

# Řízení oběžného majetku ve firmě AB, s.r.o.

Zuzana Musilová

---

Bakalářská práce  
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Vyšší odborná škola ekonomická

akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Zuzana Musilová

Osobní číslo: M130227

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Finanční řízení podniku

Forma studia: prezenční

Téma práce: Řízení oběžného majetku ve firmě AB s.r.o.

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Prostudujte literaturu k tématu řízení oběžného majetku.
- Popiště metody řízení zásob.

#### II. Praktická část

- Charakterizujte firmu.
- Provedte analýzu řízení zásob, pohledávek a krátkodobého finančního majetku.
- Zhodnoťte vypočtené údaje.
- Navrhněte řešení pro zlepšení situace firmy.

### Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**DOUGLAS, Lambert, James R. STOCK a Lisa ELLRAM. Logistika. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-221-1.**

**KALOUDA, František. Finanční řízení podniku. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o., 2009. ISBN 978-80-7380-174-8.**

**PAVELKOVÁ, Drahomíra. Podnikové finance. 4. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN 978-8-7318-732-3.**

**TOOLE, G. Jerry. Scientific logistical world of logistics. Plzeň: GJT - Publications, 2007. ISBN 80-903291-0-1.**

**VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA a kolektiv. Podnikové řízení. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Radomír Hynčica**

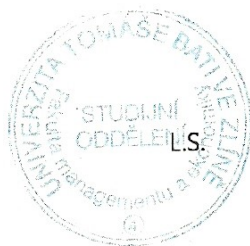
Datum zadání bakalářské práce: **3. března 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **21. dubna 2017**

Ve Zlíně dne 7. dubna 2017



Mgr. Pavel Hýl  
zast. děkan



Ing. Bc. Šárka Vránová, Ph.D.  
zast. 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**

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou řízení oběžného majetku se zaměřením na zásoby, pohledávky a krátkodobý finanční majetek. Cílem této práce je navrhnout a doporučit případná možná řešení ke zlepšení situace firmy. Teoretická část je zaměřena na charakteristiku oběžného majetku, a dále na problematiku řízení zásob, pohledávek a krátkodobého finančního majetku. V praktické části jsou uvedeny informace o firmě AB, s.r.o., včetně výpočtů. Dále je znázorněna vertikální analýza a SWOT analýza. Je zpracována metoda ABC neboli Paretova analýza. Byl sestaven platební kalendář a prozkoumám vývoj prodejnosti jeřábů v jednotlivých letech. Na základě výpočtů jsou navržena opatření na zlepšení, které by mohly danou situaci ve firmě změnit.

**Klíčová slova:** oběžný majetek, řízení pohledávek, řízení zásob, řízení peněžních prostředků, finanční analýza, analýza pohledávek.

## **ABSTRACT**

This bachelor analyzes the management of short-term assets with a focus on inventory, receivables and short-term financial assets. The aim of this work is designed and recommended any possible solutions to improve the situation of the company. The theoretical part is focused on the characteristics of short-term assets and also on the problem management assets, receivables and short-term financial assets. In the practical are stipulated information about the company AB Ltd., also contains calculations. Furthermore it showed the vertical analysis and SWOT analysis. It's processed ABC method or Pareto analysis. It was compiled the payment schedule and explored the evolution of sales of cranes in individual years. On the basis of the calculation are designed to suggestions for improvement that could given the situation in the company change.

**Keywords:** short-term assets, management receivables, management inventory, management finances, financial analysis, analysis of receivables.

Za rady a ochotu bych chtěla poděkovat vedoucí mé bakalářské práce Ing. Petře Brázdilové z Vyšší odborné školy ekonomické, Ing. Radomíru Hynčicovi z firmy AB s. r. o. a zaměstnancům firmy AB, s. r. o., kteří mně pomohli zpracovat tuto práci.

**OBSAH**

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>9</b>
<b>1 OBĚŽNÝ MAJETEK</b> .....	<b>10</b>
1.1 ŘÍZENÍ OBĚŽNÉHO MAJETKU.....	12
1.2 ŘÍZENÍ ZÁSOB.....	13
1.3 NÁKLADY NA UDRŽOVÁNÍ ZÁSOB.....	18
1.4 METODA JIT.....	20
1.4.1 PROBLÉMY SE ZAVÁDĚNÍM JIT .....	22
1.5 METODA ABC NEBOLI PARETOVA METODA.....	23
1.6 VERTIKÁLNÍ ANALÝZA .....	24
1.7 ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK .....	25
1.8 ŘÍZENÍ PENĚŽNÍCH PROSTŘEDKŮ .....	27
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>31</b>
<b>2 CHARAKTERISTIKA FIRMY AB, S.R.O.</b> .....	<b>32</b>
2.1 SWOT ANALÝZA FIRMY AB, S.R.O. ....	35
2.2 SOUČASNÝ STAV VE FIRMĚ AB, S.R.O. ....	36
2.3 ANALÝZA ZÁSOB.....	36
2.4 METODA ABC NEBOLI PARETOVO PRAVIDLO .....	40
2.5 VERTIKÁLNÍ ANALÝZA .....	41
2.6 ZJIŠTĚNÍ NÁKLADŮ NA UDRŽOVÁNÍ ZÁSOB.....	42
2.7 OPRAVY A ÚDRŽBA SKLADU .....	43
<b>3 VÝBĚR DODAVATELŮ</b> .....	<b>45</b>
3.1 ANALÝZA DODAVATELŮ .....	46
<b>4 POROVNÁNÍ CEN S KONKURENCÍ</b> .....	<b>48</b>
4.1 SROVNÁNÍ CEN NAKUPOVANÝCH ZÁSOB NA VÁZACÍ PROSTŘEDKY S KONKURENCÍ .....	48
4.2 SROVNÁNÍ CEN NAKUPOVANÝCH ZÁSOB NA VÝROBU JEŘÁBŮ S KONKURENCÍ .....	51
<b>5 ODBĚRATELÉ</b> .....	<b>53</b>
<b>6 ANALÝZA POHLEDÁVEK</b> .....	<b>55</b>
<b>7 ŘÍZENÍ KRÁTKODOBÉHO FINANČNÍHO MAJETKU</b> .....	<b>59</b>
7.1 VÝVOJ PRODEJE HOTOVÝCH VÝROBKŮ.....	62
<b>8 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SITUACE FIRMY AB, S.R.O.</b> .....	<b>63</b>
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>65</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>66</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>68</b>
<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>69</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ</b> .....	<b>70</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>71</b>

## ÚVOD

Jako oběžný je označován majetek proto, že rychle mění svou formu, obrací se během krátkého období. Oběžný majetek je neustále v pohybu na rozdíl od dlouhodobého majetku, jehož obrát je velmi pomalý. Čím rychleji se obrací, tím za stejných podmínek přinese větší zisk.

Ve své bakalářské práci se zabývám řízením oběžného majetku ve firmě AB, s.r.o., se zaměřením na řízení zásob, pohledávek a krátkodobého finančního majetku. Teoretická část se zaměřuje na charakteristiku oběžného majetku a členění oběžného majetku.

Dále se zabývám analýzou zásob, pohledávek a finančních prostředků.

V analýze zásob jsou uvedeny vzorce na průměrnou výši výrobních zásob, nedokončené výroby, hotových výrobků a na optimální velikost objednávky. Dále zde popisují metody řízení zásob, a to metodu ABC a Just in time.

Také se zaměřuji na řízení pohledávek, konkrétně na dobu obratu a obrátku pohledávek. Následují způsoby řízení pohledávek, mezi které patří zejména volba podmínek prodeje, využívání skonta, zajištění pohledávek, obstarávání informací o odběratelích, analýza pohledávek, inkasní politika a soudní řízení pohledávek.

V poslední části teoretické části rozebírám řízení peněžních prostředků, poukazuji na platební kalendář a na modely peněžních prostředků.

Praktická část vychází z teorie, charakterizuje firmu AB, s.r.o., popisuje současný stav. Dále jsem provedla SWOT analýzu firmy, kde jsem zjistila slabé stránky, silné stránky, příležitosti a hrozby firmy. Využila jsem ukazatele finanční analýzy na analýzu zásob, konkrétně jsem vypočítala likviditu, obratovost, průměrnou výši zásob, výrobních zásob, nedokončené výroby, zásob a průměrnou denní spotřebu. Dále jsem analyzovala vertikální analýzu firmy AB, s.r.o. Je zde zhodnocena situace výběru dodavatelů podle metody ABC.

Dalším bodem jsou pohledávky, zjišťovala jsem, kolik dodavatelů neuhrazuje pohledávky firmě. Na konci praktické části jsem zjišťovala stav běžného účtu a pokladny v jednotlivých letech. Počítala jsem dobu obratu a počet obrátek pohledávek a porovnávala s jednotlivými lety.

Hlavním cílem této bakalářské práce je nalezení problémů souvisejících s řízením zásob a pohledávek ve firmě AB, s. r. o. a vytvoření návrhů vedoucích ke zlepšení týkajících se řízení pohledávek, zásob a peněžních prostředků v této firmě.

# **I TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 OBĚŽNÝ MAJETEK

Oběžný majetek (oběžná aktiva) je součástí majetku podniku. Z hlediska časového se oběžný majetek v tržní ekonomice vymezuje prioritně jako majetek, který svým charakterem má krátkou dobu použití (do jednoho roku). (Pavelková, 2008, str. 101)

Oběžný majetek je důležitou částí aktiv podniku. Ve své většině je v podniku vázán krátkodobě, tj. do doby jednoho roku. Vyskytuje se ve všech právních formách podnikání, i když v různých objemech a odlišné struktuře. Postavení oběžného majetku je nezastupitelné, plní celou řadu funkcí. (Kociánová, 2006, str. 5)

**Oběžný majetek** (oběžná aktiva) je součástí majetku podniku.

Z hlediska časového se oběžný majetek v tržní ekonomice vymezuje prioritně jako majetek, který svým charakterem má krátkou dobu použití (do jednoho roku).

Strukturou oběžného majetku rozumíme složení, skladbu oběžného majetku.

Vyjadřuje kvantitativní vztahy mezi složkami oběžného majetku nebo jejich skupinami či uvnitř skupin.

Podle vázanosti lze rozlišovat oběžný majetek *vázaný* (v nepeněžních formách) a *volný* (v penězích). Podle fáze koloběhu majetku je významné, zda se nachází ve výrobních zásobách, nedokončené výrobě, hotových výrobcích, pohledávkách. Z hlediska charakteru jeho potřeby je významné, jde-li o trvalý či přechodný stav oběžného majetku. Vzhledem k záměrům v objemu a struktuře podnikové činnosti je účelné odlišit majetek potřebný a nepotřebný. (Pavelková, 2008, strana 100-101)

**Členění oběžného majetku dle rozvahy:**

### Oběžná aktiva

- I. Zásoby
  - a) Materiál
  - b) Nedokončená výroba a polotovary
  - c) Výrobky
  - d) Zvířata
  - e) Zboží
  - f) Poskytnuté zálohy na zásoby
- II. Dlouhodobé pohledávky
- III. Krátkodobé pohledávky

## IV. Krátkodobý finanční majetek

- a) Peníze
- b) Účty v bankách
- c) Krátkodobý finanční majetek
- d) Nedokončený krátkodobý majetek (Kalouda, 2009, s. 96)

## 1) Členění oběžného majetku podle fází koloběhu:

Peníze – výrobní zásoby – nedokončená výroba – hotové výrobky – pohledávky – peníze



Zdroj: (Petrášová, 2013)

Obrázek 1. Koloběh oběžného majetku

Polotovar je již prodejným konečnému spotřebiteli

Nedokončená výroba – není prodejná konečnému spotřebiteli

Hotový výrobek – byl v podniku vyroben nebo na něm byly provedeny nějaké operace

Zboží prošlo podnikem beze změny

2) **Z časového hlediska:** krátkodobý majetek, doba obratu je krátká, obvykle do 1 roku.

3) **Z funkčního hlediska:**

Oběžný majetek plní několik funkcí:

- a) **Vnitřní** – zabezpečení hladkého koloběhu majetku a kapitálu
- b) **Likvidní** – zabezpečení platební schopnosti

- c) **Rezervní** – část oběžného majetku slouží jako rezerva ke krytí různých rizik (výpadek dodavatele)
- d) **Záruční** – oběžný majetek může sloužit jako záruka ke krytí závazků podniku, například úvěrů (pohledávky do lhůty splatnosti, peníze na termínovaném vkladu)
- e) **Vnější** – prostřednictvím oběžného majetku realizují podniky vztahy k okolí (dodavatelé, odběratelé, zaměstnanci, stát)
- f) **Z hlediska likvidnosti** –
  - 1. Stupeň – krátkodobý finanční majetek
  - 2. Stupeň – pohledávky
  - 3. Stupeň – zásoby (1. Hotové výrobky, 2 materiál, 3. Nedokončená výroba)
- g) **Z hlediska potřebnosti**
  - Potřebný
  - Nepotřebný
- h) **Z hlediska vázanosti**
  - Vázaný
  - Volný
- i) **Z hlediska trvalosti**
  - Trvalá výše oběžného majetku
  - Přechodná výše oběžného majetku
  - Špičkové výkyvy oběžného majetku (Šilhánová, Šedová a spol, 2008, s. 9-10)

## 1.1 Řízení oběžného majetku

Pod pojmem řízení oběžných aktiv chápeme vědomou činnost podniků zahrnující analýzu, stanovení a udržování optimální výše, struktury a míry OM, která odpovídá potřebám, možnostem a cílům podniku.

Samozřejmě požadavek optimalizace OM (dle cílů a postavení firmy) pak zahrnuje optimalizaci:

- Výše OM
- Struktury OM
- Použití OM



Pokud jde o vlastní proces řízení OM, o jeho realizaci v podmínkách podnikové praxe, tak věcné řízení OM zahrnuje nejčastěji:

- Řízení celkového OM
- Řízení zásob
- Řízení peněžních prostředků
- Řízení pohledávek

### **Celková spotřeba OM**

Celková spotřeba OM representuje takovou výši OM, která je nezbytná pro zajištění očekávaných výkonů firmy (obvykle tržeb) ve finančních či jiných jednotkách.

Potřeba vzniká zaplacením přijatého OM až do příchodu plateb od odběratelů. Její průměrnou hodnotu ( $CP_{OM}$ ) definuje výraz.

$$CP_{OM} = PDO_{OM} * PDP_{OM}$$

### **Základní faktory celkové spotřeby:**

- a) Průměrná doba obratu (vázanosti) OM ve dnech ( $PDO_{OM}$ ), definovaná následujícím výrazem

$$PDO_{OM} = \text{dny za období: } \frac{\text{výkony (tržby)}}{\text{průměrný stav OM}}$$

- b) Počet obrátek OM za dané období ( $PO_{OM}$ ), podle vztahu

$$PO_{OM} = \text{obrat (výkony, tržby) : průměrný stav OM}$$

- c) Průměrná denní potřeba OM ( $PDP_{OM}$ ) podle vzorce

$$PDP_{OM} = \text{celková potřeba OM: dny za období}$$

Takto zjištěná průměrná potřeba oběžného majetku se ovšem (při bližším pohledu) rozpadá do výše uvedených dílčích složek OM (Kalouda, 2008, s. 96- 97).

## **1.2 Řízení zásob**

Optimalizace zásob má za cíl minimalizaci nákladů na pořízení a skladování při zachování plynulosti výrobního procesu. Pro řízení zásob je nezbytné jejich členění dle funkčních složek. Proto mimo jiné, dle funkce zásob v logistickém řetězci, rozlišujeme například:

Obratovou zásobu, která kryje potřeby v období mezi dvěma dodávkami – tedy v průběhu dodávkového cyklu.

Maximální zásoba, která představuje výši stavu zásob v době nové dodávky.

Minimální zásoba, jejíž výše odpovídá stavu před dodáním další dodávky – tedy stavu, kdy je vyčerpána obratová zásoba. Je součtem pojistné a technické zásoby.

Pojistná zásoba, která vyrovnává výkyvy při dodávkách i spotřebě. Vytváří se z důvodu neschopnosti odhadnout přesný vývoj zásob a tedy za účelem minimalizace rizika vyplývajícího z nepravidelnosti dodávek a jejich výše.

Technickou zásobu, která kryje potřebu nezbytných technologických požadavků na přípravu položek zásob před jejich použitím ve výrobním procesu.

Sezónní zásobu, která se tvoří v případě, že je zásobu možno doplňovat pouze v určitém období, nebo pokud je spotřeba záležitostí sezónní, ale zásobu je nutno vytvářet průběžně po dobu celého roku.

Spekulativní zásobu, která se udržuje za účelem dosažení mimořádného zisku výhodným nákupem. (Váchal, Vochozka a kolektiv, 2013 s. 153 - 154)

### **Průměrná výše zásob**

Je určena vztahem

$$PVZ = s * w = \frac{Z_{max} + Z_{min}}{2} \text{ (Kč)}$$

s.....průměrná denní spotřeba (Kč) = s/t

w.....průměrná doba vázanosti podle vztahu

$$w = \frac{dod.cykklus}{2} + pojistná\ zásoba$$

Průměrná výše zásob závisí na průběhu spotřeby – rovnoměrná, nerovnoměrná (rychlejší) nebo pomalejší na počátku dodacího cyklu)

- **Průměrná výše výrobních zásob**

$$PVZ = PDSZ * PDVZ$$

PVZ = průměrná výše zásob (Kč)

PDSZ = průměrná denní spotřeba zásob (Kč/den)

PDVZ = průměrná doba vázanosti zásob (dny)

$$PDVZ = \frac{DC}{2} + PZ + TZ$$

DC = průměrný dodávkový cyklus

PZ = pojistná zásoba (dny)

TZ = technologická zásoba (dny)

$$PVNV = \frac{\text{maximální zásoba} + \text{minimální zásoba}}{2}$$

- **Průměrnou výši nedokončené výroby**

$$PVNV = PDNV \cdot PDVNV$$

PVNV = průměrná výše nedokončené výroby (Kč)

PDNV = průměrné denní náklady na výrobu (Kč/den)

PDVNV = průměrná doba vázanosti (výroby) nedokončené výroby (dny)

- **Průměrná výše zásob hotových výrobků**

$$PVHV = PDNHV \cdot PDVHV$$

PVHV = průměrná výše zásob hotových výrobků (Kč)

PDNHV = průměrné denní náklady vyrobených (hotových) výrobků (Kč/den).

PDVHV = průměrná doba vázanosti (skladování) hotových výrobků (dny)

$$PDVHZ = \frac{OC}{2} + OST$$

kde: OC = průměrná délka odbytového cyklu (dny). Odbytový cyklus je doba mezi přijetím výrobků na sklad a jejich expedicí (vyskladněním).

OST = ostatní doby ovlivňující výši hotových výrobků (dny). Jde např. o dobu pojistných zásob, dobu dozrávání výrobků, dobu na přípravu zásilek k expedici apod.

**Okamžik nové objednávky určujeme v závislosti na:**

- Spotřebě
- Době nutné pro vyřízení objednávky tak, aby nedošlo k přečerpání pojistné zásoby

Alternativou k právě uvedené metodice je v operativním řízení zásob – zásobovací rovnice, která v podstatě popisuje řízení zásob v reálném čase. Zásobovací rovnice má tuto podobu:

$$K_z = P_z + N - S$$

$K_z$ .....zásoba na konci období

$P_z$ .....zásoba na začátku období

$N$ .....nákup během období

$S$ .....spotřeba během období

(Finanční řízení podniku, 2008, s. 97,98)

### **Optimalizace zásob**

O optimalizaci zásob lze v daném případě hovořit plným právem. Při kritériu minimalizace nákladů na pořízení a udržení zásob dosahujeme následujícím postupem skutečně matematického minima.

#### **Složky celkových nákladů:**

- Náklady na pořízení
- Náklady skladovací
- Vlastní cena zásob
- Náklady nedostatku zásob
  - Ušlý zisk
  - Pokuty a penále
  - Cenová diference materiálových náhrad

### **Nákladový model**

Teorie řízení oběžných aktiv dovoluje koncipovat nákladový model ve dvou podobách. Je to tradičně deterministický nákladový model a v novější podobě model stochastický. Pokud bereme v úvahu jména tvůrců těchto modelů, pak je označujeme jako Baumolův model (též Baumol-Tobinův model) respektive jako model Miller-Orrův.

#### **1) Deterministický nákladový model**

V tomto modelu se neuvažují náklady nedostatku zásob a to z důvodu obtížné algoritmizace tohoto fenoménu. Stejně tak se neuvažuje ani pojistná zásoba, ta ovšem z jiného důvodu – jako konstanta (jde o jednorázovou záležitost) nemá totiž na výsledek optimálního řešení žádný vliv.

$$N = \frac{N_p \times S}{Q} + \frac{N_s \times Q}{2} + C \times S$$

N - Celkové náklady

$N_p$  - pořizovací náklady skladování jedné jednotky

$N_s$  – průměrné náklady skladování jedné jednotky

C – cena za jednotku materiálu

S – plánovaná spotřeba za období

Q – velikost objednávky ve hmotných jednotkách

S/Q – počet objednávek za období

Q/2 – průměrná zásoba

Při derivaci výrazu pro celkové náklady položíme rovnu nule a vyřešením této rovnice dostaneme vztah, určující optimální velikost dodávky (hodnotu  $Q_{Opt}$ ) v následujícím podobě:

$$Q_{Opt} = \sqrt{\frac{2 \times N_p \times S}{N_s}}$$

## 2) Stochastický model (Miller-Orrův model)

Vychází z předpokladu, že stav oběžných aktiv v podniku se v průběhu času mění velmi nepravidelně. To je realističtější přístup, než u deterministických modelů. Základním parametrem Miller-Orrůva modelu je dolní hranice zásob DH (minimální množství, pojistná zásoba) – její znalost předpokládáme. Potom rozpětí R mezi dolní a horní hranicí HH je dáno vztahem:

$$R = 3 \cdot [(3 \cdot N_p \cdot \text{rozptyl dodávek}) / (4 \cdot N_s)]^{1/3}$$

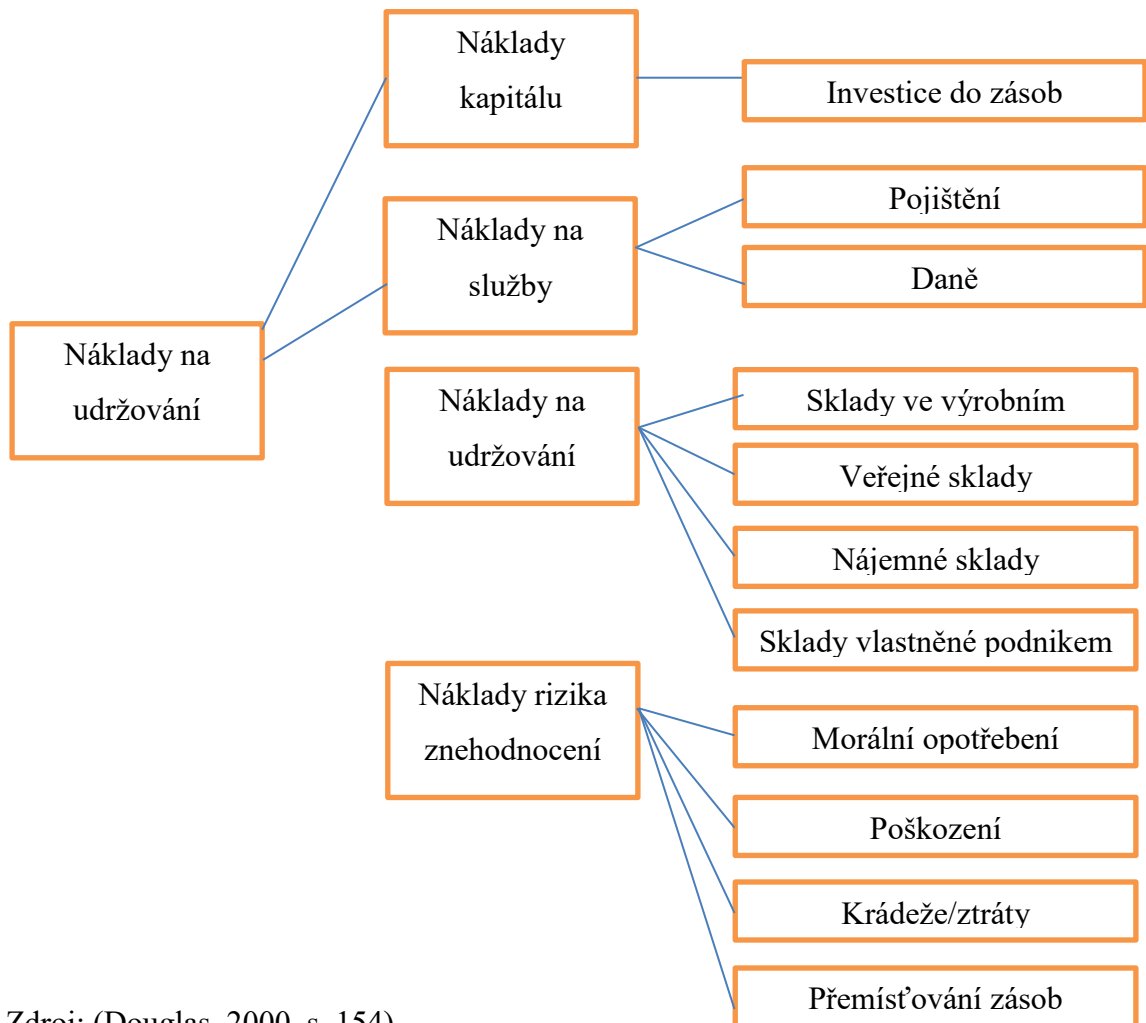
Bod návratu BN, tedy úroveň zásob kdy je nutno zásoby doplnit nebo je naopak transformovat do jiné, likvidnější majtkové formy (která nese zisk) je dán vztahem

$$BN = DH + R/3$$

(Kalouda, 2008, s. 99 - 100)

### 1.3 Náklady na udržování zásob

Náklady na udržování zásob jsou ty náklady, které souvisí s výší zásoby na skladě. Skládají se z řady různých nákladových položek a obecně představují jedny z nejvyšších nákladů logistiky.



Obrázek 2. Normativní model metodologie nákladů na udržování zásob

#### Kapitálové náklady

Náklady na kapitál. Náklady příležitostí by se měly kalkulovat pouze u těch zásob, které jsou placeny v hotovosti. Hotovostní investice jsou přímé variabilními náklady, které podniku v souvislosti se zásobami vznikají až do okamžiku, než se zásoby dostanou do místa svého uskladnění.

### **Náklady na služby**

Náklady na služby se skládají z daně, z movitého majetku a z pojištění proti ohni a krádeži, které se platí v důsledku držení zásob. Daně se mění v závislosti na státě, kde jsou zásoby drženy. Sazby daně se pohybují od nulové sazby ve státech, kde jsou zásoby zcela osvobozeny, až do 20 % z vyměřené hodnoty.

Sazby pojistného nejsou přísně proporcionální hladině zásob, protože pojištění se obvykle sjednává na pokrytí určité hodnoty produktu a určité doby. Pojistné sazby závisí na materiálech použitých při stavbě budovy (skladu), jejím věku a na dalších skutečnostech, například typu instalovaných protipožárních zařízení atd.

### **Náklady spojené se skladováním**

*Náklady na skladovací prostory.* Náklady na skladovací prostory se týkají čtyř oběžných skladovacích kapacit. Sklady v rámci výrobních závodů, veřejné sklady, nájemní sklady nebo smluvní sklady a sklady vlastněné podnikem.

### **Náklady na skladování v rámci závodu**

Náklady na skladování v rámci závodu mají převážně fixní charakter. Pokud jsou některé náklady variabilní, mění se většinou podle množství výrobků, které se přesunují v rámci výrobního zařízení, tedy v návaznosti na tok zboží, nikoliv podle množství skladovaných zásob.

### **Náklady na skladování ve veřejných skladech.**

*Náklady na veřejné sklady* jsou většinou založeny na množství výrobků, které se přesunují do skladu a ze skladu, a na množství zásob, které se drží na skladě. Manipulační poplatky se ve většině případů vyměřují při přijetí zboží do skladu a skladovací poplatky se vyměřují v určitých pravidelných intervalech, například měsíčně. Poplatek za první skladovací období se obvykle musí zaplatit při přijetí zboží do skladu.

*Na nájemní skladovací prostor* se obvykle uzavírá smlouva, která platí na určité časové období. Objem pronajatého skladovacího prostoru je založen na maximálních požadavcích na skladování, které se pro smluvní období předpokládá (Dauglas, 2000, s. 157).

### *Náklady na vlastní sklady*

Náklady spojené s vlastními nebo soukromými sklady, tj. sklady, které vlastní podnik, mají primárně fixní charakter, některé z nich se pak mohou měnit v návaznosti na pohyb zboží.

Veškeré provozní náklady, které by bylo možno vyloučit uzavřením skladu, anebo úspory vzniklé z přechodu na použití veřejných skladů, by měly být zahrnuty do skladovacích nákladů.

### **Náklady na rizika znehodnocení zásob**

Náklady na znehodnocení zásob se podnik od podniku různí, ale obvykle obsahují náklady na morální opotřebení, poškození, krádež/ztráty a přemístování zásob.

#### *Náklady na morální opotřebení*

Náklady morálního opotřebení jsou náklady na všechny jednotky, kterých se musí podnik zbavit se ztrátou, protože už nejsou prodejné za normální cenu. V závodě jde o náklady držení produktů na skladě po dobu delší, než odpovídá jejich užitečnost.

#### *Náklady poškození*

Náklady, které vznikají poškozením zboží během přepravy, by měly být posuzovány jako náklady na pohyb zboží, neboť budou přetrvávat bez ohledu na objem zásob. Poškození, které lze přisoudit manipulací se zbožím ve veřejném skladu.

#### *Náklady krádeží a ztrát*

Náklady jsou totiž mnohem běžnější, týkají se mnohem více zaměstnanců a je velmi těžké je kontrolovat. Ztráty mohou vyplynout také ze špatného vedení záznamů nebo z vyexpedování nesprávných výrobků nebo v nesprávném množství.

#### *Náklady na přemístování*

Náklady na přemístování zásob vznikají tehdy, když se zboží z jednoho skladovacího místa převáží do jiného skladovacího místa, aby se předešlo zastarání výrobků. (Dauglas, 2000, str. 159 - 160)

## **1.4 Metoda JIT**

Koncepce JIT je souborem zásad, nástrojů a technik, které umožňují výrobu malých množství výrobků v krátkých průběžných dobách výroby při současném plnění individuálních požadavků zákazníků. Jinak řečeno, koncepce JIT dodává:

- správný výrobek
- ve správném čase (ani brzy, ani pozdě)
- ve správném množství (ani málo, ani hodně)



- na správné místo (pracoviště podniku) (Lenort, 2012 s. 67)

Technologii JIT lze chápat spíše jako určitou filozofii řízení výroby než jako konkrétní techniku. Filozofie JIT se zaměřuje na identifikování a odstranění ztrát, a to všech místech a fázích výrobního procesu. Ústředním prvkem řízení dle technologie JIT je koncepce neustálého zlepšování.

Technologie JIT je mimořádně náročná na projekci, zavádění a řízení. Musí být výsledkem důkladně promyšlených racionalizačních a koordinačních opatření všech zúčastněných článků: od dodavatelů přes případné distributory až k odběratelům.

Při zavádění technologie JIT je třeba důkladně zvážit reálné možnosti do ní zapojených organizací a porovnat ji v daných podmínkách s uplatněním jiných možných technologií z hlediska hodnotového i případně dalších vlivů.

Vzhledem k vážnosti zajišťování požadavků odběratele má dodavatel dvě varianty realizace výroby a dodávek, jejichž výhodnost je třeba propočítat a zvážit z hlediska nákladů na jejich zajištění a svých organizačních možností. Jde o tak zvanou:

- Synchronizační a
- Emancipační strategii JIT

Jestliže se dodavatel rozhodne realizovat synchronizační strategii JIT, pak vyrábí a vzápětí odesílá přesně požadované množství v dohodnuté frekvenci. Výsledkem této strategie jsou:

- Nižší náklady na skladování
- Vyšší náklady na výrobu menších dávek
- Vyšší náklady na přepravu dodávek

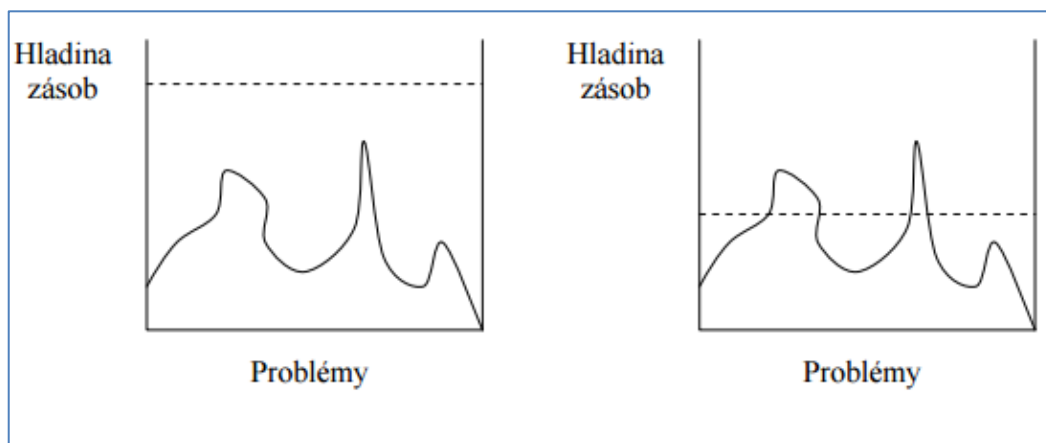
Zvolí-li si dodavatel výrobu a dodávky dle emancipační strategie JIT, pak vyrábí několik dodávek najednou s nižšími výrobními náklady. Vyrobené množství dodavatel uskladní ve vlastních prostorách a zasílá ho po částech odběrateli v dohodnutých množstvích a frekvenci dodávek. Výsledkem této strategie jsou následující výhody i nevýhody:

- Vyšší náklady na skladování
- Nižší výrobní náklady
- Pružnost dodavatele při výkyvech spotřeby u odběratele (Josef Sixta, Miroslav Žižka, 2009, s. 31)

### 1.4.1 Problémy se zaváděním JIT

Za jednu z výhod dávkové výroby se pokládá skutečnost, že problémy vyvolané v jednom provozu nebo na dílčím pracovišti nepostihují ostatní provozy. Ty mají dostatečně velkou zásobu k tomu, aby mohly i nadále pracovat. V případě zavedení koncepce JIT, kde jsou sníženy výrobní dávky a tedy i zásoby mezi jednotlivými provozy na minimum (případně při jednokusovém toku na jednotku), se při zastavení kteréhokoli provozu či pracoviště zastaví celý výrobní proces. Snižování výrobních dávek je tak spojeno s výskytem řady problémů, které si vyžadují neodkladné řešení a často management podniků od dalšího zavádění koncepce JIT odrazují.

Celou situaci je možné znázornit pomocí obrázku 3. Snížení zásob odhaluje velký počet problémů, které byly dosud skryty pod jejich vysokou hladinou stejně, jako snižování hladiny vody obnažuje do té doby skryté kameny. Zatímco tradiční přístup nabádá k opětovnému zvýšení hladiny na takovou úroveň, aby bylo možné bez problémů proplout, zastánci JIT vidí ve zviditelnění problémů příležitost k jejich odstranění (vytažení kamenů z vody). Vysoká hladina zásob pouze ukryvá neefektivní fungování výrobních procesů a vyvolává dojem, že jakékoli jejich zlepšení není možné. Naopak postupné zavádění JIT všechny zúčastněné motivuje k řešení problémů a neustálému zlepšování výroby, neboť pokud je nevyřeší, výrobní proces se jednoduše zastaví. (Lenort, 2012 s. 69)



Zdroj: ( Lenort, 2012 s. 70)

Obrázek 3. Identifikace problémů a neefektivního fungování výrobních procesů

## 1.5 Metoda ABC neboli Paretova metoda

ABC analysis - A form of Pareto analysis applied to a group of product in order to apply selective inventory management controls. The inventory value for each item is obtained by multiplying the annual demand by unit cost and the entire inventory is then ranked in descending order of cost. However, the classification parameter can be varied, for example, it is possible to use the velocity of turnover rather than annual demand value.<sup>1</sup>

ABC Classification - The classification of inventories after ABC analysis divides into three basic groups for the purpose of stock control and planning. Although further divisions may be established, the 3 basic categories are designated A, B and C as follows:<sup>2</sup> (Toole, 2003, s. 92)

**Zásoby A** tvoří hlavní příjem, podle Paretova pravidla obvykle 10% výrobků vydělává asi 70% všech tržeb. Proto jim věnujeme maximální pozornost.

**Výrobky B** tvoří vedlejší příjem obvykle 20% výrobků přináší 20% tržeb.

**Výrobky C** – zbytkové, obvykle 70% výrobků, vydělává 10% tržeb.

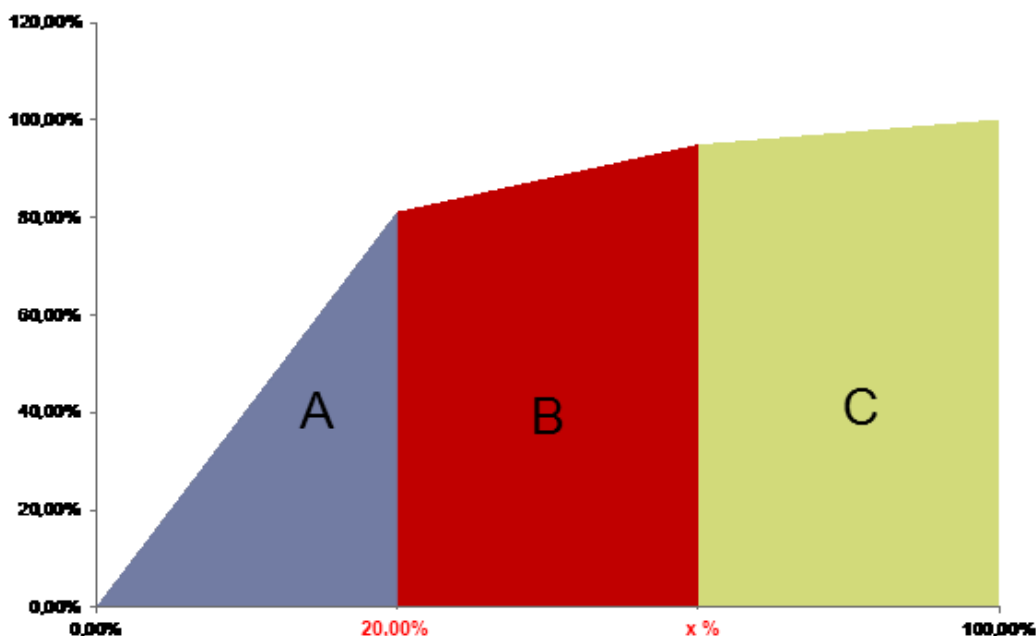
Tato metoda je vhodná hlavně pro řízení nákupu.

Stupeň koncentrace spotřeby či prodeje jednotlivých položek lze graficky znázornit pomocí Lorenzovy křivky, ze které je patrný vztah mezi počtem položek a jejich celkovou hodnotou.

---

<sup>1</sup> ABC analýza - Forma Paretova analýza aplikována na skupinu produktů s cílem uplatnit selektivní kontrolu řízení zásob. Hodnota zásob pro každou položku se získá vynásobením roční poptávky ze strany jednotkových nákladů a všechny zásoby jsou pak zařazeny v sestupném pořadí podle nákladů. Nicméně, parametr klasifikace se může měnit, například, že je možné použít rychlost obratu, spíše než roční hodnoty poptávky.

<sup>2</sup> ABC klasifikace - Klasifikaci zásob po ABC analýzy se člení do tří základních skupin pro účely skladového hospodářství a plánování. I když mohou být stanoveny další členění, 3 základní jsou označeny A, B a C a následující:



Zdroj: (Logistika používané metody, 2009, s. 67)

Graf 1. Metoda ABC

## 1.6 Vertikální analýza

Metoda **Vertikální analýza**, je založena na **procentním rozboru** finančních výkazů, vyčísluje procentuální podíl položek na celku. Příkladem je vyčíslení podílu jednotlivých položek majetku na celkových aktivech, podíl jednotlivých položek kapitálu na celkových pasivech.

Vertikální analýza zkoumá strukturu položek rozvahy a výsledovky a jejich podíl na určité základně, v případě rozvahy je to podíl na celkové sumě aktiv či pasiv. Tento poměr se počítá pro jednotlivá období (Kamil Štěpán, 2016)

**Vertikální analýza rozvahy** vychází z procentního podílu na celkových aktivech, či pasivech podniku. Pozornost je věnována položkám s nápadně vysokými změnami procentního podílu na celkové rozvahové sumě.

**Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty** probíhá formou relativních podílů jednotlivých položek výkazu na tržbách, kde změna podílu může signalizovat například změnu cen, nehospodárnosti a tak dále. Výkaz zisku a ztráty je totiž velmi citlivý na externí vlivy (ceny, úroky) a vlivy na úrovni podniku (vývoje objemu prodeje, cen, změny výrobního sortimentu (Holečková, 2008).

## 1.7 Řízení pohledávek

Pohledávky vznikají při dodání zboží, kdy odběratel převezme zboží, ale na základě smlouvy je mu dovoleno ho bez jakýchkoli sankcí zaplatit s určitým odkladem. Nabízí se myšlenka, že by podnik ve snaze minimalizovat pohledávky mohl požadovat placení v okamžiku dodání nebo ve velmi krátké době. Při takovém požadavku musí předem zvážit, zda jeho odběratelé neupřednostní jiného dodavatele s lepšími platebními podmínkami. (Váchal, 2008, s. 89)

Pohledávky lze dělit dle více kritérií například na:

- Tuzemské a zahraniční
- Krátkodobé a dlouhodobé
- Dle subjektu na subjekty pohledávky platící a neplatící

Pohledávky také mohou být z obchodních styků či z jiných důvodů (nároky na dotace, odpočty daní, ze zákona, úhrada ztrát společnosti)

Účelovou funkcí je opět optimalizace, zde ovšem velmi sporná. Zřejmě v tomto případě je více na místě minimalizace (ne ale za každou cenu, až na nulovou hodnotu).

### Nástroje (způsoby řízení pohledávek)

- 1) Volba podmínek prodeje
- 2) Využívání skonta
- 3) Zajištění pohledávek
- 4) Obstarávání informací o odběratelích
- 5) Analýza pohledávek
- 6) Inkasní politika

#### 1) Volba podmínek prodeje

Vysoký stav pohledávek znamená vysokou vázanost finančních prostředků – podnik přichází o výnosy z alternativních investic (neinvestuje)

Je nutno zvažovat rizika, způsoby a termíny úhrady, získávat informace o konkurenci a platebních podmínkách na trhu. (Šilhánová, Šedová a spol, 2008, s. 17 - 18)

### Nejběžnější prodejní podmínky

- a) **Placení předem** – nejedná se o klasickou pohledávku, ale o závazek (přijatá záloha). Je obvyklé u zakázkové výroby, drahého zboží. Lze dohodnout i postupné úhrady dle postupujících prací (stavebnictví). Nebo pokud se jedná o vysoce rizikového zákazníka.
- b) **Placení při dodávce** – praktikuje se u velkého množství nepravidelných zákazníků. Například maloobchodní síť.
- c) **Obchodní úvěr** – závisí na struktuře odběratelů. Doba mezi dodáním a zaplacením (normálně 14 dnů, známým 30,60 i 90 dnů).

Jak určit termíny splatnosti?

Podle doby obratu závazků: doba obratu závazků musí být větší než doba obratu pohledávek, jinak financujeme pohledávky z našich zdrojů

Podle konkurence – musíme nabídnout stejné nebo lepší podmínky

### 2) Využívání skonta

Diskont (skonto) – poskytování slevy při zaplacení v určité lhůtě.

Systém diskontů, slev při rychlém placení je motivací pro zaplacení.

Snižuje sice výši pohledávky, ale poskytuje podniku likvidní prostředky.

Například – 5/14 = při zaplacení do 14 dnů diskont 5 %.

### 3) Zajištění pohledávek

Obchodní úvěr lze poskytnout jako:

- a) **Nezajištěný** – stálý prověřením, bonitním odběratelům
- b) **Zajištěný** – novým neznámým, méně spolehlivým odběratelům nebo při velkých jednorázových dodávkách.

#### Možnosti:

- Opatření v platebním styku – směnka, dokumentární akreditiv, dokumentární inkaso
- Faktoring, forfaiting
- Zástavní právo (například zastavení pohledávky)
- Ručení
- Postoupení pohledávky
- Zadržovací právo
- Zapojení do systému zápočtů pohledávek a závazků
- 

### 4) Obstarávání informací o odběratelích

Cílem je snížit riziko.

Zjišťujeme zejména informace o solventnosti a pověsti odběratelů – zejména pro nás nových.

**Prostředky získávání informací:**

- **Vlastní sběr informací** – dosavadní zkušenosti se stávajícími odběrateli, informace okolí, regionální média
- **Využití služeb externích institucí** – specializované na sběr dat a zkoumání úvěrové schopnosti (finanční analýza, ratingy, indexy)
- **Informace finančního trhu** – TC akcií, obligací
- **Ostatní zdroje** – veřejně přístupné výkazy a statistické údaje, například obchodní věstník (Šilhánová, Šedová a spol, 2008, s. 19)

**5) Inkasní politika**

Péče o pohledávky musí být prvořadá – podnik tak získává likvidní prostředky.

V rámci inkasní politiky je nutné vést evidenci pohledávek – odběratelů – z hlediska spolehlivosti a včasnosti úhrad.

**Evidence musí poskytovat přehled o:**

- Platebních zvyklostech odběratelů (zda platí před nebo po termínu splatnosti)
- Stáří pohledávek – do lhůty splatnosti, po lhůtě splatnosti 30,60,90,180 a 360 dnů.
- Stavů pohledávek k určitému datu (bez ohledu nebo s ohledem na datum splatnosti)

**Opatření proti neplatičům:**

- a) **Upomínky** – písemné, telefonické, osobní
- b) **Faktoringové společnosti** – přeberou pohledávky a vyplatí za ně částku, sníženou o úrok a odměnu za převzetí odpovědnosti za vymáhání pohledávek a rizika z toho plynoucí
- c) **Inkasní agentura** – organizace zabývající se správnou a vymáháním pohledávek za provizi (určité procento z inkasovaného množství)
- d) **Právní zástupci** – také provize za pomoc s vymáháním, pojišťovací společnost – pojištění pohledávek – například Exportní garanční a pojišťovací společnost EGAP – pojišťuje zahraniční pohledávky

**1.8 Řízení peněžních prostředků**

Jsou to činnosti, jejichž cíle je zabezpečování potřebné výše peněžních prostředků v potřebném čase a místě při minimálních nákladech.)

Smyslem řízení peněžních prostředků je předcházení platební neschopnosti; k tomuto účelu sestavují podniky **platební kalendář** = přehled očekávaných příjmů a výdajů v krátkém období.

**Příklad struktury platebního kalendáře**

1. Počáteční stav

2. Očekávané P (v různém členění)
3. Očekávané V (v různém členění) (Šilhánová, Šedová a spol, 2008, s. 22,23)
4. Výpočet 1+2-3
5. Vyrovnávací položky – buď doplnění příjmů popř. použití příjmů (například čerpání nebo splácení úvěru)
6. Konečný stav

$$\text{Konečný stav} = \text{počáteční stav} + \text{peněžní příjmy} - \text{peněžní výdaje}$$

Řízení peněžních prostředků je důležitou částí celkového řízení oběžných aktiv a manažeři podniku by této oblasti měli věnovat velkou pozornost. **Důvody:**

- peníze jsou nejlikvidnější aktiva, hradí se jimi splatné závazky. Je namístě jejich zabezpečení a ochrana.
- pro hladký chod podniku je odpovídající výše peněz naprosto nezbytná.

**Manažeři proto musí obezřetně plánovat příjmy peněz a jejich užití (CF), aby se firma nedostala do platebních potíží:**

- peníze v hotovosti nevydělávají žádné peníze (nepřinášejí podniku např. úrok), peníze na účtu přinášejí úrok jen minimální. Proto je důležité udržovat je pouze v potřebné nikoli nadměrné výši (nesmí jich ale být ani nedostatek),
- při řízení peněžních prostředků je možné uplatnit různé postupy, záleží na konkrétním účelu řízení, okamžité platební situaci, dlouhodobější finanční situaci, ekonomických i technických možnostech.

### **Zdroje krátkodobého financování firmy**

- k hlavním zdrojům, které slouží k financování běžných nákupů, k úhradám mezd či krátkodobých závazků patří:
  - 1) krátkodobé obchodní a bankovní úvěry
  - 2) závazky vůči zaměstnancům (nevyplacené mzdy)
  - 3) závazky z obchodního styku (dluhy dodavatelům)
  - 4) závazky vůči státu (odložené daně, pojistné)



Význam obchodního úvěru spočívá v tom, že podporuje odbyt - je zdrojem krytí oběžného majetku a financování jeho přírůstku; odběratel ho „čerpá“ od dodavatelů tím, že za dodávky platí až po uplynutí sjednané lhůty.

**průměrná (trvalá) výše závazků = prům. denní výši závazků \* prům. doba trvání závazků**

### **Krátkodobé bankovní úvěry**

Před jejich poskytnutím zkoumá banka **bonitu** dlužníka. Úvěr se poskytuje nejčastěji k přímé úhradě potřeb dlužníka  $\Rightarrow$  tzv. účelovost úvěru.

**Splacení úvěru** probíhá buď jednorázově, a nebo v předem dohodnutých termínech.

Nákladem tohoto úvěru jsou úroky a další náklady (např. poplatky za vedení úvěrového účtu).

### **Formy úvěrů:**

- 5) krátkodobá bank. půjčka (např. na sezónní zvýšení zásob)
- 6) lombardní úvěr (jištěno movitou zástavou)
- 7) kontokorentní úvěr (debetní zůstatek; pružný, ale drahý)
- 8) eskontní úvěr (odkup směnek bankou s možností postihu předcházejícího majitele směnky)
- 9) akceptační úvěr (banka akceptuje směnku, kterou na ni dlužník vystavil a zaplatí ji v datu splatnosti)
- 10) avalský úvěr (poskytnutí záruky klientovi za zaplacení jeho závazků)

Tyto závazky vznikají z různých důvodů, je v nich povětšinou pravidelný termín jejich úhrad a trvají od přijetí prostředků od různých subjektů do jejich úhrady.

Banky provádějí kromě klasických úvěrových obchodů i tzv. další finanční úvěrové obchody, z nichž některé jsou krátkodobé (FAKTORING), jiné střednědobé či dlouhodobé (FORFAITING, LEASING).

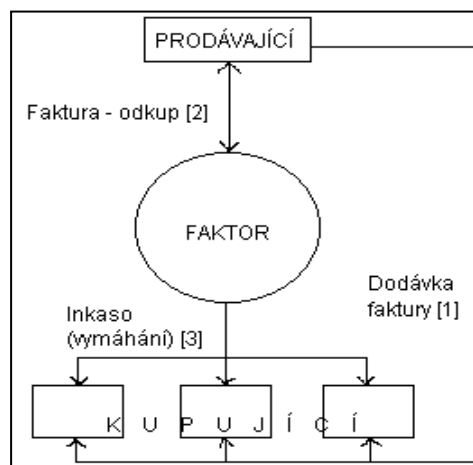
### **FAKTORING**

Vyvinul se z eskontu směnek a jde o odkup pohledávek bankou z iniciativy věřitele bez jejich zpětného postihu, k jeho rozvoji došlo v 80. letech minulého století.

Mezi prodávajícím a faktorem (bankou) musí být nejdříve uzavřena faktoringová smlouva (zpravidla na 1 rok). Současně s odesláním zboží předá prodávající bance fakturu, která mu

připíše její výnos ve prospěch BÚ, poté inkasuje pohledávku, případně zahájí její vymáhání. Po úhradě pohledávky faktoring končí. Faktor většinou požaduje tzv. **rizikovou provizi**

Faktoring jako úplatné postoupení krátkodobých pohledávek, které nejsou zajištěny, lze využít jako platební prostředek v zahraničním obchodě, kdy vývozce není schopen sjednat se svým odběratelem v zahraničí zajištění své pohledávky, ale přesto má zájem, aby dostal zapláceno dříve, než je termín splatnosti pohledávky.



Zdroj: (Hlaváč, 2006)

Obrázek 4. Faktoring

## FORFAITING

Jedná se o odkup pohledávek forfaitingovou organizací (speciální organizace nebo banka, která přebírá riziko v případě platební neschopnosti dovozce).

Jde o úvěrování nakupovaných investic v zahraničí.

Forfaiter zpravidla zveřejňují seznam zemí, jejíž riziko akceptují.

Podstatné rysy forfaitingu:

- jde o úplatné postoupení pohledávky, která je splatná až ve střednědobém nebo dlouhodobém horizontu
- jde o pohledávku vzniklou při dovozu či vývozu
- pohledávka je ve volně směnitelné měně
- forfaiter přebírá všechny druhy rizik
- pohledávky jsou zajištěny směnkou avalovanou bankou či akreditivem (= platební prostředek) (Hlaváč, 2006)

## **II PRAKTICKÁ ČÁST**

## 2 CHARAKTERISTIKA FIRMY AB, S.R.O.

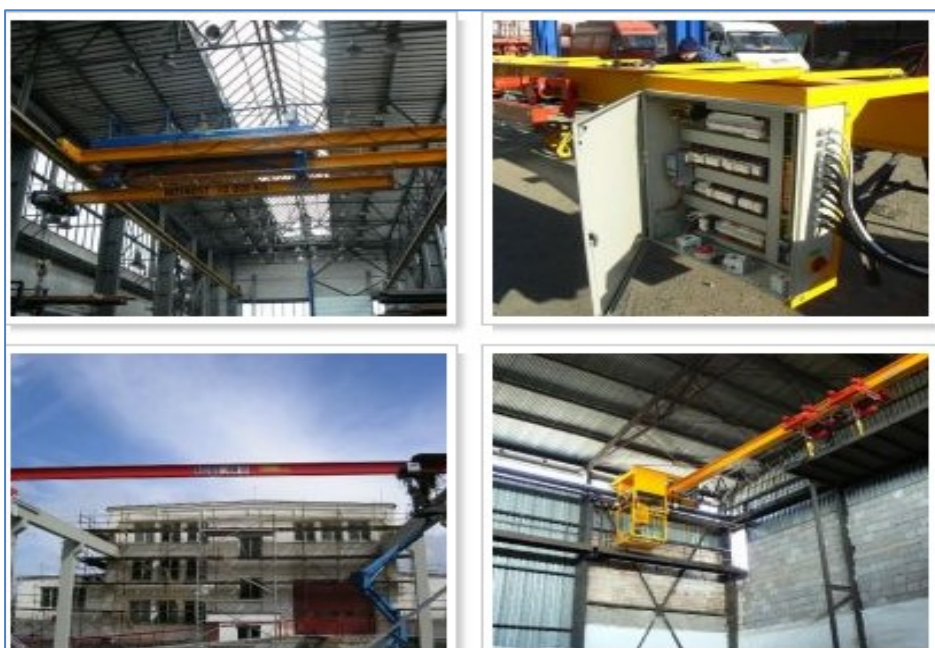
Firma AB spol. s r.o. byla založena v roce 1992, ale historie její činnosti sahá již do 30. let minulého století. Zrodila se ve strojírenském závodě firmy BAŤA jako jeden z provozů výroby a údržby jeřábů a výtahů ve Zlíně. Pokračuje a navazuje proto na dřívější baťovské úspěchy a tradice.

Předmětem činnosti firmy je tedy poskytování služeb v oblasti zdvihacích zařízení. Jedním z hlavních programů firmy je výroba, rekonstrukce a modernizace jeřábů mostových, otočných, portálových a podvěsných drah. Poskytuje rovněž komplexní servisní a kontrolní služby tohoto zdvihacího zařízení.

Náplní firmy je i výroba vázacích prostředků lanových, řetězových a textilních. Tyto vázací prostředky jsou vyráběny v různých nosnostech a provedeních, podle přání zákazníků.

Firma je významným dodavatelem servisních služeb osobních a nákladních výtahů, zvedacích plošin a regálových zakladačů.

Firma má vlastní výrobní, servisní a skladové prostory. Kolektiv zkušených pracovníků, dobré administrativně provozní zázemí a v neposlední řadě komplexnost nabídky řadí tuto firmu mezi přední dodavatele výrobků a služeb v oblasti zdvihacích zařízení.



Zdroj: Firma AB, s.r.o.

Obrázek 5. Firma AB, s.r.o.

**Přednosti firmy**

- 20 let na trhu
- komplexnost výroby i servisu
- nonstop služby
- revize - zkoušky - prohlídky
- poruchy max. do 2 hodin

**Výrobní program**

- jeřáby mostové jedno a dvojnosičkové, nosnost do 50t
- jeřáby otočné nástěnné a sloupové, nosnost do 5t
- jeřáby portálové, jeřábové a podvěsné dráhy, nosnost do 12,5t
- rekonstrukce a modernizace jeřábů – strojních částí a elektro
- změny ovládání jeřábů ze země nebo dálkové rádiem
- výměna el. rozvaděčů, příčných a podélných trolejí
- úprava a přemístování jeřábů, změna rychlostí
- měření rovnosti jeřábových drah, vyrovnání
- výroba vázacích prostředků – lanových, řetězových, textilních

**Dále zajišťuje tyto služby**

- předvýrobní servis – poradenské řešení na místě, technické návrhy, cenové návrhy, výrobní a průvodní dokumentaci, smluvní dojednání
- termíny dodání – 6-8 týdnů od uzavření smlouvy, dle dohody i dříve
- záruční doba – 2 roky na jeřáb, 5 let na jeřábovou dráhu
- úplný servis jeřábů, osobních a nákladních výtahů, regálových zakladačů a zvedacích plošin
- revizní zkoušky, revize, inspekční prohlídky, odstraňování závad max. do 2 hodin, mimo region Zlín do 24 hodin, dle dohody i dříve
- školení jeřábníků, vazačů, obsluh – základní i opakované

## Nabízí

- Záruční i pozáruční servis, revizní zkoušky, zatěžovací a zachycovací zkoušky, revize, odborné a inspekční prohlídky
- Odstraňování závad z kontrolní činnosti dle určených, nebo v dohodnutých termínech
- Odstraňování běžných provozních poruch a závad v co nejkratším termínu po nahlášení – běžně do 2 hodin, jinak dle dohody se zákazníkem
- Mazání dle mazacích plánů, preventivní péči a opravy
- NONSTOP SLUŽBY – po pracovní době a ve dnech pracovního klidu, nástup na opravu ihned, maximálně do 2 hodin
- VYPROŠŤOVÁNÍ OSOB uvízlých ve výtahu IHNED, maximálně do 1 hodiny po nahlášení
- Odstraňování havárií, práce většího rozsahu
- Preventivní i podrobné prohlídky ocelových konstrukcí, jeřábů, zaměřování jeřábových drah, případně jejich vyrovnání
- Školení dozorců a řidičů výtahů, jeřábníků, vazačů i obsluh ostatních zdvihacích zařízení
- Servis výtahů až do nosnosti 7000kg, jeřábů až do 50000kg

## 2.1 SWOT analýza firmy AB, s.r.o.

Pomocí SWOT analýzy firma AB, s.r.o. může zhodnotit svou výkonnost a perspektivu. Analýza je složená ze silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Je velmi užitečná pro finanční řízení a plánování. Výsledkem analýzy bývá většinou změna strategií, zdokonalení procesů, změna priorit řízení a další.

Na základě poskytnutých informací od firmy AB, s.r.o. jsem provedla SWOT analýzu. Všechny zjištěné informace jsem uvedla do následující tabulky. Zjistila jsem, že má firma celou řadu silných stránek. To znamená, že firma má silnou vnitřní stránku. Tedy bezproblémově odolává konkurenci.

<p style="text-align: center;"><b>Silné stránky</b></p> <p>kvalifikovaní zaměstnanci široká nabídka produktů nabídka kvalitních služeb vzdělávací systém pro zaměstnance výhodná pozice firmy existence firmy již 20 let nabídka služeb nonstop prodej produktů přes internetový obchod</p>	<p style="text-align: center;"><b>Slabé stránky</b></p> <p>žádná prezentace firmy na veletrzích</p>
<p style="text-align: center;"><b>Příležitosti</b></p> <p>nové technologie zkvalitnění služeb a produktů</p>	<p style="text-align: center;"><b>Hrozby</b></p> <p>zvyšování cen materiálu zvyšování cen energie ztráta významného dodavatele konkurence</p>

Zdroj: Vlastní zpracování

*Tab. 1. SWOT analýza*

## 2.2 Současný stav ve firmě AB, s.r.o.

Společnost účtuje o zásobách podle způsobu „A“. Nakoupené zásoby se evidují v předem stanovených skladových cenách. Cenové odchylky mezi skladovou cenou a cenou pořízení se do nákladů rozpouštějí měsíčně ve vazbě na úbytek zásob.

Vedlejší náklady spojené s pořízením zboží tvoří zejména doprava a cenové odchylky. Do nákladů se rozpouštějí měsíčně ve vazbě na úbytek zásob.

Společnost tvoří opravné položky k pohledávkám po lhůtě splatnosti v zákonné výši. Společnost má stanovený samostatný odpisový plán pro výpočet účetních odpisů s ohledem na dobu používání. Daňové odpisy se uplatňují v souladu s ustanoveními zákona o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů.

Společnost nevlastní obchodní podíl v jiných obchodních společnostech a nemá ve svém majetku žádné cenné papíry.

Firma používá účetní program KVINTA Slušovice.

## 2.3 Analýza zásob

- **Likvidita** – schopnost uhradit splatné závazky, schopnost přeměnit ziskat prostředky na jejich úhradu.

### Okamžitá likvidita I. stupně

$$\frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé úvěry}}$$

$$2015 = \frac{7\,578}{5\,521+0} = 1,37$$

$$2014 = \frac{5\,670}{4\,205+0} = 1,35$$

$$2013 = \frac{4\,872}{4\,175+0} = 1,67$$

V roce 2014 se likvidita snížila oproti roku 2013, což neznamenal zhoršení situace firmy, protože snížení bylo nepatrné. V roce 2015 se nepatrně zvýšila, ale nedosahuje doporučených hodnot. Optimální rozmezí je od 0,1 do 0,5. Firma má vysoký krátkodobý finanční majetek, konkrétně má vysoký stav běžného účtu. Doporučení investovat tyto peníze obsahuje kapitola analýza krátkodobého finančního majetku.



$$\text{Pohotová likvidita II. stupně} = \frac{\text{KFM+kratkodobe pohledávky}}{\text{kratkodobe závazky+kratkodobe úvěry}}$$

$$2015 = \frac{7\,578+4\,328}{5\,521+0} = 2,156$$

$$2014 = \frac{5\,670+4\,336}{4\,205+0} = 2,38$$

$$2013 = \frac{4\,872+3\,697}{4\,175+0} = 2,05$$

V roce 2014 došlo ke zvyseni oproti roku 2013, i přesto to neznamenalo zhoršení situace firmy, protože se jedná o nepatrne zvyseni. Následující rok likvidita nepatrne klesla. I přesto likvidita dosahuje optimálních hodnot, tedy nad 1. Vysi hodnoty jsou způsobeny vysim krátkodobým finančním majetkem.

$$\text{Běžná likvidita III. stupně} = \frac{\text{OM}}{\text{kratkodobe závazky+kratkodobe úvěry}}$$

$$2015 = \frac{15\,442}{5\,521+0} = 2,797$$

$$2014 = \frac{13\,268}{4\,205+0} = 3,16$$

$$2013 = \frac{11\,451}{4\,175+0} = 2,74$$

V roce 2014 je výrazný růst likvidity oproti roku 2013. Doporučené hodnoty jsou od 1,5 do 2,5. Rok 2014 přesahuje tyto meze o 0,66. Vysoké hodnoty jsou způsobeny vysokým stavem oběžných aktiv.

- **Ukazatele obratovosti zásob**

$$\text{Obrátka zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{z zásoby}}$$

$$2015 = \frac{30\,056}{3\,536} = 8,5 \text{ krát}$$

$$2014 = \frac{27\,678}{3\,262} = 8,48 \text{ krát}$$

$$2013 = \frac{26\,421}{2\,882} = 9,17 \text{ krát}$$

V roce 2013 byla obrátka zásob největší, což bylo dobré. V dalším roce bohužel obrátka klesla, ale zásadně to firmu neovlivnilo, protože se jedná o nepatrný pokles, V roce 2015 opět obrátka zásob vzrostla, ale jen velmi nepatrne.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{\textit{Ø} zásoby}}{\text{\textit{Ø} tržby za den}}$$

$$2015 = \frac{3\,536}{83} = 43$$

$$2014 = \frac{3\,262}{77} = 42$$

$$2013 = \frac{2\,882}{72} = 40 \text{ dnů}$$

V roce 2013 byla doba obratu nejmenší oproti rokům 2014 a 2015. Zvýšení doby obratu sice není pozitivní, ale v tomto případě se jedná o zanedbatelný růst.

V následující tabulce se budu věnovat výpočtu průměrné výše výrobních zásob, nedokončené výroby a hotových výrobků v letech od roku 2013-2015.

Rok	Průměrná výše v tisících Kč		
	výrobních zásob	nedokončené výroby	hotových výrobků
2015	5 842	64	600
2014	6 256	34	504
2013	3 024	90	588

Zdroj: Vlastní zpracování

*Tab. 2. Průměrná výše výrobních zásob, nedokončené výroby a hotových výrobků*

Z uvedené tabulky vyplývá, že výrobní zásoby byly v roce 2014 nejvyšší oproti ostatním sledovaným rokům. To znamená, že v tomto roce byly zásoby nejdéle skladovány. Příliš velké množství zásob způsobuje vysoké náklady. Optimální je mít takové množství zásob, aby zajistilo běžnou výrobu a samozřejmě neohrozilo plynulost výroby.

Průměrná výše nedokončené výroby sice v roce 2015 vzrostla, ale růst určitě neovlivní vývoj firmy. Hodnoty jsou přiměřené.

Průměrná výše hotových výrobků v roce 2015 vzrostla, ale nejedná se o velký nárůst. Platí to samé jako u výrobních zásob. Čím vyšší zásoby tím větší náklady na skladování.

- Výpočet optimální velikost objednávky v tisících Kč

$$Q_{\text{opt}} = \sqrt{\frac{(2 \times C \times D)}{s}}$$

$$2015 = \sqrt{2 * 120000 * 550 / 200} = 812 \text{ kusů}$$

$$120\ 000 / 812 = 148 \text{ za rok}$$

Optimální velikost objednávky je 812 kusů, což představuje 148 dodávek za rok.

$$2014 = \sqrt{2 * 110\ 000 * 548 / 200} = 776$$

$$110\ 000 / 776 = 142 \text{ za rok}$$

Optimální velikost objednávky je 776 kusů, což představuje 142 dodávek za rok.

$$2013 = \sqrt{2 * 100\ 000 * 540 / 190} = 754$$

$$100\ 000 / 754 = 133 \text{ za rok}$$

Optimální velikost objednávky je 754 kusů, což představuje 133 dodávek za rok

V roce 2015 optimální objednávka byla nejvyšší oproti rokům 2013 a 2014.

## 2.4 Metoda ABC neboli Paretovo pravidlo

Nyní provedu metodu ABC, kde zjistím, které zásoby se nakupují nejvíce.

Druh zásoby	V tisících Kč	Kumulativně v tisících Kč	% kumulativně z celkového počtu	Zařazení do skupiny
Kladokstroje Liftket	2 056	2 056	13,40	A
Frekvenční měniče, ovladače	1 780	3 836	25,00	A
Hutní materiál	2 480	6 316	41,17	A
Kabely, stykače + další elekt. materiál	580	6 896	44,95	A
Převodovky a motorky	1 100	7 996	52,12	A
Pojezdy	690	8 686	56,62	A
Spojovací materiál	870	9 556	62,29	B
Ocelové trubky	365	9 921	64,67	B
Dálkové ovladače	250	10 171	66,30	B
Textilní popruhy	1 460	11 631	75,82	B
Lana	1 250	12 881	83,96	C
Řetězy	1 320	14 201	92,57	C
Drobné zvedáky	820	15 021	97,91	C
Elektro díly	320	15 341	100,00	C

Zdroj: Účetní deník za rok 2015

*Tab. 3. Analýza zásob podle ABC (vlastní zpracování)*

Nejvyšší podíl dodávaných zásob tvoří: kladkostroje Liftket, frekvenční měniče, ovladače, hutní materiál, kabely, stykače, převodovky a motory, pojezdy a další materiál. V tabulce jsem udělala analýzu těchto nejvíce nakupovaných zásob podle metody ABC.

Pokud kumulativní součet dosáhne 0 - 80%, v tomto případě se jedná o zásoby skupiny A, je potřeba věnovat této skupině největší pozornost. U skupiny A je nutné sledovat nevyřízené objednávky, často provádět inventuru zásob, objednávat často v poměrně malých množstvích a snažit se o zkrácení dodací lhůty.

Další zásoby, kde kumulativní součet dosahuje 80 - 90%, zde se jedná o skupinu B. Není potřeba věnovat velkou pozornost. U této skupiny se zásoby objednávají ve větším množství.

Dalšími zásoby jsou pro firmu AB, s.r.o. nevýznamné.

## 2.5 Vertikální analýza

Pro vertikální analýzu oběžného majetku jsem zvolila oběžná aktiva. Vertikální analýza ukazuje, jak velký podíl na celkovém oběžném majetku mají jednotlivé složky oběžného majetku.

Položky	2015	%	2014	%	2013	%
<i>Oběžná aktiva celkem</i>	15 442	-	13 268	-	11 451	-
Zásoby	3 536	22,90	3 262	24,59	2 822	24,64
Materiál	258	1,67	2 496	18,81	1 722	15,04
Nedokončená výroba	0	0,00	501	3,78	926	8,09
Zboží	222	1,44	266	2,00	234	2,04
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	4 328	28,03	4 336	32,68	3 697	32,29
Pohledávky z obchodních vztahů	3 982	25,79	4 193	31,60	3 643	31,81
Krátkodobé poskytnuté zálohy	257	1,66	68	0,51	31	0,27
Jiné závazky	89	0,58	75	0,57	23	0,20
<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	7 578	49,07	5 670	42,73	4 872	42,55
Peníze	51	0,33	23	0,17	24	0,21
Účty v bankách	7 527	48,74	5 647	42,56	4 848	42,34

Zdroj: Rozvaha za roky 2013, 2014, 2015

Tab. 4. Vertikální analýza v tisících Kč (vlastní zpracování)

Z uvedené tabulky je patrné, že se v roce 2015 nejvíce krátkodobý finanční majetek podílel na oběžných aktivech. Hodnota materiálu v roce 2015 výrazně poklesla zhruba o 2 238 000 Kč oproti roku 2014. Krátkodobé pohledávky se pohybují přibližně na stejné úrovni již 3

roky. Společnost tedy nedržela zbytečně velké množství materiálu, a díky tomu se vázalo méně finančních prostředků do materiálu. Samozřejmě tento stav mohl ohrozit plynulost výroby, ale nestalo se tak, protože firma vždy rychle reagovala na objednávky od odběratelů. V minulém roce se zvýšil i stav účtů v bankách na částku 7 578 tisíc Kč, tedy zhruba o 1 931 tisíc Kč se zvýšil oproti roku 2014.

## 2.6 Zjištění nákladů na udržování zásob

Zaměřím se na náklady spojené s udržováním zásob ve firmě AB, s.r.o. za rok 2015.

### Fixní náklady

#### *Náklady na služby*

Zabezpečovací systém – 20 000 Kč za měsíc

Pojištění proti živelné pohromě – 10 000 Kč za měsíc

Celkové náklady na služby činí 30 000 Kč za měsíc

#### Náklady na energii

Tyto náklady činí 10 000 Kč za měsíc

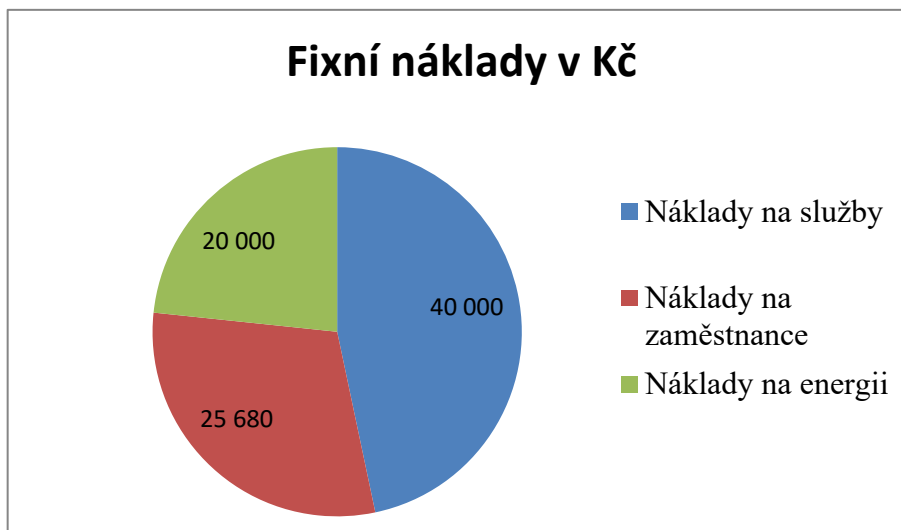
#### *Náklady na zaměstnance*

Ve skladu pracuje jeden skladník a jeho mzda činí za měsíc 18 000 Kč. Firma hradí za zaměstnance sociální a zdravotní pojištění ve výši 6 120 Kč. Daň z příjmu za zaměstnance činí 1 560 Kč.

Náklady	Kč/ měsíc
Náklady na služby	40 000
Náklady na zaměstnance	25 680
Náklady na energii	20 000

Zdroj: Účetní program Kvinta Slušovice

*Tab. 5. Fixní náklady*



Zdroj: Účetní program Kvinta Slušovice

*Graf 2. Fixní náklady*

Z grafu je vidět že náklady na služby tvoří největší část nákladů. Celkové fixní náklady za měsíc jsou 85 680 Kč. Za rok tyto náklady činí 1 028 160 Kč.

## 2.7 Opravy a údržba skladu

Náklady na opravu a údržbu skladu jsou nejvýše 10 000 Kč.

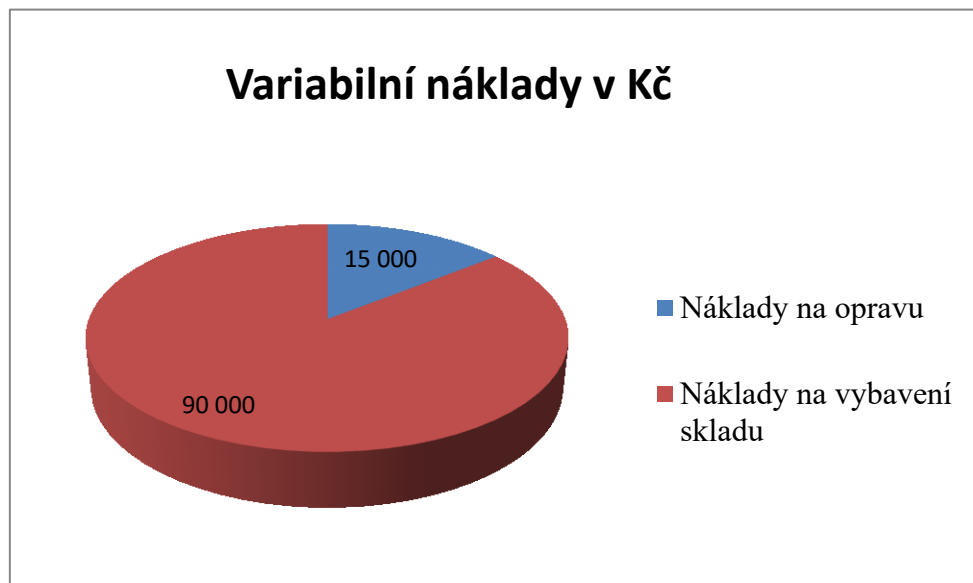
Náklady na vybavení skladu

Sklad je vybaven regály a jedním stolním počítačem. Celková výše vybavení je ve výši 90 000 Kč.

Náklady	Kč/ rok
Náklady na opravu	10 000
Náklady na vybavení skladu	90 000

Zdroj: Účetní program Kvinta Slušovice

*Tab. 6. Variabilní náklady*



Zdroj: Účetní program Kvinta Slušovice

*Graf 3. Variabilní náklady*

Z uvedeného grafu vyplývá, že náklady na vybavení skladu jsou nejvyšší a náklady na opravu tvoří nepatrnou část. Vybavením skladu se myslí různé regály, počítač, kamerový systém a další.



### 3 VÝBĚR DODAVATELŮ

O nákup se starají pracovníci nákupu a ostatní pracovníci, kteří pracují s materiálem.

Pro výběr dodavatelů je v podniku veden seznam nejlepších dodavatelů, se kterými se spolupracuje. V případě, že pro materiál není v systému žádný dodavatel, je potřeba provést analýzu.

Součástí analýzy je posoudit dodavatele dle kritérií, mezi ně patří:

1. Jakost
2. Spolehlivost
3. Ceny
4. Procenta vadných výrobků
5. Dodací lhůty
6. Splatnost
7. Image dodavatele
8. Vyřizování reklamací

Pokud dodavatel získá:

1. 6-8 bodů je výborný
2. 5-6 bodů je dobrý
3. 3-5 bodů je dostačující
4. 0-3 bodů je nevyhovující

Na základě výše uvedeného hodnocení je každý dodavatel zařazen do příslušné kategorie. Poté pracovníci firmy AB, s.r.o. vyberou vhodné dodavatele, se kterými budou uzavírat objednávky na materiál.

Pracovník poté sepíše objednávku. Objednávka obsahuje dodací a platební podmínky, termín dodávky, ceny, technické parametry a další. Pracovník vždy musí zvážit, jestli je výhodné nakoupit ve větším množství s tím, že dostane množstevní slevu nebo zda je to nevýhodné.

### 3.1 Analýza dodavatelů

Pomocí metody ABC analyzuji dodavatele, kteří jsou významní pro firmu AB, s.r.o.

Zaměřím se na analýzu třech oblastí, které jsou pro firmu hlavním příjmem zásob. Tedy na analýzu dodavatelů, kteří dodávají firmě zásoby pro výrobu jeřábů, pro výrobu vazáků a dále pro opravy výtahů.

V následující tabulce analyzuji dodavatele, kteří firmě dodávají zásoby pro výrobu jeřábů.

Dodavatel	Nákup v tisících Kč	Kumulativně tisících v Kč	Kumulativně v % z objemu zásob	Skupina
Mixánek, s.r.o.	2 056	2 056	20,21	A
Sonepar, s.r.o.	1 780	3 836	37,72	A
Ferona, a.s.	2 480	6 316	62,10	A
Elkov	580	6 896	67,80	A
Nord poháněcí technika	1 100	7 996	78,62	A
Avexim, s.r.o.	690	8 686	85,40	B
Handy Corp, s.r.o.	870	9 556	93,95	C
Metallurgical & Steel Service, s.r.o.	365	9 921	97,54	C
E.K industry	250	10 171	100,00	C

Zdroj: Kniha závazků za rok 2015

*Tab. 7. Analýza dodavatelů podle metody ABC*

Rozdělení kumulativního součtu procentuálního vyjádření ceny zásob podle předem daných hranic:

Skupina A: 0-80 %

Skupina B: 80-90 %

Skupina C: 90-100 %

Skupině A musí firma věnovat největší pozornost, protože jsou to největší dodavatelé, kteří dodávají firmě AB, s.r.o. podstatné zásoby pro výrobu jeřábů.

Skupina B je méně významná než skupina A, protože tvoří jen 10% z celkového objemu zásob na výrobu jeřábů.

Skupina C nejsou významné pro firmu AB, s.r.o. není potřeba tyto dodavatele nějak rozebírat.

Níže jsou uvedeni hlavní dodavatele, kteří dodávají zásoby pro výrobu vazáků.

Druh zásoby	V tisících Kč	Kumulativně v tisících Kč	% kumulativně z celkového počtu	Zařazení do skupiny
Pavlínek, s.r.o.	1 460	1 460	30,10	A
Elis, s.r.o.	1 250	2 710	55,88	A
Pewag Czech, s.r.o.	1 320	4 030	83,09	B
O.P.O., s.r.o.	820	4 850	100,00	C

Zdroj: Kniha závazků

*Tab. 8. Analýza zásob pro výrobu vazacích prostředků podle metody ABC*

U nákupu zásob pro výrobu vazáků má firma dva dodavatele, kteří patří do skupiny A.

Těmto dodavatelům firma věnuje největší pozornost, protože firmě dodávají hlavní zásoby pro výrobu vazáků.

K dodavatelům skupiny B a C není třeba věnovat velkou pozornost.

Firma se zabývá ještě třetí oblastí, tedy servisem. Na opravu výtahů nakupuje hlavně od jednoho největšího dodavatele od společnosti Elektram, s.r.o. Zbytek nakupuje od dodavatele Mixánek, s.r.o., a Elmo, s.r.o.

## 4 POROVNÁNÍ CEN S KONKURENCÍ

V následující kapitole se zaměřím na srovnání cen. Porovnáám ceny zásob na výrobu vázacích prostředků a jeřábů. Vždy jsem vybrala jen některé zásoby na srovnání s ostatními dodavateli.

### 4.1 Srovnání cen nakupovaných zásob na vázací prostředky s konkurencí

V této části uvedu srovnání cen s ostatními dodavateli. Zaměřím se na zásoby, které jsou potřeba na výrobu vazáků.

Firma prodává textilní, řetězové a lanové vazáky. Textilní vazáky firma AB, s.r.o. nakupuje a následně prodává. Řetězové a lanové vazáky firma AB, s.r.o. vyrábí a poté prodává.

Nedávno si firma AB zřídila i internetový e-shop na vázací prostředky. Internetový obchod je velice dobře propracovaný, u každého zboží je konkrétní popis.

Na řetězové a lanové vazáky si firma nakupuje lana, řetězy, drobné zvedáky, ruční kladkostroje, komponenty a další drobný materiál.

V následujících tabulkách jsem provedla analýzu dodavatelů s jinými dodavateli, kteří prodávají stejné zboží jak stávající dodavatele firmy AB, s.r.o. Provedla jsem analýzu dodavatelů textilních vazáků, ocelových lan, ručních řetězových lan, pramenných řetězů a hřebenových řetězů.

Dodavatel	Parametry výrobku	Cena v Kč
Pavlínek	nosnot 2 t	1 185
Safetex	nosnot 2 t	1 002
Mipav	nosnot 2 t	1 026

Zdroj: Kniha závazků

*Tab. 9. Jednoprarmenné textilní vazáky*

Dodavatel	Parametry výrobku	Cena v Kč/m
Elis	6*37 PR. 6MM	24,0
Monteco	6*37 PR. 6MM	27,6
Vázací technika	6*37 PR. 6MM	23,0

Zdroj: Informace od firem

*Tab. 10. Ocelová lana*

Dodavatel	Parametry výrobku	Cena v Kč/kus
Brano market	Nosnost 500	5 269
Prodej dílů.cz	Nosnost 500	5 006
Vingu	Nosnost 500	5 125

Zdroj: Informace od firem

*Tab. 11. Ruční řetězový kladkostroj*

Dodavatel	Parametry výrobku	Cena v Kč/m
Pewag	úhel 45° -60°	1000,00
Monteco	úhel 45° -60°	967,78
Hovorka	úhel 45° -60°	850,00

Zdroj: Informace od firem

*Tab. 12. 2 pramenné řetězy*

Dodavatel	Parametry výrobku	Cena v Kč/kus
Brano market	1500/2,5t	4 833
Safetex	1500/2,5t	4 663
Železářství - az.cz	1500/2,5t	5 533

Zdroj: Informace od firem

*Tab. 13. Hřebenový zvedák*

Na základě uvedených tabulek jsem zjistila, že firma by měla přehodnotit dodavatele, protože firma AB, s.r.o. nakupuje draho. Doporučila bych firmu Safetex, protože má velký výběr sortimentu a za příjemné ceny. Samozřejmě je nejprve nutné tohoto dodavatele zhodnotit podle kritérií.

Textilní vazáky firma nakupuje od dodavatele Pavlínka, s.r.o., kde cena je 1 182 Kč. U firmy Safetex je cena 1002 Kč, tedy levnější o 180 Kč.

## 4.2 Srovnání cen nakupovaných zásob na výrobu jeřábů s konkurencí

Zaměřím se na porovnání cen zásob, které firma AB, s.r.o. nakupuje na výrobu jeřábů.

Firma vyrábí jeřáby mostové, otočné a portálové. Dále se zabývá výrobou podvěsných drah.

Nejdůležitější materiál pro výrobu mostových jeřábů je válcový profil, řetězový nebo lanový kladkostroj, frekvenční měniče otáček, dálkový rádiový ovladač, ploché kabely a další drobný materiál.

Pro výrobu otočných jeřábů je potřeba silnostěnné trubky, válcových profil, kladkostroje a další.

Pro tvorbu portálových jeřábů je zapotřebí válcový profil, ruční nebo elektrický kladkostroj s dvourychlostními brzdovými motory a další.

Dodavatel	Parametry výrobku	Cena v Kč/m
Ferona	Profil L rovnoramenný, 20*20*3 mm	26,02
Kovosteel	Profil L rovnoramenný, 20*20*3 mm	23,96
Jíry	Profil L rovnoramenný, 20*20*3 mm	25,2

Zdroj: Informace od firem

*Tab. 14. Profil L rovnoramenný*

Dodavatel	Parametry výrobku	Cena v Kč/kus
Mixánek	řetězový kladkostroje 6 m	2 799
Euflift	řetězový kladkostroje 6 m	2 230
Manipulační technika	řetězový kladkostroje 6 m	2 150

Zdroj: Informace od firem

*Tab. 15. Řetězový kladkostroj*

Dodavatel	Parametry výrobku	Cena v Kč/kus
Handy corp	3*10 A2	27,00
Killich	3*10 A2	25,89
Pematex	3*10 A2	26,00

Zdroj: Informace od firem

*Tab. 16. Spojovací materiál – vrut*

Dodavatel	Parametry výrobku	Cena v Kč/kus
Nord poháněcí technika	Motor 0,12-200 KW	1510
Oral	Motor 0,12-200 KW	1509
Siemens	Motor 0,12-200 KW	1501

Zdroj: Informace od firem

*Tab. 17. Motor*

Dodavatel	Parametry výrobku	Cena v Kč/m
Sonopár	CYKY 3*1,5 mm	14
iElektra.cz	CYKY 3*1,5 mm	13
Elektro Skalka	CYKY 3*1,5 mm	14

Zdroj: Informace od firem

*Tab. 18. Kabel CYKY*

Z uvedeného zkoumání jsem zjistila, že firma AB by měla popřemýšlet o výběru jiných dodavatelů. Samozřejmě je nutné provést analýzu neznámých dodavatelů, abych se zjistilo, zda jsou spolehliví.



## 5 ODBĚRATELÉ

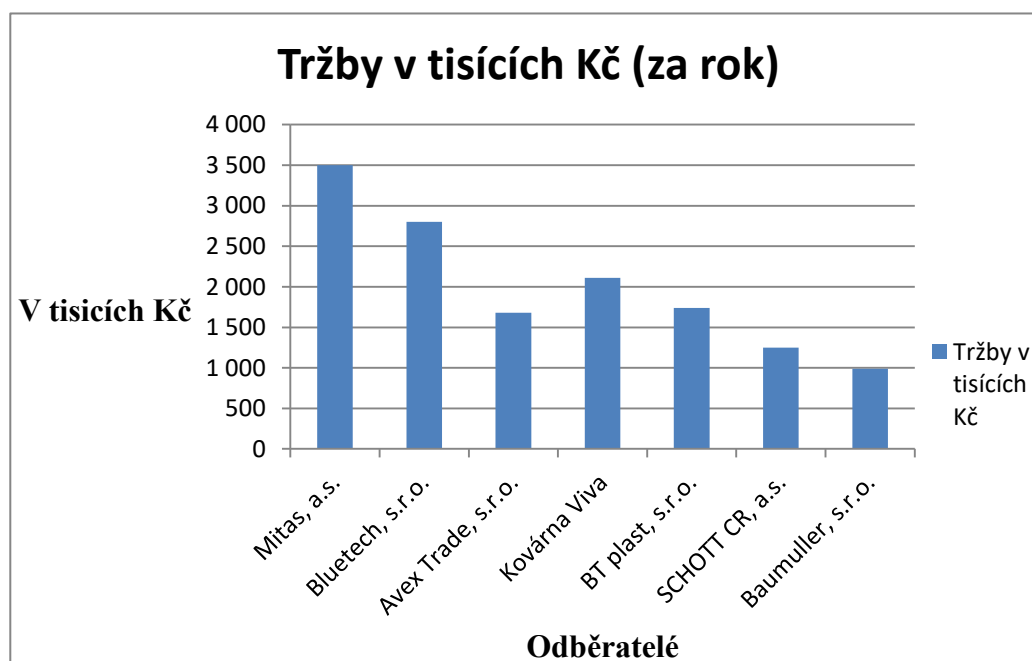
Firma AB, s.r.o. dodává výrobky zhruba ročně 100 firmám. Stálí měsíční zákazníci jsou zhruba v počtu 40.

Níže je provedena analýza odběratelů, kteří nakupují každý měsíc nejvíce zboží od firmy.

Odběratel	Tržby v tisících Kč (za rok)
Mitas, a.s.	3 500
Bluetech, s.r.o.	2 800
Avex Trade, s.r.o.	1 680
Kovárna Viva	2 110
BT plast, s.r.o.	1 740
SCHOTT CR, a.s.	1 250
Baumüller, s.r.o.	990

Zdroj: Kniha odběratelů

Tab. 19. Odběratelé



Zdroj: Kniha odběratelů

Graf 4. Analýza odběratelů

Na základě grafu jsem zjistila, že firma AB, s.r.o. nejvíce dodává zboží firmě Mitas, a.s. Tato firma nejvíce nakupuje podvěsné dráhy, mostové, otočné a dálkové rádiové ovládání na mostový jeřáb. Na druhém místě se umístila firma Bluetech, s.r.o., která nakupuje nejčastěji otočné, portálové, mostové jeřáby.

## 6 ANALÝZA POHLEDÁVEK

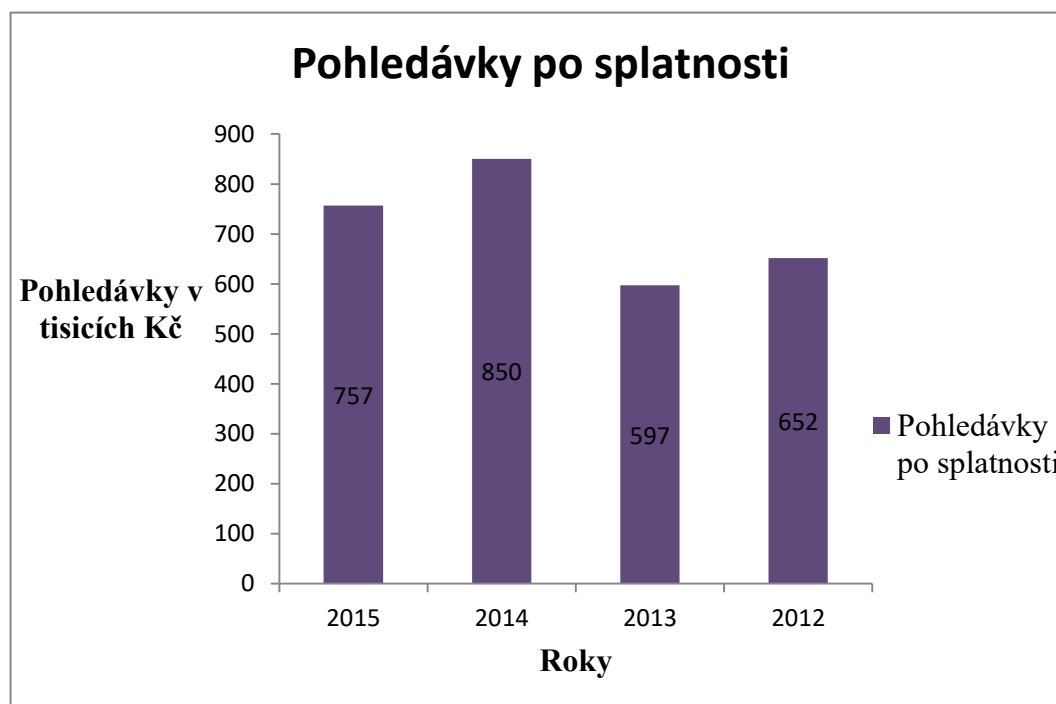
Společnost má v každém roce vysokou výši pohledávek po lhůtě splatnosti, v minulém roce to dělala 757 000 Kč

Pro analýzu pohledávek jsem získala data, která jsou uvedena v tabulce.

Pohledávky	2015	2014	2013	2012
Celkové v tisících Kč	4 328	4 336	3 697	5 977
Po splatnosti v tisících Kč	757	850	597	652

Zdroj: Kniha pohledávek

Tab. 20. Analýza pohledávek



Zdroj: Kniha pohledávek

Graf 5. Pohledávek po splatnosti

Z uvedeného grafu je patrné že:

Nejvyšší stav pohledávek po splatnosti byl v roce 2014.

Nejnižší stav pohledávek po splatnosti byl v roce 2013.

Je patrné, že nejnižší pohledávky po splatnosti byly v roce 2013 a 2012, v posledních dvou letech jsou na vysokých číslech, i když v minulém roce nepatrně stav klesl.

Tento stav rostoucích pohledávek po době splatnosti je třeba řešit.

Dále se budu zabývat dobou obratu pohledávek a obrátkami pohledávek

$$\text{Obrátka pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{Ø krátkodobé pohledávky}}$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Ø krátkodobé pohledávky}}{\text{Ø tržby za den}}$$

Doba obratu pohledávek nám říká, za jak dlouhou dobu nám zákazník zaplatí.

Položky	2015	2014	2013	2012
Tržby v tisících Kč (za rok)	30 056	27 678	26 421	23 083
Průměrné krátkodobé pohledávky (za rok)	4 328	4 336	3 697	5 977
Obrátka pohledávek (za den)	6,94 ×	6,38 ×	7,15 ×	3,86 ×
Doba obratu pohledávek (za den)	52,14	57,05	50,64	94,87

Zdroj: Kniha pohledávek

*Tab. 21. Doba obratu obrátka pohledávek*

Rychlost obratu pohledávek udává počet obrátek, tedy transformace pohledávek v hotové peníze. Čím rychlejší je obrat pohledávek, tím rychleji podnik inkasuje své pohledávky a získané peníze může použít na další potřeby podniku.

Obrátka pohledávek neboli rychlost obratu pohledávek v roce 2013 rostl oproti roku 2012, takže se jednalo o zlepšení. Bohužel v roce 2014 klesla obrátka pohledávek, takže to vedlo ke zhoršení situace. Opět v minulém roce byl zaznamenán růst obrátky.

Doba obratu pohledávek v roce 2012 byla největší, což svědčilo o špatném řízení pohledávek. V roce 2013 výrazně doba obratu klesla, takže řízení pohledávek se zlepšilo. V roce 2014 sice doba obratu opět vzrostla, ale jednalo se o nepatrný růst. V roce 2015 opět doba obratu klesla.

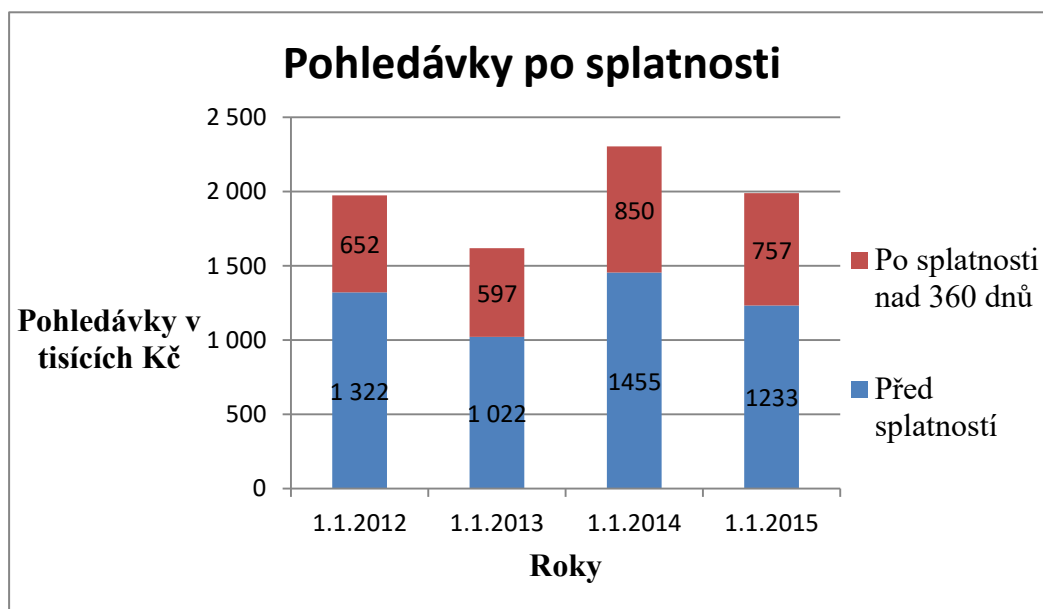
Splatnost pohledávek v tisících Kč	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012
Před splatností	1 233	1 455	1 022	1 322
Po splatnosti do 30 dnů	1 012	1 345	989	1 298
Po splatnosti 30-90 dnů	996	1 255	823	1 096
Po splatnosti 90-180 dnů	985	968	622	974
Po splatnosti 180-360 dnů	855	712	612	896
Po splatnosti nad 360 dnů	757	850	597	652
Celkem	5 838	6 585	4 665	6 238

Zdroj: Kniha pohledávek

Tab. 22. Rozbor pohledávek

V následující tabulce předpokládám rozbor pohledávek před splatností a po splatnosti k 31.12.2015,31.12.2014,31.12.2013 a k 31.12.2012.

Ke dni 31.12.2014 byly největší pohledávky před splatností i po splatnosti byly největší. Celkové neuhrazené pohledávky k tomuto datu byly 6 585 000 Kč.



Zdroj: Kniha pohledávek

Graf 6. Porovnávní doby splatnosti

Firma AB, s.r.o. nemá žádné personální obsazení pro vymáhání pohledávek. O pohledávky se stará účetní.

Jedenkrát za měsíc účetní kontroluje neuhrazené pohledávky. Na základě zjištění podává informace finančnímu ředitelovi firmy a ten řeší situaci.

### **Způsoby jak firma řeší vymáhání pohledávek**

- **Telefonické upomínky**

Účetní firmy AB, s.r.o. kontaktuje dlužníka, v případě když je pohledávka po splatnosti delší než 30 dnů. Účetní se snaží zjistit, proč nebyla pohledávka zaplacená včas a snaží se dohodnout s dlužníkem termín zaplacení.

- **Písemné upomínky.**

Jestliže účetní firmy AB, s.r.o. se nedotelefonuje na dlužníka, v tomto případě přichází na řadu písemná upomínka.

- **Osobní setkání**

Pokud dlužník stále nezaplatil pohledávku, tak přichází osobní kontakt. Zde je řešeno, kdy bude pohledávka zaplacená nebo popřípadě je dohodnut splátkový kalendář.

- **Soudní řešení.**

Soudní vymáhání firma AB, s.r.o. zatím nevyužila a doufá, že ani nikdy nebude muset řešit pohledávky tímto způsobem. Vždy se s odběrateli dokázala domluvit, aby pohledávku zaplatila, i když to bylo často v dlouhém časovém období.

## 7 ŘÍZENÍ KRÁTKODOBÉHO FINANČNÍHO MAJETKU

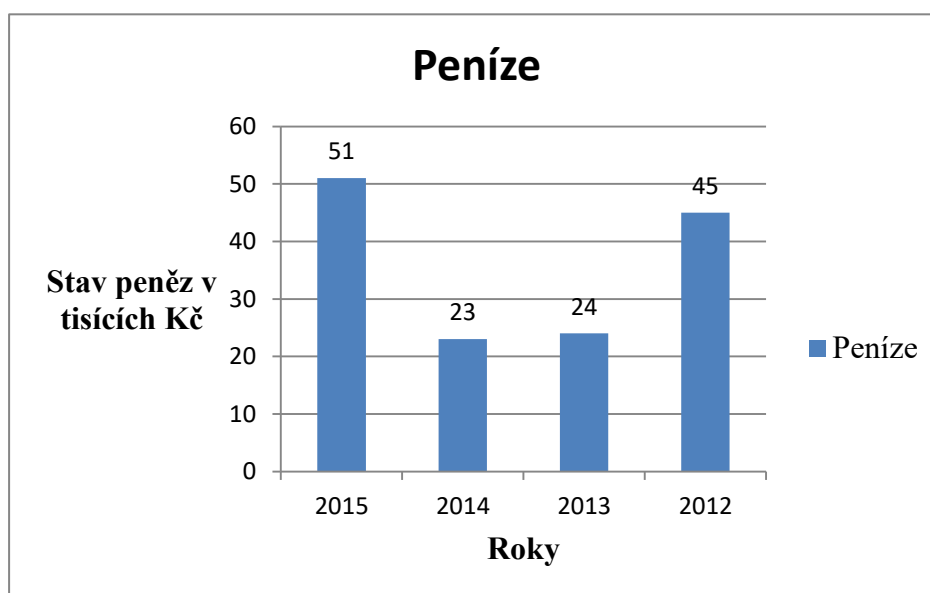
V následující tabulce je uvedena struktura finančního majetku firmy AB, s.r.o.. V roce 2015 je největší částka na účtu i na penězích v pokladně. Toto znamená zlepšení situace firmy AB.

Položky v tisících Kč	2015	2014	2013	2012
Peníze	51	23	24	45
Účty v bankách	7 527	5 647	4 848	2 669

Zdroj: Peněžní deník

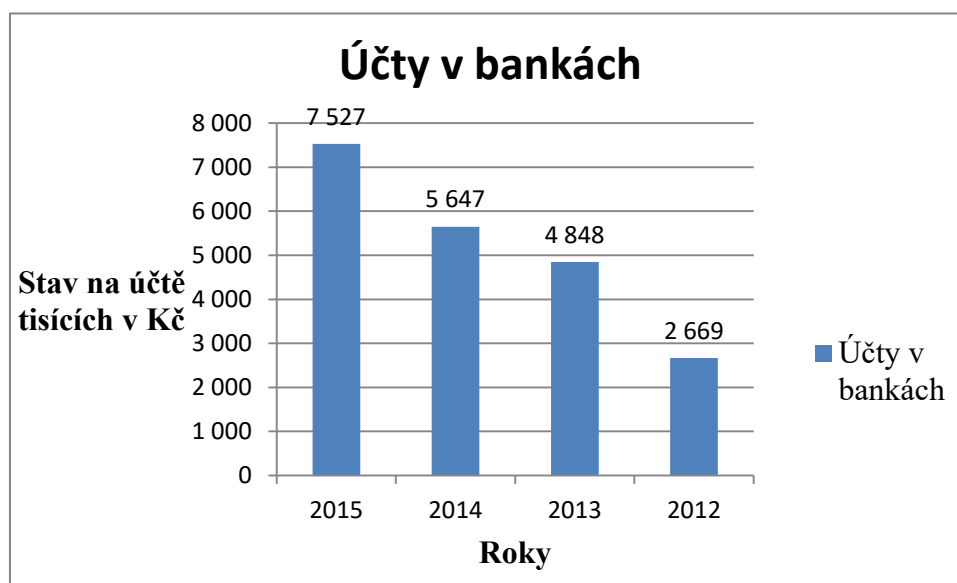
Tab. 23. Struktura krátkodobého finančního majetku

Nejnižší stav peněz v pokladně byl v roce 2014, kdy bylo v pokladně jen 23 000 Kč. O rok později se situace výrazně zlepšila.



Zdroj: Peněžní deník

Graf 7. Hotovost v pokladně



Zdroj: Peněžní deník

*Graf 8. Stav běžného účtu*

V roce 2015 byl stav účtu v bankách největší oproti ostatním letem, z toho plyne, že firma AB, s.r.o. se pozitivně vyvíjí. Nejnižší stav účtu byl v roce 2012.

Firma AB, s.r.o. má dostatek financí na bankovním účtu, doporučila bych investovat do nového výrobního zařízení. Firma vlastní již staré výrobní zařízení, u kterého se často vyskytují závady. Opravy strojů pak stojí nemalé peníze.



## Platební kalendář

Platební kalendář dává firmě AB informace o tom, jaký je peněžní tok za určité období.

V následující tabulce je výkaz za měsíc únor 2016. Tento nám dává představu o tom kolik je potřeba peněžních prostředků na měsíc únor. V tomto měsíci jsou očekávané výdaje 1 677 tisíc Kč a příjmy jsou 2 324 tisíc Kč.

<b>Počáteční stav</b>	<b>7 331</b>
Pokladna	31
Běžný účet	7 300
<b>Příjmy celkem</b>	<b>2 324</b>
Příjmy z prodeje zboží	250
Příjmy z prodeje výrobků	1 999
Příjmy z prodeje materiálu	75
<b>Výdaje celkem</b>	<b>1 677</b>
Materiál	805
Energie, plyn, vodné	20
Mzdové výdaje	636
Daně	5
Ostatní výdaje	211
Příjmy - Výdaje	647
<b>Konečný stav</b>	<b>647</b>

Zdroj: Peněžní deník

Tab. 24. Platební kalendář v tisících Kč

## 7.1 Vývoj prodeje hotových výrobků

O prodej se stará ve firmě AB, s.r.o. vedoucí výroby a montáží. Než se uskuteční prodej, firma přebírá hotové výrobky z výroby do skladu. Skladník vyhotoví příjemku a uvede výrobek do skladní karty.

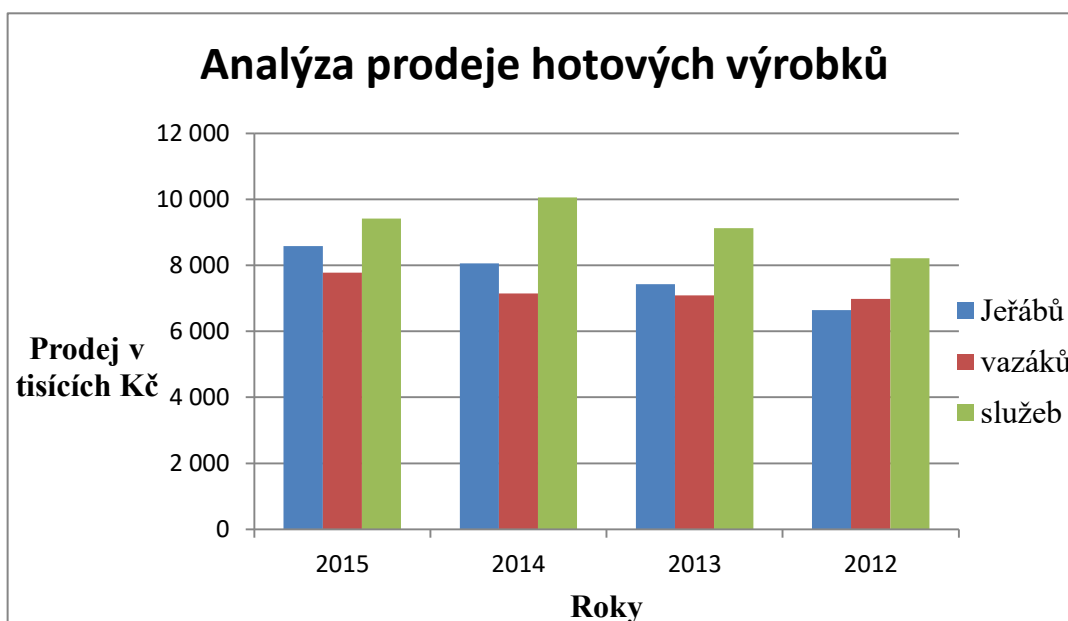
Firma AB, s.r.o. se zabývá třemi oblastmi, ze kterých jim plynou tržby. Jedná se o prodej jeřábů, vazáků a služeb.

V následující tabulce jsem provedla analýzu prodejnosti jeřábů, vazáků a služeb. Zjistila jsem, že prodejnost jeřábů a vazáků v minulém roce stoupl. O služby firmy je též docela velký zájem.

Prodej v tisících Kč	2015	2014	2013	2012
Jeřábů	8 583	8 056	7 432	6 645
Vazáků	7 782	7 145	7 087	6 987
Služeb	9 418	10 056	9 125	8 214

Zdroj: Výsledovka

Tab. 25. Prodejnost



Zdroj: Výsledovka

Graf 9. Prodejnost vyrobených výrobků

## 8 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SITUACE FIRMY AB, S.R.O.

Firma AB, s.r.o. má určité problémy v řízení zásob, ale tyto nejsou ve velkém rozsahu.

Výsledky okamžité, pohotové, běžné likvidity překračují doporučenou hranici, protože firma AB, s.r.o. má vysoký krátkodobý finanční majetek. Vypočtené hodnoty byly větší než doporučené hodnoty, což znamená, že firma AB, s.r.o. je schopna splácet své krátkodobé závazky.

Hodnoty obrátek zásoby a doba obratu byly v pořádku. I když doba obratu má ve firmě rostoucí charakter, v tomto případě se jedná o nepatrný nárůst, což neovlivní situaci firmy.

Určitě bych doporučila, aby vedoucí výroby přehodnotil s vedoucími pracovníky firmy, zda je zapotřebí vyrábět takové množství výrobků, které pak zbytečně leží dlouho na skladě. Určitě firma by mohla ušetřit na skladování.

Dalším sledovaným ukazatelem byla analýza současných dodavatelů a jejich srovnání s jinými dodavateli. Zjistila jsem, že jiní dodavatelé jsou levnější než stávající dodavatelé firmy AB, s.r.o.. Určitě bych doporučila se zamyslet o změně některých dodavatelů. Zde by se daly ušetřit finance.

Doporučila bych si najmout firmu, která se zabývá prověřením dodavatelů, a která určitě doporučí výhodnější dodavatelé.

Společníci firmy se věnují hlavně hledáním nových zákazníků a nezbývá jim moc času na péči o pohledávky. Z toho důvodu doporučuji, aby si firma určila odpovědnou osobu za pohledávky. Tato osoba by se měla starat o správu a evidenci pohledávek firmy AB, s.r.o.

Nad problematikou řízení pohledávek ve firmě AB, s.r.o. je určitě taky zapotřebí popřemýšlet, protože pohledávky po splatnosti oproti rokům 2012,2013 v posledních dvou letech stouply. Doba obratu i počet obrátek pohledávek byly v minulém roce na dobrých hodnotách.

Doporučila bych firmě AB, s.r.o., aby pouvažovala o forfaitingu. Jedná se o odkup jednotlivých krátkodobých, střednědobých nebo dlouhodobých pohledávek, které vznikly především při vývozu. Výhodou forfaitingu je, že zlepší finanční ukazatele snížením objemu pohledávek v rozvaze, dále poskytne potřebnou hotovost na provoz a samozřejmě nabízí další výhody.

Oblast krátkodobého finančního majetku je poměrně pozitivní. Stav hotovosti v pokladně a na běžném účtu vzrostl oproti rokům 2012,2013, což je pozitivní vývoj.

## ZÁVĚR

Hlavní cílem bakalářské práce bylo najít problémy, které souvisí s řízením oběžného majetku ve firmě AB, s.r.o. a zpracování návrhů na zlepšení situace firmy.

V teoretické části jsem hledala v odborné literatuře informace týkající se řízení oběžného majetku. Konkrétně jsem se zaměřila na analýzu zásob, pohledávek a krátkodobého finančního majetku.

V praktické části bakalářské práce jsem charakterizovala firmu AB, s.r.o. Provedla jsem SWOT analýzu, kde jsem rozebrala silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby firmy.

Pomocí finanční analýzy jsem vypočítala ukazatele, které souvisí s řízením zásob. Jednalo se o výpočty likvidity, obratovosti, průměrné výši zásob, výrobních zásob, nedokončené výroby a průměrné denní spotřeby. Dále jsem analyzovala vertikální analýzu firmy AB, s.r.o. Také jsem se zabírala zhodnocením situace výběru dodavatelů podle metody ABC.

V souvislosti s pohledávkami jsem uvedla aktuální stav neuhrazených pohledávek ve firmě AB, s.r.o.. Také jsem provedla rozbor pohledávek po splatnosti v letech 2012-2015.

Třetí část obsahuje řízení krátkodobého finančního majetku. Zde jsem zjišťovala, jaký je stav peněz na běžném účtu a v pokladně. Poté jsem sestavila platební kalendář.

V závěru práce jsem uvedla návrhy na zlepšení situace firmy v problematice řízení oběžného majetku.

Doporučila bych, aby vedoucí výroby přehodnotil s vedoucími pracovníky firmy, zda je potřeba vyrábět tolik výrobků, aby zbytečně neležely na skladě. Firma by mohla ušetřit finance, pokud nebude skladovat tak velké množství výrobků.

Mezi návrhy jsem doporučila zvážit zavedení forfaitingu a dále také o přehodnocení stávajících dodavatelů.

Přála bych si, aby výsledky mé práce byly přínosem pro firmu AB, s. r. o. a poskytly jí užitečná doporučení, která bude moci uplatnit ve svém dalším rozvoji.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1.] DOUGLAS, Lambert, James R. STOCK a Lisa ELLRAM. *Logistika*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-221-1.
- [2.] Kociánová, Eva, *Finance*, Čtvrté vydání. Ostrava: VŠB – Technická univerzita, 2006 [cit. 2016-03-21]. ISBN 978-80-248-2584-7.
- [3.] HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza firmy*. Wolters Kluwer ČR, a.s., 2008. ISBN 978-80-7357-392-8.
- [4.] Faktoring a Forfaiting. *Měšec.cz* [online]. 2006 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/clanky/jak-vam-muze-poslouzit-factoring-nebo-forfaiting/>.
- [5.] KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o., 2009. ISBN 978-80-7380-174-8.
- [6.] Koloběh oběžného majetku. *Slideplayer* [online]. Praha, 2013 [cit. 2016-02-29]. Dostupné z: <http://slideplayer.cz/slide/3459336/>.
- [7.] LENORT, Radim. *Průmyslová logistika*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita, 2012. ISBN 978-80-248-2584-7.
- [8.] PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Podnikové finance*. Čtvrté vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN 978-8-7318-732-3.
- [9.] SIXTA, Josef a Miroslav ŽIŽKA. *Logistika - používané metody*. 2009. Brno: Computer Press, a.s. ISBN 978-80-251-2563-2.
- [10.] ŠEDOVIÁ, Ing. Hana a Ing. Jana ŠILHÁNOVÁ a spol. *Finance a my*. 1 Modul. Zlín: OA T. Bati a VOŠE, 2008.
- [11.] TOOLE, G. Jerry. *Scientific logistical world of logistics*. Plzeň: GJT - Publications, 2007. ISBN 80-903291-0-1.
- [12.] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA a kolektiv. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.
- [13.] Vertikální analýze. *Management mania* [online]. 2016 [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vertikalni-analyza>.
- [14.] Veřejný rejstřík a sbírka listin. *Justice firem* [online]. 2012 [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>.

[15.] VOKÁL, Milan. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2424-9.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obrázek 1. Koloběh oběžného majetku.....</i>	<i>11</i>
<i>Obrázek 2. Normativní model metodologie nákladů na udržování zásob .....</i>	<i>18</i>
<i>Obrázek 3. Identifikace problémů a neefektivního fungování výrobních procesů.....</i>	<i>22</i>
<i>Obrázek 4. Faktoring.....</i>	<i>30</i>
<i>Obrázek 5. Firma AB, s.r.o.....</i>	<i>32</i>



**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1. SWOT analýza</i> .....	35
<i>Tab. 2. Průměrná výše výrobních zásob, nedokončené výroby a hotových výrobků</i> .....	38
<i>Tab. 3. Analýza zásob podle ABC (vlastní zpracování)</i> .....	40
<i>Tab. 4. Vertikální analýza v tisících Kč (vlastní zpracování)</i> .....	41
<i>Tab. 5. Fixní náklady</i> .....	42
<i>Tab. 6. Variabilní náklady</i> .....	43
<i>Tab. 7. Analýza dodavatelů podle metody ABC</i> .....	46
<i>Tab. 8. Analýza zásob pro výrobu vázacích prostředků podle metody ABC</i> .....	47
<i>Tab. 9. Jednoprarmenné textilní vazáky</i> .....	48
<i>Tab. 10. Ocelová lana</i> .....	49
<i>Tab. 11. Ruční řetězový kladkostroj</i> .....	49
<i>Tab. 12. 2 prarmenné řetězy</i> .....	49
<i>Tab. 13. Hřebenový zvedák</i> .....	49
<i>Tab. 14. Profil L rovnoramenný</i> .....	51
<i>Tab. 15. Řetězový kladkostroj</i> .....	51
<i>Tab. 16. Spojovací materiál – vrut</i> .....	52
<i>Tab. 17. Motor</i> .....	52
<i>Tab. 18. Kabel CYKY</i> .....	52
<i>Tab. 19. Odběratelé</i> .....	53
<i>Tab. 20. Analýza pohledávek</i> .....	55
<i>Tab. 21. Doba obratu obrátka pohledávek</i> .....	56
<i>Tab. 22. Rozbor pohledávek</i> .....	57
<i>Tab. 23. Struktura krátkodobého finančního majetku</i> .....	59
<i>Tab. 24. Platební kalendář v tisících Kč</i> .....	61
<i>Tab. 25. Prodejnost</i> .....	62

**SEZNAM GRAFŮ**

<i>Graf 1. Metoda ABC</i> .....	24
<i>Graf 2. Fixní náklady</i> .....	43
<i>Graf 3. Variabilní náklady</i> .....	44
<i>Graf 4. Analýza odběratelů</i> .....	53
<i>Graf 5. Pohledávek po splatnosti</i> .....	55
<i>Graf 6. Porovnávní doby splatnosti</i> .....	57
<i>Graf 7. Hotovost v pokladně</i> .....	59
<i>Graf 8. Stav běžného účtu</i> .....	60
<i>Graf 9. Prodejnost vyrobených výrobků</i> .....	62

## SEZNAM PŘÍLOH

- P I      Rozvaha a Výkaz zisku a ztrát ke dni 31.12.2015
- P II     Rozvaha a Výkaz zisku a ztrát ke dni 31.12.2014
- P III    Rozvaha a Výkaz zisku a ztrát ke dni 31.12.2013

# PŘÍLOHA P I: ROZVAHA A VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT V ROCE 2015

## Výkaz zisku a ztrát

Označení a	Text b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	3 265	3 154
A	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	2 567	2 069
+	Obchodní marže (ř.01 - 02)	03	587	523
II	Výkony (ř.05+06+07)	04	24 051	23326
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	24 466	22 540
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	425	782
3.	Aktivace	07	10	4
B	Výkonová spotřeba (ř.09+10)	08	12 518	12 379
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	10 081	10 184
B. 2.	Služby	10	2 437	2 195
+	Přidaná hodnota (ř 03+04-06)	11	12 120	11 470
C.	Osobní náklady (ř.13 až 16)	12	9 726	9 554
C. 1.	Mzdové náklady	13	7 182	7 055
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	2 425	2 384
C. 4.	Sociální náklady	16	119	115
D.	Daně a poplatky	17	46	42
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	479	468
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř.20+21)	19	473	1 289
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20		
III.2	Tržby z prodeje materiálu	21	473	2 289
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř-23+24)	22	364	957
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
F. 2	Prodaný materiál	24	364	957
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	13	29
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	75	17
H.	Ostatní provozní náklady	27	183	191
V.	Převod převozních výnosů	28		
L	Převod provozních nákladů	29		
	Provozní výsledek hospodaření (r11-12-17-18+19-22 (+/-25)+26-27+(-28)-(-29)	30	1 857	1 535

Označení a	Text b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
Vi.		31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř 34 až 36)	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízení osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII. 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	17	15
N.	Nákladové úroky	43	68	51
XI.	Ostatní finanční výnosy	44		
O.	Ostatní finanční náklady	45	81	33
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
	Finanční výsledek hospodaření (31+32+33+37-38+39+40+(-41)+42+43+44+45+(-46)-(-47))	48	132	69
O.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř.50 + 51)	49		242
O.1	splatná	50		242
O.2	odložená	51		
	Výsledek příjmů za běžnou činnost (ř.30+48-49)	52	1 725	1 224
VIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56+57)	55		
S.1.	splatná	56		
S.2.	odložená	57		
	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53-54-55)4	58		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52+58-59)	60	1 725	1 224
	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 30+48+53-54)	61	1 725	1 466

## Rozvaha

označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	<b>Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)</b>	031	15 442	17-	15 425	13 179
C. I.	<b>Zásoby (ř.33 až 38)</b>	032	3 536		3 536	3 262
C. I. 1	Materiál	033	3 056		3 056	2 495
2	Nedokončená výroba a polotovary	034	258		258	501
3	Výrobky	035				
4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036				
5	Zboží	037	222		222	266
6	Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. II.	<b>Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)</b>	039				
C. II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041				
3	Pohledávky - podstatný vliv	042				
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky	043				
5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
6	Dohadné účty aktivní	045				
7	Jiné pohledávky	046				
8	Odložená daňová pohledávka	047				
C. III.	<b>Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)</b>	048	4 328	17-	4 311	4 247
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	049	3 982	17-	3 965	4 104
2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	050				
3	Pohledávky - podstatný vliv	051				
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky	052				
5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
6	Stát - daňové pohledávky	054				
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	257		257	68
8	Dohadné účty aktivní	056				
9	Jiné pohledávky	057	89		89	75
C. IV.	<b>Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)</b>	058	7 578		7 578	5 670
C. IV. 1	Peníze	059	51		51	23
2	Účty v bankách	060	7 527		7 527	5 647
3	Krátkodobý cenné papíry a podíly	061				
4	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	<b>Časové rozlišení (ř. 64 až 66)</b>	063	46		46	79
D. I. 1	Náklady příštích období	064	46		46	79
2	Komplexní náklady příštích období	065				
3	Příjmy příštích období	066				

označ a	PASIVA b	řad c	Běžné účetní období 5	Minulé účetní období 6
	<b>PASIVA CELKEM (ř. 68 + 88 + 121)</b>	067	19 362	17 418
A.	<b>Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 80 + 83 + 87)</b>	068	13 496	12 576
A. I.	<b>Základní kapitál (ř. 70 až 72)</b>	069	100	100
1	Základní kapitál	070	100	100
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
3	Změny základního kapitálu	072		
A. II.	<b>Kapitálové fondy (ř. 74 až 79)</b>	073		
A. II. 1	Emisní ážio	074		
2	Ostatní kapitálové fondy	075		
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077		
5	Rozdíly z přeměn společností	078		
6	Rozdíly z ocenění při přeměnách společností	079		
A. III.	<b>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 81 + 82)</b>	080		10
A. III. 1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	081		10
2	Statutární a ostatní fondy	082		
A. IV.	<b>Výsledek hospodaření minulých let (ř. 84 až 86)</b>	083	12 476	11 040
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	084	12 931	11 495
2	Neuhrazená ztráta minulých let	085	455-	455-
3	Jiný výsledek hospodaření minulých let	086		
A. V.	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b> ř. 01 - (+ 69 + 73 + 80 + 83 + 88 + 121)/	087	920	1 426
B.	<b>Cizí zdroje (ř. 89 + 94 + 105 + 117)</b>	088	5 858	4 816
B. I.	<b>Rezervy (ř. 90 až 93)</b>	089		
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	090		
2	Rezerva na důchody a podobné závazky	091		
3	Rezerva na daň z příjmů	092		
4	Ostatní rezervy	093		
B. II.	<b>Dlouhodobé závazky (ř. 95 až 104)</b>	094		
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů	095		
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	096		
3	Závazky - podstatný vliv	097		
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	098		
5	Dlouhodobé přijaté zálohy	099		
6	Vydané dluhopisy	100		
7	Dlouhodobé směnky k úhradě	101		
8	Dohadné účty pasivní	102		
9	Jiné závazky	103		
10	Odložený daňový závazek	104		

označ a	PASIVA b	řád c	Běžné účetní období 5	Minulé účetní období 6
B. III.	<b>Krátkodobé závazky (ř. 106 až 116)</b>	105	5 521	4 503
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	106	3 058	2 247
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	107		
3	Závazky - podstatný vliv	108		
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	109	792	992
5	Závazky k zaměstnancům	110	427	382
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	111	310	283
7	Stát - daňové závazky a dotace	112	213	201
8	Krátkodobé přijaté zálohy	113	710	362
9	Vydané dluhopisy	114		
10	Dohadné účty pasivní	115		25
11	Jiné závazky	116	11	11
B. IV.	<b>Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 118 až 120)</b>	117	337	313
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	118		
2	Krátkodobé bankovní úvěry	119		
3	Krátkodobé finanční výpomoci	120	337	313
C. I.	<b>Časové rozlišení (ř. 122 + 123)</b>	121	8	26
C. I. 1	Výdaje příštích období	122	8	26
2	Výnosy příštích období	123		



**PŘÍLOHA P I: ROZVAHA A VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT V ROCE KE  
DNI 31.12.2014**

**Rozvaha**

označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)</b>	001	22 375	4 957-	17 418	15 846
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	<b>Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)</b>	003	9 028	4 868-	4 160	4 372
B. I.	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)</b>	004	193		193	
B. I. 1	Zřizovací výdaje	005				
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3	Software	007				
4	Ocenitelná práva	008				
5	Goodwill	009				
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	193		193	
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	<b>Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)</b>	013	8 835	4 868-	3 967	4 372
B. II. 1	Pozemky	014	600		600	600
2	Stavby	015	3 649	1 116-	2 533	2 580
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	4 559	3 752-	807	1 165
4	Pěstitelské celky trvalých porostů	017				
5	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018				
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019				
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	27		27	27
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022				
B. III.	<b>Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)</b>	023				
B. III. 1	Podíly - ovládaná osoba	024				
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
4	Půjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba,	027				
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	<b>Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)</b>	031	13 268	89-	13 179	11 375
C. I.	<b>Zásoby (ř.33 až 38)</b>	032	3 262		3 262	2 882
C. I. 1	Materiál	033	2 495		2 495	1 722
2	Nedokončená výroba a polotovary	034	501		501	926
3	Výrobky	035				
4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036				
5	Zboží	037	266		266	234
6	Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. II.	<b>Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)</b>	039				
C. II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041				
3	Pohledávky - podstatný vliv	042				
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky	043				
5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
6	Dohadné účty aktivní	045				
7	Jiné pohledávky	046				
8	Odložená daňová pohledávka	047				
C. III.	<b>Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)</b>	048	4 336	89-	4 247	3 621
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	049	4 193	89-	4 104	3 567
2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	050				
3	Pohledávky - podstatný vliv	051				
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky	052				
5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
6	Stát - daňové pohledávky	054				
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	68		68	31
8	Dohadné účty aktivní	056				
9	Jiné pohledávky	057	75		75	23
C. IV.	<b>Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)</b>	058	5 670		5 670	4 672
C. IV. 1	Peníze	059	23		23	24
2	Účty v bankách	060	5 647		5 647	4 848
3	Krátkodobý cenné papíry a podíly	061				
4	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	<b>Časové rozlišení (ř. 64 až 66)</b>	063	79		79	100
D. I. 1	Náklady příštích období	064	79		79	100
2	Komplexní náklady příštích období	065				
3	Příjmy příštích období	066				

označ a	PASIVA b	řád c	Běžné účetní období 5	Minulé účetní období 6
	<b>PASIVA CELKEM (ř. 68 + 88 + 121)</b>	067	17 418	15 847
A.	<b>Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 80 + 83 + 87)</b>	068	12 874	11 149
A. I.	<b>Základní kapitál (ř. 70 až 72)</b>	069	100	100
1	Základní kapitál	070	100	100
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
3	Změny základního kapitálu	072		
A. II.	<b>Kapitálové fondy (ř. 74 až 79)</b>	073		
A. II. 1	Emisní ážio	074		
2	Ostatní kapitálové fondy	075		
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077		
5	Rozdíly z přeměn společností	078		
6	Rozdíly z ocenění při přeměnách společností	079		
A. III.	<b>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 81 + 82)</b>	080	10	10
A. III. 1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	081	10	10
2	Statutární a ostatní fondy	082		
A. IV.	<b>Výsledek hospodářství minulých let (ř. 84 až 86)</b>	083	11 040	9 815
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	084	11 495	10 270
2	Neuhrazená ztráta minulých let	085	455-	455-
3	Jiný výsledek hospodářství minulých let	086		
A. V.	<b>Výsledek hospodářství běžného účetního období (+/-)</b> <b>ř.01 - (+ 69 + 73 + 80 + 83 + 88 + 121)/</b>	087	1 724	1 224
B.	<b>Cizí zdroje (ř. 89 + 94 + 105 + 117)</b>	088	4 518	4 693
B. I.	<b>Rezervy (ř. 90 až 93)</b>	089		
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	090		
2	Rezerva na důchody a podobné závazky	091		
3	Rezerva na daň z příjmů	092		
4	Ostatní rezervy	093		
B. II.	<b>Dlouhodobé závazky (ř. 95 až 104)</b>	094		
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů	095		
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	096		
3	Závazky - podstatný vliv	097		
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	098		
5	Dlouhodobé přijaté zálohy	099		
6	Vydané dluhopisy	100		
7	Dlouhodobé směnky k úhradě	101		
8	Dohadné účty pasivní	102		
9	Jiné závazky	103		
10	Odložený daňový závazek	104		

označ a	PASIVA b	řád c	Běžné účetní období 5	Minulé účetní období 6
B. III.	<b>Krátkodobé závazky (ř. 106 až 116)</b>	105	4 205	4 175
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	106	2 247	1 144
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	107		
3	Závazky - podstatný vliv	108		
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	109	992	1 192
5	Závazky k zaměstnancům	110	382	350
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	111	283	259
7	Stát - daňové závazky a dotace	112	97-	376
8	Krátkodobé přijaté zálohy	113	362	843
9	Vydané dluhopisy	114		
10	Dohadné účty pasivní	115	25	
11	Jiné závazky	116	11	11
B. IV.	<b>Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 118 až 120)</b>	117	313	518
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	118		
2	Krátkodobé bankovní úvěry	119		
3	Krátkodobé finanční výpomoci	120	313	518
C. I.	<b>Časové rozlišení (ř. 122 + 123)</b>	121	26	5
C. I. 1	Výdaje příštích období	122	26	5
2	Výnosy příštích období	123		

Sestaveno dne:

Právní forma účetní jednotky:

Předmět podnikání účetní jednotky:

Podpisový záznam

telefon:

## Výkaz zisku a ztrát

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	mínulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	3 154	2 592
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	2 567	2 069
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	587	523
II.	Výkony (ř. 05 + 06 + 07)	04	24 051	23 326
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	24 466	22 540
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	425-	782
3.	Aktivace	07	10	4
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	12 518	12 379
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	10 081	10 184
B. 2.	Služby	10	2 437	2 195
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	12 120	11 470
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	9 726	9 554
C. 1.	Mzdové náklady	13	7 182	7 055
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	2 425	2 384
C. 4.	Sociální náklady	16	119	115
D.	Daně a poplatky	17	46	42
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	479	468
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20+21)	19	473	1 289
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20		
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	473	1 289
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23+24)	22	364	957
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
F. 2.	Prodání materiálů	24	364	957
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	25	13	29
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	75	17
H.	Ostatní provozní náklady	27	183	191
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
.	Provozní výsledek hospodaření [ř. 11-12-17-18+19-22(+/-25)+26-27+(-28)-(-29)]	30	1 857	1 535

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 (ř. 34 až 36)	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII. 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	17	15
N.	Nákladové úroky	43	68	51
XI.	Ostatní finanční výnosy	44		
O.	Ostatní finanční náklady	45	81	33
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
.	Finanční výsledek hospodaření (ř. 31-32+33+37-38+39-40+(+/-41)+42-43+44-45+(-46)+(-47))	48	132-	69-
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49		242
Q. 1.	- splatná	50		242
Q. 2.	- odložená	51		
..	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	1 725	1 224
XIII.	Mimofádné výnosy	53		
R.	Mimofádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56+57)	55		
S. 1.	- splatná	56		
S. 2.	- odložená	57		
.	Mimofádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58		
T.	Převod podílů na výledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	1 725	1 224
****	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 30+48+53-54)	61	1 725	1 466

**PŘÍLOHA P I: ROZVAHA A VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT V ROCE KE  
DNI 31.12.2013**

**Rozvaha**

označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)</b>	001	20 316	4 469-	15 847	15 690
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	<b>Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)</b>	003	8 765	4 393-	4 372	4 259
B. I.	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)</b>	004				
B. I. 1	Zřizovací výdaje	005				
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3	Software	007				
4	Ocenitelná práva	008				
5	Goodwill	009				
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	<b>Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)</b>	013	8 765	4 393-	4 372	4 259
B. II. 1	Pozemky	014	600		600	600
2	Stavby	015	3 575	995-	2 580	2 574
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	4 563	3 398-	1 165	1 058
4	Pěstitelské celky trvalých porostů	017				
5	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018				
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019				
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	27		27	27
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022				
B. III.	<b>Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)</b>	023				
B. III. 1	Podíly - ovládaná osoba	024				
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
4	Půjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba,	027				
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				



označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Minulé úč. období Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
C.	<b>Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)</b>	031	11 451	76-	11 375	11 227
C. I.	<b>Zásoby (ř.33 až 38)</b>	032	2 882		2 882	2 583
C. I. 1	Materiál	033	1 722		1 722	2 220
	2 Nedokončená výroba a polotovary	034	926		926	144
	3 Výrobky	035				
	4 Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036				
	5 Zboží	037	234		234	219
	6 Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. II.	<b>Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)</b>	039				
C. II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
	2 Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041				
	3 Pohledávky - podstatný vliv	042				
	4 Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky	043				
	5 Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
	6 Dohadné účty aktivní	045				
	7 Jiné pohledávky	046				
	8 Odložená daňová pohledávka	047				
C. III.	<b>Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)</b>	048	3 697	76-	3 621	5 930
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	049	3 643	76-	3 567	5 847
	2 Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	050				
	3 Pohledávky - podstatný vliv	051				
	4 Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky	052				
	5 Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
	6 Stát - daňové pohledávky	054				
	7 Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	31		31	28
	8 Dohadné účty aktivní	056				1
	9 Jiné pohledávky	057	23		23	54
C. IV.	<b>Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)</b>	058	4 872		4 872	2 714
C. IV. 1	Peníze	059	24		24	45
	2 Účty v bankách	060	4 848		4 848	2 669
	3 Krátkodobý cenné papíry a podíly	061				
	4 Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	<b>Časové rozlišení (ř. 64 až 66)</b>	063	100		100	204
D. I. 1	Náklady příštích období	064	100		100	204
	2 Komplexní náklady příštích období	065				
	3 Příjmy příštích období	066				



označ a	PASIVA b	řád c	Běžné účetní období 5	Minulé účetní období 6
	<b>PASIVA CELKEM (ř. 68 + 88 + 121)</b>	067	15 847	15 690
A.	<b>Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 80 + 83 + 87 )</b>	068	11 149	9 927
A. I.	<b>Základní kapitál (ř. 70 až 72)</b>	069	100	100
1	Základní kapitál	070	100	100
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
3	Změny základního kapitálu	072		
A. II.	<b>Kapitálové fondy (ř. 74 až 79)</b>	073		
A. II. 1	Emisní ážio	074		
2	Ostatní kapitálové fondy	075		
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077		
5	Rozdíly z přeměn společností	078		
6	Rozdíly z ocenění při přeměnách společností	079		
A. III.	<b>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 81 + 82)</b>	080	10	10
A. III. 1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	081	10	10
2	Statutární a nstatní fondy	082		
A. IV.	<b>Výsledek hospodářství minulých let (ř. 84 až 86)</b>	083	9 815	8 408
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	084	10270	8 863
2	Neuhrazená ztráta minulých let	085	455-	455-
3	Jiný výsledek hospodářství minulých let	086		
A. V.	<b>Výsledek hospodářství běžného účetního období (+/-)</b> <b>ř.01 - (+ 69 + 73 + 80 + 83 + 88 + 121)/</b>	087	1 224	1 409
B.	<b>Cizí zdroje (ř. 89 + 94 + 105 + 117)</b>	088	4 693	5 742
B. I.	<b>Rezervy (ř. 90 až 93)</b>	089		
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	090		
2	Rezerva na důchody a podobné závazky	091		
3	Rezerva na daň z příjmů	092		
4	Ostatní rezervy	093		
B. II.	<b>Dlouhodobé závazky (ř. 95 až 104)</b>	094		
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů	095		
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	096		
3	Závazky - podstatný vliv	097		
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	098		
5	Dlouhodobé přijaté zálohy	099		
6	Vydané dluhopisy	100		
7	Dlouhodobé směnky k úhradě	101		
8	Dohadné účty pasivní	102		
9	Jiné závazky	103		
10	Odložený daňový závazek	104		

označ a	PASIVA b	řád c	Běžné účetní období 5	Minulé účetní období 6
B. III.	<b>Krátkodobé závazky (ř. 106 až 116)</b>	105	4 175	5 483
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	106	1 144	2 652
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	107		
3	Závazky - podstatný vliv	108		
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	109	1 192	1 219
5	Závazky k zaměstnancům	110	350	336
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	111	259	256
7	Stát - daňové závazky a dotace	112	376	714
8	Krátkodobé přijaté zálohy	113	843	285
9	Vydané dluhopisy	114		
10	Dohadné účty pasivní	115		12
11	Jiné závazky	116	11	9
B. IV.	<b>Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 118 až 120)</b>	117	518	259
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	118		
2	Krátkodobé bankovní úvěry	119		
3	Krátkodobé finanční výpomoci	120	518	259
C. I.	<b>Časové rozlišení (ř. 122 + 123)</b>	121	5	21
C. I. 1	Výdaje příštích období	122	5	21
2	Výnosy příštích období	123		

## Výkaz zisku a ztrát

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	2 592	2 216
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	2 069	1 833
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	523	383
II.	Výkony (ř. 05 + 06 + 07)	04	23 326	20 359
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	22 540	20 358
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	782	3-
3.	Aktivace	07	4	4
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	12 379	9 974
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	10 184	7 899
B. 2.	Služby	10	2 195	2 075
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 06)	11	11 470	10 768
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	9 554	8 587
C. 1.	Mzdové náklady	13	7 055	6 284
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	2 384	2 197
C. 4.	Sociální náklady	16	115	106
D.	Daně a poplatky	17	42	44
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	468	425
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20+21)	19	1 289	509
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20		
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	1 289	509
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23+24)	22	957	369
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
F. 2.	Prodány materiál	24	957	369
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	25	29	41-
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	17	60
H.	Ostatní provozní náklady	27	191	236
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření [ř. 11-12-17-18+19-22-(+/-25)+26-27+(-28)-(-29)]	30	1 535	1 717



Označení a	T E X T 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 (ř. 34 až 36)	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII. 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	15	11
N.	Nákladové úroky	43	51	7
XI.	Ostatní finanční výnosy	44		
O.	Ostatní finanční náklady	45	33	28
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření (ř. 31-32+33+37-38+39-40+(+/-)41+42-43+44-45+(/-)46-(-)47)	48	69-	24-
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	242	284
Q. 1.	- splatná	50	242	284
Q. 2.	- odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	1 224	1 409
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56+57)	55		
S. 1.	- splatná	56		
S. 2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58		
T.	Převod podílu na výdledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	1 224	1 409
****	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 30+48+53-54)	61	1 466	1 693