila nakupovat materiál až na základě přijaté objednávky, a tím nedocházelo k tvoření nadměrných zásob, v letech dalších tento princip opustila. Protože doba doručení surovin je poměrně dlouhá, často užívané komponenty začala firma naskladňovat. Tuto její novou strategii podpořil i tlak zákazníků na kratší dobu výroby a přítomnost surovin na skladě.

5.3 Analýza zásob

Analýzou zásob v jednotlivých měsících je možno zjistit, které měsíce jsou nejvytíženější. V následujícím grafu budou zobrazeny obraty zásob podniku v jednotlivých měsících. Rok 2012 v tomto grafu nebude hodnocen.



Zdroj: Interní data společnosti

Graf 4: Obrat zásob podniku v jednotlivých měsících v letech 2013–2015

Z grafu je zřejmé, že **nejvyšší obrat zásob** je zpravidla v měsíci březnu. Je to dáno tím, že zákazníci po vánocích opět naskladňují své zboží. Také v tomto čase nastupuje období různých onemocnění, jako jsou chřipky, angíny nebo příznaky únavy a snížené imunity po zimním období. Je zde tedy vyšší poptávka po potravinových doplňcích nejrůznějšího typu. Druhým nejvyšším bodem z pohledu obratu zásob jsou měsíce před vánocemi. Tento nástup začíná nejdříve v září a končí v prosinci. Většinou má však svůj vrchol pouze v jednom měsíci, jak je možno vidět v roce 2015, kdy byl tento vrchol v říjnu.

Naopak **nejnižší obrat zásob** je zpravidla v lednu, kdy zákazníci doprodávají zboží, které bylo naskladněno před vánoci. Značný pokles je také v letních měsících, zejména v období červen - červenec. Tato druhá vlna poklesu je dána především tím, že poptávka po potravinových doplňcích je v letních měsících obecně velmi nízká.

Při správném řízení zásob by podnik měl vycházet z analýzy obratu zásob, neboť ta kopíruje vývoj poptávky v jednotlivých měsících. **Poptávka je nezávislá**, ale analýzou dat z minulých let je možno odvodit určitý vzorec i do let budoucích. V silných měsících by tedy podnik měl dbát na dostatečnou míru zdrojů na svých skladech a naopak v slabých měsících, by se podnik měl snažit své sklady vyprazdňovat, aby nedocházelo k hromadění zásob.

5.3.1 Doba obratu zásob

Doba obratu zásob znázorňuje počet dní, po které jsou zásoby vázány v podniku. Tento ukazatel se vypočítá jako podíl průměrných zásob a denních tržeb. Průměrné zásoby se vypočítají jako součet stavu zásob na začátku a na konci období vydělený dvěma. Denní tržby jsou vypočteny jako podíl celkových tržeb k 360 dnům. Uvedené hodnoty v tabulce jsou v tisících korunách.

	2012	2013	2014	2015
Zásoby	600	973	1 746	2 083
Tržby	17 221	14 373	18 245	18 680
Doba obratu zásob	6,27	19,70	26,82	36,90

Zdroj: Účetní závěrka roku v letech 2012–2015

Tabulka 5: Doba obratu zásob v letech 2012–2015

Z tabulky vyplývá, že nejideálnější hodnoty bylo dosaženo v prvním roce podnikání. V tomto roce doba obratu zásob čila zhruba 6,3 dne. V následujících letech se tento ukazatel nepříznivě zvyšuje až po konečnou hodnotu téměř 37 dní v roce 2015. Z pohledu podniku je toto jednoznačně negativní vývoj. Avšak v porovnání s konkurenčními firmami podnikajícími ve stejném oboru a se zhruba stejnou velikostí, je možno zjistit, že firma Medinox vykazuje nejlepší hodnoty. Například akciová společnost Neopharma, vykazuje v roce 2012 dobu obratu v délce 32,6 dne a v roce 2013 je tato doba v délce 32,8 dne. Rok 2014 nemohl být vypočten, neboť firma dosud nezveřejnila v obchodním rejstříku ani rozvahu ani výkaz zisku a ztráty. Firma Goldim, která se mimo výrobu potravinových doplňků zabývá také výrobou dětské výživy je sice o něco větší, ale ke srovnání může také posloužit, neboť společností zabývajících se právě tímto předmětem podnikání je málo. Doba obratu u této společnosti byla v roce 2012 79,2 dne a v roce 2013 dokonce 83,6 dne. Z těchto údajů můžeme vyvodit, že doba obratu zásob u těchto druhů podniku je o něco delší. Přesto by se firma Medinox měla snažit udržovat svou dobu obratu zásob kolem hodnoty 30 dní, aby nedocházelo k neúměrnému vázání kapitálu v zásobách.

5.3.2 Rychlost obratu zásob

Rychlost obratu zásob udává, kolikrát se zásoby za období přemění na jinou formu oběžného majetku. Jinými slovy, kolikrát jsou zásoby prodány a opět naskladněny. Tento ukazatel se vypočítá jako podíl tržeb k průměrným zásobám.

	2012	2013	2014	2015
Rychlost obratu zásob	57,40	18,27	13,42	9,76

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých dat

Tabulka 6: Rychlost obratu zásob v letech 2012–2015

Výsledné hodnoty kopírují stejný vývoj jako při výpočtu doby obratu. Nejideálnější hodnoty bylo dosaženo v prvním roce, kdy došlo k 57 obrátům zásob. V následujících letech je už opět patrný pokles, který zatím končí v roce 2015, na hodnotě necelých 10 obrátů. Z porovnání s konkurenčními firmami, jako je již zmiňovaná společnost Neopharma, a. s. vyplývá, že firma Medinox opět vykazuje nejlepší hodnoty. Tato konkurenční firma měla v roce 2012 celkem 11 obrátů a v roce 2013 10,9 obratu. U druhé konkurenční firmy Goldim byla rychlost obratu v roce 2012 pouze 4,5 a v roce 2013 poklesla na 4,3 obratu.

Lepší výsledky ukazatelů aktivity zásob společnosti Medinox, s. r. o. jsou patrně ovlivněny faktem, že společnost je poměrně nová a svůj objem zásob teprve tvoří. Kdyby společnost byla na trhu už více let, je patrné, že při dosavadním systému řízení zásob, by se dosažené výsledky zhoršily a dosáhly tak hodnot konkurenční firmy Neopharma, která vznikla v roce 2007. Ta ve svých prvních letech podnikání dosáhla obdobných hodnot. V roce 2007 byla hodnota rychlosti obratu zásob na úrovni 12,6 obratu. V roce 2008 byl tento obrat 14, a v roce 2009 tento obrat poklesl na 9,5. Doba obratu zásob byla v těch letech o něco vyšší oproti hodnotám společnosti Medinox. V roce 2007 doba obratu činila 28,6 dne, v roce 2008 25,8 dne a v roce 2009 se tato hodnota zvýšila na 37,9 dne. Z toho vyplývá, že společnost Medinox by měla věnovat zvýšenou pozornost procesu řízení zásob, aby nepokračovala v trendu vázání nadbytečných finančních prostředků v zásobách.

5.4 ABC analýza zásob

Paretův zákon říká, že 80 procent finanční hodnoty zásob, je vázáno v dvaceti procentech položek. Pro podnik je tedy důležité zjistit, v kterých položkách je vázáno nejvíce finančních prostředků, aby se mohl právě na tyto položky detailněji zaměřit.

Protože firma má velký objem položek zásob, budou tyto položky zařazeny do jednotlivých skupin. Tyto položky se od sebe často liší pouze jedním parametrem, například velikostí nebo barvou. Příkladem mohou být tobolky, které se od sebe vzájemně liší barevnou kombinací a velikostí. Druhým příkladem můžou být hliníková víčka lahvíček, která se od sebe liší často pouze průměrem. Všechny položky zásob budou tedy rozřazeny do sedmi skupin.

- 1) **Tobolky** - do této skupiny budou zařazeny všechny tobolky, všech barev a velikostí.
- 2) **Suroviny** - tato skupiny obsahuje všechny suroviny patřící podniku, z kterých je vyráběn samostatný výrobek. Suroviny mají různé složení, koncentraci a formu.
- 3) **Krabičky** - do této skupiny budou patřit krabičky, které slouží jako obal výrobku a patří mezi marketingové nástroje. Jejich úkolem je zaujmout a informovat zákazníka o produktu, který se v nich nachází. Do této skupiny budou zařazeny také letáčky, které se vkládají dovnitř krabičky a podávají komplexnější informace o výrobku a způsobu jeho užití.
- 4) **Lahvičky** - tato skupina obsahuje všechny dózy a lahvičky všech tvarů a barev.
- 5) **Víčka** - do této skupiny budou patřit víčka, které slouží k uzavření dóz a lahvíček. Víčka se liší svojí funkcí, některé nabízejí dětskou pojistku, jiné obsahují i pumpičku k dávkování tekutých výrobků.
- 6) **Hliník** - Označení hliník se používá pro malé hliníkové kryty lahvíček potravinových doplnků, které slouží jako indikace toho, že výrobek nebyl ještě rozbalen. Zároveň slouží k udržení ochranné atmosféry uvnitř lahvičky. Do této skupiny budou tedy zařazeny všechny hliníkové uzávěry.
- 7) **Ostatní** - tato skupiny obsahuje všechny vnější obalové materiály, které slouží k ochraně produktu při přepravě. Také jsou sem zařazeny ostatní produkty, které mohou být součástí balení, ale nepatří do žádné z předchozích skupin. Jedná se například o polštářky proti zápachu nebo odměrky a testery.



Zdroj: Interní data společnosti

Graf 5: Podíl jednotlivých složek zásob na celkových zásobách

Z grafu vyplývá, že nejvíce zásob je v roce 2015 vázáno v tobolkách. Tyto tobolky tvoří 88 % všech zásob. Druhou nejvyšší položkou jsou suroviny, které tvoří zhruba 5 % zásob. Podnik by se tedy měl primárně zaměřit na řízení tobolek. Proto bude ABC analýza provedena právě u této skupiny zásob.

Parametrem pro zařazení položek do jednotlivých skupin bude roční výdej v korunách. Tedy s využitím jednoho z výkladů Paretova zákona, kdy 20 % příčin tvoří 80 % následků, budou položky porovnávány na základě podílu roční spotřeby v korunách na celkové spotřebě v roce 2015.

Skupina	Počet položek	Podíl počtu položek na celku v %	Hodnota spotřeby v Kč	Podíl spotřeby na celkové spotřebě v %
A	3	7,69 %	1 308 143	60,28 %
B	6	15,38 %	611 504	28,18 %
C	30	76,92%	250 284	11,53 %
Celkem	39	-	2 169 931	-

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých dat

Tabulka 7: ABC analýza tobolek

Do skupiny A byly zařazeny celkem 3 položky, které se svojí spotřebou podílejí 60 % na celkové spotřebě. Do skupiny B bylo zařazeno celkem 6 položek, které se podílejí 28 % na celkové spotřebě. V součtu se skupina A a B podílí zhruba 88,5 procenty na celkové spotřebě. Do skupiny C bylo zařazeno zbývajících 30 položek, které se podílí 11,5 procenty.

Při provedení souhrnné ABC analýzy za roky 2013 - 2015 se dosáhne obdobných hodnot. Skupina A se navýší o jednu položku na celkový počet 4. Podíl spotřeby této skupiny na celkovou spotřebu všech let bude ve výši 57,3 %. Do skupiny B opět přibude jedna položka a podíl spotřeby bude ve výši 28,7 %. V součtu se první a druhá skupina podílí 86 % na celkové spotřebě. Společnost by se tedy měla primárně zaměřovat na skupinu A a B.

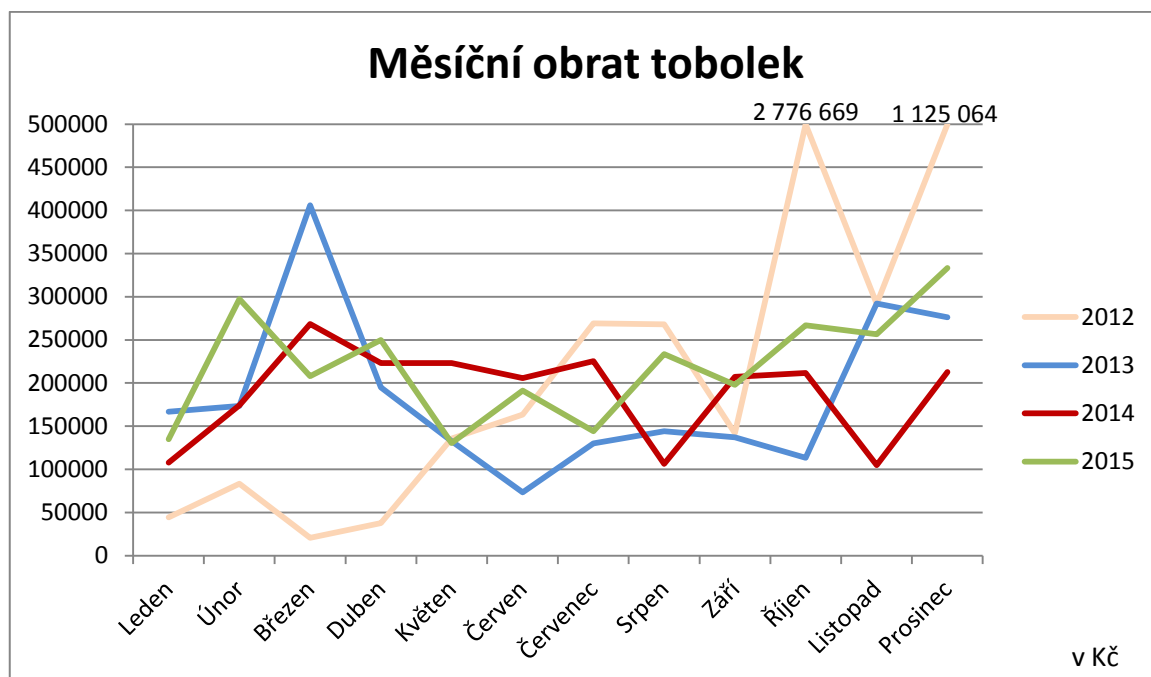
5.5 Tobolky

Protože předchozí analýzou bylo zjištěno, že největší část finančních prostředků je vázána v tobolkách, bude se tato práce dále zabývat jejich podrobnější analýzou. Tobolka je dutá léková forma, která slouží jako obal pro léčivé látky. Díky jejich želatinovému složení, se rozpouštějí postupně, a uvolňují tak léčivou látku v potřebný čas na potřebném místě.

Společnost Medinox, s. r. o. nabízí celkem 39 druhů tobolek lišících se svojí velikostí a barevnou kombinací. Tobolky jsou označeny buďto jako HGC, tedy klasické želatinové kapsle, nebo jako HPMC vegetariánské kapsle. Tyto kapsle jsou rostlinného původu, a proto vyhovují různým kulturním zvykům cílových skupin.

Velikost tobolek je označena jako číslo v horních uvozovkách. Nejmenší tobolky jsou označeny "000" a největší tobolky "3". Tobolky jsou baleny v plastických pytlích a dále v krabicích. Jsou uskladněny ve skladu s klimatizací a odvlhčovacím zařízením, aby nedocházelo k jejich znehodnocení.

V následujícím grafu bude zobrazen obrat tobolek v jednotlivých měsících od roku 2012 po rok 2015. Hodnoty jsou uvedeny v korunách.



Zdroj: Interní data společnosti

Graf 6: Obrat tobolek v jednotlivých měsících v letech 2012–2015

Rok 2012, který je záměrně označen nejsvětlejší barvou, je poměrně specifický. V tomto roce bylo zahájeno podnikání a v prvních 4 měsících je celkový obrat tobolek velmi nízký. Na konci května přichází první významný odběratel a obrat tobolek se zvýší nad hodnotu čtvrt milionu korun. Na konci srpna přichází další významný odběratel, a to firma Danare, a. s. Poptávka této firmy je zaměřena především na potravinové doplňky ve formě tobolek, a proto obrat vystoupá v říjnu až k hodnotě necelých 2,8 milionu korun. Další významná zakázka od této firmy a tedy i další významný nárůst obratu tobolek je v závěru roku.

Roku 2013, který je znázorněný modrou barvou, dominuje březen, kdy obrat tobolek dosáhl hodnoty 400 tisíc korun. Tento vrchol je opět spjat s firmou Danare, která zadala poslední velkou zakázku.

Z grafu lze také vyčíst podobný trend, co se týče silných a slabých měsíců. Kromě roku 2012, je vždy na začátku roku v období mezi únorem a březnem patrný zvýšený obrat. Tento nárůst je zapříčiněn doplněním skladů zákazníků po vánocích. Druhý nárůst se dá rozpoznat ke konci roku, v období nejdříve od září do prosince. Tato druhá vlna je zapříčiněna zvýšenou poptávkou potravinových doplňků před Vánoci. Naopak mezi slabé měsíce opět patří letní období.

5.5.1 Systém řízení zásob

Současný systém řízení zásob je založen na odhadu budoucí výroby. Část objemu výroby může manažer odhadnout na základě objednávek od nových odběratelů. Tito odběratelé zpravidla přicházejí do společnosti Medinox, s. r. o. nejdříve s návrhem nového produktu a předloží jejich cíle a plán odbytu. Na základě tohoto plánu, je možno stanovit výši potřebného materiálu. Jedná se ale o velmi nízký objem z celkového počtu zakázek. U stávajících odběratelů už toto přesné vyčíslení spotřeby materiálu možné není. Spotřeba materiálu je zde určena s ohledem na minulé období a důrazem na dostatečnou výši rezervy v případě náhlé objednávky vyššího objemu. Dosavadním způsobem řízení zásob ale dochází k jejich hromadění, a k vázání finančního kapitálu.

Nový systém řízení zásob se snaží této situaci předejít a stanovit optimální množství zásob na dané období včetně rezervy pro případ náhlé objednávky. Tento systém však slouží pouze jako nápomocný nástroj manažerovi podniku, a bez jeho pomoci nebude moci fungovat správně. Jedná se zejména o situace, kdy se vyskytne nahodilá objednávka vysokého objemu. Manažer by se tedy měl snažit tento systém koordinovat na základě svých znalostí. Pokud ví, že se v následujícím měsíci objeví objednávka s vysokou poptávkou po konkrétním produktu, je vhodné zvýšit objednávané množství této položky o potřebnou výši. Naopak pokud manažer ví, že v následujících měsících s konkrétní surovinou nebude vyráběno, potřebné množství je možno snížit.

Systém pracuje individuálně s jednotlivými měsíci, na základě dlouhodobého průměru zdali se jedná o měsíc silný, normální nebo slabý. Měsíce byly hodnoceny dle množství výdeje tobolek.

	Číselné označení	Měsíc
Silný měsíc	3	Březen, duben, srpen, říjen, listopad, prosinec
Normální měsíc	2	Květen, červenec, září
Slabý měsíc	1	Leden, únor, červen

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 8: Rozdělení měsíců

Systém je založen na předpokladu, že ve slabých měsících je spotřeba materiálu nízká a proto není nutné mít na skladu vysoký objem zásob. Naopak v silných měsících je

spotřeba vysoká a proto je vhodné mít na skladě dostatečnou výši rezervy. Optimální množství zásob je určeno na základě minulého měsíce vynásobeno koeficientem měsíce. Tento koeficient je stanoven dle vzájemného vztahu určovaného měsíce a minulého měsíce. Tyto vztahy jsou popsány v následující tabulce.

Vztah:	1:1	1:2	1:3	2:1	2:2	2:3	3:1	3:2	3:3
Koeficient:	1,5	2	3	1,5	2	2,5	1	2	2

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 9: Hodnota koeficientu na základě vztahu měsíce

V prvním sloupci je uveden vztah 1:1, tyto čísla jsou číselně označené měsíce z tabulky 8. v tomto sloupci se tedy jedná o vztah slabého měsíce k slabému měsíci. V třetím sloupci je tento vztah 1:3, tedy předchozí měsíc, na základě kterého je stanoveno optimální množství aktuálního měsíce, byl slabý. Aktuální měsíc je označen za silný, a proto koeficient násobení bude 3.

Pro efektivní fungování nového systému řízení zásob je zapotřebí několika pravidel:

1. Optimální objem prvního měsíce roku 2013 je stanoven na základě průměru roku 2012 vynásobeného koeficientem 1,5.
2. Počáteční stav roku 2013 je roven 0.
3. Optimální objem stávajícího měsíce je určen na základě níže uvedeného vzorce.
4. Pokud vypočtený objem stávajícího měsíce je menší než počáteční stav tohoto měsíce, k objednávce nedojde.
5. Pokud výdej předchozího měsíce měl nulovou hodnotu, stávající měsíc je počítán na základě nejbližší předchozí nenulové hodnoty.
6. Pokud výdej předchozího měsíce měl velmi nízkou hodnotu, tedy značně podprůměrnou, stávající měsíc je počítán na základě nejbližší předchozí standardní hodnoty.
7. Pokud výdej předchozího měsíce byl nadprůměrně vysoký, způsobený jednorázovou vysokou zakázkou, je možno stávající měsíc vypočítat na základě sníženého koeficientu o 0,5 u vysokých výkyvů, a o 1 u velmi vysokých výkyvů. Minimální hodnota koeficientu je však 1.
8. Minimální výše objednávky je 1 000 ks.

9. Výše pojistné zásoby je určena v závislosti na délce dodacího cyklu. U zásob s měsíční délkou dodacího cyklu je pojistná zásoba určena jako polovina průměru předchozích dvanácti měsíců. U zásob s 90 denní délkou dodacího cyklu, je to pak osmina průměru předchozích dvanácti měsíců.
10. Pokud vlivem neočekávané vysoké objednávky objednané množství stávajícího měsíce nestačí, doobjedná se zpravidla násobek vypočtené hodnoty.
11. Vypočtené hodnoty se zaokrouhlují vždy nahoru.

Vzorce pro výpočet optimálního objemu zásob:

První měsíc roku 2013:

$$\text{Objem zásob} = (\text{PVPR} * \text{koeficient}) + \text{pojistná zásoba}$$

$$\text{PVPR} = \text{průměrný výdej předchozího roku}$$

Běžný měsíc:

$$\text{Objem zásob} = (\text{VPM} * \text{koeficient}) - \text{PS stávajícího měsíce} + \text{pojistná zásoba}$$

$$\text{VPM} = \text{výdej předchozího měsíce}$$

Vzorce pro výpočet pojistné zásoby:

Tobolky s měsíční dodací lhůtou:

$$\text{Pojistná zásoba} = \frac{\text{průměrný výdej}}{2}$$

Tobolky s 90 denní dodací lhůtou

$$\text{Pojistná zásoba} = \text{průměrný výdej} * 0,8$$

Tento systém se zdá být na první pohled složitý, ale není tomu tak. Pokud se s ním manažer seznámí, rychle pochopí jeho princip a může se tak stát velmi užitečným nástrojem řízení zásob. Jak již bylo zmíněno, tento systém nemůže vždy správně fungovat bez pomoci manažera. Jeho úkolem je především koordinovat objem objednávaného množství surovin a to zejména u těch produktů, kde je očekávána vysoká poptávka. Tomu by mělo napomáhat provázání informací ze znalostí o odběratelích. Tedy který odběratel které produkty zpravidla odebírá. Také je manažerovým úkolem rozhodnout, který výdej byl nadprůměrně vysoký, a naopak, který výdej byl podprůměrně nízký, aby mohl efektivně koordinovat tento systém.

Nová metoda řízení zásob bude zavedena od roku 2013. Předchozí rok je záměrně vynechán, neboť firma své zásoby teprve tvořila a zpracovávala zakázky také její partnerské firmě Dacom Pharma. V tom roce také došlo k velkým výkyvům, které jsou patrné z grafu 4, a došlo by tedy ke zkreslení vypočítaných údajů.

5.5.2 Aplikace systému řízení zásob

V stávajícím systému řízení zásob jsou objednávky na nové zásoby vytvářeny nepravidelně v závislosti na potřebě. V principu je však objednávka vytvářena každý měsíc, proto zavedením měsíčního objednávkového systému nedojde k nadměrnému zatížení manažera. Jednorázovým objednáním většího množství také nedojde k zvýšení pořizovacích cen za jednotku, protože pořizovací náklady budou rozpuštěny na celý objem dodávky.

Vzorce jsou v systému vypočítány automaticky, proto ani zde nedojde k navýšení práce manažera. Aby systém mohl nadále pracovat, bude nutné do systému zadávat měsíční výdeje u jednotlivých položek, což je časově nejnákladnější část práce. Tyto jednotlivé výdeje se však dají jednoduše zjistit z měsíčního pohybu zásob, který je jedním ze sestav nabízených účetním programem firmy. Protože tento systém byl konstruován především na řízení objemu tobolek, tedy 39 produktů, nebude čas strávený u jednotlivých položek přemrštěný jako by tomu bylo u řízení všech položek zásob.

Aplikací tohoto nového postupu při určování optimálního objemu zásob tobolek, je možno dosáhnout snížení finančního kapitálu vázaného právně v nich. ABC analýzou tobolek bylo zjištěno, že devíti položkám z celkového počtu by mělo být věnováno nejvíce pozornosti. Z těchto devíti produktů bylo vybráno 6 položek, které mají zároveň na konci období největší finanční podíl na celkových zásobách. Jejich konečný stav je tedy vysoký.



Zdroj: Ceník tobolek společnosti Medinox

Obrázek 5: Barevnost tobolek

Jedná se o následující produkty:

1. "0" HPMC transparentní
2. "0" HGC bílo-bílá
3. "0" HPMC slonová kost
4. "00" HGC transparentní
5. "00" HGC bílo-bílá
6. "00" HPMC bílo-bílá

U těchto produktů byl také zaznamenán nejvyšší měsíční obrat. Je to dáno tím, že tyto produkty jsou neutrální barvy a většina výrobců se k nim klaní také z důvodu nízké ceny oproti barevným provedením. Všechny z nich mají délku dodacího cyklu jeden měsíc. Některé z barevných kombinací mají délku dodacího cyklu 90 dní, do výběru šesti produktů se ale nedostaly.

V následujícím obrázku je znázorněna aplikace nového systému řízení zásob u položky označené jako 1, tedy vegetariánské tobolky s velikostí "0" s transparentní barvou.

2013	PS	Příjem (ks)	Výdej (ks)	KS	Průměrný výdej	Výpočet:
Leden	0	111 226	13 410	97 816	13 410	$= (55\ 613 * 1,5) + 55\ 613 / 2$
Únor	97 816	0	12 600	85 216	13 005	$= (13\ 410 * 1,5) - 97\ 816 + (13\ 410 / 2)$
Březen	85 216	0	54 750	30 466	26 920	$= (12\ 600 * 3) - 85\ 216 + (13\ 005 / 2)$
Duben	30 466	92 494	21 240	101 720	25 500	$= (54\ 750 * 2) - 30\ 466 + (26\ 920 / 2)$
Květen	101 720	0	27 600	74 120	25 920	$= (21\ 240 * 2) - 101\ 720 + (25\ 500 / 2)$
Červen	74 120	0	31 970	42 150	26 928	$= (27\ 600 * 1,5) - 74\ 120 + (25\ 920 / 2)$
Červenec	42 150	35 254	63 180	14 224	32 107	$= (31\ 970 * 2) - 42\ 150 + (26\ 928 / 2)$
Srpen	14 224	159 779	7 950	166 054	29 088	$= (63\ 180 * 2,5) - 14\ 224 + (32\ 107 / 2)$
Září	166 054	0	89 250	76 804	35 772	$= (63\ 180 * 2) - 166\ 054 + (35\ 772 / 2)$
Říjen	76 804	164 208	50 970	190 041	37 292	$= (89\ 250 * 2,5) - 76\ 804 + (35\ 772 / 2)$
Listopad	190 041	0	102 986	87 055	43 264	$= (50\ 970 * 2) - 190\ 041 + (37\ 292 / 2)$
Prosinec	87 055	140 549	105 930	121 674	48 486	$= (102\ 986 * 2) - 87\ 055 + (43\ 264 / 2)$

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 6: Aplikace nového systému řízení zásob v roce 2013 u položky "0" HPMC transparentní

Měsíce jsou barevně odlišeny v závislosti na tom, zda se jedná o měsíce slabé nebo silné. Silné měsíce jsou značeny barvou zelenou, normální měsíce barvou žlutou a slabé měsíce barvou oranžovou.

Lednová hodnota je vypočtena na základě průměrného výdeje roku 2012. Stejně tak lednová pojistná výše. V únoru by měl být optimální objem zásoby 47 922 ks. Tento objem

je vypočítán jako součin lednového výdeje a koeficientu s připočtením pojistné zásoby. Protože předchozí měsíc (leden) je označen jako slabý a stávající měsíc (únor) je také označen jako slabý, koeficient je, dle vztahu z tabulky 9, určen ve výši 1,5. Protože doba dodávky u toho produktu je jeden měsíc, výše pojistné zásoby byla určena jako polovina z průměru předchozích výdejů za 12 měsíců. V tomto měsíci však hodnoty předchozích dvanácti měsíců nejsou známy (nebyly zahrnuty do výpočtu), a proto výše pojistné zásoby bude vypočtena jako polovina předchozího výdeje.

V měsíci únor je ale počáteční stav zásoby vyšší, než je vypočtená optimální výše zásoby, a tudíž nedojde k nové objednávce.

Tento stav je stejný i v měsíci březnu, kdy je optimální objem vypočítán na 44 100 ks. Díky tomu, že počáteční stav tohoto měsíce je opět vyšší než vypočtený objem, k objednávce nedojde.

V dubnu je optimální výše zásoby určena na 122 960 ks. Tato hodnota je vypočítána stejně jako hodnoty předchozí. Jedná se tedy o součin výdeje měsíce března a koeficientu. Koeficient je dle tabulky 9 stanoven na výši 2. K tomuto součinu bude připočítána pojistná výše zásoby, vypočtená jako polovina průměru předchozích měsíců. Počáteční stav tohoto měsíce je ve výši 30 466 ks, a proto bude od určené výše zásoby odečten. Tím se výše objednávky dostane na hodnotu 92 494 ks uvedenou ve sloupci příjem.

Aplikací nového systému na všechny hodnocené roky se dosáhne následujících hodnot:

"0" HPMC transparentní

	2013	2014	2015
KS původní (ks)	106 000	590 530	515 540
KS nového systému (ks)	48 486	103 693	464 938
Rozdíl (Kč)	11 504	97 367	70 120

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 10: Porovnání stávajícího a nového systému řízení zásob

Tobolky jsou **oceněny nákupní cenou**, za kterou jsou vedeny i ve skladu. U tobolek "0" HPMC transparentní je tato cena 0,2 Kč. U všech ostatních tobolek je tato cena 0,1 Kč.

Z tabulky vyplývá, že již v prvním roce zavedení nového systému řízení zásob by došlo k snížení vázaného kapitálu v zásobách o 11 504 Kč. V roce 2014 by se tento vázaný kapitál snížil téměř o sto tisíc korun a v posledním, tedy nejaktuálnějším roce, o 70 tisíc

korun. Již z těchto hodnot je patrné, že by firma mohla dosáhnout mnohem efektivnějšího způsobu řízení zásob a podstatně tak zvýšit svůj objem volných finančních prostředků. Pro lepší otestování nového systému řízení zásob, bude tento princip uplatněn i u zbývajících pěti položek, vybraných předchozí analýzou.

"0" HGC bílo-bílá

	2013	2014	2015
KS původní (ks)	1 116 500	779 993	914 730
KS nového systému (ks)	141 106	84 963	433 758
Rozdíl (Kč)	97 540	69 503	48 097

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 11: Porovnání stávajícího a nového systému řízení zásob

U druhého hodnoceného produktu opět dojde k značnému navýšení volných peněžních prostředků. Vysoký nárůst v roce 2013 je ovlivněn také tím, že starý systém hodnocení vykazuje na začátku období počáteční stav, na rozdíl od nového systému, kde je tento stav nulový. Díky tomuto vysokému počátečnímu stavu by ve starém systému nemuselo vůbec dojít k objednávce, protože tento stav by dokázal pokrýt výdeje následujících dvou let.

V tomto roce se projevil nedostatek nové metody řízení zásob v schopnosti reagovat na náhlé, objemné objednávky. V roce 2014 byl výdej mezi měsíci březen a duben téměř šestinásobný, a proto musela být vytvořena dodatečná objednávka. Druhý výpadek systému nastal v roce 2015. Nejdříve v měsíci dubnu, kdy se hodnota výdeje téměř zpětinásobila oproti průměrnému výdeji a následně v měsíci červnu, kdy došlo ještě k čtyřnásobnému navýšení oproti dubnové hodnotě. Ani na tyto výkyvy nedokázal systém reagovat. Avšak analýzou příjmů zásob v tomto období je možno zjistit, že podnik měl informaci o těchto výkyvech a učinil tak včasnou objednávku. Zanesením těchto informací do nového systému, by se těmto výpadkům dalo jednoznačně předejít.

Jinou možností zamezení vzniku těchto situací by bylo navýšení pojistné zásoby. Pokud by byla pojistná zásoba stanovena ve výši průměrného výdeje za předchozích 12 měsíců, došlo by tak k navýšení skladových zásob. I přesto, by ale systém nedokázal na tyto vysoké výkyvy reagovat. Pojistná zásoba by musela být stanovena ve výši nejméně čtyřnásobku průměrného výdeje. Tím by sice byly pokryty měsíce, kdy došlo k výkyvům, ale v ostatních měsících by opět docházelo k neúměrnému vázání peněžních prostředků v nich vázaných.

"0" HPMC slonová kost

	2013	2014	2015
KS původní (ks)	207 000	1 606 810	1 046 180
KS nového systému (ks)	750 555	1 156 728	1 081 453
Rozdíl (Kč)	- 54 356	45 009	- 3 527

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 12: Porovnání stávajícího a nového systému řízení zásob

Z tabulky vyplývá, že v 2013 nedošlo k snížení vázaného kapitálu jako u předchozích produktů, ale k jeho nárůstu. Znamená to tedy, že společnost by měla vytvořit vyšší objem zásoby s ohledem na riziko plynoucí z nedostatku. V roce 2014 už ale došlo k opětovnému navýšení volných peněžních prostředků v podniku. Opět zde došlo k jednomu výpadku systému, a to v měsíci březnu kdy výdej dvanácti násobně vzrostl oproti výdeji předchozímu. Porovnáním hodnot se starým systémem řízení je opět možno zjistit, že firma patrně měla informace o tomto nárůstu, a proto v měsíci lednu učinila vysokou objednávku.

"00" HGC transparentní

	2013	2014	2015
KS původní (ks)	247 400	968 960	936 215
KS nového systému (ks)	86 005	300 855	879 441
Rozdíl (Kč)	16 140	66 811	5 677

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 13: Porovnání stávajícího a nového systému řízení zásob

U dalšího produktu, v pořadí již čtvrtého, došlo opět k znatelnému snížení finančních prostředků vázaných v zásobách. Jediný výkyv systému nastal v roce 2014 v únoru, kdy konečný stav zásob klesl pod hodnotu pojistné zásoby. Nedošlo tedy k plnému výpadku systému v podobě vynulování objemu zásob, ale pouze ke značnému snížení zásob a následné čerpání pojistné zásoby. Důvodem vzniku tohoto problému byl náhlý nárůst výdeje, který sice nebyl tak objemný, ale zato nastal v měsíci, který je označován jako slabý. Tento problém by se dal odstranit přiměřeným navýšením pojistné zásoby.

"00" HGC bílo-bílá

	2013	2014	2015
KS původní (ks)	133 400	950 970	616 600
KS nového systému (ks)	593 781	826 210	645 771
Rozdíl (Kč)	- 46 038	42 476	- 2 917

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 14: Porovnání stávajícího a nového systému řízení zásob

U předposledního produktu dojde opět k navýšení potřebné zásoby a tím pádem i nepatrného navýšení kapitálu vázaného v těchto zásobách. Celkový počet dodávek se v tomto případě téměř o polovinu snížil. I přes náhlé výkyvy v objemu výdajů, dokázal systém tentokrát reagovat, díky dostatečné míře zásoby, vytvořené při prvním nadměrném nárůstu výdeje.

"00" HPMC bílo-bílá

	2013	2014	2015
KS původní (ks)	2 053 000	877 620	780 800
KS nového systému (ks)	399 327	874 058	777 238
Rozdíl (Kč)	165 367	356	356

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 15: Porovnání stávajícího a nového systému řízení zásob

Aplikací nových principů v řízení zásob dojde u posledního produktu k uvolnění značné míry finančních prostředků. Tento nárůst je opět ovlivněn vysokým počátečním stavem roku 2013 u starého systému řízení zásob. Tento stav by tentokrát dokázal pokrýt všechny nadcházející výdeje ve všech letech. V následujících letech nový systém hodnocení zásob sice volné peněžní prostředky příliš neuvolnil, zato však zamezil vzniku zásob bez pohybu. Tyto zásoby jistě ztrácí na své kvalitě a navíc dochází k dlouhodobému obsazení místa ve skladu. Tím, že tyto zásoby nevytvářejí zisk, vznikají podniku spíše náklady z jejich skladování.

5.5.3 Hodnocení nového systému zásob

Pokud by tedy nový systém řízení zásob byl zaveden od roku 2013, došlo by v tomto roce k **navýšení volných peněžních prostředků o 190 157 Kč**. V roce 2014, by tato částka činila **321 522 Kč**, a na konci roku 2015 by byla **117 806 Kč**.

I přes mírné nedostatky této nové metody spočívající v neschopnosti samostatné reakce na nadprůměrné výdeje zásob, se tento nový princip řízení zásob osvědčil. Nejsou vytvářeny nadměrné zásoby a díky tomu nevznikají vyšší náklady plynoucí z jejich uskladnění. Jak již bylo zmíněno, nezbytným prvkem pro efektivní fungování je zanesení informací manažera o budoucím vývoji poptávky po konkrétním produktu do systému. Manažer by měl nadále aktivně ovlivňovat objednávané množství, například tím, že sníží koeficient násobení předchozího výdeje u nadměrných výdejů. Také by měl nadále sledovat trend vývoje výše obrátu v jednotlivých měsících, aby mohlo dojít k správnému vyhodnocení, zdali se jedná o měsíc silný nebo slabý. Měl by tedy zamezit vzniku situací, kdy bude nový systém řízení zásob zaveden, ponechán v jeho původní podobě a tím dojde k jeho zastarání a neaktuálnosti.

I přesto, že s novou metodou jsou spjaty nové povinnosti a zásady, jsou vyváženy přínosem pro podnik. Systém dokáže poskytnout manažerovi podporu zejména v těch měsících, kdy si není jist budoucím vývojem poptávky. Dokáže jej usměrnit v správném určení výše objednávky a vyvarovat se tak tvorbě zbytečně nadměrných zásob.

5.6 Dodavatelé

Dodavatelé jsou nedílnou a důležitou součástí celého systému řízení zásob. I kdyby si firma dokázala vytvořit dokonalý systém řízení zásob, ale nedisponovala kvalitními dodavateli, celé její snažení by bylo neúspěšné.

Během let podnik obchoduje s mnoha obchodními partnery a dodavatelé se průběžně střídají na základě aktuální potřeby a preferencí odběratele. Tím vzniká velké množství informací, které by mohly posloužit podniku pro zvolení právě toho dodavatele, který dokáže dlouhodobě plnit požadavky. Těmito informacemi se rozumí zkušenosti manažera s jednotlivými subjekty týkající se mnoha aspektů, jako je cena dodávky, průměrná doba dodávky, ale i samotná spolehlivost dodavatele, kvalita surovin či jiné nabídnuté zvýhodnění. Pro tento účel byla vytvořena jednoduchá databáze dodavatelů, která by měla manažerovi pomoci s rozříděním a uchováním jeho informací a zkušeností.

Manažerovi byl předložen k vyplnění jednoduchý formulář, v kterém se měl zamyslet nad hodnocením dodavatelů dle jednotlivých kritérií. Prvním kritériem byla kvalita surovin, dále pak spolehlivost dodavatele z pohledu dodání potřebného množství v potřebný čas. Třetím kritériem byla cena surovin a posledním nabízené benefity. Například zda

dodavatel poskytuje slevu při určitém množství objednávky, zda poskytuje záruku na zboží nebo zda nabízí jiné služby spjaté s produkty. Manažer měl tyto kritéria ohodnotit body, na základě následující tabulky.

Slovní hodnocení	Bodové hodnocení
Výborná	1
Dobrá	2
Dostačující	3
Nevyhovující	4

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 7: Bodové hodnocení dodavatelů

V prvním sloupci je slovní hodnocení kritéria a v druhém jeho bodové ohodnocení. Dodavatel tedy získá čtyři bodová ohodnocení. Na základě jejich průměru bude možnost stanovit kvalitu dodavatele. V databázi dodavatelů je také prostor pro zapsání rozmanitých poznámek, na které by mohl manažer časem zapomenout.

Jméno dodavatele	Předmět dodávky	Kvalita surovin	Spolehlivost (potřebné množství v potřebný čas)	Cena	Benefity (slevy, záruky a servis)	Bodový průměr
ABPRINT servisní s.r.o.	etikety	1	1	1	1	1
ACE Trade spol. s r.o.	suroviny, stearan, vitamín E	1	1	1	2	1,25
ACG LUKAPS d.o.o.	tobolky	1	1	1	1	1
ACTI PACK CZ, a.s.	víčko + dóza	2	3	2	3	2,5
ACTIMEDIX s.r.o.	laktobacily	1	2	2	2	1,75
Agrokomp spol s r.o.	hroznový sirup, fruktózový sirup	1	2	2	2	1,75
BOLSITO s.r.o.	testry mléko SPF 20, antik	3	4	2	3	3

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 8: Hodnocení dodavatelů

Výsledný bodový průměr slouží k informování manažera, o jak hodnotného dodavatele se jedná. V principu platí, že podnik má zájem udržovat vztahy především s kvalitními obchodními partnery. Obsažené informace v databázi dodavatelů se dají využít v mnoha situacích. Například pokud podnik obdrží nečekanou zakázku a nemá potřebné množství zásob na skladě, vznikne akutní potřeba mimořádné dodávky surovin. Po nahlédnutí do databáze manažer okamžitě zjistí, který z nabízených dodavatelů má nejlepší hodnocení spolehlivosti. Dále se informace z databáze dají využít při rozhodování mezi více

dodavateli, ať už v období minimalizace nákladů, kdy se firma snaží nakoupit za co nejnižší cenu, nebo v období kladení důrazu na kvalitu.

5.7 Shrnutí doporučení pro zlepšení řízení pohledávek

V této podkapitole budou navrhnuty doporučení plynoucí ze zjištěných údajů a informací týkajících se řízení zásob.

1. doporučení

Firma má ve svých skladech poměrně velké množství zásob zákazníka. Za toto uskladnění zákazník nijak neplatí. Zástupce firmy tuto skutečnost zdůvodnil tím, že je tak zajištěna plynulost a návaznost výroby. Značným negativem je ale fakt, že společnost tak nese celé náklady na skladování sama. Společnost by se měla zamyslet nad možností zpoplatnění uskladnění těchto zásob. Jednalo by se zejména o situace, kdy jsou zásoby uskladněny bez pohybu po delší časový úsek. Například pokud by byly zásoby uskladněny bez pohybu déle jak půl roku, zákazník by měl povinnost zaplatit taxu plynoucí z objemu uskladněných zásob. Tímto krokem by společnost motivovala zákazníky k efektivnějšímu řízení zásob a snížila by tak své náklady. Firma se obává, že tímto krokem by mohla přijít o část klientely. Nicméně zavedením poplatku ze skladování na tu část zásob, která je po tento časový úsek bez pohybu, by své zákazníky neodradila. Pobouření by byli pouze ti, kteří zneužívají nabízené možnosti uskladnění zásob bez poplatku. Ostatní by tento krok firmy jistě pochopili.

2. doporučení

Společnost by měla nadále sledovat ukazatele aktivity zásob. Jedná se zejména o ukazatel doby obratu a rychlost obratu zásob. Analýzou předešlých let bylo zjištěno, že stávající systém řízení zásob vede k jejich hromadění, což má za následek zhoršující se výsledky ukazatelů. Pokud by společnost v tomto systému řízení zásob nadále pokračovala, stále více volných peněžních prostředků by bylo vázáno v zásobách. To by vedlo zejména k zhoršení platební schopnosti podniku. Vypočtením těchto ukazatelů firma rychle získá hrubý přehled o tom, jak se její stav zásob vyvinul a bude moci přistoupit k opatřením vedoucím k nápravě.

3. doporučení

Společnost ví, ve které složce zásob je vázáno nejvíce finančních prostředků. ABC analýzou zásob však rozšíří své informace o konkrétní položky, které zasluhují nejvíce

pozornosti. Protože tyto položky mají největší podíl na celkové spotřebě, měla by firma své úsilí směřovat právě k zajištění jejich optimálního množství. Nemělo by zde docházet k výpadkům zásob, ale také by zde nemělo docházet ke kumulování nadměrného množství. Výsledky ABC analýzy by se také dal rozšířit nový systém řízení zásob. U zásob spadající do skupiny A, by mohla být stanovena vyšší pojistná zásoba než u skupiny C.

4. doporučení

Společnost by se měla seznámit s navrženým systémem řízení zásob. Tento nový systém se zaměřuje na minimalizaci nadměrných zásob, vedoucí ke snížení peněžních prostředků v nich vázaných. Tento systém navrhuje optimální množství stávajícího měsíce na základě výdeje v měsíci minulém. Snaží se tedy o odhad budoucího vývoje založeného na síle měsíce. I přesto, že na první pohled je tento systém složitý, při jeho pochopení a aplikaci dokáže ušetřit mnoho problémů. Jeho využití je nejvhodnější zejména v situacích, kdy manažer nemá informace o vývoji budoucí poptávky, chce určit předpokládanou výši spotřeby nebo snížit množství zásob. Naopak v situacích kdy má informace o významném budoucím navýšení spotřeby, by měl tuto informaci zanést do systému v podobě jednorázového navýšení objednávky. I přesto, že k správnému a stoprocentnímu fungování systému je zapotřebí manažerovi asistence, měl by jej podnik nechat pracovat i samostatně. Kdyby totiž každý měsíc docházelo díky manažerovi k navýšení objednávky, bez podstatného zapříčinění nebo vlivem strachu z nedostatku, opět by docházelo k hromadění zásob. Náklady vycházející z času potřebného k zavedení a chodu nového systému řízení zásob jsou vyšší, než například u zavedení ukazatelů aktivity. Přesto ale možnost snížení peněžních prostředků vázaných právě v zásobách tyto náklady hodnotově převyšuje.

5. doporučení

Jednou z podmínek pro správné fungování nového systému řízení zásob je sledování jejich pohybu v jednotlivých měsících. Na základě toho jsou měsíce rozřazeny na silné, normální a slabé měsíce. Společnost by měla pokračovat ve sledování trendů měsíce, neboť může dojít k jejich změně a tím pádem ke snížení efektivnosti nového systému řízení zásob.

6. doporučení

Pokračování ve vedení databáze dodavatelů bude postupem času nabírat svého významu. Tím že časem přibudou noví obchodní partneři, bude pro manažera firmy stále obtížnější

pamatovat si všechny potřebné informace ohledně ceny, kvality a spolehlivosti. Proto by měl tyto informace zanechat do této databáze, aby je mohl v budoucnu využít. Tato databáze bude nápomocna zejména při porovnání různých dodavatelů dle různých kritérií. Také díky ní mohou být vybírání dodavatelé dle aktuálních potřeb firmy. V době kdy se firma snaží minimalizovat své náklady, budou vybírání dodavatele nabízející nejnižší ceny. Naopak v době kdy společnost klade důraz na kvalitu svých surovin, budou vybírání dodavatele s vysokým hodnocením tohoto parametru.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této bakalářské práce byla analýza současného stavu řízení pohledávek a zásob ve společnosti Medinox, s. r. o., a navrnutí doporučení vedoucí k jeho optimalizaci.

Teoretická část se díky prostudování odborné literatury, zaměřené na řízení pohledávek a možnostech jejich zajištění, věnovala nejdříve této problematice. Byly popsány oblasti spadající do řízení pohledávek, jako jsou důvody jejich vzniku, analýza objemu a struktury pohledávek dle různých kritérií, ale i výpočet ukazatelů doby obratu pohledávek a rychlosti jejich obratu. Závěr této oblasti byl věnován možnostem předejití vzniku rizikových pohledávek a metodám jejich vymáhání.

Teoretická část této bakalářské práce poté přešla do oblasti zásob a jejich řízení. Díky prostudování odborné literatury věnující se této oblasti, bylo možné definovat rozdělení zásob dle jejich funkce a popsat náklady s nimi spojené. Popsáním procesů zahrnutých v řízení zásob se tato práce mimo jiné dostala k jejich evidenci a analýze obsahující ukazatele aktivity zásob, jako jsou doba a rychlost obratu. Po metodách řízení zásob, konkrétně metodě Just in Time a ABC metodě se dostala až k dodavatelům, kteří tvoří nezbytnou část celé problematiky.

Praktická část byla zahájena charakteristikou společnosti Medinox, s. r. o., následně se již věnovala analýze současného stavu řízení pohledávek a pokusila se navrhnout jeho zlepšení. Tomu by měl přispět nový systém hodnocení odběratelů, který tyto obchodní partnery hodnotí na základě jejich platební morálky. Po ABC analýze odběratelů následovala podkapitola o vymáhání pohledávek, která by měla firmě poskytnout návod a podporu v oblasti řešení nejproblematičtějších dluhů. V závěru byly uvedeny jednotlivá doporučení vedoucí k optimalizaci řízení pohledávek i s ohledem na možné náklady plynoucí z těchto kroků. Mezi tato doporučení patří mimo jiné zařazení nového systému hodnocení odběratelů do stávajícího systému řízení pohledávek, díky němuž může společnost rozřadit své obchodní partnery do jednotlivých skupin a nabídnout jim individuální platební podmínky. Další doporučení jsou poté zavedení databáze dlužníků, využití výsledků ABC analýzy při řízení výroby a předání neuhrazené pohledávky o objemu 1,3 milionu korun externí společnosti.

Druhá polovina praktické části je věnována analýze stávajícího stavu zásob a jeho optimalizaci. Nejdříve je charakterizována struktura zásob a následně provedena analýza

obsahující výpočty doby a rychlosti obratu zásob a následné porovnání výsledných hodnot s konkurencí. Analýzou bylo také zjištěno, která složka zásob na sebe váže největší část finančních prostředků a u této složky byla provedena také ABC analýza. Na tuto složku zásob byl také konstruován nový systém řízení zásob, který by měl přispět k optimalizaci objemu zásob na skladě. Zavedením tohoto nového systému řízení zásob u šesti produktů byla otestována jeho funkce a byly vyhodnoceny jeho silné a slabé stránky. Závěr praktické části byl věnován hodnocení dodavatelů s cílem zpřehlednění a rozřídění informací pro efektivnější rozhodování o využívání jejich služeb do budoucna. Opět následovala doporučení vedoucí k optimalizaci řízení zásob. Jednalo se například o doporučení zavedení poplatku za uskladnění zásob bez pohybu po určitém časovém období, dále pak využívání nového systému řízení zásob nebo zanesení databáze dodavatelů do procesu řízení zásob.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOZŇÁKOVÁ, 2003. *Pohledávky: vzory smluv a podání*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0581-8.
- [2] Barra.cz, ©2009. O vymáhání pohledávek. [online]. [cit. 2016-02-22]. Dostupné z WWW: <http://www.barra.cz/vymahani-pohledavek/o-vymahani-pohledavek/>
- [3] *Bisnode*, 2015. Jak nejlépe řídit svůj byznys? [online]. [cit. 2016-02-14]. Dostupné z WWW: <http://www.bisnode.cz/produkty-reseni/skupiny-reseni/proverit/>
- [4] ČAPKA, Robert. 2014. Pojištění pohledávek: Obrana proti neplaticím zákazníkům. *Peníze.cz* [online]. [cit. 2016-02-22]. Dostupné z WWW: <http://www.penize.cz/podnikani/284934-pojisteni-pohledavek-obrana-proti-neplaticim-zakaznikum>
- [5] ČESKO. Zákon č. 89/2012 SB. ze dne 3. února 2012 občanský zákoník. In: Sbíрка zákonů. 2012, částka 33, s. 1026-1368. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>
- [6] DĚDIČ, Jan. 2014. Analýza poptávky – závislá vs. nezávislá poptávka. *Procuria: Jak na nákup a plánování* [online]. [cit. 2016-03-19]. Dostupné z WWW: <http://procuria.webnode.cz/news/analyza-poptavky-zavisla-vs-nezavisla-poptavka/>
- [7] EMMETT, Stuart. 2005. *Excellence in warehouse management: how to minimise costs and maximise value*. Hoboken, N.J.: Wiley. ISBN 04-700-1531-4.
- [8] CHLADA, Jaromír. 2014b. Proces řízení zásob ve firmách. *Portál.POHODA.cz* [online]. [cit. 2016-04-05]. Dostupné z WWW: <http://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/uz-podnikam/proces-rizeni-zasob-ve-firmach/>
- [9] CHLADA, Jaromír. 2014a. Řízení pohledávek ve firmách. *Portál.POHODA.cz* [online]. [cit. 2016-02-14]. Dostupné z WWW: <http://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/uz-podnikam/rizeni-pohledavek-ve-firmach/>
- [10] JÁČOVÁ, Helena a Martina ORTOVÁ. 2011. *Finanční řízení podniku v příkladech*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-724-7.
- [11] KANDLER, Ladislav. 2015. *Praktické nástroje na internetu pro podnikatele – 1. díl*. *Portál.POHODA.cz* [online]. [cit. 2016-03-22]. Dostupné z WWW: <http://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/uz-podnikam/prakticke-nastroje-pro-podnikatele-na-internetu-1/>
- [12] KAVAN, Michal. 2002. *Výrobní a provozní management*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0199-5.

- [13] KEŘKOVSKÝ, Miloslav. 2009. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-119-2.
- [14] KRUPULOVÁ, Lenka. 2008. Vykazování zásob podle IFRS. *Účetní kavárna* [online]. [cit. 2016-03-02]. Dostupné z WWW: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d4111v5514-vykazovani-zasob-podle-ifrs/>
- [15] LUKOSZOVÁ, Xenie. 2004. *Nákup a jeho řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0174-6.
- [16] MÁČE, Miroslav. 2006. *Platební styk: klasický a elektronický*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1725-5.
- [17] NENADÁL, Jaroslav. 2006. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. Vyd. 1. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1152-6.
- [18] RŮČKOVÁ Petra. 2010. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi 3.*, rozš. Vys. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3308-1.
- [19] STROUHAL, Jiří. 2006. *Finanční řízení firmy v příkladech: [co odhalí finanční analýza : kdy je investice výhodná]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0913-5.
- [20] VALACH, Josef. 1999. *Finanční řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 80-861-1921-1.
- [21] ZIKMUND, Martin. 2011. Paretova (ABC) analýza – mocný nástroj v logistice, marketingu i obchodu. *BusinessVize.cz* [online]. [cit. 2016-03-20]. Dostupné z WWW: <http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/paretova-abc-analyza-mocny-nastroj-v-logistice-marketingu-i-obchodu>
- [22] ŽIVELKOVÁ, Iva a Eliška SVOBODOVÁ. 2013. *Finanční management* [elektronická skripta]. [cit. 2016-03-08]. Dostupný z: <https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/index.pl?opora=5492>
- [23] ŽIVELKOVÁ, Iva. 2006. *Finanční analýza a plánování* [elektronická skripta]. [cit. 2016-03-08]. Dostupný z: https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=81

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

POP Počet obrátek pohledávek

DOP Doba obratu pohledávek

DOZ Doba obratu zásob

ROZ Rychlost obratu zásob

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Pilový diagram - schéma pohybu výrobních zásob.....	22
Obrázek 2: Vitamín D3	30
Obrázek 3: Náhled do databáze hodnocení odběratelů.....	37
Obrázek 4: Náhled do databáze dlužníků v letech 2014–2015.....	39
Obrázek 5: Barevnost tobolek.....	59
Obrázek 6: Aplikace nového systému řízení zásob v roce 2013 u položky "0" HPMC transparentní	60
Obrázek 7: Bodové hodnocení dodavatelů	66
Obrázek 8: Hodnocení dodavatelů.....	66

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Počet obrátek pohledávek	34
Tabulka 2: Doba obratu pohledávek	34
Tabulka 3: Bodové hodnocení odběratelů na základě doby splatnosti	35
Tabulka 4: ABC analýza odběratelů	40
Tabulka 5: Doba obratu zásob v letech 2012–2015	50
Tabulka 6: Rychlost obratu zásob v letech 2012–2015	51
Tabulka 7: ABC analýza tobolek	53
Tabulka 8: Rozdělení měsíců	56
Tabulka 9: Hodnota koeficientu na základě vztahu měsíce	57
Tabulka 10: Porovnání stávajícího a nového systému řízení zásob	61
Tabulka 11: Porovnání stávajícího a nového systému řízení zásob	62
Tabulka 12: Porovnání stávajícího a nového systému řízení zásob	63
Tabulka 13: Porovnání stávajícího a nového systému řízení zásob	63
Tabulka 14: Porovnání stávajícího a nového systému řízení zásob	64
Tabulka 15: Porovnání stávajícího a nového systému řízení zásob	64

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj složení kvality odběratelů v jednotlivých letech	38
Graf 2: Souhrnná ABC analýza odběratelů za roky 2012–2015	42
Graf 3: Struktura zásob dle vlastnictví v letech 2012–2015 v tis. Kč	48
Graf 4: Obrat zásob podniku v jednotlivých měsících v letech 2013–2015	49
Graf 5: Podíl jednotlivých složek zásob na celkových zásobách	53
Graf 6: Obrat tobolek v jednotlivých měsících v letech 2012–2015	55

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Výkaz zisku a ztráty 2012
- P II Rozvaha 2012
- P III Výkaz zisku a ztráty 2013
- P IV Rozvaha 2013
- P V Výkaz zisku a ztráty 2014
- P VI Rozvaha 2014
- P VII Výkaz zisku a ztráty 2015
- P VIII Rozvaha 2015

PŘÍLOHA P I: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY 2012

Zpracováno v souladu s vyhláškou
č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
ve zjednodušeném rozsahu
(v celých tisících Kč)

ke dni **31.12.2012**

IČ
27758320

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky
MEDINOX, s.r.o.

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky
Lužánecká 2002/4b
Brno - Černá Pole
602 00

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1	3132	32
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	2586	174
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	3	546	-142
II.	Výkony	4	14089	490
B.	Výkonová spotřeba	5	12840	550
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 05)	6	1795	-202
C.	Osobní náklady	7	1268	19
D.	Daně a poplatky	8	12	12
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	9	146	
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10		246
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11		225
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	12		
IV.	Ostatní provozní výnosy	13	29	
H.	Ostatní provozní náklady	14	1	6
V.	Převod provozních výnosů	15		
I.	Převod provozních nákladů	16		
*	Provozní výsledek hospodaření [ř. 06 - 07 - 08 - 09 + 10 - 11 - 12 + 13 - 14 + (-15) - (-16)]	17	397	-218
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	19		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	20		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21		

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
K.	Náklady z finančního majetku	22		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	25		
X.	Výnosové úroky	26		
N.	Nákladové úroky	27		
XI.	Ostatní finanční výnosy	28	14	
O.	Ostatní finanční náklady	29	108	38
XII.	Převod finančních výnosů	30		
P.	Převod finančních nákladů	31		
*	Finanční výsledek hospodaření [ř. 18 - 19 + 20 + 21 - 22 + 23 - 24 - 25 + 26 - 27 + 28 - 29 + (-30) - (-31)]	32	-94	-38
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	33		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 17 + 32 - 33)	34	303	-256
XIII.	Mimořádné výnosy	35		
R.	Mimořádné náklady	36		23
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	37		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 35 - 36 - 37)	38	0	-23
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	39		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 34 + 38 - 39)	40	303	-279
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 40 + 37 + 33 + 39)	41	303	-279

Sestaveno dne:

26.3.2013

Právní forma účetní jednotky:

s. r. o.

Předmět podnikání účetní jednotky:

Výroba doplňků stravy

Podpisový záznam:

Ilona LUŽOVÁ



PŘÍLOHA P II: ROZVAHA 2012

Zpracováno v souladu s vyhláškou
č. 500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů

ROZVAHA
ve zjednodušeném rozsahu
(v celých tisících Kč)

ke dni **31.12.2012**

IČ
27758320

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky
MEDINOX, s.r.o.

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky
**Lužánecká 2002/4b
Brno - Černá Pole
602 00**

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (f. 02 + 03 + 07 + 12)	001	7207	146	7061	639
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002			0	
B.	Dlouhodobý majetek (f. 04 až 06)	003	2399	146	2253	169
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004			0	
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	2399	146	2253	169
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	006			0	
C.	Oběžná aktiva (f. 08 až 11)	007	4805	0	4805	465
C. I.	Zásoby	008	600		600	277
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	009			0	
C. III.	Krátkodobé pohledávky	010	3939		3939	177
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	266		266	11
D. I.	Časové rozlišení	012	3		3	5

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období 5	Minulé účetní období 6
	PASIVA CELKEM (ř. 14 + 20 + 25)	013	7061	639
A.	Vlastní kapitál (ř. 15 až 19)	014	-164	-468
A. I.	Základní kapitál	015	200	200
A. II.	Kapitálové fondy	016		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	017		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	018	-667	-389
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	019	303	-279
B.	Cizí zdroje (ř. 21 až 24)	020	7225	1107
B. I.	Rezervy	021		
B. II.	Dlouhodobé závazky	022	323	200
B. III.	Krátkodobé závazky	023	6902	907
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	024		
C. I.	Časové rozlišení	025		

Sestaveno dne:

26.3.2013

Právní forma účetní jednotky:

společnost s ručním účastem

Předmět podnikání účetní jednotky:

výroba doplňků stravy

Podpisový záznam:

Ilona LUŽOVÁ

PŘÍLOHA P III: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY 2013

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém členění podle Přílohy č. 2 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu úřadu

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni 31.12.2013
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2013		27758320

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky


MEDINOX, s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště

Lužánecká 2002/4b
Brno - Černá Pole
602 00

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1	315	3 132
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	50	2 586
+	Obchodní marže	I. - A. 3	265	546
II.	Výkony	Součet II.1. až II.3. 4	14 058	14 089
II. 1.	Tržby za prodej výrobků a služeb	5	14 058	14 089
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	6		
3.	Aktivace	7		
B.	Výkonová spotřeba	Součet B.1. až B.2. 8	9 053	12 840
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	7 566	9 819
2.	Služby	10	1 487	3 021
+	Přidaná hodnota	I. - A. + II. - B. 11	5 270	1 795
C.	Osobní náklady	Součet C.1. až C.4. 12	2 506	1 268
C. 1.	Mzdové náklady	13	1 851	968
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	590	270
4.	Sociální náklady	16	65	30
D.	Daně a poplatky	17	38	12
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	932	146
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	Součet III.1. až III.2. 19		
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20		
2.	Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	Zústatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	Součet F.1. až F.2. 22		
F. 1.	Zústatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25		
IV.	Ostatní provozní výnosy	26		29
H.	Ostatní provozní náklady	27	89	1
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	rozdílný výnosů a nákladů řádku I., až písmeno I. 30	1 705	397

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	Součet VII.1. až VII.3.		
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42		
N.	Nákladové úroky	43	75	
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	29	14
O.	Ostatní finanční náklady	45	75	108
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	Rozdíl výnosů a nákladů řádků VI. až písmeno P. Součet Q.1. až Q.2.	-121	-94
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	253	
Q. 1.	-splatná	50	253	
2.	-odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	1 331	303
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	Součet S.1. až S.2.		
S. 1.	-splatná	56		
2.	-odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	XIII. - R. - S.		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T.	1 331	303
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	provozní výsl. hosp. + finanční výsl. hosp. + XIII. - R.	1 584	303

Sestaveno dne: 31.03.2014	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou 
Právní forma účetní jednotky s.r.o.	Předmět podnikání Výroba doplňků stravy
	Pozn.:

PŘÍLOHA P IV: ROZVAHA 2013

 Rozvaha podle Přílohy č. 1
 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

 Účetní jednotka doručí
 účetní závěrku současně
 s doručením daňového přiznání
 za daň z příjmů

 1 x příslušnému finančnímu
 úřadu

**ROZVAHA
 v plném rozsahu
 ke dni 31.12.2013
 (v haléřích)**

Rok	Měsíc	IČ
2013		27758320

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

MEDINOX, s.r.o.

 Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
 a místo podnikání liší-li se od bydliště

 Lužánecká 2002/4b
 Brno - Černá Pole
 602 00

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM Součet A až D	1	9 900 490,94	-1 078 052,00	8 822 438,94	7 060 588,16
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Dlouhodobý majetek Součet B.I. až B.III.	3	6 170 700,56	-1 078 052,00	5 092 648,56	2 253 102,32
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek Součet I.1. až I.8.	4	68 950,50	-19 160,00	49 790,50	
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	5				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6				
3.	Software	7	68 950,50	-19 160,00	49 790,50	
4.	Ocenitelná práva	8				
5.	Goodwill	9				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek Součet II.1. až II.9.	13	6 101 750,06	-1 058 892,00	5 042 858,06	2 253 102,32
B. II. 1.	Pozemky	14				
2.	Stavby	15				
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	16	5 451 750,06	-1 058 892,00	4 392 858,06	2 253 102,32
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	17				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	18				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21	650 000,00		650 000,00	
9.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	22				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek Součet III.1. až III.7.	23				
B. III. 1.	Podíly – ovládaná osoba	24				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26				
4.	Půjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	27				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	28				
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	29				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30				

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva Součet C.I. až C.IV.	31	3 696 140,17		3 696 140,17	4 804 485,84
C. I.	Zásoby Součet I.1. až I.6.	32	973 471,12		973 471,12	599 561,67
C. I. 1.	Materiál	33	973 471,12		973 471,12	599 561,67
	2. Nedokončená výroba a polotovary	34				
	3. Výrobky	35				
	4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	36				
	5. Zboží	37				
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	38				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky Součet II.1. až II.8.	39				
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	40				
	2. Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	41				
	3. Pohledávky - podstatný vliv	42				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	43				
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44				
	6. Dohadné účty aktivní	45				
	7. Jiné pohledávky	46				
	8. Odložená daňová pohledávka	47				
C. III.	Krátkodobé pohledávky Součet III.1. až III.9.	48	1 792 157,67		1 792 157,67	3 939 023,21
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	49	1 492 922,62		1 492 922,62	3 718 744,76
	2. Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	50				
	3. Pohledávky - podstatný vliv	51				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	52				
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	53				
	6. Stát - daňové pohledávky	54				2 254,00
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	299 235,05		299 235,05	218 024,45
	8. Dohadné účty aktivní	56				
	9. Jiné pohledávky	57				
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek Součet IV.1. až IV.4.	58	930 511,38		930 511,38	265 900,96
C. IV. 1.	Peníze	59	85 222,83		85 222,83	56 374,83
	2. Účty v bankách	60	845 288,55		845 288,55	209 526,13
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	61				
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	62				
D. I.	Časové rozlišení Součet I.1. až I.3.	63	33 650,21		33 650,21	3 000,00
D. I. 1.	Náklady příštích období	64	33 650,21		33 650,21	3 000,00
	2. Komplexní náklady příštích období	65				
	3. Příjmy příštích období	66				

Označení	PASIVA	Čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období	
a	b	c	5	6	
	PASIVA CELKEM	Součet A až C	67	8 822 438,94	7 060 588,16
A.	Vlastní kapitál	Součet A.I. až A.V.	68	1 160 052,16	-164 109,69
A. I.	Základní kapitál	Součet I.1. až I.3.	69	200 000,00	200 000,00
A. I. 1.	Základní kapitál		70	200 000,00	200 000,00
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)		71		
3.	Změny základního kapitálu		72		
A. II.	Kapitálové fondy	Součet II.1. až II.6.	73		
A. II. 1.	Emisní ážio		74		
2.	Ostatní kapitálové fondy		75		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků		76		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností		77		
5.	Rozdíly z přeměn společností		121		
6.	Rozdíly z ocenění při přeměnách společností		122		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	Součet III.1. až III.2.	78		
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond		79		
2.	Statutární a ostatní fondy		80		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	Součet IV.1. až IV.3.	81	-364 109,69	-667 418,85
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let		82	303 309,16	
2.	Neuhrazená ztráta minulých let		83	-667 418,85	-667 418,85
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let		123		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období /+ -/		84	1 324 161,85	303 309,16
B.	Cizí zdroje	Součet B.I. až B.IV.	85	7 662 386,78	7 224 697,85
B. I.	Rezervy	Součet I.1. až I.4.	86		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních předpisů		87		
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky		88		
3.	Rezerva na daň z příjmů		89		
4.	Ostatní rezervy		90		
B. II.	Dlouhodobé závazky	Součet II.1. až II.10.	91	338 187,10	323 293,02
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů		92	232 209,00	232 209,00
2.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba		93		
3.	Závazky - podstatný vliv		94		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		95		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy		96		

Označení	PASIVA	čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
6.	Vydané dluhopisy	97		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	98		
8.	Dohadné účty pasivní	99	105 978,10	91 084,02
9.	Jiné závazky	100		
10.	Odložený daňový závazek	101		
B. III.	Krátkodobé závazky	Součet III.1. až III.11.	6 225 802,00	6 901 404,83
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	4 888 969,65	5 978 346,20
2.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	104		
3.	Závazky - podstatný vliv	105		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106		
5.	Závazky k zaměstnancům	107	144 172,00	121 941,00
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	69 442,00	61 773,00
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	297 988,74	94 542,02
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	825 229,61	644 802,61
9.	Vydané dluhopisy	111		
10.	Dohadné účty pasivní	112		
11.	Jiné závazky	113		
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	Součet IV.1. až IV.3.	1 098 397,68	
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	1 098 397,68	
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116		
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C. I.	Časové rozlišení	Součet I.1. až I.2.		
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119		
2.	Výnosy příštích období	120		

Sestaveno dne: 14.03.2016		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky s.r.o.	Předmět podnikání Výroba doplňků stravy	Pozn.:

PŘÍLOHA P V: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY 2014

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém členění podle Přílohy č. 2 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu úřadu

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v plném rozsahu**

ke dni 31.12.2014
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2014		27758320

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky


MEDINOX, s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Svatoborská 1396/99a
Kyjov
697 01

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1		315
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2		50
+	Obchodní marže	I. - A. 3		265
II.	Výkony	Součet II.1. až II.3. 4	17 099	14 058
II. 1.	Tržby za prodej výrobků a služeb	5	17 099	14 058
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	6		
3.	Aktivace	7		
B.	Výkonová spotřeba	Součet B.1. až B.2. 8	11 680	9 053
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	10 477	7 566
2.	Služby	10	1 203	1 487
+	Přidaná hodnota	I. - A. + II. - B. 11	5 419	5 270
C.	Osobní náklady	Součet C.1. až C.4. 12	3 195	2 506
C. 1.	Mzdové náklady	13	2 397	1 851
2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	14		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	725	590
4.	Sociální náklady	16	73	65
D.	Daně a poplatky	17	29	38
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	1 847	932
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	Součet III.1. až III.2. 19	1 336	
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	190	
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	1 146	
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	Součet F.1. až F.2. 22	111	
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	111	
2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25		
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	10	
H.	Ostatní provozní náklady	27	85	89
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	rozdíl výnosů a nákladů římská I. až písmeno I. 30	1 498	1 705

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	Součet VII.1. až VII.3.		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42		
N.	Nákladové úroky	43	123	75
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	15	32
O.	Ostatní finanční náklady	45	98	85
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	Rozdíl výnosů a nákladů římská VI. až písmeno P. Součet Q.1. až Q.2.	-206	-128
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	259	253
Q. 1.	-splatná	50	259	253
2.	-odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	1 033	1 324
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	Součet S.1. až S.2.		
S. 1.	-splatná	56		
2.	-odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	XIII. - R. - S.		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T.	1 033	1 324
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	provozní výsl. hosp. + finanční výsl. hosp. + XIII. - R.	1 292	1 577

Sestaveno dne: 31.03.2015		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky s.r.o.	Předmět podnikání Výroba doplňků stravy	Pozn.: 

PŘÍLOHA P VI: ROZVAHA 2014

Rozvaha podle Přílohy č. 1
vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu
úřadu

ROZVAHA
v plném rozsahu

ke dni 31.12.2014
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2014		27758320

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

MEDINOX, s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště


Svatoborská 1396/99a
Kyjov
697 01

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM Součet A až D	1	15 985	-2 837	13 148	8 822
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Dlouhodobý majetek Součet B.I. až B.III.	3	11 135	-2 837	8 298	5 092
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek Součet I.1. až I.8.	4	69	-42	27	49
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	5				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6				
3.	Software	7	69	-42	27	49
4.	Ocenitelná práva	8				
5.	Goodwill	9				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek Součet II.1. až II.9.	13	11 066	-2 795	8 271	5 043
B. II. 1.	Pozemky	14				
2.	Stavby	15	4 898		4 898	
3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	16	6 168	-2 795	3 373	4 393
4.	Pěstičské celky trvalých porostů	17				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	18				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21				650
9.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	22				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek Součet III.1. až III.7.	23				
B. III. 1.	Podíly – ovládaná osoba	24				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26				
4.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	27				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	28				
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	29				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30				

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva Součet C.I. až C.IV.	31	4 821		4 821	3 696
C. I.	Zásoby Součet I.1. až I.6.	32	1 746		1 746	973
C. I. 1.	Materiál	33	1 746		1 746	973
2.	Nedokončená výroba a polotovary	34				
3.	Výrobky	35				
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	36				
5.	Zboží	37				
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	38				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky Součet II.1. až II.8.	39				
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	40				
2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	41				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	42				
4.	Pohledávky za společníky	43				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44				
6.	Dohadné účty aktivní	45				
7.	Jiné pohledávky	46				
8.	Odložená daňová pohledávka	47				
C. III.	Krátkodobé pohledávky Součet III.1. až III.9.	48	1 844		1 844	1 792
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	49	1 494		1 494	1 493
2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	50				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	51				
4.	Pohledávky za společníky	52				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	53				
6.	Stát - daňové pohledávky	54				
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	350		350	299
8.	Dohadné účty aktivní	56				
9.	Jiné pohledávky	57				
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek Součet IV.1. až IV.4.	58	1 231		1 231	931
C. IV. 1.	Peníze	59	123		123	85
2.	Účty v bankách	60	1 108		1 108	846
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	61				
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	62				
D. I.	Časové rozlišení Součet I.1. až I.3.	63	29		29	34
D. I. 1.	Náklady příštích období	64	29		29	34
2.	Komplexní náklady příštích období	65				
3.	Příjmy příštích období	66				

Označení a	PASIVA b	čís. řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	Součet A až C 67	13 148	8 822
A.	Vlastní kapitál	Součet A.I. až A.V. 68	2 193	1 160
A. I.	Základní kapitál	Součet I.1. až I.3. 69	200	200
A. I. 1.	Základní kapitál	70	200	200
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	71		
3.	Změny základního kapitálu	72		
A. II.	Kapitálové fondy	Součet II.1. až II.6. 73		
A. II. 1.	Ážio	74		
2.	Ostatní kapitálové fondy	75		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	76		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	77		
5.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací	121		
6.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	122		
A. III.	Fondy ze zisku	Součet III.1. až III.2. 78		
A. III. 1.	Rezervní fond	79		
2.	Statutární a ostatní fondy	80		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	Součet IV.1. až IV.3. 81	960	-364
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	82	960	303
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	83		-667
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	123		
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období +/-	84	1 033	1 324
A. V. 2.	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku +/-	124		
B.	Cizí zdroje	Součet B.I. až B.IV. 85	10 955	7 662
B. I.	Rezervy	Součet I.1. až I.4. 86		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních předpisů	87		
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	88		
3.	Rezerva na daň z příjmů	89		
4.	Ostatní rezervy	90		
B. II.	Dlouhodobé závazky	Součet II.1. až II.10. 91	627	338
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	92	230	232
2.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	93		
3.	Závazky - podstatný vliv	94		
4.	Závazky ke společníkům	95	200	
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	96		

Označení a	PASIVA b	čís. řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
6.	Vydané dluhopisy	97		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	98		
8.	Dohadné účty pasivní	99	197	106
9.	Jiné závazky	100		
10.	Odložený daňový závazek	101		
B. III.	Krátkodobé závazky	Součet III.1. až III.11.	6 833	6 226
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	6 425	4 889
2.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	104		
3.	Závazky - podstatný vliv	105		
4.	Závazky ke společníkům	106		
5.	Závazky k zaměstnancům	107	178	144
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	86	70
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	118	298
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	26	825
9.	Vydané dluhopisy	111		
10.	Dohadné účty pasivní	112		
11.	Jiné závazky	113		
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	Součet IV.1. až IV.3.	3 495	1 098
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	3 495	1 098
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116		
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C. I.	Časové rozlišení	Součet I.1. až I.2.		
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119		
2.	Výnosy příštích období	120		

Sestaveno dne: 31.03.2015		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou 
Právní forma účetní jednotky s.r.o.	Předmět podnikání Výroba doplňků stravy	Pozn.:

PŘÍLOHA P VII: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY 2015

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém členění podle Přílohy č. 2 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmu

1 x příslušnému finančnímu úřadu

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v plném rozsahu**

ke dni 31.12.2015
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2015		27758320

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

MEDINOX, s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště

Svatoborská 1396/99a
Kyjov
697 01

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1	233	
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	211	
+	Obchodní marže I. - A.	3	22	
II.	Výkony Součet II.1. až II.3.	4	16 880	17 099
II. 1.	Tržby za prodej výrobků a služeb	5	16 880	17 099
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	6		
3.	Aktivace	7		
B.	Výkonová spotřeba Součet B.1. až B.2.	8	11 114	11 680
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	9 240	10 477
2.	Služby	10	1 874	1 203
+	Přidaná hodnota I. - A. + II. - B.	11	5 788	5 419
C.	Osobní náklady Součet C.1. až C.4.	12	4 381	3 195
C. 1.	Mzdové náklady	13	3 253	2 397
2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	14		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	1 024	725
4.	Sociální náklady	16	104	73
D.	Daně a poplatky	17	49	29
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	1 934	1 847
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu Součet III.1. až III.2.	19	1 807	1 336
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	240	190
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	1 567	1 146
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu Součet F.1. až F.2.	22	154	111
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	154	111
2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	957	
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	186	10
H.	Ostatní provozní náklady	27	115	85
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření rozdíl výnosů a nákladů řádků I. až písmeno I.	30	191	1 498

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku Součet VII.1. až VII.3.	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42		
N.	Nákladové úroky	43	150	123
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	198	15
O.	Ostatní finanční náklady	45	49	98
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření Rozdíl výnosů a nákladů římská VI. až písmeno P. Součet Q.1. až Q.2.	48	-1	-206
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49		259
Q. 1.	-splatná	50		259
2.	-odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	190	1 033
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti Součet S.1. až S.2.	55		
S. 1.	-splatná	56		
2.	-odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření XIII. - R. - S.	58		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření výsledek hospodaření za běžnou činnost + za účetní období (+/-) mimořádný výsledek hospodaření - T.	60	190	1 033
****	Výsledek hospodaření před zdaněním provozní výsl. hosp. + finanční výsl. hosp. + XIII. - R.	61	190	1 292

Sestaveno dne: 14.03.2016		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky s.r.o.	Předmět podnikání Výroba doplňků stravy	Pozn.:

PŘÍLOHA P VIII: ROZVAHA 2015

Rozvaha podle Přílohy č. 1
vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daň z příjmu

1 x příslušnému finančnímu
úřadu

ROZVAHA
v plném rozsahu
ke dni 31.12.2015
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2015		27758320

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

MEDINOX, s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Svatoborská 1396/99a
Kyjov
697 01

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM Součet A až D	1	17 502	-5 643	11 859	13 148
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Dlouhodobý majetek Součet B.I. až B.III.	3	11 794	-4 685	7 109	8 298
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek Součet I.1. až I.8.	4	69	-65	4	27
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	5				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6				
3.	Software	7	69	-65	4	27
4.	Ocenitelná práva	8				
5.	Goodwill	9				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek Součet II.1. až II.9.	13	11 725	-4 620	7 105	8 271
B. II. 1.	Pozemky	14				
2.	Stavby	15	4 898	-392	4 506	4 898
3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	16	6 827	-4 228	2 599	3 373
4.	Pěstítkelské celky trvalých porostů	17				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	18				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21				
9.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	22				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek Součet III.1. až III.7.	23				
B. III. 1.	Podíly – ovládaná osoba	24				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26				
4.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	27				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	28				
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	29				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30				

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva Součet C.I. až C.IV.	31	5 679	-958	4 721	4 821
C. I.	Zásoby Součet I.1. až I.6.	32	2 083		2 083	1 746
C. I. 1.	Materiál	33	2 083		2 083	1 746
2.	Nedokončená výroba a polotovary	34				
3.	Výrobky	35				
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	36				
5.	Zboží	37				
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	38				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky Součet II.1. až II.8.	39				
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	40				
2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	41				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	42				
4.	Pohledávky za společníky	43				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44				
6.	Dohadné účty aktivní	45				
7.	Jiné pohledávky	46				
8.	Odložená daňová pohledávka	47				
C. III.	Krátkodobé pohledávky Součet III.1. až III.9.	48	2 252	-958	1 294	1 844
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	49	1 657	-958	699	1 494
2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	50				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	51				
4.	Pohledávky za společníky	52				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	53				
6.	Stát - daňové pohledávky	54	258		258	
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	337		337	350
8.	Dohadné účty aktivní	56				
9.	Jiné pohledávky	57				
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek Součet IV.1. až IV.4.	58	1 344		1 344	1 231
C. IV. 1.	Peníze	59	150		150	123
2.	Účty v bankách	60	1 194		1 194	1 108
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	61				
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	62				
D. I.	Časové rozlišení Součet I.1. až I.3.	63	29		29	29
D. I. 1.	Náklady příštích období	64	29		29	29
2.	Komplexní náklady příštích období	65				
3.	Příjmy příštích období	66				

Označení	PASIVA	čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období	
a	b	c	5	6	
	PASIVA CELKEM	Součet A až C	67	11 859	13 148
A.	Vlastní kapitál	Součet A.I. až A.V.	68	2 384	2 193
A. I.	Základní kapitál	Součet I.1. až I.3.	69	200	200
A. I. 1.	Základní kapitál		70	200	200
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)		71		
3.	Změny základního kapitálu		72		
A. II.	Kapitálové fondy	Součet II.1. až II.6.	73		
A. II. 1.	Ážio		74		
2.	Ostatní kapitálové fondy		75		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků		76		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací		77		
5.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací		121		
6.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací		122		
A. III.	Fondy ze zisku	Součet III.1. až III.2.	78		
A. III. 1.	Rezervní fond		79		
2.	Statutární a ostatní fondy		80		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	Součet IV.1. až IV.3.	81	1 994	960
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let		82	1 994	960
2.	Neuhrazená ztráta minulých let		83		
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let		123		
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období /+ -/		84	190	1 033
A. V. 2.	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku /-/		124		
B.	Cizí zdroje	Součet B.I. až B.IV.	85	9 475	10 955
B. I.	Rezervy	Součet I.1. až I.4.	86		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních předpisů		87		
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky		88		
3.	Rezerva na daň z příjmů		89		
4.	Ostatní rezervy		90		
B. II.	Dlouhodobé závazky	Součet II.1. až II.10.	91	727	627
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů		92	230	230
2.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba		93		
3.	Závazky - podstatný vliv		94		
4.	Závazky ke společníkům		95	257	200
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy		96		

Označení	PASIVA		Čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b		c	5	6
6.	Vydané dluhopisy		97		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě		98		
8.	Dohadné účty pasivní		99	240	197
9.	Jiné závazky		100		
10.	Odložený daňový závazek		101		
B. III.	Krátkodobé závazky	Součet III.1. až III.11.	102	6 176	6 833
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů		103	5 705	6 425
2.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba		104		
3.	Závazky - podstatný vliv		105		
4.	Závazky ke společníkům		106		
5.	Závazky k zaměstnancům		107	170	178
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění		108	123	86
7.	Stát - daňové závazky a dotace		109	158	118
8.	Krátkodobé přijaté zálohy		110	20	26
9.	Vydané dluhopisy		111		
10.	Dohadné účty pasivní		112		
11.	Jiné závazky		113		
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	Součet IV.1. až IV.3.	114	2 572	3 495
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé		115	2 572	3 495
2.	Krátkodobé bankovní úvěry		116		
3.	Krátkodobé finanční výpomoci		117		
C. I.	Časové rozlišení	Součet I.1. až I.2.	118		
C. I. 1.	Výdaje příštích období		119		
2.	Výnosy příštích období		120		

Sestaveno dne: 14.03.2016		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky s.r.o.	Předmět podnikání Výroba doplňků stravy	Pozn.:

