

Projekt řízení oběžného majetku ve společnosti Michlovský – stavební s. r. o.

Bc. Lenka Jirásková

Diplomová práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav financí a účetnictví
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lenka Jirásková**
Osobní číslo: **M110408**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt řízení oběžného majetku ve společnosti
Michlovský – stavební s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Na základě kritické literární rešerše popište metody a postupy řízení oběžného majetku.

II. Praktická část

- Provedte analýzu jednotlivých složek oběžného majetku ve společnosti Michlovský – stavební s. r. o.
- Vypracujte projekt řízení oběžného majetku ve společnosti Michlovský – stavební s. r. o.
- Vyhodnoťte přínosy a náklady navrhovaného řešení.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN. Principles of corporate finance. 10th edition. New York: McGraw-Hill/Irwin, c2011, 944 p. ISBN 978-125-9009-518.

BRIGHAM, Eugene F. and Michael C. EHRHARDT, Financial management: theory and practice. 13th edition. Cengage Learning, 2010. 1184 p. ISBN 0-324-22499-0.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 5., přeprac. a dopl. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

VEBER, Jaromír et al. Management: Základy – prosperita – globalizace. Praha: Management Press, 2000, 700 s, ISBN 80-7261-029-5.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Bohumila Svitáková, Ph.D.**
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání diplomové práce: **22. února 2014**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2014**

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Eliška Pastuszková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- Odevzdáním diplomové 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 obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou 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. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² 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, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ 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, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 22. 4. 2014

Yvona Jiráková

⁴ 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, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na řízení oběžného majetku vybraného podniku. Teoretická část obsahuje souhrn metod a postupů, kterými lze jednotlivé složky tohoto majetku řídit. Tyto poznatky byly využity v části praktické, ve které byla provedena analýza jednotlivých složek oběžného majetku. Na základě zjištěných skutečností byla podniku navržena doporučení, jež byla východiskem ke zpracování projektové části.

Klíčová slova: Oběžný majetek, zásoby, materiál, nedokončená výroba, pohledávky, závazky, krátkodobý finanční majetek, čistý pracovní kapitál, aktivita, likvidita.

ABSTRACT

The thesis is focused on the management of current assets of the chosen company. The theoretical part contains a summary of methods and procedures by which individual components of these assets can be managed. These findings were used in the practical part, in which the analysis of individual components of current assets was performed. Based on established facts, the enterprise was proposed by recommendations that were the basis for the processing of the project.

Keywords: Current assets, inventories, material, unfinished production, receivables, liabilities, short-term financial assets, net working capital, efficiency, liquidity

Velké poděkování patří vedoucí mé diplomové práce Ing. Bohumile Svitákové, Ph. D. za její vstřícný přístup a cenné rady při zpracování práce.

Dále bych chtěla poděkovat vedení společnosti Michlovský – stavební s. r. o. a své rodině za prostor, který mi poskytli ke zpracování této diplomové práce.

V neposlední řadě děkuji paní Heleně Porubské za cenné informace z oblasti skladového hospodářství podniku.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 CHARAKTERISTIKA MAJETKU	14
1.1 DLOUHODOBÝ MAJETEK.....	15
1.1.1 Členění dlouhodobého majetku.....	15
1.2 OBĚŽNÝ MAJETEK	16
1.2.1 Členění OM.....	17
1.2.1.1 Zásoby.....	18
1.2.1.2 Dlouhodobé pohledávky	19
1.2.1.3 Krátkodobé pohledávky.....	19
1.2.1.4 Krátkodobý finanční majetek.....	20
2 ŘÍZENÍ OM	21
2.1 ŘÍZENÍ ZÁSOB.....	21
2.1.1 Stanovení spotřeby	21
2.1.2 Členění zásob	22
2.1.3 Optimální dodávka	23
2.1.4 Využití zásob.....	25
2.1.5 Metody řízení zásob	26
2.1.5.1 Metoda Just – in – Time (JIT)	26
2.1.5.2 Metoda ABC	27
2.1.5.3 Metoda centralizace skladů.....	28
2.2 ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK.....	29
2.2.1 Zajištění pohledávek	31
2.2.1.1 Směnka.....	32
2.2.1.2 Dokumentární platební styk.....	33
2.2.1.3 Bankovní záruka	33
2.2.1.4 Pojištění	33
2.2.1.5 Faktoring.....	34
2.2.1.6 Forfaiting	34
2.2.2 Vymáhání pohledávek.....	35
2.2.3 Opravné položky a odpis pohledávky	35
2.3 ŘÍZENÍ KRÁTKODOBÉHO FINANČNÍHO MAJETKU.....	36
2.3.1 Likvidita KFM	37
2.3.2 Metody řízení KFM.....	38
2.4 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO KAPITÁLU.....	40
II PRAKTICKÁ ČÁST	43
3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	44
3.1 VÝVOJ ZAMĚSTNANOSTI.....	45
3.2 VÝVOJ DLOUHODOBÉHO MAJETKU	45
4 ANALÝZA OM	47

4.1	STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ	47
4.2	ANALÝZA MAJETKOVÉ STRUKTURY	47
4.3	ANALÝZA FINANČNÍ STRUKTURY	49
4.4	ANALÝZA ZÁSOB.....	51
4.4.1	Současný systém řízení zásob	52
4.4.2	Ukazatele aktivity.....	54
4.4.2.1	Analýza NV	57
4.4.2.2	Analýza materiálu	57
4.5	ANALÝZA POHLEDÁVEK	61
4.5.1	Aktivita pohledávek	62
4.5.2	Struktura pohledávek a závazků.....	65
4.5.3	Vymáhání pohledávek.....	67
4.6	ANALÝZA KFM.....	68
4.6.1	Likvidita KFM	68
4.7	ANALÝZA ČPK	70
4.7.1	Kapitálová potřeba	72
4.8	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY	74
5	PROJEKT ŘÍZENÍ OBĚŽNÉHO MAJETKU V PODNIKU	77
5.1	CÍLE PROJEKTU.....	77
5.1.1	Odstranění problémů při účtování materiálu do spotřeby.....	77
5.1.2	Úprava evidence skladových položek	77
5.1.3	Návrh řešení pohledávek a závazků po splatnosti delší jak 1 rok.....	78
5.2	ČASOVÝ HARMONOGRAM.....	78
5.3	ODSTRANĚNÍ PROBLÉMŮ PŘI ÚČTOVÁNÍ MATERIÁLU DO SPOTŘEBY	80
5.3.1	Návrh řešení	81
5.3.2	Přínosy.....	84
5.3.3	Omezení	84
5.3.3.1	Finanční hledisko	84
5.4	ÚPRAVA EVIDENCE SKLADOVÝCH POLOŽEK.....	85
5.4.1	Návrh řešení	86
5.4.1.1	Materiál skupiny A	87
5.4.1.2	Materiál skupiny B.....	88
5.4.1.3	Materiál skupiny C.....	89
5.4.1.4	Optimální dodávka.....	89
5.4.2	Přínosy.....	91
5.4.3	Omezení	91
5.4.3.1	Finanční hledisko	92
5.5	POHLEDÁVKY A ZÁVAZKY.....	92
5.5.1	Návrh řešení	93
5.5.2	Přínosy.....	94
5.5.3	Finanční hledisko	94
5.6	SOUHRN PROVEDENÝCH ZMĚN	95
5.7	VÝHLED NA ROK 2014.....	98
	ZÁVĚR	99
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	100

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	102
SEZNAM OBRÁZKŮ	103
SEZNAM TABULEK.....	104
SEZNAM PŘÍLOH.....	106

ÚVOD

Řízení oběžného majetku probíhá v každém podniku. Každý podnik nakupuje materiál nebo služby, ty mění ve výrobky nebo služby sám poskytuje a očekává, že za tyto výrobky a služby obdrží finance, které použije ke svému provozu. Jednotlivé podniky používají k řízení oběžného majetku rozdílné metody a postupy. I na trhu úspěšné podniky však mohou mít rezervy v oblasti řízení jednotlivých složek tohoto majetku. Proto je důležité pravidelné sledování vývoje jednotlivých složek, aby bylo možné na základě varovných signálů včas zasáhnout a provést nápravná opatření.

Proto jsem si také jako téma své diplomové práce zvolila řízení oběžného majetku ve společnosti Michlovský – stavební s. r. o. Podniku se daří v oblasti montážních telekomunikačních prací i přes přetrvávající krizi v tomto odvětví. Podnik nakupuje strojní vybavení, udržuje stálý stav zaměstnanců a v oblasti platební schopnosti nejeví žádné problémy. Podnik je ve svém oboru úspěšný, přestože řízení jeho oběžného majetku není prováděno s pomocí odborných postupů a metod.

Cílem této diplomové práce je zjistit, zda podnik hospodaří s tímto majetkem efektivně, zda jsou nějaké rezervy při řízení jednotlivých složek majetku a zda je možné navrhnout v některých oblastech nové přístupy a zlepšení. V podniku se vyskytují problémy v oblasti skladového hospodářství. Současný stav se totiž jeví jako chaotický, jelikož systém skladového hospodářství je velmi nepřehledný. Přitom podnik nemá žádné významné problémy v plynulosti průběhu prací. Cílem bude zjistit, kde mají tyto problémy příčinu a zda je možné je eliminovat a upravit skladové hospodářství.

Podstatou teoretické části této diplomové práce je zpracovat přehled o používaných metodách a postupech, jakým způsobem je možné oběžný majetek řídit. Teoretická část bude rozdělena podle jednotlivých složek oběžného majetku a největší část by měla být věnována zásobám, jejichž řízení potřebuje podnik upravit.

V praktické části bude s pomocí ukazatelů finanční analýzy proveden rozbor jednotlivých složek oběžného majetku v podniku. Společnost Michlovský – stavební s. r. o. vznikla v roce 2007 a za dobu své existence pro ni byly klíčové dva momenty – zřízení organizační složky na Slovensku a spolupráce se společností Telefónica Czech Republic, a.s. Aby bylo zřetelné, jak tyto momenty ovlivnily fungování podniku, budou při analýze použity údaje od roku 2008 do roku 2013. Tyto dvě události totiž způsobily expanzi podniku a cílem analýzy bude zhodnotit, jak tento růst ovlivnil jednotlivé složky oběžného majetku.

Výsledky analýzy poskytnou podniku informaci o tom, jak řídí jednotlivé složky oběžného majetku. Na základě těchto výsledků bude podniku poskytnuto doporučení, na které oblasti oběžného majetku by se měl zaměřit, případně jaké metody a postupy při řízení tohoto majetku zvolit.

Jednotlivá doporučení budou dále zpracována v projektové části. Tato část by měla ukázat, zda budou mít jednotlivá doporučení pozitivní vliv na řízení oběžného majetku v podniku.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CHARAKTERISTIKA MAJETKU

Každý podnik musí mít ke svému podnikání nejenom příslušná povolení, ale zejména potřebuje finanční prostředky a zázemí, které mu zajistí plynulý chod jeho činnosti. Podnik potřebuje prostory pro podnikání, ať už v podobě jedné kanceláře nebo administrativní budovy. Toto zázemí bývá označováno jako sídlo podniku nebo provozovna. Podle druhu podnikání musí být podnik vybaven stroji nebo dopravními prostředky a také materiálem, ze kterého bude vyrábět. Všechny tyto položky jsou nazvány jako majetek podniku.

„Konkrétní složení těchto prostředků označujeme jako majetek (majetek podniku, firmy). Je to tedy souhrn všech majetkových hodnot (věcí, pohledávek a jiných práv či hodnot), které jsou ocenitelné penězi, slouží k podnikání a jsou majetkem podnikatele. Tvoří jej dvě základní skupiny majetku – investiční majetek a oběžný majetek (zásoby, pohledávky), cenné papíry a peníze.“ (Preislerová, 1995, s. 36)

Konkrétní položky majetku se označují jako aktiva. Aktiva jsou tedy položky, které podnik vlastní a které by mu měly přinést v budoucnu prospěch. Podnik ovšem musí mít zdroje, aby mohl tato aktiva pořídit. Zdroje, ze kterých se pořizují aktiva, se nazývají pasiva. Přehled o struktuře majetku a zdrojů jeho krytí dává rozvaha. Je to písemný přehled, který se sestavuje k určitému datu, nejčastěji ke konci roku.

„Konstrukce rozvahy by měla být taková, aby přehledně ukazovala, co podnik vlastní, tj. strukturu majetku podniku, z jakých zdrojů svůj majetek pořídil, tj. strukturu kapitálu, jaká je jeho finanční situace, stupeň jeho zadlužení a likvidity aj.“ (Synek, 2011, s. 62)

Aby mohlo být využito údajů z rozvahy a rozpoznat tak například finanční situaci podniku, je důležité umět s těmito daty pracovat. V rozvaze nejsou údaje o finanční situaci, zadluženosti a likviditě podniku přímo zobrazeny, ale s pomocí jednotlivých položek rozvahy jsou uživatelé schopni tyto údaje výpočtem zjistit. Rozvaha a Výkaz zisků a ztrát jsou hlavními podklady pro finanční analýzu podniku.

Aktiva tedy zobrazují veškerý majetek podniku. Tento majetek členíme podle doby, po kterou se majetek „zdržuje v podniku“, na majetek dlouhodobý, oběžný a tzv. přechodná aktiva. Do skupiny přechodných aktiv řadíme Náklady příštích období, Příjmy příštích období, Kurzové rozdíly aktivní a Dohadné položky aktivní.

1.1 Dlouhodobý majetek

Již z názvu dlouhodobý majetek vyplývá, jaké položky majetku se do této oblasti řadí. Jde tedy o majetek, který podniku slouží delší dobu, a to dobu delší než jeden rok.

„Dlouhodobý majetek (stálý, zařizovací, fixní, neoběžný, stálá aktiva, dříve základní prostředky) je takový majetek, který slouží podniku dlouhou dobu (obvykle déle než 1 rok) a tvoří podstatu jeho majetkové struktury (předpisy je přesně stanovena charakteristika předmětů, které podnik může do tohoto majetku zařadit). Dlouhodobý majetek není získáván za účelem dalšího prodeje.“ (Synek, 2011, s. 48)

Synek ve své charakteristice dlouhodobého majetku zmiňuje předpisy, které upřesňují, co je považováno za dlouhodobý majetek. Mezi tyto předpisy patří zejména zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, který udává pravidla pro odepisování dlouhodobého majetku. Odpisy pak ovlivňují výsledek hospodaření podniku.

„Hmotný a nehmotný majetek pro účely zákona o daních z příjmů a pro účely odpisování jako způsobu promítání hodnoty majetku do výsledků činnosti podnikatelských subjektů je definován v § 26 a § 32a zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon). To znamená, že není-li některý druh majetku v § 26 a § 32a zákona uveden, není hmotným ani nehmotným majetkem a nelze jej tudíž odpisovat daňově způsobem definovaným v § 26 až § 33, tedy postupně po dobu životnosti tohoto majetku.“ (Prudký a Lošťák, 2009, s. 8)

1.1.1 Členění dlouhodobého majetku

Dlouhodobý majetek se dále člení na hmotný, nehmotný a finanční. Pro každý druh tohoto majetku uvádí zákon o daních z příjmů pravidla pro odepisování. Společným pravidlem je doba použitelnosti delší než jeden rok a dále zákon uvádí limit vstupní ceny. Kromě daňových odpisů se u dlouhodobého majetku provádějí také odpisy účetní. Pravidla pro účetní odepisování jsou ponechána více méně na vůli účetní jednotky.

- 1) Dlouhodobý hmotný majetek je majetek, který slouží podniku dobu delší než jeden rok. Tento majetek se buď opotřebovává (znehodnocuje) např. budovy, stroje, dopravní prostředky. Druhou skupinou je majetek, který se v čase neopotřebovává (neznehodnocuje) např. umělecká díla nebo pozemky. Dlouhodobý hmotný majetek se člení na movitý a nemovitý. Movitý majetek se vyznačuje tím, že je možné ho

přemístit, například stroje, přístroje, dopravní prostředky. Nemovitý majetek přemísťovat nelze, například budovy a pozemky.

- 2) Dlouhodobý nehmotný majetek „*tvoří za úplatu získaná různá oprávnění, jako jsou patenty, licence, autorská a vydavatelská práva, dále software, obchodní značka firmy, popř. tzv. goodwill (dobré jméno firmy – to se finančně vyjadřuje při změně vlastníků firmy)*“ (Synek, 2011, s. 50)
- 3) Dlouhodobý finanční majetek zahrnuje například nakoupené akcie jiných firem, cenné papíry a finanční podíly v jiných podnicích. I u této skupiny dlouhodobého majetku musí platit, že nebyl pořízen za účelem obchodování. Dlouhodobý finanční majetek slouží především jako dlouhodobá investice

1.2 Oběžný majetek

Oběžný majetek, na rozdíl od majetku dlouhodobého, je majetek, který se v podniku zdrží maximálně rok. Je to majetek, který je v neustálém koloběhu. „*Assets are classified as current as long as they are cash, or can be converted into cash, within the customary operating period of the business (usually one year). Current assets, therefore, are cash or assets that become the equivalent of cash within one year's time.*“ (Rachlin a Allen, c1996, s. 38)

Synek uvádí, že oběžný majetek se v podniku vyskytuje ve dvou formách, a to v podobě věcné a podobě peněžní. Oběžný majetek ve formě věcné představuje materiál, nedokončenou výrobu a hotové výrobky, ve formě peněžní jsou to pak pohledávky a peníze na účtech, v pokladně nebo ceniny.



Obr. 1 Koloběh OM (Synek, 2011, s. 50, upraveno autorem)

Koloběh OM je znázorněn na obrázku 1. Zjednodušeně lze popsat koloběh OM takto: podnik za peníze nakoupí materiál. Tento materiál může být nakoupen v hotovosti nebo na dodavatelskou fakturu. Materiál je zpracován a vzniká buď přímo hotový výrobek nebo polotovary. Hotový výrobek je prodán odběrateli. Tento prodej se opět uskuteční v hotovosti nebo na odběratelskou fakturu. Pokud se prodej uskuteční prostřednictvím faktury, vzniká podniku pohledávka za odběratelem. Jakmile je tato pohledávka uspokojena, OM mění svou formu na peníze a ty jsou použity znovu k nákupu materiálu. OM tedy neustále obíhá v podniku z jedné formy do druhé. „*Výdaje vynaložené na oběžný majetek se obvykle rychle vracejí podniku v tržbách. Z každé původní koruny by tak na konci tohoto procesu mělo být korun o něco víc.*“ (Preislerová, 1995, s. 42).

1.2.1 Členění OM

Různé publikace uvádějí členění OM s malými odlišnostmi. Jde spíše o míru konkrétnosti v rozpisu OM.

Například Preislerová ve své ekonomické učebnici člení OM na tři hlavní skupiny (materiál, nedokončenou výrobu a polotovary, zboží) a k tomuto rozdělení uvádí: „*Oběžný majetek je tedy všechen majetek, který slouží podniku méně než jeden rok a jehož cena se pohybuje pod hranicí Kč 20.000,- s výjimkou, že si firma může zvolit způsob zařazení majetku s pořizovací cenou nižší než Kč 20.000,- nebo dobou použitelnosti kratší než jeden rok.*“ (Preislerová, 1995, s. 42).

Dle mého názoru je výše uvedené tvrzení nesprávné, protože cena oběžného majetku není nijak omezena. Pro určení, zda se jedná o OM, je důležitý účel a doba použití majetku v podniku. Účetní jednotka si může vnitřním předpisem určit například maximální výši hotovosti v pokladně nebo výši cenin, ale žádný předpis ani zákon nestanovuje, že OM je veškerý majetek s cenou nižší než 20.000,- Kč. Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení Zákona o účetnictví č. 563/1991 Sb., si účetní jednotka stanoví cenu drobného hmotného majetku. Je to majetek, jehož doba použitelnosti v podniku je delší než jeden rok, tudíž by měl být majetkem dlouhodobým, ale dle vnitřního předpisu účetní jednotky je zařazen do majetku oběžného.

Vyhláška č. 500/2002 Sb. v § 7, odst. 3b) říká: „*Samostatné movité věci a soubory movitých věcí se samostatným technicko-ekonomickým určením s dobou použitelnosti delší než jeden rok nevykázané v položce „B.II.3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí“ se považují za drobný hmotný majetek, o kterém účetní jednotka účtuje jako o zásobách.*“

(Vyhláška č. 500/2002 Sb., ©1998 – 2014). Znamená to tedy, že pokud stanoví účetní jednotka, že majetek s dobou použití delší než jeden rok a cenou pořízení například 20.000,- Kč a nižší, je drobným hmotným majetkem, tak je tento majetek zařazen do OM.

Pro úplný výčet položek OM pomůže rozvaha, která člení aktiva od nejméně likvidních až k těm nejlikvidnějším. V rozvaze jsou oběžná aktiva zařazena v oddíle C, který je členěn na další pododdíly, ty jsou značeny římskými číslicemi takto:

C. I. Zásoby

C. II. Dlouhodobé pohledávky

C. III. Krátkodobé pohledávky

C. IV. Krátkodobý finanční majetek

Každý pododdíl obsahuje jednotlivé položky oběžných aktiv.

1.2.1.1 Zásoby

Dle § 9 vyhlášky č. 500/2002 Sb. do zásob řadíme:

- Materiál, který obsahuje zejména
 - a) Suroviny – je to základní materiál, který při výrobním procesu tvoří podstatu výrobku, například dřevo na výrobu židle
 - b) Pomocné látky – jsou potřebné k výrobě výrobku, ale netvoří jeho podstatu, například lak na dřevěnou židli
 - c) Ostatní provozní látky – jsou potřebné při výrobním procesu, například mazadla a oleje na stroje
 - d) Náhradní díly
 - e) Obaly a obalový materiál
 - f) Drobný hmotný majetek – majetek, určený na základně vnitřního interního předpisu účetní jednotky

„Do materiálu patří všechny předměty, určené k jednorázové spotřebě jak ve výrobě, tak i v nevýrobní činnosti a další movité věci s dobou použitelnosti kratší než jeden rok bez ohledu na jejich pořizovací cenu.“ (Louša, 2007, s. 11)

- Nedokončená výroba a polotovary
Nedokončená výroba jsou „produkty, které prošly jedním nebo několika výrobními stupni a nejsou již materiálem, nejsou však dosud hotovým výrobkem; tato položka

rovněž obsahuje nedokončené činnosti, při nichž nevznikají hmotné produkty“ (Vyhláška č. 500/2002 Sb., ©1998 – 2014)

Polotovarem jsou dle vyhlášky č. 500/2002 Sb. odděleně evidované produkty, u kterých dosud nebyly provedeny všechny výrobní operace a budou zkompletovány do hotových výrobků v dalším výrobním procesu

- Výrobky – zpracovaný materiál prošel všemi fázemi výroby a výrobky jsou určeny buď k prodeji nebo ke spotřebě uvnitř účetní jednotky
- Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny – do této skupiny zařazuje vyhláška č. 500/2002 Sb. zvířata, která nejsou vedena jako materiál nebo zboží
- Zboží – položka obsahuje movité věci včetně zvířat, které podnik nakoupil za účelem jejich dalšího prodeje. Záleží na předmětu činnosti podniku a na účelu použití nakoupeného majetku.
- Poskytnuté zálohy na zásoby – položka obsahuje zálohy, které podnik uhradil na pořízení materiálu nebo zboží a tato koupě buď dosud neproběhla nebo není zpracována účetní jednotkou

1.2.1.2 Dlouhodobé pohledávky

Dlouhodobé pohledávky nejsou OM v pravém slova smyslu, jelikož nesplňují podmínku, že se v podniku zdržují dobu kratší než jeden rok. Tyto pohledávky mají dobu splatnosti delší než jeden rok. Do OM jsou zařazeny dlouhodobé pohledávky z toho důvodu, že splňují podmínku přeměny z jedné formy aktiv na druhou. Tato položka obsahuje dlouhodobé pohledávky z obchodních vztahů, což jsou pohledávky za odběrateli, jejichž splatnost je delší než jeden rok, dále pohledávky za společníky, dlouhodobé poskytnuté zálohy, které nejsou zařazeny do záloh na pořízení dlouhodobého majetku nebo do záloh uvedených v položce zásoby. Do dlouhodobých pohledávek je zařazena také položka dohadné účty aktivní, která *„obsahuje částky pohledávek stanovené například podle smluv, u kterých se očekává splatnost delší než jeden rok, které nejsou doloženy veškerými potřebnými doklady, a tedy není známa jejich přesná výše.“* (Vyhláška č. 500/2002 Sb., ©1998 – 2014)

1.2.1.3 Krátkodobé pohledávky

Tento pododdíl obsahuje vesměs stejné položky jako pododdíl dlouhodobé pohledávky s tím rozdílem, že doba splatnosti těchto pohledávek je k okamžiku sestavování rozvahy kratší než jeden rok. Důležitou položkou krátkodobých pohledávek jsou pohledávky z ob-

chodních vztahů. Tato položka obsahuje krátkodobé pohledávky za odběrateli podniku. Je to hodnota dodavatelského úvěru, který podnik poskytuje svým odběratelům.

1.2.1.4 Krátkodobý finanční majetek

Ve skupině KFM jsou zařazena nejlikvidnější aktiva. Jde o aktiva, která jsou v případě potřeby buď rovnou ve formě peněz nebo je relativně jednoduché je na peníze převést. Tento pododdíl obsahuje položky:

- Peníze – peníze, které má podnik v pokladně nebo ve formě cenin
- Účty v bankách – peníze, které má podnik na běžných bankovních účtech
- Krátkodobé cenné papíry a podíly – položka „*obsahuje zejména cenné papíry, které účetní jednotka určila k obchodování s cílem dosahovat zisk z cenových rozdílů v krátkodobém horizontu, nejvýše dvanáct měsíců, dluhové cenné papíry se splatností jeden rok a kratší, u nichž má účetní jednotka úmysl a schopnost držet je do splatnosti, a ostatní cenné papíry a podíly, u nichž zpravidla v okamžiku pořízení není znám záměr účetní jednotky.*“ (Vyhláška č. 500/2002 Sb., ©1998 – 2014)

2 ŘÍZENÍ OM

Efektivní řízení OM spočívá v optimalizaci jeho jednotlivých složek. Snahou podniku je nemít zbytečně vázané peněžní prostředky v zásobách a v pohledávkách, snížit dobu splatnosti pohledávek a pokud možno vyjednat delší dobu splatnosti krátkodobých závazků. V neposlední řadě se řízení OM zabývá řízením peněžní hotovosti a zejména její optimalizací. Řízením OM se podnik snaží sladit výši jeho jednotlivých složek, aby náklady spojené s nimi byly co nejnižší a přitom byl zachován plynulý chod výroby.

2.1 Řízení zásob

V zásobách je vázán kapitál podniku. Proto je cílem řízení zásob udržovat zásoby v takovém množství, aby v zásobách nevázly peníze zbytečně. Za peníze nakoupí podnik materiál a tyto peníze jsou vázány v materiálu až do doby, než projde výrobek všemi fázemi výroby a dostane se do prodeje. Peníze v zásobách jsou vázány také po dobu skladování materiálu, nedokončené výroby a výrobků, protože je toto skladování spojeno s náklady na skladovací prostory, energie a v neposlední řadě také náklady na mzdy pracovníků. Proto musí podnik optimalizovat zásoby takovým způsobem, aby byly vynaloženy pouze nezbytně nutné prostředky.

2.1.1 Stanovení spotřeby

Pro zajištění plynulého chodu výroby, musí podnik zabezpečit, aby byl k dispozici materiál ve správném složení a ve správný čas. Proto podnik nejprve stanoví materiálový sortiment, což znamená, že musí stanovit jednotlivé druhy materiálů, které budou potřeba při výrobě. Základem pro stanovení materiálového sortimentu jsou požadavky zákazníků. Podnik na základě objednávek, smluv a výrobních plánů určí, jaké druhy materiálů potřebuje pro splnění požadavků zákazníků. Jakmile je stanoven materiálový sortiment, musí podnik určit množství jednotlivých druhů materiálů, které musí nakoupit.

Lukoszová uvádí, že pro stanovení potřeby množství jednotlivých druhů materiálu, tedy výrobní potřeby, musí podnik brát v úvahu situaci na trhu, nesplněné objednávky a stav zásob. Poté může podnik přistoupit ke stanovení spotřeby materiálu, ovšem musí určit, zda bude spotřeba orientovaná na výrobní program nebo na určité období. (Lukoszová, 2004, s. 20)

K výpočtu spotřeby orientované na výrobní program může podnik použít bilanční rovnici. „*Jde o deterministický princip stanovení spotřeby. Východiskem je výrobní zakázka (zakázky) či požadavky výroby vyráběné na sklad (skladové zakázky), jež jsou nositeli primární spotřeby.*“ (Lukoszová, 2004, s. 20) K určení spotřeby, podle jejího vývoje za určité období, pomáhají statistické metody. Jde v podstatě o odhad spotřeby na základě minulého vývoje. Mezi statistické metody vhodné k tomuto výpočtu patří Brownova metoda exponenciálního vyrovnávání a indexní metoda. Indexní metoda není pracná, ale zároveň jsou její výsledky méně přesné než při použití norem spotřeby.

Základní metodou, pomocí které stanoví podnik potřebu materiálu pro výrobu, je bilanční metoda. Tato metoda řeší soulad mezi zdroji a potřebami. Zdroje představují zásoby, které má podnik k dispozici a dodávky. Na straně potřeb je očekávaná spotřeba materiálu a potřeba uspokojení zákazníků.

Bilanční rovnice má tvar:

$$D_o = M_{sk} + Z_p - Z_o \quad (1)$$

Kde:

D_o	potřeba dodávek materiálu
M_{sk}	spotřeba materiálu
Z_p	pojistná zásoba
Z_o	očekávaná zásoba

2.1.2 Členění zásob

„*Vzhledem k řízení zásob je nutné zásoby vhodně členit z hlediska jejich funkce v logistickém řetězci. Proto se minimálně rozlišuje obratová (běžná) zásoba, pojistná zásoba, okamžitá zásoba, celková zásoba, průměrná zásoba.*“ (Martinovičová, 2006, s. 42)

1) Stanovení spotřeby materiálu (M_{sk})

Aby mohl podnik stanovit potřebu dodávek, je nutné vypočítat nebo odhadnout spotřebu jednotlivých položek materiálu. Tato spotřeba se stanoví v hmotných i v peněžních jednotkách. Spotřebu materiálu podnik zjistí z výrobního plánu, objednávek, výše zakázek a dále z norem zásob nebo z předchozích zkušeností.

2) Pojistná zásoba (Z_p)

I z názvu vyplývá, že tato zásoba slouží podniku jako pojistka. Je udržována jako rezerva pro zajištění plynulého chodu výroby. Tato zásoba je použita v případě výpadku v dodávkách nebo v případě odchylek od plánované spotřeby. Pro výpočet pojistné zásoby potřebujeme znát denní spotřebu zásob, která se vypočítá:

$$S_d = \text{denní spotřeba zásob} = \frac{\text{celková spotřeba za období}}{\text{počet dní daného období}} \quad (2)$$

Denní spotřeba zásob (S_d) je dána v naturálních jednotkách. Následně je možné přistoupit k výpočtu pojistné zásoby (Z_p)

$$Z_p = S_d \times p \quad (3)$$

kde:

Z_p	pojistná zásoba v naturálních jednotkách
S_d	Ø denní spotřeba v naturálních jednotkách
p	počet dnů pojistné zásoby

3) Očekávaná zásoba (Z_o)

Očekávaná zásoba je zásoba materiálu, kterou má podnik na začátku plánovacího období.

Pro efektivní řízení zásob by měl podnik určit také minimální a maximální zásobu. Minimální zásoba představuje stav zásob před dodávkou a po vyčerpání běžné zásoby, tedy zásoby, která kryje potřeby mezi dvěma dodávkami. Minimální zásoba je stav, pod který nesmí zásoba klesnout. Může být rovna také pojistné zásobě nebo může být součtem zásoby pojistné, technické apod. Maximální zásoba je nejvyšší stav zásob, který nastává v okamžiku přijetí dodávky.

2.1.3 Optimální dodávka

„Pro operativní řízení zásob lze využít i tzv. zásobovací rovnici, kterou lze vyjádřit takto:“
(Pavelková a Knápková, 2009, s. 147)

$$KS = PS + N\acute{a} - S \quad (4)$$

Kde:

KS	konečný stav zásob
PS	počáteční stav zásob
Ná	nákup zásob během období
S	spotřeba zásob během období

Modifikací zásobovací rovnice a tedy výpočtem parametru Nákup:

$$Ná = S + KS - PS \quad (5)$$

jsou získány v podstatě stejné výsledky, jako při použití bilanční rovnice (1). Pokud určíme, že:

$M_{sk}=S$	spotřeba materiálu z bilanční rovnice, je spotřebou zásob v zásobovací rovnici
$Z_o=PS$	očekávaná zásoba z bilanční rovnice, je zásoba, kterou má podnik na začátku období, tudíž je to počáteční stav zásob ze zásobovací rovnice
$Z_p=KS$	zásoba pojistná z bilanční rovnice je stav zásob, který zůstává na skladě pro případ výpadku v zásobování, je to tudíž konečný stav zásob ze zásobovací rovnice
$Do=Ná$	výsledkem obou rovnic je množství zásob, které musí podnik nakoupit

Pomocí bilanční nebo zásobovací rovnice je možné vypočítat potřebu dodávek jednotlivých položek materiálu. Zásoby materiálu jsou ovšem spojeny s řadou nákladů na jejich udržení a pořízení. V zájmu podniku je tedy minimalizace těchto nákladů a zároveň zachování plynulého chodu výroby. Proto je vhodné stanovit optimální velikost dodávky. Pro tento výpočet se používá Harrisův-Wilsonův vzorec:

$$Q_{opt} = \sqrt{\frac{2 \times PN \times Ná}{SN \times T}} \quad (6)$$

Kde:

Q_{opt}	velikost optimální dodávky v naturálních jednotkách
PN	pořizovací náklady na jednu dodávku v Kč
Ná	plánovaný nákup zásob v naturálních jednotkách
SN	Ø náklady na skladování jedné jednotky za určité období (v Kč)
T	délka plánovacího období ve dnech

Pokud je prováděn výpočet optimální dodávky pro období jednoho roku, je možné parametr T vypustit.

„Náklady na pořízení zásob zahrnují výběr dodavatele, uskutečnění objednávky, dopravu, převzetí na sklad, kontrolu objednávky, atd.“ (Sterly, © 2008-2012)

„Náklady na skladování zahrnují práci skladníků, údržbu skladu a jejich provoz, nájemné, apod. Stanovují se většinou vzhledem k průměrné výši zásob na skladě.“ (Sterly, © 2008-2012)

Výpočet optimální velikosti dodávek určí, jaké množství materiálu se musí objednat, aby nebyla porušena plynulost výroby a zároveň, aby náklady na skladování a pořízení tohoto materiálu byly co nejnižší. Aby podnik věděl, jak často má objednávky materiálu provádět, stanoví optimální dodávkový cyklus:

$$c = \frac{T}{\frac{N\dot{a}}{Q_{opt}}} \quad (7)$$

Všechny parametry tohoto vzorce byly již výše uvedeny. Dodávkový cyklus je časový interval mezi jednotlivými dodávkami materiálu. Určuje se ve dnech.

2.1.4 Využití zásob

Martinovičová uvádí, že pro sladění vstupů s výrobními procesy a s výstupem je potřeba zajistit co nejvyšší využití zásob. K měření využití zásob se používají následující měřítka (Martinovičová, 2006, s. 48):

$$\text{počet obrátek zásob za období} = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrný stav zásob}} \quad (8)$$

$$\text{koeficient využití zásob} = \frac{\text{průměrný stav zásob}}{\text{tržby}} \quad (9)$$

$$\text{doba obratu zásob ve dnech} = \frac{\text{průměrný stav zásob}}{\text{tržby}} \times 360 \quad (10)$$

Počet obrátek zásob udává, kolikrát se obrátí zásoby v tržbách za určitý časový interval.

Pouhý výpočet ovšem nestačí. Je nutné důkladně analyzovat výrobní proces a jeho jednotlivé fáze. Pokud je některá z fází neefektivní, tím pádem je neefektivní celý výrobní proces a je nutné tuto fázi eliminovat. Každá fáze výrobního procesu by měla výrobku přidávat hodnotu.

2.1.5 Metody řízení zásob

Řízení zásob představuje soubor činností, které vedou k zajištění plynulého chodu výroby s ohledem na velikost nákladů. Ve společnosti Michlovský – stavební s. r. o. je největším problémem řízení zásob materiálu. Jelikož se tento podnik zabývá poskytováním služeb, bude i výběr metod řízení zásob zaměřen převážně na tuto oblast.

Cílem řízení zásob je, aby zásoby byly co nejnižší, jelikož představují pro podnik nemalé náklady, ale zároveň musí být zabezpečen plynulý chod podniku. *„Na precizní řízení zásob se soustředí japonské způsoby řízení. Zatímco klasický západní přístup stále vidí zásoby jako nutné zlo, které je třeba trpět a udržovat je v potřebné výši, japonský přístup tvrdí, že dostatečné zásoby skrývají problémy ve výrobě, které měly být dávno řešeny (nevyváženost procesů a kapacit), podporují tvorbu zmetků a umožňují vysokou variabilitu v přesnosti plnění termínů.“* (Scholleová, 2008, s. 83)

2.1.5.1 Metoda Just – in – Time (JIT)

Tato metoda byla vyvinuta v Japonsku a byla zavedena ve společnosti Toyota. *„JIT systém je založen na principu výroby, který pracuje s požadavkem vynikající kvality (high quality concept), absolutní časové koordinace, minimalizace nákladů a tržní orientace. Tyto požadavky jsou aplikovány na všechny výrobní postupy i fáze výroby, takže finálním efektem je dosažení kontinuálního zlepšování všech relevantních charakteristik výrobků.“* (Petřík, 2005, s. 98).

Petřík dále uvádí všeobecné zásady, které musí být pro úspěšné fungování metody JIT dodrženy. Důraz je kladen zejména na kvalitu a přesné načasování dodávek materiálu, trvalé snižování objemu nedokončené výroby a zásob, dále na analýzu a eliminaci aktivit, které nepřinášejí firmě přidanou hodnotu a v neposlední řadě je důležité zapojení moderních technologií. (Petřík, 2005, s. 99)

Jak již z názvu této metody vyplývá, jde o to, aby byly eliminovány časové prodlevy mezi jednotlivými fázemi výroby. Zásoby musí být dodány v okamžiku jejich spotřeby, bez nákladného skladování. Platí to také pro hotové výrobky, které jsou přímo expedovány do prodeje. *„Ve výrobním procesu jsou eliminovány obrátové (běžné) zásoby, ponechávají se jen nezbytné minimální pojistné zásoby, aby nebyla narušena plynulost výroby.“* (Martinovičová, 2006, s. 48). Účelem je snížení nákladů na skladování a udržování zásob, eliminace ztrát a zdržení a tedy úspora času.

Petřík dělí metodu JIT na dvě části, a to část nákupu a část výroby. V části nákupu vstupů hovoří o okamžitém zapojení vstupů do výroby, pokud možno bez skladování, ale zároveň upozorňuje na nutnost silné důvěry ve spolehlivost externích dodavatelů. Tato důvěra spočívá ve schopnosti dodavatele splnit svůj závazek včas a ve 100% kvalitě. Tímto bude zajištěna plynulost výroby. Proto je důležité se soustředit na výběr kvalifikovaných dodavatelů a vybudovat s těmito dodavateli kvalitní obchodní vztahy. Fáze výroby je dle Petříka určena zejména poptávkou a časovou sousledností jednotlivých fází výroby s důrazem na 100% kvalitu produkce. (Petřík, 2005, s. 99)

System JIT klade důraz nejen na včasnost, ale také na kvalitu práce a výrobků. „*V tradičním přístupu se zachází s řízením a kontrolou kvality odlišně než v systémech JIT. V podstatě lze říci, že zatímco tradiční přístup se staví ke kvalitě převážně pasivně, v systémech JIT, které jsou často používány ve firmách pracujících s rozvinutými technologiemi (AMT), je kvalita pojímána aktivně a je systematicky řízena.*“ (Petřík, 2005, s. 102).

System JIT je vhodný pro velké podniky s hromadnou výrobou, které jsou schopny zajistit precizní plánování výroby, vysokou kvalitu výrobků a zároveň udržovat vynikající dodavatelско-odběratelské vztahy, kterým předchází hlavně správný výběr spolehlivých dodavatelů.

Veber uvádí také řadu sekundárních přínosů, které zavedením metody JIT vznikají:

- faktický pokles objemu zásob, jelikož se objednáva pouze to, co je potřeba ke zpracování. Dochází tedy ke snížení nákladů na skladování
- lepší využití kapacit v důsledku plynulosti výroby

Mezi nevýhody řadí Veber zejména to, že porucha jednoho článku v procesu, může vážně ohrozit celý provoz. (Veber a kolektiv, 2000, s. 588)

2.1.5.2 Metoda ABC

Metoda ABC je další metodou, jak efektivně řídit zásoby. Na rozdíl od metody JIT je tato metoda vhodná i pro menší podniky. Jejím základem je tzv. Paretův princip (Paretovo pravidlo nebo Pravidlo 80/20). „*Je pojmenováno podle italského ekonoma a sociologa Vilfreda Pareta, který koncem 19. století zjistil, že v Itálii je 80 % bohatství v rukou 20 % lidí. Postupem doby se ukázalo, že uvedené pravidlo platí také v životě organizací a v řídicí praxi.*“ (Paretovo pravidlo, © 2011-2013). Použití Paretova principu při řízení zásob

ukazuje, že 80 % zásob tvoří pouze 20 % položek. A proto je důležité soustředit pozornost na těchto 20 % položek.

Podstatou metody ABC je rozdělení materiálových položek do tří skupin podle významu podílu na zásobách nebo na spotřebě.

Skupina A zahrnuje položky materiálu, které mají rozhodující vliv na spotřebě nebo rozhodující podíl na zásobách. Tato skupina je nejvíce sledována. Pro materiál ve skupině A se stanovují podrobné a pravidelně kontrolované propočty.

Skupina B obsahuje položky materiálu, které tvoří 10 – 15 % celkové hodnoty zásob. Těmto položkám materiálu nemusí podnik věnovat přílišnou pozornost.

Skupina C obsahuje velké množství položek materiálu. Tento materiál nemá podstatný podíl na spotřebě a na řízení těchto položek materiálu není potřeba soustředit pozornost.

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

Obr. 2 Rozložení zásob do skupin podle objemu zadržovaných prostředků a podle počtu druhových položek (Scholleová, 2008, s. 84, upraveno autorem)

Některé publikace zařazují navíc skupinu D. Například Martinovičová uvádí, že do skupiny D se zařazují položky materiálu, jejichž hodnota je nízká, ale jejich nedostatek by mohl způsobit podniku problémy. (Martinovičová, 2006, s. 47)

2.1.5.3 Metoda centralizace skladů

Podstatou této metody je soustředění velkého počtu různě rozptýlených skladů do jednoho nebo několika málo velkých skladových jednotek. Při použití této metody se sice mohou zvýšit náklady na dopravu materiálu, ale na druhé straně se sníží náklady na provoz jednotlivých skladů. Smyslem této metody je optimalizovat náklady na skladování.

2.2 Řízení pohledávek

„Řízením pohledávek lze chápat činnosti podniku směřující k optimálnímu usměrňování jeho pohledávek, a to z hlediska objemu a struktury pohledávek a jejich vývoje.“ (Pavelková a Knápková, 2009, s. 149). Podstatou řízení pohledávek jsou takové činnosti, které se snaží minimalizovat riziko pozdní úhrady pohledávek nebo vzniku nedobytných pohledávek. Mezi tyto činnosti patří v první řadě pečlivý výběr odběratelů, důkladná evidence pohledávek a případné důsledné vymáhání pohledávek po splatnosti.

„Rozhodující předpoklad pro vznik pohledávky je uzavření smlouvy. Pro případné vymáhání pohledávky je důležité, jaký je obsah smlouvy, jaké jsou dodací a platební podmínky.“ (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 12). Platební podmínky určují, kdy má být placeno a v jaké měně, případně další ujednání. Cílem podniku je, aby doba splatnosti pohledávky byla co nejkratší, což je opačný cíl, než který sleduje odběratel, jehož cílem je, aby doba splatnosti byla co nejdelší.

Prodejem výrobků nebo poskytováním služeb vznikají podniku pohledávky. Pokud proběhne úhrada za výrobky nebo služby v hotovosti, je přeměna zásob na finanční prostředky rychlejší a bez mezičlánku pohledávky. V praxi podniků ovšem velmi často probíhá takový prodej pomocí fakturace. Je to také z důvodu, že držení velké hotovosti je pro podnik nevýhodné. Úhrady v hotovosti také upravuje zákon č. 254/2009 Sb. Zákon o omezení plateb v hotovosti, který v § 4 říká: *“Poskytovatel platby, jejíž výše překračuje částku 350 000 Kč (dále jen „limit“) je povinen provést platbu bezhotovostně.“* (Zákon o omezení plateb v hotovosti, © 1998 – 2014).

Pohledávky podniku se dělí na krátkodobé a dlouhodobé. Dlouhodobé jsou ty pohledávky, jejichž doba splatnosti je delší než jeden rok. Většina pohledávek vznikajících za odběratelem jsou pohledávky krátkodobé, to znamená pohledávky, jejichž doba splatnosti je jeden rok a kratší. Záleží na dohodě mezi podnikem a odběratelem, jakou dobu splatnosti faktur si zvolí. Od července 2013 vešla v platnost novela Obchodního zákoníku, která v § 3 určuje splatnost faktur 30 dnů. Jelikož pro mnohé podniky není technicky možné tuto splatnost dodržet, je v odstavci 4 tohoto paragrafu ponechána možnost dohody obchodních partnerů na splatnosti delší, pokud tato delší splatnost není vůči věřiteli hrubě nespravedlivá.

„Zdroje, které váznou v pohledávkách s sebou často přinášejí finanční náklady, pokud je podnik neprofinancuje obchodním úvěrem zase od svých dodavatelů. Jsou to „umrtvené“ peníze, nepřinášející výnos z případné alternativní investice.“ (Pavelková a Knápková,

2009, s. 149-150). Každý podnik se snaží o co nejkratší dobu splatnosti svých pohledávek, ale díky konkurenčnímu boji musí spousta podniků přistoupit na delší dobu splatnosti, aby zakázku získaly, protože odběratel může upřednostnit dodavatele s výhodnějšími platebními podmínkami. A tuto delší dobu splatnosti se snaží podnik přenášet dále na své dodavatele, protože při výrazném nepoměru doby splatnosti pohledávek a závazků, by se mohl dostat do platební neschopnosti.

Jedním z nástrojů, jak motivovat odběratele, aby zaplatili dříve, tzn. před smlouvenou splatností, je poskytnutí skonta. Skonto, je sleva z ceny za dřívější zaplacení. „*Skonto prakticky funguje tak, že na faktuře je uvedena platební podmínka, např. ve tvaru 10/15 netto 50, což znamená, že při úhradě do 15 dnů získává podnikatel 10% slevu, přičemž normální doba úhrady (bez slevy) je 50 dní. Sleva je většinou vypořádána dodatečně.*“ (Scholleová, 2008, s. 88). Aby podnik zjistil, jaké nejvyšší skonto může poskytnout, může k výpočtu použít následující vzorec:

$$\dot{u}_{ef} = \frac{S}{z - s} \times 360 \quad (11)$$

Kde:

\dot{u}_{ef}	efektivní úrok (ekvivalentní roční úroková sazba z bankovního úvěru)
S	sazba skonta v % z ceny
z	doba splatnosti pohledávky ve dnech
s	lhůta pro poskytnutí skonta ve dnech

Použitím skonta může podnik snížit objem pohledávek i riziko nezaplacení pohledávky.

Dalším důležitým ukazatelem, který pomáhá podniku správně řídit pohledávky, je doba obratu pohledávek. „*Doba obratu pohledávek (průměrná doba inkasa plateb od odběratelů) vyjadřuje průměrný počet dnů, které uplynou mezi vystavením faktury a jejím uhrazením odběratelem. Vypočítat se může dvěma způsoby:*

- *na základě doby splatnosti odběratelských faktur*
- *na základě průměrného stavu pohledávek a denních prodejů na úvěr.*“ (Režňáková a kolektiv, 2010, s. 41)

Výpočet doby obratu pohledávek na základě doby splatnosti odběratelských faktur dosáhne podnik tak, že k jednotlivým dobám splatnosti faktur určí jejich procentuální podíl na

tržbách a vypočítá vážený aritmetický průměr. Výsledek ve dnech dává podniku informaci, jak dlouho musí čekat na peníze od odběratelů.

K výpočtu doby obratu pohledávek na základě průměrného stavu pohledávek používá podnik účetní výkazy, a to rozvahu, ze které získá údaj o průměrném stavu pohledávek a výkaz zisků a ztrát, případně plán tržeb, ze kterého získá údaj o tržbách. K výpočtu je možné použít vzorec:

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{průměrný stav pohledávek}}{\text{tržby}} \times 360 \quad (12)$$

Průměrnou výši pohledávek získá podnik z rozvahy výpočtem průměru stavu pohledávek na začátku období a na konci období.

Platí, že čím kratší je doba obratu pohledávek, tím lépe pro podnik, protože může efektivněji využít peněžní prostředky. Aby měl ukazatel doby obratu pohledávek správnou výpovědní hodnotu, měla by být jeho hodnota srovnána s dobou obratu pohledávek v odvětví a zároveň by měla být tato doba obratu porovnána s dobou obratu krátkodobých závazků podniku. Pokud je doba inkasa pohledávek větší než doba splatnosti krátkodobých závazků, znamená to pro podnik potřebu dalších finančních zdrojů, většinou ve formě úvěrů, a tím pádem také zvýšení nákladů.

Dobu splatnosti KCZ lze vypočítat následovně:

$$\text{doba splatnosti KCZ} = \frac{\text{průměrný stav KCZ}}{\text{tržby}} \times 360 \quad (13)$$

Tento ukazatel udává počet dnů, po které nemusí podnik platit dodavateli za výrobky nebo služby, je to tzv. dodavatelský úvěr.

Dalším ukazatelem je výpočet počtu obrátek pohledávek, který podniku umožní zjistit, jak rychle jsou pohledávky přeměňovány na peníze.

$$\text{počet obrátek pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrný stav pohledávek}} \quad (14)$$

2.2.1 Zajištění pohledávek

Je důležité získat co nejvíce informací o odběrateli a podle toho zvolit platební podmínky. V současnosti může podnik využít webovou stránku Ministerstva financí České republiky,

na kterých jsou údaje o nespolehlivém plátcí. Tato informace může být také vodítkem při stanovení platebních podmínek. Pokud má podnik pochybnosti o spolehlivosti odběratele, může využít platby předem nebo zaplacením v hotovosti, díky které se vyhne případnému nezaplacení a vzniku nedobytné pohledávky.

Pokud jde o odběratele, u kterého nemá podnik významné pochybnosti o jeho platební morálce, je možné tomuto odběrateli poskytnout tzv. obchodní úvěr. Jde o prodej výrobků nebo poskytnutí služby na fakturu, která má určitou splatnost. Při větších zakázkách a zejména při poskytování služeb je mezi obchodními partnery sepsána smlouva, ve které jsou sjednány platební podmínky. Záleží tedy na dohodě mezi obchodními partnery, jakou dobu splatnosti si zvolí. U zakázek, které jsou pro podnik významné a u nichž je většinou vyžadována dlouhá doba splatnosti, by měl podnik provést úvěrovou analýzu odběratele. *„K hodnocení obchodního rizika zákazníka dochází zejména na základě finančně-ekonomických ukazatelů výkonnosti a finanční stability odběratele a na základě zvážení rizika prodeje na úvěr (tj. jeho platebního chování – ochoty platit).* (Režňáková a kolektiv, 2010, s. 67).

Aby podnik minimalizoval hrozbu nedobytných pohledávek, existují různé formy zajištění pohledávek. Jedná se například o směnku, dokumentární platební styk, bankovní záruku, pojištění, faktoring, forfaiting atd. Výčet není úplný, jde pouze o naznačení možností, jak lze pohledávky zajistit.

2.2.1.1 Směnka

„Jedním z oblíbených prostředků k zajištění pohledávek pro svou jednoduchost (zákon přesně stanoví obsahové náležitosti) a zaručenou návratnost (zákon zabezpečuje soudní vymáhání ve zkráceném řízení) je v obchodní praxi již 800 let využívaná směnka.“ (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 28) Existují různé druhy směnek a podnik může použít směnku také jako úvěrový platební prostředek k získání hotovosti.

Bařinová a Vozňáková uvádějí, že pro použití směnky k zajištění pohledávek, je nejdůležitější členění směnek podle toho kdo ji vystavuje a podle údaje splatnosti.

Podle výstavce se směnky dělí na směnky vlastní, kdy je výstavcem dlužník, tedy odběratel, a na směnky cizí, kdy výstavce dává příkaz dlužníkovi, aby zaplatil.

Pro podnik je důležité dělení směnek podle splatnosti. Existují vistasměnky, které musí být zaplacený v okamžiku předložení směnky, lhůtní vistasměnky, u kterých má dlužník na

zaplacení určitou lhůtu od předložení směnky a dále datosměnky, na kterých je uveden datum, kdy má být zaplaceno. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 28 - 29)

2.2.1.2 Dokumentární platební styk

Mezi prostředky k zajištění pohledávek patří také dokumentární akreditiv a dokumentární inkaso. Tyto prostředky vznikly zejména kvůli zahraničnímu obchodnímu styku, kdy podnik nezná odběratele a často pro něho bývá složité potřebné informace o podniku získat. Z názvu také vyplývá, že podstatou tohoto zajištění, jsou dokumenty, jejichž náležitosti jsou dány předpisem a zároveň si je upravují podniky ve smlouvách. Dokumenty obsahují platební nebo dodací podmínku. Platební podmínka určuje dobu, místo a způsob úhrady. Dodací podmínka je konkrétnější. *„Dodací podmínka (tzv. parita) určuje místo předání zboží prodávajícím kupujícímu, jakož i přechod rizik z prodávajícího na kupujícího a rovněž nákladů spojených s přepravou.“* (Režňáková a kolektiv, 2010, s. 86). Dokumentární platební styk je prováděn pomocí bank obou obchodních partnerů. Zjednodušeně lze říci, že prodávající odešle zboží odběrateli a zároveň potřebné dokumenty do banky. Banky pak komunikují mezi sebou. Odběratel má možnost zboží zkontrolovat a po potvrzení přijetí dodávky odešle jeho banka peníze do banky prodávajícího. Tato forma zajištění je vhodná na začátku obchodní spolupráce mezi prodávajícím a kupujícím, ale vzhledem k náročnosti a nákladnosti se nedá doporučit k pravidelnému obchodnímu styku.

2.2.1.3 Bankovní záruka

Bankovní záruka může být použita při větších investičních akcích. Mohou ji využít jak prodávající tak kupující. Podstata spočívá v tom, že banka se zaručí, že v případě nedodržení podmínek sjednaného kontraktu uhradí za prodávajícího, resp. Kupujícího, smluvenou částku. Tento produkt je také poměrně nákladný, protože banka na sebe přebírá významné riziko. Proto také ne každému žadateli o bankovní záruku banka vyhoví.

2.2.1.4 Pojištění

Riziko nezaplacení pohledávky si může podnik pojistit. V podstatě toto riziko převádí na úvěrovou pojišťovnu, která v případě platební neschopnosti nebo nevěle odběratele zaplatit, vyplácí pojistné plnění.

2.2.1.5 Faktoring

Faktoring je v dnešní době velmi oblíbeným prostředkem k zajištění pohledávek. Protože mohou být mezi smluvními partnery sjednávány dlouhé doby splatnosti, musí podnik prodávající zboží nebo poskytující služby financovat chod společnosti po dobu splatnosti pohledávky z vlastních zdrojů nebo se musí snažit získat například úvěr. Toto období od prodeje na fakturu po dobu úhrady faktury, pomáhá řešit faktoring. Jde v podstatě o odkup pohledávky faktoringovou společností. Zřízení faktoringu není jednoduchá záležitost a předchází jí analýza finanční situace žadajícího podniku a také prověření jeho odběratelů.

Faktoring se zaměřuje na krátkodobé pohledávky, u nichž doba splatnosti většinou nepřekročí 180 dnů. Existují dva druhy faktoringu: bezregresní a regresní faktoring. V případě faktoringu bezregresního, který je nazýván také jako faktoring bez postihu, přebírá faktoringová společnost riziko nezaplacení pohledávky na sebe. U faktoringu regresního, existuje v případě nezaplacení pohledávky odběratelem, postih ve formě vrácení proplacené pohledávky zpět faktoringové společnosti.

Faktoring poskytuje v dnešní době většina bank. Je na žadateli o faktoring, aby provedl průzkum trhu a vybral si faktoringovou společnost nebo banku, která mu nejlépe ušije faktoring na míru. Různé banky nabízejí různé podmínky. Mezi základní rozhodovací kritéria pro výběr faktoringové společnosti patří doba proplacení finančních prostředků od odkupu pohledávky, úroková sazba a poplatky.

2.2.1.6 Forfaiting

Forfaiting je další formou jak může podnik zkrátit dobu mezi prodejem na fakturu a obdržáním úhrady. Forfaiting se používá v případě financování větších investičních celků a zaměřuje se na pohledávky střednědobé a dlouhodobé. Na rozdíl od faktoringu požadují forfaitingové společnosti zajištění pohledávek. Toto zajištění má nejčastěji podobu směnky, dokumentárního akreditivu nebo bankovní záruky.

„Forfaiting se využívá zejména při dodávkách investičních celků do zahraničí a je proto považován za jednu z možností podpory vývozu. Výhodou je, že snižuje potřebu klasického úvěru a převádí měnové a kurzové riziko a také riziko nedobytnosti postupované pohledávky na forfaitingovou společnost.“ (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 38)

2.2.2 Vymáhání pohledávek

Mezi úkoly spojené s řízením pohledávek patří také jejich vymáhání. Pohledávky menších hodnot a tudíž pro podnik ne tak významné, nepotřebují žádné z výše uvedených zajištění. Každá pohledávka má sice oporu v zákoně v podobě úroku z prodlení, ale v praxi se většinou tento úrok neuplatňuje. Je na podniku jakým způsobem nastaví systém kontroly pohledávek po splatnosti a také jejich upomínání a vymáhání. Pokud se vyskytne pohledávka po splatnosti a podnik prověří, zda není dlužník v insolvenci, přistupuje se k zaslání upomínky nebo telefonickému dotazu, z jakého důvodu není pohledávka uhrazena. Pokud se jedná o pohledávky vyšších hodnot, měl by podnik začít situaci řešit v první řadě uznáním závazku. Uznání závazku má obvykle písemnou podobu a dlužník tímto uznáním potvrzuje, že jeho závazek vůči podniku existuje. Uznání závazku je určitým podkladem pro podnik v případě, že bude muset pohledávku vymáhat soudní cestou. Za uznání závazku se považuje též částečná úhrada pohledávky.

V případě pohledávek po splatnosti je vždy lepší se s dlužníkem pokusit nejprve dohodnout na úhradě, případně na splátkovém kalendáři. Až pokud je podnik neúspěšný v dohodách s dlužníkem, přichází na řadu soudní řešení pohledávky. Podnik podá na dlužníka žalobu a doloží veškeré dokumenty dokládající existenci pohledávky.

2.2.3 Opravné položky a odpis pohledávky

Pohledávky po splatnosti je nutné také řešit v účetnictví podniku. Tyto úpravy se provádějí pomocí opravných položek k pohledávkám a odpisem pohledávek. Je ovšem důležité rozlišit účetní a daňový pohled. Vytvoření pravidel pro tvorbu opravných položek a odpisů pohledávek je ponecháno v pravomoci účetní jednotky. Jedná se ovšem o pohled účetní. „ *U pohledávek se v praxi obvykle vychází z auditorských přístupů, tzn., že u pohledávky, která je po splatnosti dobu delší než je půl roku, se předpokládá 50 % pravděpodobnost jejího uhrazení. Pokud je pohledávka po splatnosti déle než 1 rok, je téměř 100 % jistota její nedobytnosti a v čase je pak potřeba přikročit k jejímu odepsání.*“ (Koch, 2013, s. 69)

Daňový pohled na vytváření opravných položek upravuje zákon č. 593/1992 Sb., o rezervách. Opravnou položku může účetní jednotka tvořit pouze k pohledávkám, které nebyly promlčeny. Promlčecí doba se počítá od splatnosti pohledávky a v obchodních vztazích, které vznikly na základě Obchodního zákoníku, je 4 roky. Pokud tedy podnik pohledávku po splatnosti žádným způsobem neřeší, tzn., nezašle dlužníkovi například uznání závazku, a od doby splatnosti uplynou 4 roky, nemůže k takové pohledávce vytvořit opravnou po-

ložku. Avšak právo na jeho pohledávku nezaniká. Opravná položka představuje přechodné snížení hodnoty pohledávky. Podnik by měl vytvářet opravné položky, jelikož nedobytné pohledávky ovlivňují základ pro výpočet daně. V době vzniku pohledávky, tzn. v době fakturace, vznikl podniku výnos, který v příslušném roce zdanil. Pokud je pohledávka po splatnosti, znamená to, že podnik za své výrobky nebo služby neobdržel finanční plnění a z tohoto důvodu, pokud dodrží zákonem stanovené podmínky, vytvoří k takové pohledávce opravnou položku, kterou tvoří na vrub nákladů, a tudíž sníží základ pro výpočet daně.

Aby mohla být opravná položka k pohledávce daňově uznána, musí dle zákona o rezervách splňovat určité předpoklady. „*Opravné položky je možné tvořit jen k pohledávkám, o nichž bylo při vzniku účtováno do výnosů, přičemž věřitel a dlužník nesmí být k datu vzniku pohledávky spojenými osobami. Výnosy se musely stát součástí základu daně. Zásadní skutečností je hodnota pohledávky k datu vzniku pohledávky.*“ (Koch, 2013, s. 71)

V současnosti se vytváří opravné položky dvěma způsoby, jelikož vešel v platnost nový zákon o rezervách č. 593/1992 Sb. Pohledávky vzniklé do 31.12.2013 se řídí původním zněním zákona a novelizace zákona, která vytváření opravných položek značně zjednodušila, platí pro pohledávky vzniklé od 1.1.2014. V obou případech závisí na počtu měsíců, které uplynuly od splatnosti pohledávky, a na základě této doby zákon určuje, v jaké výši je možné opravnou položku vytvořit.

Opravná položka nemění hodnotu pohledávky, ta zůstává v účetnictví stejná. Opravná položka znamená pouze nepřímé přechodné snížení hodnoty pohledávky. Opravná položka se vytváří na přechodnou dobu, tedy na dobu, než bude jisté, jakou formou bude pohledávka vyrovnána.

Na rozdíl od opravných položek je odpis pohledávky procesem nevratným. Pravidla pro daňový odpis pohledávky udává zákon o daních z příjmů č. 586/1992 Sb. v § 24 odst. 2 písmene y. Odpisem pohledávky se snižuje základ pro daň z příjmů a zároveň se snižuje také hodnota pohledávek podniku.

2.3 Řízení krátkodobého finančního majetku

Řízení peněžních prostředků patří ke každodenní činnosti podniků. Podnik by měl mít na svých účtech a v pokladně takovou hotovost, která umožní placení závazků a zabezpečí plynulý chod podniku. Může se ovšem stát, že podnik řídí své peněžní prostředky neefektivně. Podnik by měl disponovat takovou peněžní zásobou, aby byl likvidní. „*Schopnost*

jednotlivých aktiv (majetkových složek podniku) přeměnit se rychle a bez větších ztrát na peněžní prostředky, označujeme jako jejich likvidnost.“ (Synek, 2011, s. 51). Veber uvádí, že *„likvidnost je jednou z charakteristik konkrétního druhu majetku. Představuje míru obtížnosti přeměnit majetek do hotovostní podoby – na peníze“* (Veber a kolektiv, 2000, s. 410) Aktiva jsou v rozvaze řazena podle jejich likvidnosti. Nejméně likvidní je dlouhodobý majetek, protože jeho převod na peněžní prostředky trvá dlouhou dobu. Následuje OM, jehož prodejem získá podnik peněžní prostředky v krátkodobém horizontu. Je tedy likvidnější než dlouhodobý majetek. Z OA jsou nejlikvidnější peníze v pokladně a na bankovních účtech. Hovoříme také o likviditě podniku. *„Ta vyjadřuje míru schopnosti podniku uhradit své závazky „v blízké budoucnosti“.* *Vyjadřuje se formou poměrových ukazatelů zvaných stupně likvidity, které v čitateli mají složky likvidních aktiv a ve jmenovateli krátkodobé závazky včetně krátkodobých bankovních úvěrů.*“ (Synek, 2011, s. 51)

Veber uvádí, že likvidita závisí na likvidnosti majetku a je měřítkem solventnosti, kterou popisuje jako obecnou schopnost podniku získat peněžní prostředky na úhradu svých závazků, definuje ji jako přebytek hodnoty aktiv nad hodnotou závazků. (Veber a kolektiv, 2000, s. 410)

2.3.1 Likvidita KFM

Pomocí poměrových ukazatelů počítá podnik 3 stupně likvidity. Do čitatele dosazuje to, čím je možno platit a ve jmenovateli je to, co je potřeba zaplatit. Ve jmenovateli ukazatelů likvidity jsou KCZ, mezi které patří krátkodobé závazky a krátkodobé bankovní úvěry. Tyto údaje jsou k dispozici v rozvaze na straně pasiv. Aby byl výpočet likvidity přesnější, měly by být ke KCZ připočteny i případné splátky leasingů.

$$\text{běžná likvidita} = \frac{OA}{KCZ} \quad (15)$$

Ukazatel běžné likvidity je nazýván také jako likvidita 3. stupně (L3). Udává, kolikrát pokrývají OA krátkodobé cizí zdroje. *„Při výpočtu ukazatele běžné likvidity by měla být zvážena struktura zásob a jejich realistické ocenění vzhledem k jejich prodejnosti. Neprodejné zásoby by měly být pro výpočet ukazatele odečteny – nepřispívají k likviditě podniku. Dále by měla být pečlivě zvážena struktura pohledávek, a to zejména z hlediska pohledávek po lhůtě splatnosti a nedobytných pohledávek, které by také do výpočtu vstupovat neměly.“* (Knápková a Pavelková, 2010, s. 90). Hodnota ukazatele tedy závisí na struktuře OM a také na oboru podnikání. Režňáková doporučuje hodnotu ukazatele větší než 1, Knápková

a Pavelková doporučují hodnotu v rozmezí 1,5 až 2,5 a Preislerová hodnotu ještě vyšší a to od 2 do 2,5. Pokud by byla hodnota ukazatele menší jak 1, znamenalo by to, že podnik používá část KCZ k financování dlouhodobého majetku. Pokud by byla hodnota ukazatele vyšší jak 2,5, znamenalo by to, že podnik využívá OM neefektivně.

$$\text{pohotov\acute{a} likvidita} = \frac{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} pohled\acute{a}vky} + \text{KFM}}{\text{KCZ}} \quad (16)$$

Tato likvidita je označov\`ana jako likvidita 2. Stupn\`e (L2). Hodnota ukazatele v\`etší jak 1 ukazuje na situaci, že podnik je schopen hradit sv\`e kr\`átkodob\`e z\`avazy pomoc\`i disponibiln\`i hotovosti. Dle Kn\`apkov\`e a Pavelkov\`e by m\`el ukazatel nab\`yvat hodnot v rozmez\`i od 1 do 1,5. P\`ri n\`ižší hodnot\`e by musel podnik k \`uhrad\`e kr\`átkodob\`ych z\`avazk\`u prodat i \`cast z\`asob.

$$\text{hotovostn\`i likvidita} = \frac{\text{KFM}}{\text{KCZ}} \quad (17)$$

Ukazatel je naz\`yv\`an t\`ez likvidita 1. Stupn\`e (L1). Hotovostn\`i likvidita ukazuje, jakou \`cast kr\`átkodob\`ych z\`avazk\`u je podnik schopen uhradit okamžit\`e pomoc\`i finan\`cn\`i hotovosti, kterou m\`a v pokladn\`e a na bankovn\`ich \`u\`ctech. Dle Kn\`apkov\`e a Pavelkov\`e by m\`el ukazatel nab\`yvat hodnot od 0,2 do 0,5. Vyšší hodnoty ukazuj\`i na neefektivn\`i využit\`i finan\`cn\`ich prost\`redk\`u.

2.3.2 Metody řízení KFM

P\`ri řízení pen\`ežn\`ich prost\`redk\`u mus\`i br\`at podnik v potaz spolehlivost odb\`eratel\`u, zejména jejich platebn\`i mor\`alku, množství KFM a kr\`átkodob\`ych z\`avazk\`u a také celkovou likviditu podniku. Podnik mus\`i udržovat optim\`aln\`i stav pen\`ežn\`ich prost\`redk\`u. Zbyte\`cn\`e vysok\`a hotovost v pokladn\`ach a na b\`ežn\`ych \`u\`ctech zna\`c\`i neefektivn\`i hospodařen\`i s finan\`cn\`imi prost\`redky. Na druhou stranu mus\`i udržovat podnik hotovost v takov\`e v\`yši, aby nedoch\`azelo k prodlen\`i s \`uhradou z\`avazk\`u.

Metody řízení pen\`ežn\`ich prost\`redk\`u se d\`el\`i do dvou skupin:

- b\`ežn\`e sledov\`an\`i stavu a v\`yvoje pen\`ežn\`ich prost\`redk\`u
- modely pen\`ežn\`ich prost\`redk\`u.

Sledov\`an\`i v\`yvoje pen\`ežn\`ich prost\`redk\`u je každodenn\`i prax\`i podnik\`u, ale také dom\`acnost\`i. Každ\`y by m\`el m\`it p\`rehled o sv\`ych p\`rijmech a v\`ydaj\`ich. Podniku pom\`ah\`a p\`ri sledov\`an\`i v\`yvoje pen\`ežn\`ich prost\`redk\`u v\`ykaz cash-flow, naz\`yv\`an také v\`ykaz o pen\`ežn\`ich toc\`ich. Řada podnik\`u pouz\`iv\`a tento v\`ykaz ve sv\`e praxi a v\`etšina \`u\`cetn\`ich program\`u dok\`aze tento

výkaz zhotovit. „*The cash-flow statement tracks the underlying cash events behind the balance sheets and income statement, whose accrual numbers present only an as though cash truth. The statement of cash flow offers actual cash truth.*“ (McGuinness, c2000, s. 49)

Výkaz cash-flow dává podniku přehled o tom, kde se peníze v podniku vzaly a na co byly použity. Při správném sestavení výkazu cash-flow je podnik schopen zjistit, jakou má disponibilní zásobu peněz a dále se pak může rozhodnout, jak s touto zásobou naloží. Výkaz se sestavuje metodou přímou nebo nepřímou. Přímá metoda pouze zjišťuje stav peněžních prostředků na začátku sledovaného období, ke kterým se přičtou příjmy a odečtou výdaje. Výsledkem je konečný stav peněžních prostředků, které má podnik k dispozici. Nepřímá metoda vychází z výsledku hospodaření podniku a je rozdělena na tři činnosti podniku: provozní, investiční a finanční. Při výpočtu pracuje podnik s rozvahou a výsledkovkou podniku. Při sestavování výkazu nepřímou metodou je nutné upravit výsledek hospodaření a to takto:

- přičíst příjmy, které v daném období nebyly výnosy (například zálohy na služby, které budou teprve poskytnuty)
- odečíst výnosy, za které ještě nebylo zapláceno, nebyly tedy příjmem (například prodej na fakturu)
- odečíst výdaje, které nebyly nákladem (například nákup materiálu na sklad)
- přičíst náklady, které nebyly výdajem (například odpisy majetku)

„*Modely peněžních prostředků jsou zjednodušením představ o stavu a vývoji peněžních prostředků podniků. Jsou založeny na řadě předpokladů, které nemusí být vždy splněny.*“ (Pavelková a Knápková, 2009, s. 153). Mezi nejznámější modely řízení peněžních prostředků patří Baumolův model a Miller–Orrův model.

Dle Režňákové má použití Baumolova modelu tyto předpoklady:

- znalost potřeby plateb na zvolené období,
- potřeba hotovosti je kryta prodejem krátkodobých státních cenných papírů, s jejichž prodejem jsou spojeny náklady obchodování
- náklady na udržování hotovosti v podobě nákladů ušlé příležitosti

„*Účelem modelu je nalezení optimální výše akvizice hotovosti, při níž jsou celkové náklady spojené se získáváním a držení hotovosti minimální.* (Režňáková a kolektiv, 2010, s. 138-139)

Zavedení Baumolova modelu do praxe má však také svá omezení. Model neuvažuje se žádnou bezpečnostní rezervou, kterou se snaží podniky v praxi udržovat, aby nedocházelo k platební neschopnosti. V praxi také nedochází k rovnoměrnému výdaji hotovosti kvůli rozdílům ve splatnostech. (Režňáková a kolektiv, 2010, s. 139)

Brealey a Myers popisují fungování Baumolova modelu takto: „*Představte si, že máte finanční rezervu, ze které neustále čerpáte peníze na placení účtů. Když ji vyčerpáte, obnovíte peněžní prostředky prodejem státních pokladničních poukázek. Hlavní nevýrobní náklady spojené s držbou těchto peněžních prostředků představuje ušlý úrok. Náklady na objednávku představují fixní administrativní výdaje spojené s každým prodejem pokladničních poukázek.*“ (Brealey a Myers, 2000, s. 855)

Miller-Orrův model na rozdíl od Baumolova modelu odstraňuje omezení rovnoměrného výdeje hotovosti. Model vychází z předpokladu, že hotovostní příjmy mají normální rozdělení a nelze je naplánovat. Model se snaží o udržování hotovosti v určitých hranicích, je tedy dáno minimum a maximum držené hotovosti. „*Zůstatek se mění náhodně, dokud nedosáhne své horní meze. V tomto okamžiku firma nakoupí dostatek cenných papírů, aby vrátila zůstatek na obvyklou úroveň, a nechá je opět fluktuovat, tentokrát dokud nedosáhne dolní meze. Když jí dosáhne, firma prodá dostatek cenných papírů, aby vrátila zůstatek na normální úroveň.*“ (Brealey a Myers, 2000, s. 855)

2.4 Řízení pracovního kapitálu

Pracovní kapitál úzce souvisí s OM. Jak již název napovídá, jde o kapitál, který „pracuje“. Je důležité rozlišovat termín pracovní kapitál (PK) a čistý pracovní kapitál (ČPK). PK obsahuje zásoby, pohledávky a KFM, tedy veškerá oběžná aktiva. ČPK je PK snížený o krátkodobé cizí zdroje. ČPK je využíván také při finanční analýze podniku. Patří mezi rozdílové ukazatele a má významný vliv na platební schopnost podniku.

$$\text{ČPK} = \text{OA (PK)} - \text{krátkodobé cizí zdroje} \quad (18)$$

Mezi KCZ patří krátkodobé bankovní úvěry a výpůjčky a krátkodobé závazky, které mohou být nazvány také jako dodavatelský úvěr. Tyto údaje získá podnik z rozvahy na straně pasiv. ČPK je ta část OM, která je financována dlouhodobým kapitálem.

		Aktiva		Pasiva	
		Dlouhodobý majetek		Vlastní kapitál	
PK	Nefinanční PK	ČPK	Zásoby	Dlouhodobý cizí kapitál	
			Pohledávky		
		Finanční majetek		Krátkodobé závazky	

Obr. 3 Druhy pracovního kapitálu (Scholleová, 2008, s. 81, upraveno autorem)

Scholleová uvádí PK jako majetek potřebný pro provoz podniku, což jsou OA, ČPK jako OM, který není pokryt z krátkodobých zdrojů, je tedy financován zdroji dlouhodobými a dále uvádí pojem nefinanční pracovní kapitál, který tvoří zásoby a pohledávky a označuje ho jako nefinanční majetek potřebný pro provoz podniku. (Scholleová, 2008, s. 80)

Jednotlivé složky OM neobíhají v podniku stejně rychle. Například pojistná zásoba se v podniku zdržuje trvale a naopak sezónní nebo cyklické zásoby obíhají v krátkých intervalech. Proto je pro podnik důležité správné řízení pracovního kapitálu. Musí určit, jak kterou složku OM financovat, aby nevznikaly problémy v plynulém chodu výroby a zároveň, aby náklady na řízení OM byly co nejnižší. Část OA je totiž financována dlouhodobými zdroji, které jsou pro podnik drahé. Finanční manažer musí najít optimální cestu při financování OA. Toto financování se dělí na tři přístupy: umírněný, agresivní a konzervativní.

Aby bylo možné správně řídit ČPK, je nutné správně řídit jeho jednotlivé složky. „Podnik by měl mít tolik oběžného majetku (zásob surovin, materiálů, hotových peněz, pohledávek), kolik hospodárny provoz podniku vyžaduje. Má-li jej méně, pak je investiční majetek podniku (budovy, stroje, výrobní zařízení, tj. výrobní kapacity) nevyužit, což je nehospodárné a celkový rozvoj podniku je brzděn. Má-li oběžného majetku více, pak je jeho část v nečinnosti, což vyvolává zbytečné náklady (především úrokové náklady z vázaného majetku). (Synek, 2011, s. 335)

Na otázku kolik peněz musí podnik investovat do výroby a na jak dlouhou dobu, odpovídá ukazatel obrátový cyklus peněz:

$$\begin{aligned} \text{obratový cyklus peněz} & & (19) \\ & = \text{doba vázanosti zásob} + \text{doba inkasa pohledávek} \\ & - \text{doba splatnosti KCZ} \end{aligned}$$

Snahou podniku je, aby obrátový cyklus peněz byl co nejkratší, protože udává počet dní, které je třeba financovat. Je to doba od dodání materiálu po obdržení úhrady za výrobky nebo služby.

Pro zjištění kapitálové potřeby, je nutné zjistit jednodenní náklady. V případě, že podnik není schopen odhadnout jednodenní výdaje, použijí se celkové roční náklady:

$$\text{jednodenní náklady} = \frac{\text{celkové náklady}}{360} \quad (20)$$

Kapitálová potřeba je pak vypočítána jako součin OCP a jednodenních nákladů.

$$\text{Kapitálová potřeba} = \text{OCP} \times \text{jednodenní náklady} \quad (21)$$

Čím menší je kapitálová potřeba, tím je to pro podnik lepší, jelikož nemusí mít v OM vázáno tolik financí.

„Protože nároky na pracovní kapitál souvisejí se zvýšeným výkonem firmy, dalším používaným ukazatelem je podíl čistého pracovního kapitálu na tržbách, který by se neměl příliš zvětšovat – růst tohoto ukazatele signalizuje špatné řízení čistého pracovního kapitálu.“
(Scholleová, 2008, s. 172)

$$\text{podíl ČPK na tržbách} = \frac{\text{ČPK}}{\text{tržby}} \quad (22)$$

Dalším ukazatelem, pomocí kterého podnik sleduje řízení OA je podíl ČPK na OA. Tento ukazatel zobrazuje krátkodobou finanční stabilitu podniku a dle Knápkové a Pavelkové by měl dosahovat hodnot 30 – 50 %.

$$\text{podíl ČPK na OA} = \frac{\text{ČPK}}{\text{OA}} \quad (23)$$

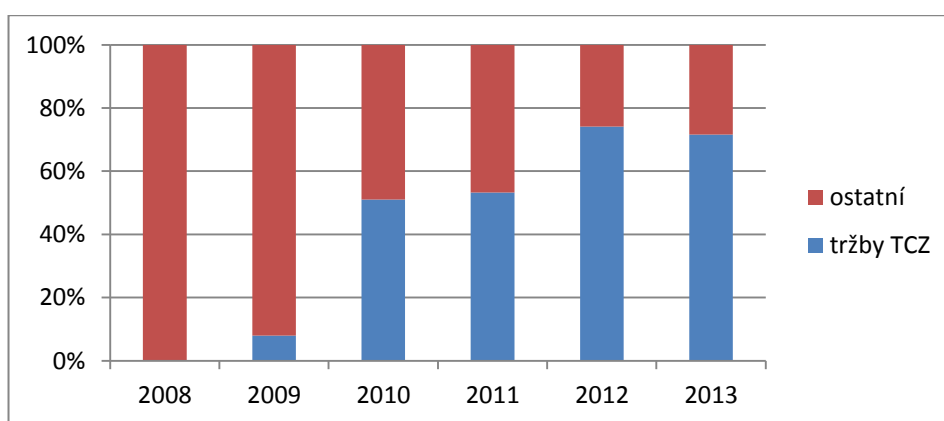
Podnik se snaží o co nejefektivnější řízení ČPK. Snaží se tedy zvýšit obratovost položek OM, kterou může dosáhnout buď zvýšením tržeb, a nebo snížením objemu OM. Dále se snaží zvýšit dobu obratu závazků nebo snížit dobu obratu pohledávek. Toto všechno by mělo přispět k rychlejší přeměně zásob na peníze.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost Michlovský – stavební s.r.o. vznikla k 3.1.2007 vyčleněním části ze společnosti Michlovský spol. s r.o. Do společnosti Michlovský – stavební s.r.o. byla převedena celá divize výstavby inženýrských sítí. Při rozdělení společnosti Michlovský spol. s r. o. byla přenesena do společnosti Michlovský – stavební s. r. o. část majetku, který obsahoval zejména stavební stroje, nářadí a osobní automobily. Do nové společnosti bylo převedeno také 25 zaměstnanců. Společnost Michlovský – stavební s. r. o. se v letech 2007 až 2009 zabývala zejména výstavbou inženýrských sítí, mezi které patří sítě kanalizační, telekomunikační, energetické, vodovodní a plynovodní. Ve druhé polovině roku 2009 byla zřízena organizační složka na Slovensku, která provádí výstavbu inženýrských sítí pro Slovenskou republiku. Práce na výstavbě inženýrských sítí pro Slovenskou republiku probíhaly zejména v letech 2009 až 2011. Organizační složka zřízená pro tento účel je nadále funkční, ovšem v současnosti neprovádí společnost Michlovský – stavební s. r. o. na Slovensku žádné práce. Je ovšem reálný předpoklad, že bude výstavba na Slovensku pokračovat.

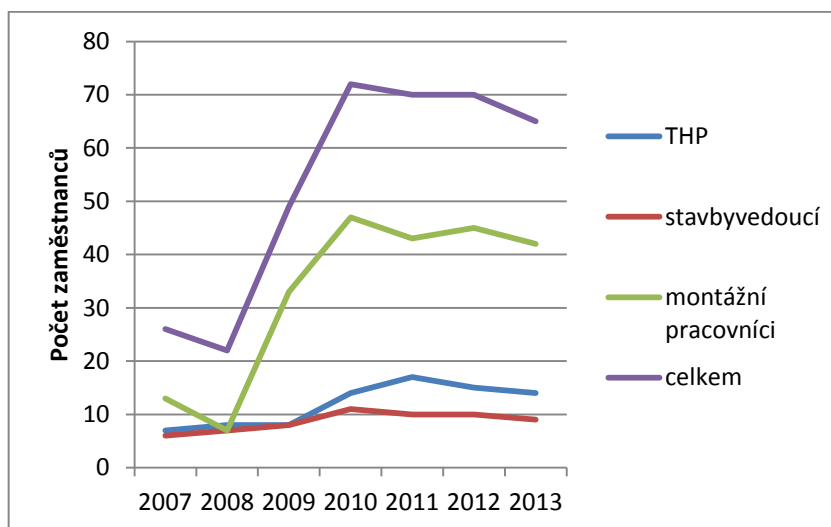
Významným byl pro společnost Michlovský – stavební s. r. o. rok 2009, kdy vyhrála v elektronické aukci práce pro společnost Telefónica Czech Republic, a. s. v královéhradeckém kraji. Byla sepsána rámcová smlouva a v současnosti tyto práce tvoří více než polovinu tržeb podniku. Sídlo společnosti je ve Zlíně, a proto byla zřízena pobočka v Hradci Králové. Graf (Obr. 4) ukazuje, jak se podílejí tržby vzniklé v královéhradeckém kraji na celkových tržbách podniku.



Obr. 4 Podíl tržeb TCZ na celkových tržbách (interní zdroje)

3.1 Vývoj zaměstnanosti

Jelikož se jedná o práce v královéhradeckém kraji, musel podnik rozšířit své provozy. V říjnu 2009 bylo přijato 18 nových zaměstnanců. Jednalo se zejména o montážní pracovníky, kteří ukončili svůj pracovní poměr u společnosti TCZ. Pro společnost Michlovský – stavební s. r. o. bylo přijetí těchto zaměstnanců velmi výhodné, protože byla zajištěna jejich kvalifikace pro dané práce. Další nárůst zaměstnanců byl ve druhé polovině roku 2010, kdy byla rozšířena smlouva se společností TCZ o další okruh prací. V současnosti zaměstnává podnik v královéhradeckém kraji 38 montážních pracovníků, 5 specialistů pro koordinaci služeb, kteří zpracovávají zejména projektové dokumentace, skladníka, 4 stavbyvedoucí, jednoho manažera pro výstavbu a sekretářku. V sídle společnosti ve Zlíně je 6 THP pracovníků, včetně dvou jednatelů společnosti, 5 stavbyvedoucích a 4 dělníci, kteří pracují v případě potřeby na telekomunikačních stavbách v královéhradeckém kraji. Z tohoto výčtu je patrné, že $\frac{3}{4}$ zaměstnanců, působí v královéhradeckém kraji.

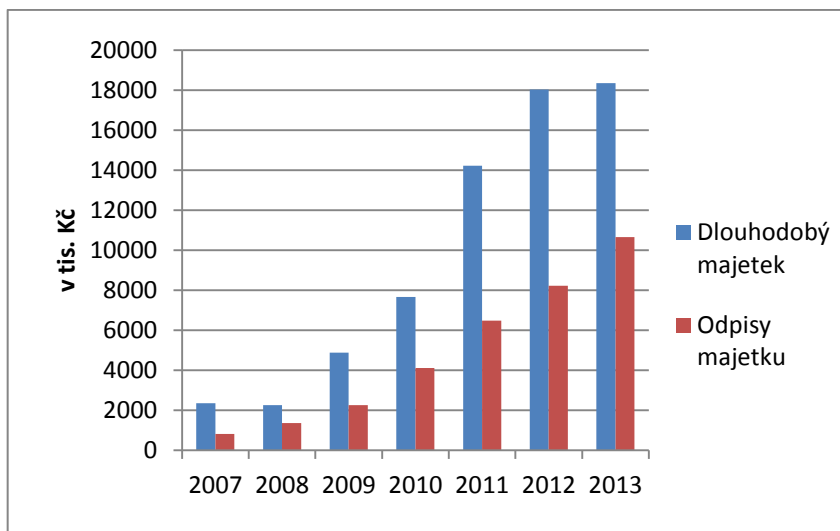


Obr. 5 Vývoj počtu zaměstnanců (interní zdroje)

3.2 Vývoj dlouhodobého majetku

S nárůstem počtu zaměstnanců a s rozšířením prací v královéhradeckém kraji musela společnost Michlovský – stavební s. r. o. investovat do nákupu majetku. Bylo nutné vybavit zaměstnance, zejména techniky, nářadím. Toto nářadí není součástí níže uvedeného grafu (Obr. 6), jelikož se nejedná o dlouhodobý majetek. V roce 2009 se objem dlouhodobého majetku zdvojnásobil. Toto zvýšení by bylo ještě větší, jelikož museli být zaměstnanci vybaveni vozidly, ale pro podnik bylo výhodnější řešit tuto potřebu formou pronájmu. Vozidla byla odkoupena v roce 2011, kdy už byla výše dlouhodobého majetku 7x větší než

v roce 2007. Další nákup vozidel proběhl v roce 2012, kdy byl také pořízen nákladní automobil. Společnost tedy investovala zejména do vozového parku a do speciálních přístrojů, které jsou potřeba při provádění telekomunikačních prací. Společnost Michlovský – stavební s. r. o. nemá ve své evidenci žádnou nemovitost, protože jak budovu ve Zlíně, tak budovu pobočky v Hradci Králové, řeší formou pronájmu.



Obr. 6 Vývoj dlouhodobého majetku (interní zdroje)

Z grafu (obr. 6) je patrné, že ke konci roku 2013, je majetek z poloviny odepsán. Tak vysoké odpisy má podnik z toho důvodu, že v minulých letech byly účetní odpisy nastaveny stejně jako odpisy daňové a podnik využil v letech 2009 a 2010 možnost mimořádných daňových odpisů. Majetek pořizovaný od roku 2011 má již nastaveny účetní odpisy podle doby jeho předpokládaného využití v podniku.

4 ANALÝZA OM

Analýza OM pomůže rozpoznat podniku, zda řídí svůj majetek efektivně, zda je schopen včas splácet své závazky a jaká je jeho finanční situace. Na základě výsledků analýzy se může podnik rozhodnout, jak naloží s případnými volnými peněžními prostředky a nebo zda musí opatřit další finanční zdroje pro financování OM. Analýza OM je pohledem do minulosti a na základě jejích výsledků může podnik sestavit prognózu budoucího vývoje. Analýza pomůže podniku zjistit, ve kterých oblastech řízení OM má nedostatky a na které oblasti by se měl zaměřit.

4.1 Stručná charakteristika odvětví

Práce společnosti Michlovský – stavební s. r. o. jsou zařazeny v klasifikaci CZ NACE pod číslem 42.22 Výstavba inženýrských sítí pro elektřinu a telekomunikace. Ministerstvo průmyslu a obchodu zveřejnilo finanční analýzu podnikové sféry za rok 2012, ve které uvádí, že stavebnictví v České republice pokračovalo v recesi. Pouze inženýrské stavitelství dosáhlo kladných hodnot EVA, ale s meziročním zhoršením. Toto zhoršení se projeвило také ve snížení zaměstnanosti. Analýza vývoje ekonomiky ČR za rok 2012 uvádí, že stavební produkce v roce 2012 klesla meziročně o 6,5 %. Ve srovnání s rokem 2008 klesla stavební produkce o 17%. Toto snížení se nevyhnulo ani inženýrskému stavitelství. Pozemní stavitelství kleslo v roce 2010 o 0,4 %, ale stavitelství inženýrské zaznamenalo pokles o 9,7 %. V roce 2011 byla situace ještě horší, kdy se inženýrské stavitelství propadlo o 13,6 %. Analýza uvádí, že se stavebnictví potýká s krizí již od roku 2008 a podle odborníků bude krize pokračovat i v roce 2013. (MPO, © 2005)

4.2 Analýza majetkové struktury

Aby bylo možné rozpoznat, kde má podnik problémy, je důležité provést analýzu a zjistit nedostatky. Bude použita horizontální a vertikální analýza rozvahy. Při horizontální analýze se sleduje vývoj jednotlivých položek v čase, je nazývána také trendovou analýzou. Pomocí vertikální analýzy budou porovnány jednotlivé položky ve vztahu k určité veličině. Touto veličinou jsou většinou aktiva. Vzhledem k tomu, že sledovaný podnik má povinnost mít ověřenou účetní závěrku auditorem a v době psaní diplomové práce ještě není uzavřeno účetnictví za rok 2013, mohou být některé údaje (zejména týkající se strany pasiv) neúplné. Na toto bude ovšem v textu upozorněno. Podnik musí totiž až na základě

uzavření účetnictví organizační složky na Slovensku, převést její účetní výsledky do účetnictví Michlovský – stavební s.r.o.

Údaje pro analýzu majetkové struktury podniku byly získány z rozvah za jednotlivé sledované roky. Údaje byly zpracovány do tabulky, která je uvedena v příloze PI. Rozvaha roku 2012 je uvedena v příloze PII. Jelikož bude daňové přiznání podnik odevzdávat až k 30.6.2014, je rozvaha roku 2013 neúplná.

Tab. 1 Horizontální a vertikální analýza aktiv podniku (interní zdroje)

(v tis Kč)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13
Akt. celkem	100%	100%	100%	100%	100%	100%	158%	-20%	-17%	-34%	40%
DM	2%	2%	3%	8%	15%	8%	195%	35%	118%	27%	-22%
DNM	0%	0%	0%	0%	0%	0%	128%	-38%	-62%	-100%	0%
DHM	1%	2%	3%	8%	15%	8%	198%	38%	121%	27%	-22%
DFM	0%	0%	0%	0%	0%	0%	-	-	-	-	-
OA	98%	98%	97%	92%	85%	92%	159%	-21%	-21%	-39%	51%
Zásoby	11%	2%	25%	9%	15%	13%	-57%	1043%	-72%	11%	24%
DI. pohl.	0%	0%	0%	0%	0%	0%	-	-	-	-	-
Kr. pohl.	81%	93%	62%	71%	45%	65%	194%	-47%	-6%	-58%	103%
KFM	6%	4%	10%	13%	26%	14%	65%	110%	12%	34%	-23%
Čas. rozl.	1%	0%	0%	0%	0%	0%	-45%	-84%	59%	7%	4%

V levé části tabulky je provedena vertikální analýza. Horizontální analýza aktiv je provedena ve druhé polovině tabulky. Z tabulky je patrné, že se bilanční suma aktiv od roku 2009 snižovala až do roku 2012. V roce 2013 byl zaznamenán mírný růst, který je způsoben nárůstem pohledávek. Pohledávky ovlivňují jednotlivé složky majetku ve všech sledovaných letech. V roce 2009 se podílely na aktivech 93 %. Navýšení bilanční sumy v roce 2009 bylo způsobeno zahájením prací na Slovensku. Tyto práce začaly probíhat ve druhé polovině roku 2009, a jelikož byla sjednána s investorem splatnost faktur 60 dnů, významně se navýšily pohledávky ke konci roku. Také sjednání kontraktu se společností TCZ navýšilo sumu aktiv, jelikož bylo nutné pořídit strojní vybavení. DM se v roce 2009 zdvojnásobil. DM se na aktivech podílí nevýznamným procentem, proto jsou jeho meziroční výkyvy zanedbatelné v porovnání s meziročním vývojem OM.

Tab. 2 Horizontální a vertikální analýza aktiv odvětví (zdroj: MPO, © 2005, vlastní zpracování)

(v tis Kč)	2008	2009	2010	2011	2012	08/09	09/10	10/11	11/12
AKT. CELKEM	100%	100%	100%	100%	100%	14%	16%	-4%	-5%
DM	21%	21%	20%	22%	24%	14%	11%	5%	3%
HNM + DHM	15%	15%	14%	14%	15%	18%	7%	-3%	1%
DFM	7%	6%	6%	8%	9%	5%	20%	20%	6%
OA	77%	78%	79%	77%	75%	15%	17%	-7%	-7%
Zásoby	6%	6%	8%	7%	8%	0%	69%	-23%	14%
DI. a kr. pohl.	57%	55%	56%	53%	55%	10%	18%	-10%	-1%
KFM	14%	18%	15%	18%	13%	43%	0%	12%	-32%
Čas. rozl.	2%	1%	1%	1%	1%	-59%	9%	41%	-16%

V odvětví se dlouhodobý majetek podílí na aktivech zhruba 20%. Ve společnosti Michlovský – stavební s. r. o. jsou to pouze 2 % a až v roce 2012 se podíl blíží poměru v odvětví. Analýza majetkové struktury (tab. 1) také ukazuje, že další navýšení dlouhodobého majetku ve sledovaném podniku proběhlo v roce 2011. Bylo způsobeno odkupem 27 vozidel pro pracovníky v Hradci Králové. Podnik těmito vozidly disponoval už od roku 2009, ale vozidla si pronajímal. V roce 2009 byl pořízen DNM ve formě softwaru ke zpracování geodetických zaměření. Od roku 2009 nebyl pořizován žádný další DNM a v roce 2012 byl software a zřizovací výdaje zcela odepsány. Na základě analýzy lze tedy říci, že společnost Michlovský – stavební s. r. o. je poměrem dlouhodobého majetku k aktivům výrazně za poměrem obvyklým v odvětví.

Přestože podíl OA k aktivům podniku od roku 2009 klesá, pohybuje se ve všech sledovaných letech nad úrovní poměru běžnému v odvětví. Vzhledem k tomu, že společnost Michlovský – stavební s. r. o. má problémy s řízením OM, je v této práci analyzována každá položka OA zvlášť.

4.3 Analýza finanční struktury

Údaje pro analýzu finanční struktury podniku byly získány z druhé části rozvahy, tedy ze strany pasiv. Údaje z jednotlivých rozvah jsou uvedeny v příloze PI a údaje roku 2012 v příloze PII. V době psaní diplomové práce není uzavřeno účetnictví podniku za rok 2013, proto nemají veškeré údaje na straně pasiv správnou vypovídací hodnotu. Jde zejména o VH běžného období. Do účetnictví podniku budou zapracovány výsledky jeho organizační složky na Slovensku. Tyto výsledky budou k dispozici nejdříve v dubnu 2014.

Tab. 3 Horizontální a vertikální analýza pasiv podniku (interní zdroje)

(v tis Kč)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13
PAS. CELK.	100%	100%	100%	100%	100%	100%	158%	-20%	-17%	-34%	40%
Vlastní kap.	34%	18%	24%	37%	35%	30%	37%	5%	29%	-38%	19%
Zákl. kapitál	27%	11%	13%	16%	24%	17%	0%	0%	0%	0%	0%
Kap. fondy	0%	0%	0%	0%	0%	0%	-	-	-	-	-
Rez. fond	0%	0%	1%	1%	2%	2%	81%	184%	13%	23%	0%
VH min. let	3%	2%	9%	12%	6%	6%	81%	184%	13%	-67%	54%
VH běž. obd.	3%	5%	1%	8%	3%	4%	312%	-80%	469%	-79%	129%
Cizí zdroje	66%	82%	76%	60%	61%	69%	219%	-26%	-34%	-33%	59%
Rezervy	0%	0%	0%	0%	0%	0%	-	-	-	-	-
Dl. závazky	19%	5%	4%	2%	0%	0%	-28%	-41%	-59%	-100%	0%
Kr. závazky	45%	76%	72%	59%	61%	69%	332%	-24%	-32%	-31%	59%
Bank. úvěry	2%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	-100%	-	-	-
Čas. rozl.	0%	0%	0%	2%	4%	1%	2089%	19%	359%	9%	-67%

Jako v případě analýzy aktiv, je v tab. 3 na levé straně provedena vertikální analýza a pravá strana je věnována analýze horizontální. Analýza finanční situace podniku ukazuje, že společnost Michlovský – stavební s. r. o. vykazuje v každém roce zisk. Značí to navyšování vlastního kapitálu. Vlastní kapitál se snížil až v roce 2012 kvůli rozdělení části nerozděleného zisku společníkovi. Rozdělení nerozděleného zisku mohlo proběhnout až v roce 2012, jelikož společnost vznikla v roce 2007 a odepisovala zřizovací výdaje. Podle zákona o daních z příjmů, je možné vyplatit společníkům nerozdělený zisk až po odepsání zřizovacích výdajů, tedy po 5ti letech. Podnik má základní kapitál ve výši 16 mil Kč, jehož výše se nemění. Dle zákona o daních z příjmů tvoří podnik zákonný rezervní fond, do kterého odvádí část zisku. V roce 2012 byl tento fond doplněn do 10 % základního jmění. Hospodářský výsledek podniku značně kolísá, ale toto je způsobeno objemem objednávek a prací v jednotlivých letech. V průměru tvoří hospodářský výsledek 4 % v poměru k aktivům. V odvětví je tento průměr na úrovni 6 %.

Tab. 4 Horizontální a vertikální analýza pasiv odvětví (zdroj: MPO, © 2005, vlastní zpracování)

(v tis Kč)	2008	2009	2010	2011	2012	08/09	09/10	10/11	11/12
PAS. CELKEM	100%	100%	100%	100%	100%	14%	16%	-4%	-5%
Vlastní kap.	32%	40%	40%	42%	44%	44%	16%	0%	0%
Základní kap.	10%	9%	8%	9%	10%	10%	-2%	5%	8%
Neroz. zisk	15%	21%	24%	28%	30%	61%	32%	8%	4%
Čistý zisk	7%	9%	8%	5%	4%	53%	-3%	-31%	-30%
Cizí zdroje	67%	59%	58%	57%	55%	-1%	14%	-6%	-8%
Rezervy	7%	6%	7%	10%	10%	-1%	31%	27%	-2%
Dl. závazky	6%	5%	5%	7%	9%	-16%	22%	39%	16%
Kr. závazky	51%	46%	44%	37%	33%	3%	11%	-20%	-14%
Bank. úvěry	3%	2%	2%	3%	3%	-31%	33%	57%	-13%
Čas. rozl.	1%	1%	2%	1%	1%	32%	75%	-31%	-27%

Podnik využívá více cizího kapitálu než vlastního, ale tento trend je shodný s trendem v odvětví. V letech 2009 a 2010 je poměr cizích zdrojů k aktivům asi o 30 % vyšší, než je poměr v odvětví. Toto zvýšení cizích zdrojů způsobily krátkodobé závazky, jejichž poměr má sice od roku 2010 klesající tendenci, ale přesto tvoří krátkodobé závazky více než polovinu finanční struktury podniku. V odvětví mají krátkodobé závazky klesající tendenci a v roce 2012 jsou na úrovni 30 % aktiv. Od roku 2012 tvoří cizí zdroje podniku pouze krátkodobé závazky, které se v roce 2013 meziročně zvýšily o 60 %. Podnik tedy nevyužívá ke své činnosti žádné bankovní úvěry, takže je financován pomocí vlastního kapitálu a dodavatelského úvěru.

4.4 Analýza zásob

Řízení zásob dělá společnosti Michlovský – stavební s. r. o. největší problém, a proto je v této práci věnována této položce OM větší pozornost. Práce, které se začaly poskytovat v roce 2009 pro společnost TCZ, obnášejí velké množství materiálu, na jehož řízení nebyl podnik dostatečně připraven. Dle tab. 1 se poměr zásob k aktivům podniku ve sledovaných letech v odvětví drží na úrovni okolo 7 %, což odpovídá průměru v odvětví. Ve sledovaném podniku ovšem objem zásob značně kolísá. V roce zahájení prací pro TCZ se objem zásob meziročně zvýšil o 1000 %. Na toto navýšení nebyl podnik připraven. Řízení zásob probíhalo stejným způsobem jako před navýšením, pouze se navýšila pracovní síla v podobě dvou pracovníků. V současnosti je jasné, že toto opatření bylo nedostačující. Od roku 2010 bylo v podniku přijato několik opatření, která měla pomoci k lepšímu řízení

zásob, ale tato opatření se týkala vždy jen určité konkrétní oblasti zásob, a proto se problémem nevyřešil a je nutné řešit řízení zásob komplexně.

4.4.1 Současný systém řízení zásob

Společnost Michlovský – stavební s. r. o. má sepsanu smlouvu se společností TCZ, kde předmětem plnění jsou telekomunikační práce. Ve smlouvě je obsaženo 26 činností, které podnik provádí pro TCZ, a ke každé z těchto činností je příloha, ve které jsou rozepsány další činnosti, kterých je od 3 až po 60. Každá konkrétní stavba, která má být provedena pro TCZ je řešena objednávkou, ve které jsou rozepsány činnosti dle smlouvy, které musí být vykonány, aby byla stavba provedena v pořádku. První objednávka na konkrétní stavbu je objednávkou projektu. Projektant podniku zpracuje projekt, ve kterém uvede veškeré potřebné činnosti a soupis potřebného materiálu. TCZ na základě tohoto projektu vystaví na stavbu objednávku, která obsahuje konkrétní činnosti a potřebný materiál. Vedoucí pobočky v Hradci Králové předá tuto objednávku stavbyvedoucímu, který bude na stavbu dohlížet. Úkolem stavbyvedoucího je porovnat objednávku s projektem a zjistit případné nesrovnalosti v činnostech nebo v materiálu a tyto případné nesrovnalosti vyřešit.

Projekt obsahuje tzv. PPD, což je soupis materiálu, který je potřebný ke zhotovení stavby. Toto PPD předá stavbyvedoucí pracovníkovi skladu a požádá ho o připravení materiálu na určitý termín. Pracovník skladu zkontroluje, zda má na skladě veškerý materiál a pokud některý materiál chybí, informuje o tom skladovou účetní, která tento materiál objedná. Už v tomto bodě vznikají problémy. Při analýze řízení zásob byli požádáni dotčení pracovníci (skladová účetní, pracovník skladu, stavbyvedoucí, montážní pracovníci) o popis problémů při jejich činnosti. Pracovník skladu i skladová účetní se shodli na tom, že PPD není vždy kompletní, a proto vzniká problém při přípravě materiálu. Rozdíl mezi materiálem, který je skutečně potřeba a materiálem uvedeným v PPD, zjistí montážní pracovníci až přímo na místě stavby.

Montážní pracovníci si vyzvednou připravený materiál ve skladu a případně se dovybaví materiálem podle změn zjištěných na staveništi. Pokud tedy není v PPD obsažen veškerý materiál, musí pracovník skladu při vydávání materiálu na stavbu doplnit tento materiál o požadavky montážních pracovníků. Pokud je tento materiál na skladě, nevzniká problém, ale velmi často se stává, že musí materiál doplnit z připraveného materiálu na jinou stavbu a v tomto případě může vzniknout problém s objednávkou dalšího materiálu, protože každá stavba má svůj termín zahájení a ukončení. Stavby jsou prováděny v systému on-line, což

znamená, že jsou uskutečňovány práce podle důležitosti. Proto se stává, že pracovník skladu obdrží PPD třeba pouhý den dopředu. Stává se to v případech, kdy na příkaz stavbyvedoucího dostane přednost stavba, na kterou přišla objednávka později.

Společnost Michlovský – stavební s. r. o. provádí pro TCZ také práce nazývané jako poruchy. Jsou to činnosti, které musí být provedeny do 48 hodin. Montážní pracovník se po příchodu do práce na základě pracovního příkazu dozví, že je nutné opravit poruchu. K takové poruše není žádné PPD, takže montážní pracovník na základě svých zkušeností nafasuje ve skladu materiál, aby mohl poruchu opravit. Pracovník skladu musí mít tedy na skladě pojistnou zásobu, aby nevznikaly problémy z nedostatku materiálu. Tato pojistná zásoba ovšem není v podniku určena.

Skladová účetní objednává na základě podkladů od pracovníka skladu nebo ředitele podniku materiál. Na pokyn ředitele podniku se snaží objednávat tento materiál co nejpozději, tzn. tak, aby „zbytečně“ neležel ve skladě. Problémem je, že nejsou dány žádné normy minimálních zásob, a proto je objednávání materiálu tak složité. Musí být zabezpečen plynulý chod výroby a zároveň objednávat materiál až v čase potřeby.

Dalším problémem je nepřehlednost skladu v Hradci Králové. Tento sklad obsahuje velké množství položek materiálu. Telekomunikační materiál je velmi specifický a některé druhy mají více položek, které se liší milimetry, takže není možné je od sebe rozlišit pouhým okem. Vzhledem k tomu, že jednotlivé skladové položky nejsou řádně uspořádány a popsány, stává se, že pracovníci obdrží materiál jiných rozměrů, než který je uveden v PPD. S výměnou tohoto materiálu jsou spojeny další náklady, zejména na dopravu, protože stavby jsou prováděny po celém královéhradeckém kraji.

Podnik používá ekonomický systém FIS 3000 od společnosti Compex s. r. o. Tento systém obsahuje také podsystém skladového hospodářství. Je tedy využíván ve skladu v Hradci Králové. Při dodání materiálu do skladu v Hradci Králové zadá pracovník skladu tento materiál do programu FIS 3000 na základě dodacího listu. Pracovník zadává pouze množství. Skladová účetní, která má pracoviště ve Zlíně, po obdržení faktury přiřadí k této příjemce ceny materiálu a příjemku zrealizuje. Všeobecná účetní pak provede na základě faktury zaúčtování materiálu na účet 111 – Pořízení materiálu. Při vydávání materiálu ze skladu montážním pracovníkům vyhotoví pracovník skladu převodku, kterou mu podepíše přebírající pracovník. Na základě této, ručně vyhotovené převodky, zadá pracovník skladu tento výdej do FISu.

Vedení podniku chce mít přehled o jednotlivých stavbách a jejich nákladech. Proto je při vydávání materiálu zadána do programu stavba, na kterou je materiál vydáván. Materiál je tedy převeden z hlavního skladu do podskladu, kterým je konkrétní stavba. Na konci roku bylo v programu FIS zadáno asi 150 staveb. Problémem je, že montážním pracovníkům je sice vydán materiál na základě PPD na konkrétní stavbu, ale při výstavbě on-line se stává, že pracovníci použijí tento materiál na jinou stavbu a tím vzniká problém s převedením materiálu do spotřeby. Pracovníci po ukončení prací na konkrétní stavbě zasílají skladové účetní přehled spotřebovaného materiálu. Tento přehled zasílají buď formou PPD (pokud skutečně spotřebovaný materiál souhlasí s projektem) nebo ve formě ručně vyhotoveného soupisu. Skladová účetní na základě tohoto soupisu vyhotoví výdejku materiálu. A v tomto bodě je největší komplikace při řízení zásob v podniku. Vzhledem k velkému množství položek a zároveň velkému množství podskladů, zabere skladové účetní spoustu času, než dohledá materiál, který je možno odepsat. Pracovník skladu totiž přeskladí materiál na základě podkladů od stavbyvedoucích na konkrétní stavbu, pracovníci si materiál odvezou, ale při provádění prací se velmi často stává, že je tento materiál použit na stavbu jinou a skladová účetní tedy není schopná odepsat materiál na základě zaslání soupisu. Musí proto pracně vyhledávat položky v projektech, telefonicky obvolávat a zjišťovat od pracovníků jaký konkrétní materiál byl na určité stavbě použit a na základě těchto informací musí vyhotovit převodky z jednotlivých podskladů, aby bylo možno materiál odepsat.

Po ukončení stavby montážní pracovníci zbylý materiál buď vrátí přímo do hlavního skladu a nebo ho použijí na stavbu jinou. Veškeré problémy vznikající na úrovni skladů jsou způsobeny neexistencí standardizovaného systému vyskladňování materiálu a neexistencí komplexního souboru pravidel pro jednotlivé skupiny pracovníků.

Skladová účetní na základě soupisů od pracovníků odepíše materiál z jednotlivých staveb v podobě výdejky a 1x za měsíc předá tento soupis všeobecné účetní, která materiál převede do spotřeby.

4.4.2 Ukazatele aktivity

Doba obratu zásob udává, za jak dlouhou dobu se přemění peníze vázané v zásobách na peněžní prostředky použitelné pro další chod podniku. Tato doba se v odvětví pohybuje okolo 20 dnů (tab. 6), přičemž můžeme vidět vzrůstající tendenci. Pro výpočet DO zásob byl použit vzorec (10). Průměrný stav zásob byl zjištěn z rozvahy podniku a byl vypočítán jako aritmetický průměr počátečního stavu zásob na začátku příslušného roku a stavu ko-

nečného na konci roku. Údaj o tržbách v jednotlivých letech byl získán z výkazu zisků a ztrát. Ve sledovaném podniku DO zásob kolísá, avšak není výrazně nad průměrem v odvětví. Nejdéle byly peníze vázány v zásobách v letech 2010 a 2011, kdy byla DO zásob přes 30 dnů.

Tab. 5 DO a obratovost zásob – tržby (interní zdroj)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Průměrné zásoby	3 706	4 517	16 817	19 808	9 173	10 800
Tržby za služby	102 335	184 732	175 259	228 563	133 129	191 463
DO zásob (dny)	13	9	35	31	25	20
Obratovost zásob	28	41	10	12	15	18

Obratovost zásob udává, kolikrát byly zásoby během roku využity a znovu naskladněny. Pro výpočet obratovosti zásob byl použit vzorec (8). Nejlepšího výsledku dosáhl podnik v roce 2009, ale tento výsledek je ovlivněn vysokými tržbami, které byly vytvořeny převážně organizační složkou na Slovensku a materiál na tyto práce byl účtován přímo do spotřeby, neprocházel tedy rozvahovou položkou zásoby.

Tab. 6 DO a obratovost zásob – odvětví (zdroj: MPO, © 2005, vlastní zpracování)

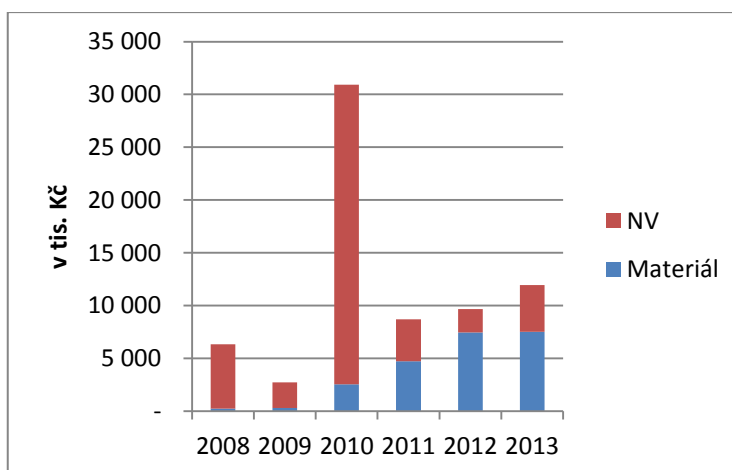
	2008	2009	2010	2011	2012
Zásoby	5 603 963	5 307 172	7 139 030	7 947 523	7 417 473
Tržby za zboží	989 546	791 449	915 645	957 935	788 625
Tržby za služby	123 124 181	137 017 001	133 434 501	119 282 265	99 038 963
DO zásob (dny)	16	14	19	24	27
Obratovost zás.	22	26	19	15	13

Výpočty DO a obratovosti zásob z tržeb, nevykazují velké rozdíly proti odvětví. Podnik ovšem účtuje materiál způsobem A (na sklad) i B (přímo do spotřeby), a proto jsou výsledky DO a obratovosti zásob ovlivněny tržbami, které vznikají v podniku bez návaznosti na skladové zásoby. Pro přesnější výpočet je tedy nutné stanovit tyto ukazatele na základě nákladů. Podnik poskytuje služby, takže se zásoby skládají z materiálu a nedokončené výroby. Položka výrobky ani zboží se v rozvaze neobjevuje.

Tab. 7 Přehled položek zásob v letech 2008 – 2013 (interní zdroj)

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Zásoby	6 328	2 706	30 928	8 687	9 658	11 942
Materiál	239	304	2 537	4 727	7 444	7 521
NV	6 089	2 402	28 391	3 960	2 213	4 421

Od roku 2008 až do roku 2010 v zásobách výrazně převažuje nedokončená výroba (tab. 7, obr. 7). V grafu (obr. 7) jsou znázorněny hodnoty ke konci roku. NV vzniká v podniku v případě, že stavba již byla zahájena a jsou s ní spojeny náklady na materiál, práce dělníků a subdodavatelů, ale ke konci roku nebyla stavba dokončena a předána investorovi. V takovém případě nelze stavbu vyfakturovat a je nutné náklady, spojené s touto stavbou označit jako nedokončenou výrobu, aby náklady nezkreslovaly hospodářský výsledek příslušného roku.



Obr. 7 Poměr NV a materiálu na zásobách (interní zdroj)

Z grafu (obr. 7) je patrné, že se poměr NV a materiálu obrátil. Extrémní je rok 2010, kdy byla na konci roku nedokončená výroba ve výši 28.391 tis. Kč (tab. 7). Tuto vysokou nedokončenou výrobu způsobila nemožnost předání staveb nazvaných jako „T-Mobile úseky“.

4.4.2.1 Analýza NV

Aby bylo možné určit, zda některá položka zásob, dělá podniku problémy, je třeba analyzovat jednotlivé položky zvlášť. Pro výpočet ukazatelů aktivity, je nutné zjistit průměrný stav nedokončené výroby. Tento stav byl zjištěn z rozvahy, jako aritmetický průměr počátečního stavu na začátku roku a konečného stavu na konci roku (tab. 8). Doba obratu NV může být počítána z tržeb (vzorec 10) nebo na základě nákladů vázaných k nedokončené výrobě. Výpočet DO na základě nákladů by měl poskytovat přesnější výsledky.

Tab. 8 DO NV z tržeb a z nákladů (interní zdroj)

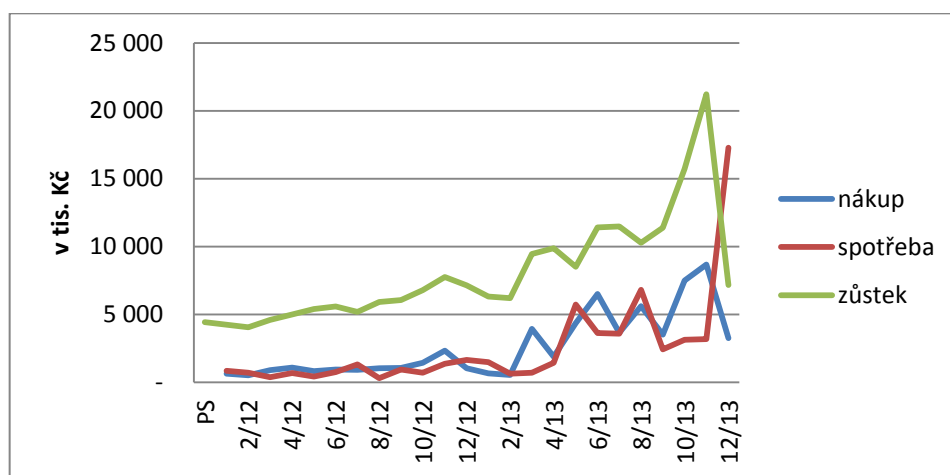
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ø stav. NV	3470	4246	15397	16176	3087	3317
Tržby	102335	184732	175259	228563	133129	191463
obrat D ú 121	14796	22800	8332	44106	14416	23968
DO NV z tržeb	12	8	32	25	8	6
DO NV z nákl.	84	67	665	132	77	50

Při výpočtu DO NV z tržeb, byly použity údaje z výkazů zisků a ztrát za jednotlivé roky, a to položka Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Pro výpočet DO NV pomocí nákladů, byly použity údaje z účetního programu podniku, a to roční obraty strany dal účtu 121 – nedokončená výroba. Porovnání výsledků DO z tržeb a DO na základě nákladů (tab. 8) ukazuje značné rozdíly, přičemž se v obou případech DO od roku 2011 snižuje. DO počítaná na základě nákladů je přesnější, jelikož ne každá stavba podílejší se na tržbách vstupuje do NV. DO v roce 2010 byla ovlivněna stavbou nazvanou pracovní „T-Mobile – úseky“. Tato stavba byla dokončena na konci roku 2009, ale předána byla až v roce 2011. Roční prodleva při předání stavebního díla je sice extrémní, ale ve stavebnictví se běžně stává, že je stavba dokončena, ale podnik musí čekat s předáním díla na potřebné dokumenty a přejímky. Proto DO NV půl roku není neobvyklá.

4.4.2.2 Analýza materiálu

V podniku probíhá ve sledovaných letech neustálé zvyšování konečných zůstatků zásob materiálu na skladě (rozvaha příloha I a II). Při porovnání spotřeby a nákupu v letech 2012 až 2013 (obr. 8) je vidět, že problém s navyšováním zásob je způsoben pravděpodobně špatným odepisováním materiálových položek do spotřeby. Jelikož se podnik s tímto problémem potýká již od roku 2009, bylo na konci roku 2012 přistoupeno k výměně skladových účetních. Tato změna je pozorovatelná až v dubnu 2013, kdy se výdeje do spotřeby

zvýšily. Nestačí ovšem pouze výměna skladové účetní, která rozumí více jednotlivým položkám materiálu než účetní předchozí, ale je nutné změnit celý systém podkladů. Aby se do spotřeby dostal veškerý použitý materiál, musela tato skladová účetní provést jeho odpis v prosinci 2013, což je vidět na obr. 8 v podobě výrazného zvýšení spotřeby. Aby souhlasil účetní stav se skutečností, vyžadovalo to spoustu přesčasových hodin, jelikož musela tato pracovnice vyhledávat jednotlivé položky z velkého množství podkladů.



Obr. 8 Znárodnění průběhu nákupu, spotřeby a zůstatku skladu v Hradci Králové v letech 2012 - 2013 (interní zdroj)

V podniku jsou dva sklady, a to sklad v sídle společnosti na Salaši a sklad v Hradci Králové. Pro zjištění DO a počtu obrátek materiálu byly použity údaje týkající se pobočky v Hradci Králové, jelikož materiál pro výstavbu kanalizací je účtován přímo do spotřeby a sklad v sídle společnosti na Salaši je z pohledu objemu materiálu nevýznamný. Sklad v Hradci Králové byl zřízen až na konci roku 2009. Práce pro TCZ sice započaly již během roku 2009, ale podnik materiál na tyto zakázky nenakupoval, jelikož si ho společnost TCZ dodávala sama. Stejně jako u NV, jsou pro znázornění rozdílů v DO použity pro výpočet tržby i náklady. Vzhledem k tomu, že je analyzován sklad v Hradci Králové, jsou také tržby uvedené v tabulce, omezené na tržby vyfakturované společnosti TCZ. Při výpočtu DO materiálu pomocí nákladů, byl použit vzorec (10). Výpočet $\bar{\sigma}$ stavu materiálu na skladě v Hradci Králové byl proveden jako aritmetický průměr počátečního a konečného stavu tohoto skladu v jednotlivých letech. Údaje byly získány z účetnictví podniku. Pro stanovení spotřeby byla použita strana dal účtu 11201 – sklad HK.

Tab. 9 DO a obratovost materiálu z tržeb a z nákladů (interní zdroj)

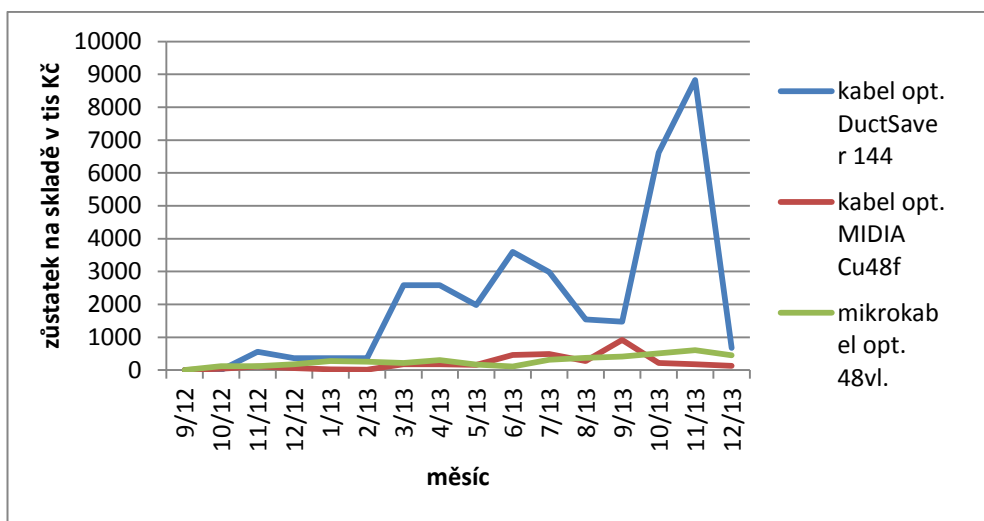
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ø stav. mat.sklad HK	0	3	1665	3879	5784	7148
Tržby TCZ	108	14786	89354	121802	98663	137092
obrat D skl. 11201	0	0	852	13375	9950	49959
DO materiál z tržeb	0	0	7	11	21	19
DO mat. ze spotřeby	0	0	704	104	209	52
obratovost z tržeb	0	4929	54	31	17	19
obratovost ze spotř.	0	0	1	3	2	7

Z tabulky 9 je patrné, že DO materiálu a jeho obratovost (vzorec 8) počítané pomocí tržeb vykazují pro podnik dobré výsledky, přičemž výsledek v roce 2009 nebude brán v potaz. DO se sice zvyšuje, ale pohybuje se okolo 20 dnů. Těchto výsledků dosahuje podnik proto, že v tržbách se zobrazuje přidaná hodnota prací. Proto je nutné vypočítat DO na základě nákladů, které jsou s tímto materiálem vázány. DO vypočtená na základě nákladů na materiál vykazují značné výkyvy. Výsledek roku 2010 nebude brán v potaz, jelikož v této době byl podniku materiál na zakázky dodáván přímo objednatelem. Výrazný nárůst DO v roce 2012 oproti roku 2011 byl způsoben problémy v odepisování materiálu do spotřeby, čímž se na skladě kumulovaly zásoby. V roce 2013 klesla DO zásob na 52 dnů. Toto snížení DO způsobilo výrazné navýšení spotřeby v prosinci roku 2013. Toto navýšení je však pouze účetní, jelikož skladová účetní musela na konci roku odepsat do spotřeby veškerý spotřebovaný materiál.

Zatímco v roce 2012 se materiál na skladech během roku obrátil pouze 2x, v roce 2013 už proběhlo 7 obrátek materiálu. Rozdíl byl způsoben navýšením spotřeby v roce 2013, která meziročně vzrostla o 400 %. Jelikož tržby se meziročně zvýšily o 20 %, dá se předpokládat, že navýšení spotřeby úzce souvisí s výměnou skladových účetních a tím pádem přesnějším odepisováním materiálu do spotřeby.

Ke konci roku 2013 je v podniku evidováno asi 700 aktivních položek materiálu. Na základě analýzy skladových sestav a inventury skladu provedené k 31.12.2013 bylo zjištěno, že z materiálových položek se nejvíce na zůstatku zásob ke konci roku 2013 podílejí položky kabelů a mikromodulů. Podnik by se měl zaměřit zejména na nákup kabelů. Problémem je, že po ukončení stavby, zůstává určitý zbytek nevyužitého kabelu, který je převeden zpět na sklad. Ovšem takový kabel je velmi obtížné použít na jinou stavbu a proto jsou evidovány na skladě části kabelů, které budou použity s malou pravděpodobností, a nebo

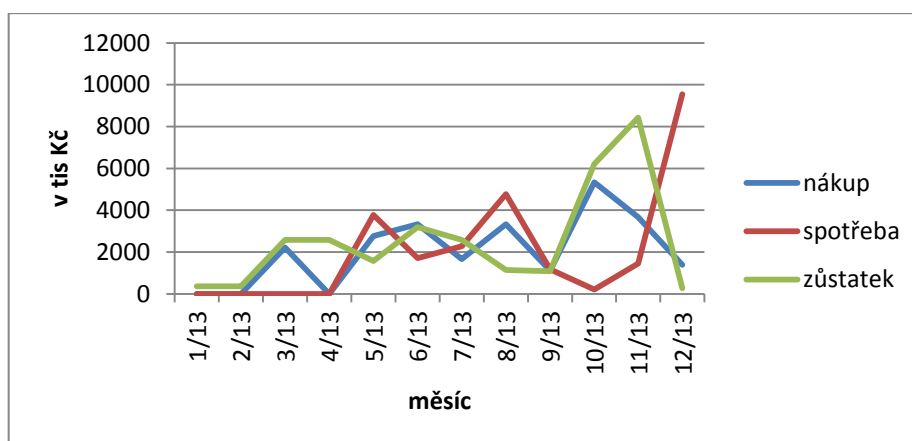
až za dlouhé období. V podniku je evidováno 85 druhů kabelů, 45 druhů spojek a 73 druhů trubek, které se používají při výstavbě. Vzhledem k velkému množství skladových položek, byly pro znázornění nákupu, spotřeby a zůstatků materiálu na skladě vybrány tři, které se významně podílejí na spotřebě (obr. 9). Údaje k sestavení grafu na obr. 9 jsou uvedeny v příloze PIII.



Obr. 9 Zůstatky položek materiálu na skladě (interní zdroj)

Jedná se o kabely, které jsou používány při výstavbě optických sítí. Zůstatek materiálu na skladě je k 31.12.2013 ve výši 7,2 mil Kč, přičemž zůstatek těchto tří položek materiálu je ve výši 1,3 mil Kč, což tvoří 17 % celkového zůstatku na skladě.

Optický kabel DuctSaver 144 je pořizován v řádu tisíců metrů a na jeho nákup by se měl podnik zaměřit, jelikož v této položce materiálu je vázáno nejvíce peněžních prostředků.



Obr. 10 Vývoj nákupu, spotřeby a KZ optického kabelu DuctSaver 144 v roce 2013 (interní zdroj)

Obrázek 10 zobrazuje nákup, spotřebu a zůstatky optického kabelu. Tento kabel se začal používat ke konci roku 2012, ale vzhledem k předpokladu, že bude hojně používán při výstavbě v dalším období, měl by se podnik zaměřit na jeho nákup. Podnik by měl sladit termíny povolení k zahájení stavby a objednání materiálově významných položek.

4.5 Analýza pohledávek

Pohledávky tvoří ve sledovaném podniku největší část aktiv. Jejich poměr k aktivům je až do roku 2012 výrazně nad průměrem odvětví (tab.1). Největší nárůst pohledávek zaznamenal podnik v roce 2009, kdy se pohledávky meziročně zvýšily až o 200 %. Navýšení způsobilo zahájení výstavby prací na Slovensku, která započala v září 2009. Splatnost pohledávek byla sjednána smlouvou a byla dohodnuta v délce 60 dnů. Na konci roku 2009 evidoval podnik vůči slovenskému investorovi pohledávky ve výši 82 mil, což jsou 2/3 pohledávek podniku. V rozvaze podniku za rok 2009 se zobrazuje položka Krátkodobé poskytnuté zálohy ve výši 1,2 mil Kč (příloha I). V této položce je obsažena kauce ve výši 1 mil Kč, která byla poskytnuta za pronájem 27 vozů pro montážní pracovníky. Tyto vozy byly v roce 2011 odkoupeny.

V roce 2010 klesl objem pohledávek meziročně o polovinu, takže se přiblížil průměru v odvětví (tab. 2). V tomto roce vykázal podnik v rozvaze v položce Stát – daňové pohledávky 3 mil. Tato částka vznikla nadměrným odpočtem DPH za měsíc prosinec, ale zejména zaplacenými zálohami na daň z příjmů organizační složkou na Slovensku. Záloha na tuto daň činila ke konci roku 2010 1,7 mil Kč. Obdobná situace se vyskytuje v rozvaze i v roce 2012, kdy jsou daňové pohledávky ve výši 1,3 mil. Tuto částku tvoří zaplacené zálohy na daň z příjmů, ale zejména nadměrný odpočet DPH vykázaný za listopad 2012 ve výši 1 mil Kč. V roce 2013 se objem pohledávek oproti roku 2012 opět zdvojnásobil, ale pohledávky z obchodních vztahů vzrostly pouze o 25 %. Zbylou část navýšení pohledávek způsobily daňové pohledávky a dohadné položky. Jelikož podnik provádí stavební a montážní práce, vztahuje se na daňové doklady za tyto práce režim přenesené daňové povinnosti. Podnik tedy fakturuje v daňové sazbě 21 %, ovšem DPH na faktuře není vyčísleno a tuto daň odvádí zákazník. Proto vzniká podniku každý měsíc nadměrný odpočet, jelikož podnik nakupuje materiál a část služeb s nárokem na odpočet daně. Tento nadměrný odpočet byl za měsíc listopad 2013 ve výši 2,9 mil Kč a v měsíci prosinci činil 1,1 mil Kč. Tyto finance obdrží podnik až v roce 2014 a z toho důvodu navýšily nadměrné odpočty pohle-

dávky o 5,7 mil Kč. Zbylou část daňových pohledávek tvoří zálohy na daň z příjmů právnických osob.

Oproti ostatním sledovaným letem, vytvořil podnik v roce 2013 dohadnou položku ve výši 18,3 mil. Tato dohadná položka byla vytvořena za práce pro TCZ. Práce byly provedeny, ale jejich předání se uskuteční až na začátku roku 2014.

Podnik nevykazuje žádné dlouhodobé pohledávky. Problémem je, že pohledávky jsou vykazovány jako krátkodobé, ale obsahují část pohledávek dlouhodobých. Tuto část tvoří pozastávky a zádržné, které mělo být účtováno a vykazováno jako dlouhodobé pohledávky. Pozastávky a zádržné je ta část pohledávek, která je dle smluv s odběrateli splatná za 5, resp. 10 let. Pro práce na Slovensku byla s investorem dohodnuta „zábezpeka“ ve výši 5 % z hodnoty každé dílčí faktury. Tato „zábezpeka“ byla uvolněna po předání celého úseku bez vad a nedodělků. Dalších 5 % z hodnoty každé dílčí faktury bylo zádržné, které bude uvolněno po skončení záruky. Toto zádržné si investor ponechává pro případ nutnosti oprav. Záruku na provedené práce poskytuje podnik v délce 60 měsíců. Tato záruka ovšem v případě prací prováděných na Slovensku, začala běžet až po předání celého stavebního díla investorem slovenskému státu.

Práce v královéhradeckém kraji poskytované společnosti TCZ započaly ve druhé polovině roku 2009 na základě rámcové smlouvy. V této smlouvě byla sjednána splatnost faktur 180 dnů. Podnik při své činnosti využívá služeb subdodavatelů, kteří se ovšem splatnosti 180 dnů brání. V zájmu podniku je vyjednat s těmito subdodavateli splatnost co nejdelší.

4.5.1 Aktivita pohledávek

Výpočtem DO pohledávek (vzorec 12) získá podnik přehled o tom, jak dlouho musí čekat, než dostane zapláceno za své služby. Zároveň je důležité porovnat DO pohledávek s DO závazků, aby měl podnik přehled o tom, z jakých zdrojů financuje svoji činnost.

Tab. 10 DO a obratovost pohledávek a závazků v letech 2008 – 2013 (interní zdroj)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Pohledávky	44 043	94 537	108 202	73 229	50 404	45 110
Tržby	102 335	184 732	175 259	228 563	133 129	191 463
DO pohledávek	155	184	222	115	136	85
obratovost pohl.	2,32	1,95	1,62	3,12	2,64	4,24
Kr. závazky	22 234	70 874	101 096	72 962	49 786	52 726
DO závazků	78	138	208	115	135	99
obratovost záv.	4,60	2,61	1,73	3,13	2,67	3,63

V odvětví se DO pohledávek (tab. 11) během sledovaných let zvyšuje, zatím co v podniku má DO pohledávek trend opačný (tab.10). Nejvyšší DO pohledávek byla v roce 2010, kdy se změnil poměr (obr. 11) oproti roku 2009 mezi výnosy za práce na Slovensku, kde byla sjednána splatnost faktur 60 dnů a výnosy za práce pro TCZ, u nichž je splatnost 180 dnů.

Tab. 11 DO a obratovost pohledávek a závazků – odvětví (Zdroj: MPO, © 2005, vlastní zpracování)

	2008	2009	2010	2011	2012
Pohledávky	43 982 512	49 838 214	56 865 457	58 516 701	55 112 995
Tržby za zboží	989 546	791 449	915 645	957 935	788 625
Tržby za výr. a služby	123 124 181	137 017 001	133 434 501	119 282 265	99 038 963
DO pohledávek	128	130	152	175	199
obratovost pohl.	2,82	2,77	2,36	2,05	1,81
Kr. závazky	40 367 675	42 913 400	45 902 047	43 369 667	35 792 469
DO závazků	117	112	123	130	129
obratovost záv.	3,07	3,21	2,93	2,77	2,79

Od roku 2011 dosahuje podnik v DO pohledávek lepších výsledků, než je tomu v odvětví. DO závazků má podnik vyšší než je běžná v odvětví již od roku 2009. Až do roku 2011 je DO pohledávek podniku vyšší než DO závazků. Znamená to tedy, že podnik poskytoval obchodní úvěr svým dodavatelům. Od roku 2012 se rozdíl začal mírně zvyšovat ve prospěch DO pohledávek a podnik začal čerpat obchodní úvěr, jelikož dostal za své služby zaplacen dříve, než hradil své závazky.

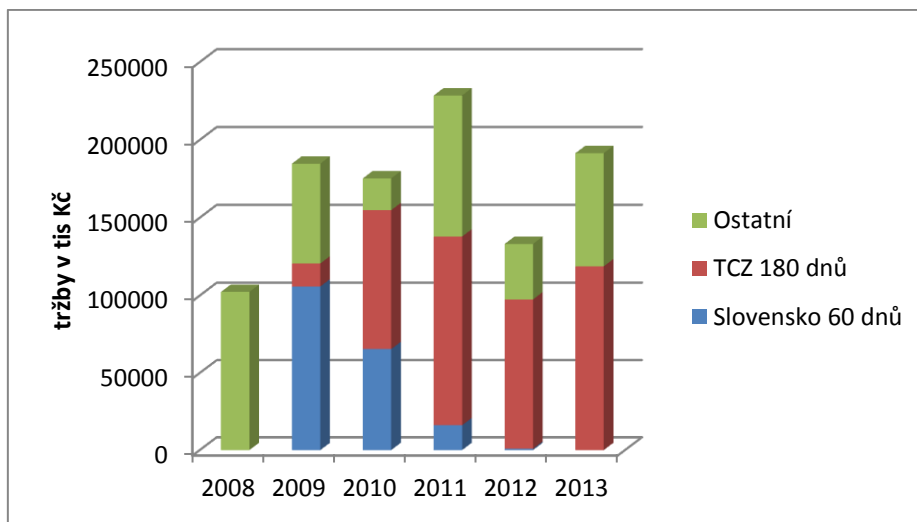
Vzhledem k tomu, že se na pohledávkách ve sledovaných letech podílí pohledávky daňové, je vhodné vypočítat DO pohledávek a závazků pouze na základě údajů o pohledávkách a závazcích z obchodních vztahů.

Tab. 12 DO pohledávek a závazků z obchodních vztahů (interní zdroj)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Tržby	102335	184732	175259	228563	133129	191463
Pohl. z obch. vztahů	43981	93878	105179	70208	49046	31706
Záv. z obch. vztahů	20671	66622	95696	68390	41065	40669
DO pohledávek	155	183	216	111	133	60
DO závazků	73	130	197	108	111	76

Z tabulky je patrné, že pokud je počítána DO pouze z obchodních vztahů, podnik poskytuje dodavatelský úvěr až do roku 2012. Pokud nebude podnik v dalších letech pokračovat

v trendu započatém v roce 2013, tedy že DO pohledávek je delší než DO závazků, bude nadále v pozici věřitele. Podnik se také může snažit vyjednat kratší splatnost u svých odběratelů, ale vzhledem k povaze podnikání, tedy inženýrské stavitelství, se toto předpokládat nedá, jelikož odběrateli podniku jsou převážně velcí investoři a ti si v oblasti splatnosti diktují podmínky.



Obr. 11 Podíl odběratelů na tržbách podniku (interní zdroj)

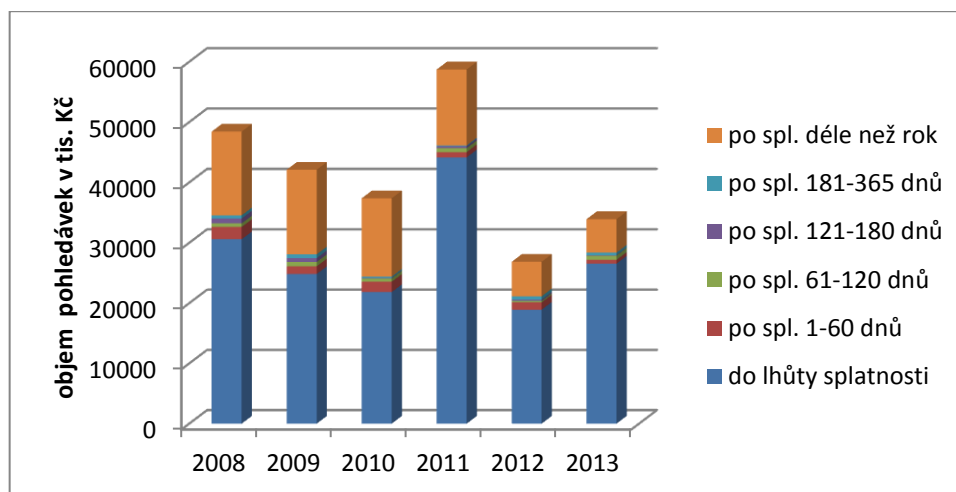
Podnik měl dle smluv s investory sjednanu splatnost svých vystavených faktur 60 dnů v případě prací prováděných organizační složkou na Slovensku a 180 dnů se společností TCZ. I když se práce pro slovenského investora v roce 2009 podílely na obratu více než polovinou a byla sjednána doba splatnosti pohledávek v délce 60 dnů, DO pohledávek z obchodních vztahů byla na úrovni 183 dnů. Tento výpočet je ovlivněn výší pozastávek, které jsou účtovány jako krátkodobé pohledávky, ale prodlužují DO, jelikož jejich platba proběhne nejdříve za 5 let. V roce 2010 se obrat podniku skládá převážně z fakturace pro slovenského investora a pro TCZ. Zvýšila se také DO pohledávek, jelikož faktury na společnost TCZ byly splatné za 180 dnů.

V roce 2011 se ještě zvýšil poměr fakturace pro TCZ, ale zároveň podnik začal na konci tohoto roku využívat zajištění pohledávek v podobě faktoringu. DO pohledávek se tedy snížila o polovinu. Podnik využil nabídky dceřinné společnosti TCZ, která sídlí ve Španělsku a nabídla podniku nejvýhodnější faktoringové sazby. Nejlepších výsledků dosahuje podnik v roce 2013, kdy je DO na úrovni 60 dnů. K tomuto výsledku přispělo snížení pohledávek z obchodních vztahů, jelikož proběhly částečné úhrady pozastávek. V roce 2013

jsou zobrazeny pouze tržby za vyfakturované práce. V případě TCZ jsou tyto tržby o 18,3 mil vyšší, ale vzhledem k tomu, že jsou účtovány ke konci roku jako dohadná položka a tudíž ještě není vystavena faktura, u které by běžela splatnost, nejsou tyto tržby obsahem obrázku 11.

4.5.2 Struktura pohledávek a závazků

Strukturu pohledávek ovlivňují dvě složky, a to pohledávky do splatnosti a pohledávky po splatnosti déle než 1 rok (obr. 12). Pro znázornění struktury pohledávek byly použity údaje z účetního systému podniku (příloha III). Pohledávky do splatnosti, jejichž objem na celkových pohledávkách převažuje v každém ze sledovaných let, jsou pohledávky, které podnik eviduje ke konci roku a jejichž splatnost nastane v roce následujícím. Na konci roku 2011 je objem pohledávek do splatnosti ve výši 44 mil. Z této částky bylo za poslední dva měsíce roku fakturováno na společnost AŽD Praha s.r.o. 13 mil, které jsou splatné za 60 dnů a dalších 16 mil. bylo fakturováno v prosinci na společnost TCZ. Pohledávky za společností TCZ byly proplaceny faktoringovou společností na začátku roku 2012. Uvedený rozbor neobsahuje pohledávky vytvořené organizační složkou na Slovensku. Úhrady těchto pohledávek probíhaly dle splatností.



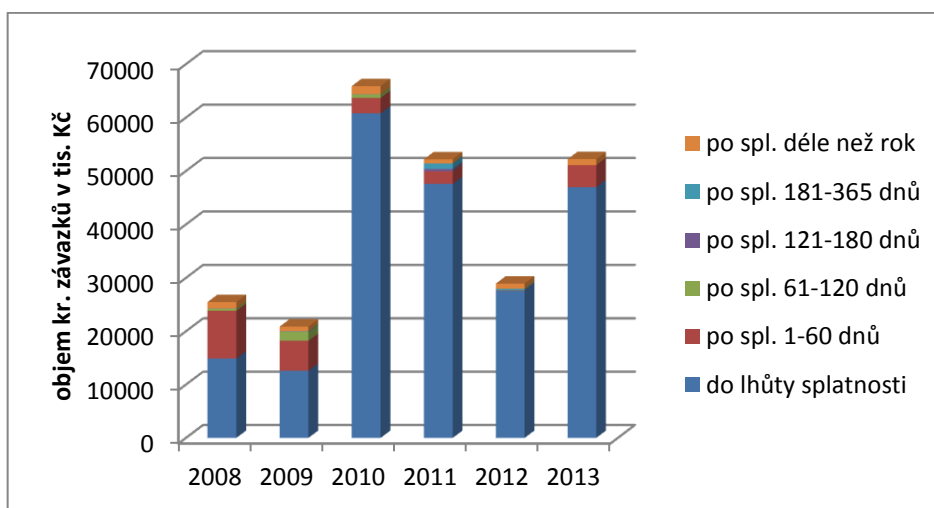
Obr. 12 Struktura pohledávek dle splatností (interní zdroj)

Podnik by se měl ovšem zaměřit zejména na druhou převládající složku pohledávek, a to pohledávky po splatnosti déle než 1 rok. Z obrázku 12 je sice patrné, že se objem těchto pohledávek v roce 2012 výrazně snížil, ale nadále zůstává ke konci tohoto roku 6 mil. pohledávek. Struktura pohledávek obsahuje také pohledávku za společností ARCHING

GROUP CZ, ke které byla v roce 2008 vytvořena opravná položka ve výši 700 tis. To je ovšem jediná opravná položka k pohledávkám, kterou podnik vytvořil. Pohledávky po splatnosti déle než rok obsahují také již zmíněné pozastávky. Tyto pozastávky by neměly být vykazovány v oddíle po splatnosti, ale účetní program neumožňuje nastavení na fakturách dvojitou splatnost. Pozastávky, které jsou obsaženy v pohledávkách po splatnosti delší než 1 rok, jsou v roce 2008 ve výši 10,5 mil Kč, takže pohledávky, které podnik nemůže od odběratelů vymoci déle jak rok, jsou ve výši 3,5 mil. Nutno dodat, že z této výše dlouhodobě neuhrazených pohledávek, jsou 3 mil. pohledávek, které převzal podnik při svém vzniku.

Z pozastávek vykázaných v roce 2008 bylo do konce roku 2012 uhrazeno 8,5 mil Kč. Meziročně se nejvíce snížil objem pohledávek v roce 2010 a v roce 2012 (tab.1). V roce 2010 způsobil toto snížení pokles pohledávek evidovaných organizační složkou, kdy v roce 2009 činily pohledávky za odběrateli na Slovensku 98,3 mil Kč a v roce 2010 to bylo pouze 34,2 mil. V závislosti na úhradách těchto pohledávek během roku 2010, se také zvýšil objem KFM o 110 %. Pokles v roce 2012 byl způsoben úhradou pozastávek.

Ve struktuře závazků převažují závazky do doby splatnosti. Největší sumy krátkodobých závazků je dosaženo v roce 2010, přestože na základě výpočtu horizontální analýzy krátkodobých závazků (tab. 3) byl největší nárůst v roce 2009. Tento rozdíl je způsoben závazky, které jsou vykazovány organizační složkou a nejsou tudíž součástí grafu.



Obr. 13 Struktura krátkodobých závazků dle splatností (interní zdroj)

Kromě roku 2012 je v obrázku 13 zastoupena položka závazků neuhrazených do 60 dnů po splatnosti. Tyto závazky se týkají převážně dodavatelů materiálu. Podnik využívá při výstavbě služeb subdodavatelů, což jsou převážně malé firmy. Proto podnik zvolil strategii hradit těmto firmám závazky včas, aby se nedostaly do druhotné platební neschopnosti. Až do roku 2012 byla DO pohledávek z obchodních vztahů vyšší než DO závazků (tab. 12). Pro podnik to tedy znamenalo tento rozdíl nějakým způsobem financovat. Jedním ze způsobů řešení byla dohoda o splátkách s některými dodavateli velkých objemů materiálu. Z tohoto důvodu se ve struktuře závazků objevují závazky po splatnosti. V roce 2013 došlo opět k navýšení závazků do splatnosti, jelikož podnik nakoupil větší množství materiálu, zejména optických kabelů a splatnosti těchto faktur se pohybují na úrovni 60 dnů. V obrázku 13 jsou zastoupeny také závazky po splatnosti delší jak 1 rok. Problém s těmito závazky je podobný jako u pohledávek. Vesměs veškeré závazky po splatnosti delší jak 1 rok jsou závazky, které byly převedeny do společnosti Michlovský – stavební s. r. o. při jejím vzniku. Tyto závazky zůstávají neřešeny, i přes to, že podniky, vůči kterým má podnik závazek, už vesměs neexistují.

4.5.3 Vymáhání pohledávek

Odběratelé podniku mají převážně dobrou platební morálku. Pokud tedy pomineme pohledávky, které vzešly z převodu při zřízení společnosti Michlovský – stavební s. r. o. Přesto se stává, že pohledávka není uhrazena včas. V podniku probíhá kontrola pohledávek každých 14 dnů. Odběratelům, kteří jsou v prodlení s placením 7 dnů a více, je zaslána 1. upomínka. Pokud podnik neobdrží platbu během následujících 14. dnů a nebo, pokud odběratel neinformuje podnik o důvodu prodlení s placením, kontaktuje podnik tohoto dlužníka telefonicky. Pokud je pohledávka po splatnosti déle než 30 dnů, zašle účetní 2. upomínku a zároveň kontroluje, zda není dlužník v insolvenčním rejstříku. Většina pohledávek je uhrazena po 1. upomínce.

Sledovaný podnik poskytuje služby převážně velkým organizacím. V praxi se stává, že i tyto organizace neuhradí pohledávku včas. V tomto případě není zasílána upomínka, ale je odběratel kontaktován přímo, aby byl zjištěn důvod prodlení s placením. Tímto důvodem zpravidla bývá to, že odběrateli doposud nebyly uhrazeny jeho pohledávky investorem a jakmile obdrží peníze od investora, uhradí své závazky vůči společnosti Michlovský - stavební s. r. o.

4.6 Analýza KFM

V rozvaze společnosti Michlovský – stavební s. r. o. se v oddíle KFM vyskytují pouze položky peníze a účty v bankách. Podnik tedy nemá ve svém majetku žádné cenné papíry. Podnik má zřízeny dvě pokladny, jednu v sídle společnosti na Salaši, kterou využívá vedení podniku a pracovníci působící ve zlínském kraji. Druhá pokladna je v Hradci Králové, která kryje potřebu hotovosti pro zaměstnance v královéhradeckém kraji. V roce 2008 měl podnik tři bankovní účty vedené Komerční bankou. Byly to dva běžné účty, z nichž jeden byl během roku 2008 zrušen. Třetím účtem byl běžný účet vedený v cizí měně, tedy v EUR. V roce 2009 byl zřízen účet ve slovenské ČSOB a kvůli nákladům na převod financí mezi Českou a Slovenskou republikou, byly zřízeny další dva účty v české ČSOB, z nichž jeden byl eurový a tudíž byl zrušen eurový účet v KB. Hlavním účtem v podniku je tedy běžný účet vedený KB, který prošel v roce 2012 rekonstrukcí, jelikož podnik platil velké bankovní poplatky. S touto rekonstrukcí účtu zřídil podnik další účet u KB, který je veden jako spořicí. Tento účet je lépe úročen než běžný účet, ale zároveň si zachovává veškeré znaky účtu běžného. Podnik na tento účet převádí přebytečné finance, ale jsou mu kdykoliv k dispozici.

4.6.1 Likvidita KFM

Pro určení, zda je podnik likvidní, tzn., zda má dostatek finančních prostředků pro úhradu svých závazků, slouží ukazatele likvidity.

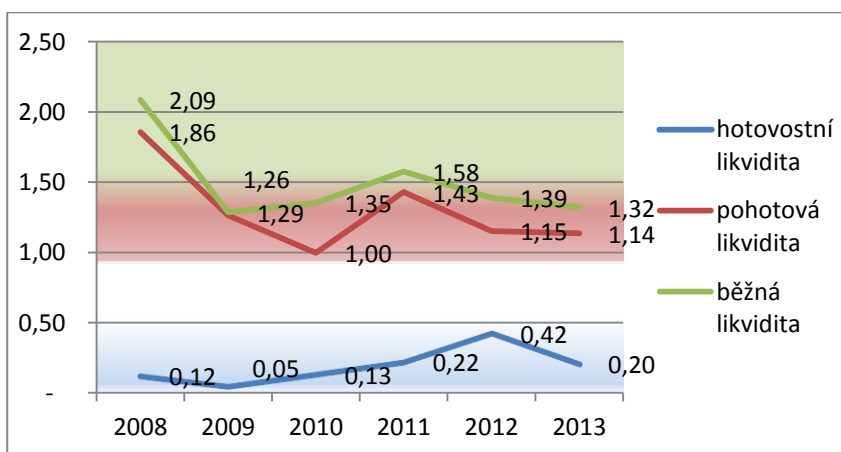
Pro výpočet ukazatelů likvidity (tab. 13) budou použity KCZ, které se v podniku skládají z bankovních úvěrů a krátkodobých závazků. Při výpočtu běžné likvidity (L3) jsou poměřována OA a KCZ (vzorec 15). Tento ukazatel by měl nabývat hodnot v rozmezí od 1,5 až 2,5. Hodnota tohoto ukazatele se v podniku během sledovaných let snižuje. V roce 2013 dosahuje ukazatel hodnoty 1,32, což je pod doporučenou hranicí, ale podnik by neměl mít větší problémy s úhradou svých závazků, jelikož je ukazatel větší jak 1. Záleží tedy na struktuře OM. Ukazatel běžné likvidity v odvětví (tab. 14) ukazuje opačný trend. Tento ukazatel se neustále zvyšuje a v roce 2012 dosahuje hodnoty 2,12. Pokud ukazatel překročí hodnotu 2,5, znamenalo by to, že podniky v odvětví využívají svůj OM neefektivně.

Tab. 13 Ukazatele likvidity podniku (interní zdroj)

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011	2012	2013
bank. úvěry	1 000	1 000	0	0	0	0
kr. závazky	26 638	115 110	87 082	58 842	40 730	64 721
KCZ	27 638	116 110	87 082	58 842	40 730	64 721
KFM	3 340	5 502	11 572	12 912	17 275	13 258
L 1	0,12	0,05	0,13	0,22	0,42	0,20
kr. pohl.	47 972	141 102	75 302	71 155	29 653	60 260
L2	1,86	1,26	1,00	1,43	1,15	1,14
OA	57 641	149 310	117 802	92 753	56 586	85 460
L3	2,09	1,29	1,35	1,58	1,39	1,32

Doporučená hodnota likvidity 2. stupně (L2, vzorec 16) je 1 - 1,5. Podniku se daří držet ukazatel pohotovosti likvidity v doporučeném rozmezí. Znamená to tedy, že podnik je schopen pomocí krátkodobých pohledávek a KFM uhradit své splatné závazky.

Do roku 2010 se ukazatel pohotovosti likvidity v odvětví držel v doporučeném rozmezí, ale od roku 2010 toto rozmezí přesáhl. Může to značit neefektivní řízení pohledávek, protože ukazatel hotovostní likvidity (L1) je v doporučeném rozmezí.



Obr. 14 Vývoj ukazatelů likvidity

Ukazatel hotovostní likvidity (L1, vzorec 17) by měl nabývat hodnot 0,2 – 0,5. Tohoto rozmezí se podniku podařilo dosáhnout až v roce 2012 a v roce 2013 je ukazatel opět na spodní doporučené hranici. Do roku 2012 byl podnik ve značném riziku platební neschopnosti nebo by, v případě nutnosti okamžitě zaplatit krátkodobé závazky, musel využít úvěru.

Tab. 14 Ukazatele likvidity v odvětví (zdroj: MPO, © 2005, vlastní zpracování)

	2008	2009	2010	2011	2012
L3	1,45	1,65	1,76	1,96	2,12
L2	1,33	1,53	1,58	1,80	1,90
L1	0,26	0,37	0,34	0,45	0,36

Jelikož ukazatele likvidity podniku se drží spíše na spodní doporučené hranici, je vhodné analyzovat schopnost podniku vytvářet dostatečný hotovostní tok. Proto je nutné provést analýzu cash-flow. V podniku je sestavováno cash-flow přímou metodou každý měsíc. Na základě tohoto cash-flow je také podnik schopen v současnosti ukládat přebytečné finanční prostředky na spořicí účet. Pomocí analýzy cash-flow podnik zjistí, kde jsou zdroje jeho peněz, případně kam se peníze vytrácí. V účetním programu FIS 3000 je možné vyhotovit sestavu cash-flow. Na základě těchto údajů, je vypracována přehledná tabulka, na základě které je možné pozorovat vývoj cash-flow v podniku.

Tab. 15 Vývoj cash-flow v podniku (interní zdroj)

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011	2012
PS PP	3068	3340	5502	11572	12912
CF provozní	495	5153	10342	8109	17553
CF investiční	0	-2811	-3529	-6619	-5040
CF finanční	-223	-180	-743	-150	-8150
zvýšení/snížení PP	272	2162	6070	1340	4363
KS PP	3340	5502	11572	12912	17275

Hlavním zdrojem peněžních prostředků byla v jednotlivých letech provozní činnost. Rok 2013 není v tabulce uveden, jelikož není znám hospodářský výsledek a údaje o cash-flow za tento rok by byly značně zkreslené. Na základě záporných hodnot u CF z investiční činnosti je patrné, že podnik každoročně investoval do dlouhodobého majetku. Nejvyšší nárůst CF z finanční činnosti byl v roce 2012, kdy byla vyplacena část nerozděleného zisku společníkovi. Ve všech sledovaných letech tvořil podnik pozitivní peněžní tok. Pokles peněžního toku v roce 2011 byl způsoben vysokými investicemi do dlouhodobého majetku.

4.7 Analýza ČPK

ČPK má významný vliv na platební schopnost podniku. Aby byl podnik likvidní, musí mít přebytek likvidních aktiv nad krátkodobými zdroji. ČPK podniku nabývá ve sledovaných

letech kladných hodnot (tab. 16), což značí, že krátkodobé závazky jsou nižší než OA, kterými je možné tyto závazky zaplatit. V odvětví je trend stejný (tab. 17), takže podniky v OKEČ 42.22 jsou vesměs platebně schopné. Kladné hodnoty ČPK naznačují, že má podnik „finanční polštář“, což znamená, že v případě nutnosti uhradit veškeré krátkodobé závazky, je podnik schopen toto splnit. Musí ovšem brát v potaz DO pohledávek a zásob. Jelikož se ukazatel hotovostní likvidity pohybuje na spodní hranici doporučeného rozmezí, musel by podnik přeměnit své pohledávky co nejdříve na peníze. Pohledávky tvoří největší část ČPK, proto by se měl podnik soustředit na jejich řízení.

Tab. 16 Výpočet ČPK podniku (interní zdroj)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
OA	57 641	149 310	117 802	92 753	56 586	85 460
kr. bank. úvěry	1 000	1 000	0	0	0	0
kr. závazky	26 638	115 110	87 082	58 842	40 730	64 721
KCZ	27 638	116 110	87 082	58 842	40 730	64 721
ČPK (OA-KCZ)	30 003	33 200	30 720	33 911	15 856	20 739
ČPK/OA	52%	22%	26%	37%	28%	24%
Tržby	102 335	184 732	175 259	228 563	133 129	191 463
ČPK/Tržby	29%	18%	18%	15%	12%	11%

Pro zjištění, zda je podnik finančně stabilní v krátkodobém horizontu, je nutné vypočítat podíl ČPK na OA (vzorec 23). Doporučená hodnota tohoto ukazatele je v rozmezí 30 – 50 %. V roce 2008 bylo dosaženo 50 % podílu ČPK na OA, znamená to tedy, že v tomto roce bylo financováno dlouhodobými zdroji 50 % OA. Druhá polovina OA je financována zdroji krátkodobými, které jsou pro podnik levnější. V roce 2009 je podnik v poměru ČPK na OA na opačném konci doporučené hodnoty. Pouze 20% OA je financováno dlouhodobými zdroji, což je pro podnik výhodnější oproti roku 2008, ale tak nízký poměr ČPK může ohrozit plynulý chod výroby. Proto je potřebné udržovat ČPK alespoň na úrovni 30 %, což bylo dosaženo v letech 2011 a 2012.

Podíl ČPK na OA v odvětví se drží v doporučeném rozmezí, ale od roku 2008 neustále roste a v roce 2012 je už polovina OM financována dlouhodobými zdroji. Pokud by podniky v odvětví pokračovaly ve stejném trendu, tedy že se poměr ČPK na OA bude zvyšovat, bude pro podniky OM stále dražší.

Tab. 17 Výpočet ČPK v odvětví (zdroj: MPO, © 2005, vlastní zpracování)

	2008	2009	2010	2011	2012
OA	64 512 345	74 290 470	87 240 773	81 165 908	75 395 293
kr. bank. úvěry	2 167 095	1 508 899	1 249 420	2 813 312	2 542 835
kr. závazky	42 233 037	43 593 763	48 210 331	38 529 003	33 055 935
KCZ	44 400 132	45 102 662	49 459 751	41 342 315	35 598 770
ČPK (OA-KCZ)	20 112 213	29 187 808	37 781 022	39 823 593	39 796 523
ČPK/OA	31%	39%	43%	49%	53%
Tržby	124 022 727	137 808 450	134 350 146	120 240 200	99 827 588
ČPK/Tržby	16%	21%	28%	33%	40%

Klesající podíl ČPK na tržbách (vzorec 23) ukazuje, že se podniku daří správně řídit ČPK, což se nedá říct o odvětví, kde tento podíl neustále roste.

4.7.1 Kapitálová potřeba

Pro stanovení doby, po kterou musí podnik financovat svá aktiva, slouží výpočet obrátového cyklu peněz (vzorec 19). Ke stanovení OCP byly použity výpočty DO jednotlivých složek OM, které byly vypočítány na základě tržeb (tab. 5, tab. 10)

Tab. 18 Obrátový cyklus peněz podniku

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
DO zásob	13	9	35	31	25	20
DO pohledávek	155	184	222	115	136	85
DO kr. závazků	78	138	208	115	135	99
OCP	90	55	49	32	26	6

Čím kratší je OCP, tím potřebuje podnik méně pracovního kapitálu a zároveň tedy méně zdrojů k jeho financování. OCP je ve všech sledovaných letech kladný, což znamená, že DO zásob a pohledávek je větší než DO krátkodobých závazků. Pozitivně lze hodnotit neustálé snižování OCP, kdy v roce 2013 musí podnik financovat svůj provoz pouze 6 dnů z jiných zdrojů, než jsou krátkodobé závazky. Snížení OCP dosáhl zejména díky zavedení faktoringu, kterým jsou financovány faktury vystavené na TCZ.

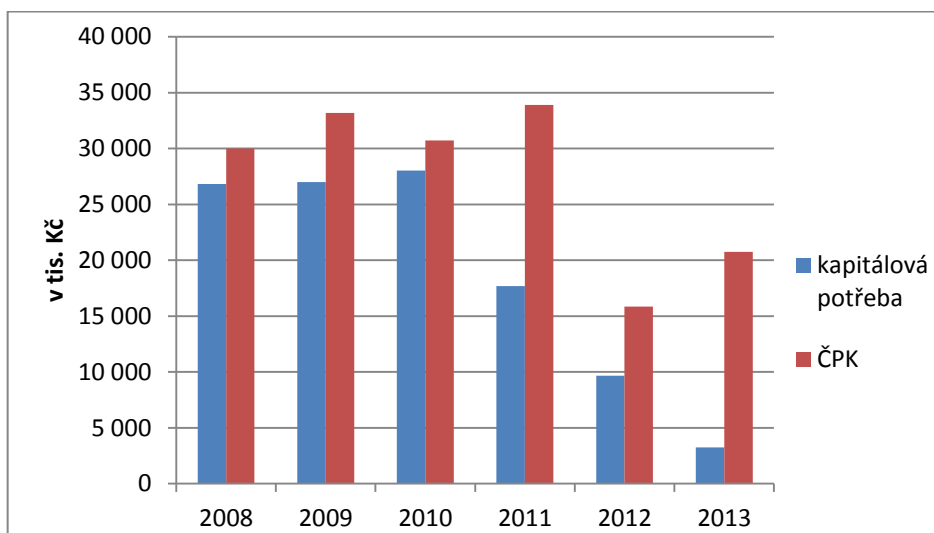
Aby bylo možné stanovit kapitálovou potřebu na provoz podniku, je nutné znát jednodenní náklady. Údaje o nákladech podniku jsou uvedeny v příloze III této práce. Celkové náklady podniku v jednotlivých letech byly vyděleny počtem dní v roce (360), čímž podnik zjis-

tí své jednodenní náklady. V roce 2013 byla daň z příjmů vypočítána odhadem. Kapitálovou potřebu pak podnik zjistí dle vzorce 21.

Tab. 19 Kapitálová potřeba podniku

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
OCP	90	55	49	32	26	6
jednodenní náklady	298	491	572	553	371	540
kapitálová potřeba	26 820	27 005	28 028	17 696	9 646	3 240

Nejnižší kapitálovou potřebu má podnik v posledním sledovaném roce. Jednodenní náklady sice oproti roku 2012 vzrostly, ale nepoměrně se snížil OCP.



Obr. 15 Poměr kapitálové potřeby a ČPK podniku

V každém ze sledovaných let je ČPK podniku vyšší, než je kapitálová potřeba. Vzhledem k tomu, že se odběratelé mohou zpozdit s úhradou svých závazků, jde podnik správnou cestou, jelikož má určitou rezervu. V letech 2011 a 2013 ovšem přesahuje ČPK výrazně kapitálovou potřebu. Jelikož je ČPK financován dlouhodobými zdroji, měl by podnik optimalizovat výši svého ČPK.

Tab. 20 Rozdíl ČPK a kapitálové potřeby podniku

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ČPK (OA-KCZ)	30 003	33 200	30 720	33 911	15 856	20 739
kapitálová potřeba	26 820	27 005	28 028	17 696	9 646	3 240
rozdíl	3 183	6 195	2 692	16 215	6 210	17 499

Při porovnání skutečné výše ČPK a kapitálové potřeby podniku je vidět, že by měl podnik snížit objem svého ČPK. Od roku 2008 se rozdíl mezi ČPK a vypočtenou kapitálovou potřebou neustále zvyšuje. V roce 2013 by měl podnik snížit svůj ČPK o 17,5 mil Kč. Vzhledem k tomu, že největší podíl na pracovním kapitálu mají pohledávky, měl by se tedy podnik zaměřit na tuto složku OM. Podnik musí ovšem brát ohled na DO zásob, jelikož při výpočtu DO zásob na bázi nákladů, je dosahováno nepoměrně vyšších hodnot.

4.8 Shrnutí výsledků analýzy

Prvním krokem analýzy OM bylo provedení horizontální a vertikální analýzy. Vertikální analýza ukázala, jak se jednotlivé položky rozvahy podílí na celkových aktivech podniku. Aktiva podniku tvoří v podstatě OM, což neodpovídá odvětví, ve kterém je dlouhodobý majetek na úrovni 20 %. Tak vysoký podíl OM v podniku způsobují pohledávky, jejichž objem se během let sice snižuje, ale stále tvoří více než polovinu aktiv podniku. Zásoby i KFM se na aktivech podniku podílí přibližně 15 %, což v případě KFM odpovídá odvětví. Při pohledu na stranu pasiv rozvahy je zřejmé, že podnik používá ke svému financování převážně cizí zdroje a z těchto zdrojů to jsou pouze krátkodobé závazky, což je pro podnik výhodné, protože je to nejlevnější zdroj financování. Až do roku 2011 podnik splácel půjčku, která vznikla při jeho zřízení a v prvních letech byl k financování použit také úvěr. V současnosti tvoří cizí zdroje pouze krátkodobé závazky, které v roce 2013 dosahují úrovně 70 % aktiv. Poměr krátkodobých závazků k aktivům je v odvětví poloviční. Podniky v odvětví ponechávají své zisky v podniku, což značí položka nerozdělených zisků, která je na úrovni 30 %. Ve společnosti Michlovský – stavební s. r. o. došlo v roce 2012 k vyplacení části nerozděleného zisku.

Pomocí horizontální analýzy bylo možné sledovat vývoj jednotlivých položek v čase. Horizontální analýza zaznamenala velké výkyvy jednotlivých položek. Tyto výkyvy byly způsobeny objemem prací, které se podniku podařilo zhotovit během sledovaných let. Výkyvy v jednotlivých letech byly zaznamenány i u dlouhodobého majetku, ale jelikož jeho poměr vůči aktivům je zanedbatelný, není potřeba, aby se podnik na tuto oblast významně soustředil. To ovšem neplatí pro oblast OM. Dá se říci, že během roku 2009 a 2010 se rapidně navýšily položky OM a podniku trvalo 2 roky, než se mu podařilo dostat jednotlivé položky k poměrům blízcím se poměrům v odvětví. To ovšem neplatí pro poměr OA k celkovým aktivům, který je i v roce 2013 na úrovni 90 %.

Pomocí horizontální a vertikální analýzy se ovšem nedá zjistit, zda podnik hospodaří s jednotlivými položkami OM efektivně. Proto byla provedena podrobnější analýza těchto jednotlivých složek. Analýza byla provedena pomocí ukazatelů aktivity, likvidity a nakonec byla vypočítána kapitálová potřeba podniku. Na základě výpočtů aktivity jednotlivých složek OM, byly zjištěny DO zásob, pohledávek a závazků. Výsledky DO zásob počítané z tržeb se u sledovaného podniku významně nelišily od odvětví. DO zásob má od roku 2011 klesající tendenci a pohybuje se na úrovni 25 dnů. Objem zásob se tedy v podniku během roku obrátí 15x, což také odpovídá průměru v odvětví.

Vzhledem k tomu, že podnik účtuje o zásobách způsobem A i B, je část tržeb tvořena bez návaznosti na zůstatky zásob. Pro přesnější výpočty vázanosti zásob v podniku bylo tedy nutné, provést výpočty DO na základě nákladů. Nejprve byla věnována pozornost NV, která se až do roku 2010 výrazně podílela na skladbě zásob. Porovnáním výpočtů DO z tržeb a z nákladů, byly zjištěny velké rozdíly. Výrazně se vymykal rok 2010, kdy DO NV počítaná pomocí nákladů vzrostla na 665 dnů. Tak dlouho měl podnik vázané finance v této nedokončené výrobě. V dalších letech se DO NV výrazně snížila a v roce 2013 byla 50 dnů, což je pro podniky v tomto odvětví doba optimální. Podnik až do roku 2013 netvořil dohadné položky, což významně navyšuje NV.

Při analýze materiálu bylo také nutné vypočítat DO pomocí spotřeby materiálu, aby výsledky více odpovídaly realitě. Sklad v Hradci Králové byl zřízen v roce 2010 a od tohoto roku se podniku daří snižovat DO materiálu. Analýza příjmu a výdeje materiálu ovšem prokázala, že podnik má problémy v systému odepisování materiálu do spotřeby.

Analýza pohledávek a závazků byla založena na výpočtu DO těchto složek. DO pohledávek se daří podniku snižovat a v roce 2013 je na úrovni 85 dnů. Pozitivní pro podnik je také zvyšování DO závazků. I přes to, že se DO závazků v roce 2013 mírně snížila, v porovnání s odvětvím má podnik tuto dobu delší. Byl také proveden výpočet DO pohledávek a závazků z obchodních vztahů. Touto analýzou bylo zjištěno, že podnik až do roku 2012 poskytoval dodavatelský úvěr. Znamená to tedy, že DO pohledávek z obchodních vztahů byla vyšší než DO závazků z obchodních vztahů.

S pomocí ukazatelů likvidity, byla provedena analýza KFM. Hotovostní likvidita se drží na spodní hranici doporučených hodnot. Nejlepšího výsledku bylo dosaženo za rok 2012, kdy by KFM pokryl celých 42 % krátkodobých závazků. V roce 2013 je hotovostní likvidita opět na dolní doporučené hranici, což bylo způsobeno mírným meziročním poklesem KFM

a zároveň 60% meziročním nárůstem krátkodobých závazků. Ukazatel pohotovostní likvidity se drží v doporučených hodnotách. Ukazatel běžné likvidity byl ve sledovaných letech sice pod doporučenou úroveň, ale v každém ze sledovaných let byl vyšší jak 1, z čehož vyplývá, že podnik by neměl mít větší problémy s úhradou svých závazků.

Aby bylo možné identifikovat zdroje financí, byla provedena analýza cash-flow, která ukázala, že podnik od roku 2009 neustále investoval do DM. Objem DM byl v roce 2012 oproti roku 2008 až 10x větší. Jednalo se výhradně o nákup DHM v podobě vozového parku a přístrojů pro zhotovení optických sítí.

Poslední analyzovanou složkou OM byla analýza ČPK, což je ta část OM po odečtení KCZ. Touto analýzou bylo zjištěno, že podnik má přebytek OM nad KCZ, takže má určitý „finanční polštář“. Tento přebytek způsobují zejména pohledávky, jejichž podíl na OM se sice během sledovaných let snižuje, ale pořád tvoří více než 50 %. Snižování výše ČPK je pro podnik výhodné zejména z hlediska finančního, jelikož ČPK je financován dlouhodobými zdroji a ty jsou všeobecně považovány za dražší než zdroje krátkodobé. Vzhledem ke snižování DO jednotlivých složek OM se také snižoval OCP, kdy v roce 2013 byl na úrovni pouhých 6 dnů. K tomuto výsledku podniku výrazně dopomohlo využití faktoringu, jelikož DO pohledávek se oproti roku 2012 snížila o 60%. S pomocí údajů o provozních nákladech v jednotlivých letech byla vypočítána kapitálová potřeba. Ta byla v každém sledovaném roce nižší než byla skutečná výše ČPK, ale jelikož součástí ČPK jsou i nedobytné pohledávky, nebude tento rozdíl (až na roky 2011 a 2013) tak markantní. Dalo by se tedy říci, že podnik hospodaří se svým OM efektivně.

Na základě provedených analýz se dá usuzovat, že společnost Michlovský – stavební s. r. o. má dostatek zdrojů k financování své činnosti. Velký nárůst objemu prací, který započal v roce 2009, a s tím spojený nárůst všech složek OM, se podniku podařilo zvládat až v posledních dvou sledovaných letech. Podnik by měl v tomto trendu pokračovat dál, měl by se ovšem zaměřit na řízení zásob a toto řízení zefektivnit.

5 PROJEKT ŘÍZENÍ OBĚŽNÉHO MAJETKU V PODNIKU

Společnost Michlovský – stavební s. r. o. je v oboru inženýrské stavitelství úspěšná, což dokazuje také řada kvalitně odvedené práce na zakázkách po celé České republice i na Slovensku. Na základě této kvalitně odvedené práce má také podnik dobré vyhlídky do budoucna, kdy by měl nadále spolupracovat se společností TCZ a započít novou etapu výstavby inženýrských sítí na Slovensku. Přestože se podniku daří v posledních dvou letech řídit OM s lepšími výsledky než v letech předcházejících, je nutné provést úpravy v řízení jednotlivých položek tak, aby se toto řízení stalo efektivnějším a přineslo podniku nejenom úsporu nákladů, ale zejména zpřehlednění jednotlivých složek OM.

5.1 Cíle projektu

Jednotlivé cíle projektu jsou stanoveny na základě identifikace problematických oblastí při zpracování analýzy OM v podniku.

- 1) Odstranění problémů při účtování materiálu do spotřeby
- 2) Úprava evidence skladových položek
- 3) Návrh řešení pohledávek a závazků po splatnosti delší jak 1 rok

Ke každému dílčímu cíli bude navržen postup, jak bude prováděno zavádění jednotlivých opatření.

5.1.1 Odstranění problémů při účtování materiálu do spotřeby

- 1) Schůzka vedení, stavbyvedoucích, pracovníka skladu a skladové účetní – oznámení o změně systému podskladů
- 2) Provedení fyzické a dokladové inventury hlavního skladu a podskladů
- 3) Převedení veškerého skutečně spotřebovaného materiálu do spotřeby a převedení zůstatků podskladů na hlavní sklad
- 4) Vytvoření nových podskladů (metalika, optika, JEF) v ekonomickém systému FIS 3000
- 5) Stanovení nákladových středisek pro jednotlivé podsklady
- 6) Vytvoření systému koloběhu materiálu pomocí převodky
- 7) Stanovení pravidel pro odevzdávání soupisu spotřebovaného materiálu

5.1.2 Úprava evidence skladových položek

- 1) Rozbor položek materiálu, u kterých nebyl v roce 2013 zaznamenán pohyb

- 2) Rozhodnutí o vytvoření OP k tomuto materiálu
- 3) Rozbor položek materiálu podle hodnoty podílu na celkové spotřebě materiálu za rok 2013
- 4) Členění položek materiálu dle metody ABC
- 5) Stanovení minimálních zásob pro materiálové položky používané pro realizaci „pou-
ruch“
- 6) Výpočet optimální dodávky pro určené druhy materiálů
- 7) Stanovení pravidel pro objednávky materiálu

5.1.3 Návrh řešení pohledávek a závazků po splatnosti delší jak 1 rok

- 1) Převedení pozastávek do dlouhodobých pohledávek
- 2) Vytvoření OP k nedobytným pohledávkám
- 3) Rozbor nedobytných pohledávek z daňového hlediska
- 4) Odpis promlčených závazků
- 5) Pravidla pro tvoření OP k pohledávkám

5.2 Časový harmonogram

V níže uvedeném časovém harmonogramu je uvedena doba, která bude nutná k provedení jednotlivých kroků pro zavedení navrhovaných změn. Je počítáno s 8mi hodinovou pracovní dobou. Pokud je čas potřebný k provedení operace delší než 8 hodin, bude tato operace rozložena do více pracovních dnů. V posledním sloupci tabulky je uveden počet pracovníků, kteří budou jednotlivé operace provádět nebo se jich účastnit. Pokud není v textu operace přímo uvedeno, kdo se bude účastnit, je tento pracovník doplněn za operací v závorce.

Začátek projektu 2.5.2014

Tab. 21 Časový harmonogram projektu

Odstranění problémů při účtování materiálu do spotřeby	113 hod	Počet pracovníků
➤ Seznámení vedení podniku s návrhem úprav (hlavní účetní, výrobní ředitel, ekonomický ředitel)	6 hod	3
➤ Seznámení stavbyvedoucích, pracovníka skladu a skladové účetní s návrhem podskladů (+ hlavní účetní)	4 hod	7
➤ Provedení inventury hlavního skladu a podskladů (skladová účetní, pracovník skladu, montážní pracovníci)	32 hod	8
➤ Provedení dokladové inventury skladů (skladová účetní)	12 hod	1
➤ Převedení materiálu do spotřeby a na hlavní sklad – dle provedené inventury (skladová účetní)	40 hod	1
➤ Vytvoření nových podskladů ve FISu a stanovení nákladových středisek (hlavní účetní)	4 hod	1
➤ Seznámení stavbyvedoucích o pravidlech a termínech odevzdávání soupisu materiálu (výrobní ředitel)	4 hod	5
➤ Seznámení pracovníků a skladových pracovníků o novém systému evidence spotřebovaného materiálu (výrobní ředitel)	3 hod	41
➤ Výdej materiálu na nové podsklady včetně převodky pro pracovníky (pracovník skladu)	8 hod	1
Úprava evidence skladových položek	81 hod	
➤ Rozbor nevyužitých skladových položek – dle inventury (hlavní účetní, skladová účetní)	8 hod	2
➤ Předání výsledků výrobnímu řediteli a rozhodnutí o vytvoření OP k materiálu (hlavní účetní)	8 hod	2
➤ Vytvoření OP k materiálu (hlavní účetní)	1 hod	1
➤ Rozčlenění materiálových položek dle metody ABC – využití inventury (hlavní účetní, skladová účetní)	24 hod	2
➤ Stanovení minimálních zásob a optimálních dodávek, konzultace s výrobním ředitelem (hlavní účetní)	32 hod	2
➤ Zahájení objednávek materiálu metodou JIT (skladová účetní)	8 hod	1
Návrh řešení pohledávek a závazků po splatnosti	74 hod	
➤ Rozbor pohledávek a závazků – členění na pozastávky, nedobytné pohledávky a promlčené závazky (hlavní účetní)	24 hod	1
➤ Návrh na přeúčtování pozastávek – schválení ekonomického ředitele (hlavní účetní)	4 hod	2
➤ Návrh na vytvoření OP k nedobytným pohledávkám –	8 hod	2

schválení ekonomického ředitele (hlavní účetní)		
➤ Návrh na odpis promlčených závazků – schválení ekonomického ředitele (hlavní účetní)	6 hod	2
➤ Sestavení pravidel pro tvorbu OP k pohledávkám (hlavní účetní)	8 hod	1
➤ Vyhledání informací o dlužnicích nedobytných pohledávek (hlavní účetní)	16 hod	1
➤ Vytvoření soupisu a předání ekonomickému řediteli (hlavní účetní)	8 hod	1

Pro odstranění problémů při účtování materiálu do spotřeby bude potřeba 14 pracovních dnů a bude zapojeno 53 zaměstnanců podniku. Na operace spojené s úpravou skladových položek bude potřeba 10 pracovních dnů, přičemž podnik v této operaci využije inventuru, která bude zpracovaná při řešení problému s účtováním materiálu do spotřeby. Úprava skladových položek si vyžádá zapojení tří zaměstnanců podniku. K řešení pohledávek a závazků po splatnosti je nutné zapojení dvou zaměstnanců podniku a 9 pracovních dnů.

5.3 Odstranění problémů při účtování materiálu do spotřeby

Podnik má problémy při vyskladňování materiálových složek do spotřeby. S pomocí zaměstnanců podniku bylo zjištěno, že tento problém vzniká již na úrovni vyskladňování materiálu, jelikož byl zvolen systém podskladů. Systém je nastaven tak, že pracovník skladu při výdeji materiálu převede tento materiál z hlavního skladu na podsklad. Tímto podskladem je konkrétní stavba. V současnosti je v systému navedeno 150 staveb. Znamená to tedy, že pracovník skladu eviduje 150 podskladů, na které rozděluje materiál. Problém nastává ve chvíli, kdy je materiál vyskladněn na stavbu, která má být dle projektové dokumentace zahájena, ale vzhledem k tomu, že podnik pracuje v systému on-line stává se, že je nutné okamžitě (do 48 hodin) provést stavbu jinou. Tyto stavby jsou nazývány pracovníě „poruchy“. Montážní pracovníci tedy použijí část tohoto materiálu na stavbu, která musí být započata ihned. Montážní pracovníci odevzdávají po ukončení stavby svému stavbyvedoucímu soupis skutečně použitého materiálu. Soupis tohoto materiálu vytvářejí na základě soupisu materiálu zvaném PPD, který je součástí projektu. Velmi často ovšem soupis materiálu chybí. Toto se stává většinou u poruch vzhledem k časovému deficitu. V takovém případě sepíše montážní pracovník použitý materiál ručně na papír. Vzhledem k tomu, že je v evidenci podniku asi 700 skladových položek, velmi často se stává, že soupis není úplný. Soupis materiálu pak předá stavbyvedoucí skladové účetní, která na základě

tohoto soupisu převádí materiál z jednotlivých staveb do spotřeby. V tomto bodě je největší problém při řízení materiálových toků, jelikož skladová účetní není schopna na základě takto zpracovaného soupisu materiálu převést materiál do spotřeby. Je to z toho důvodu, že jednotlivé položky materiálu jsou na různých podskladech, ale byly použity na úplně jinou stavbu. Skladová účetní musí tedy zjišťovat, který pracovník si odvezl materiál, na kterou stavbu byl původně určen a zároveň musí zjistit, zda je soupis materiálu úplný. Vzhledem k velkému počtu materiálových položek není možné, aby toto skladová účetní zvládla v normální pracovní době. Toto vyskladňování materiálu způsobuje také problémy v oblasti účetnictví, jelikož se materiál dostává účetně do spotřeby se zpožděním. Vzhledem k tomu, že je v podniku zpracováván každý měsíc přehled o NV a k tomuto přehledu jsou využívána data z účetnictví podniku, neodpovídá tento přehled skutečnosti, jelikož neobsahuje skutečné náklady na spotřebovaný materiál. Proto je nutné upravit systém podskladů a tím eliminovat problémy s odepisováním materiálu do spotřeby.

5.3.1 Návrh řešení

Aby byl celý systém skladového hospodářství přehlednější, budou zřízeny pouze 3 podsklady, na které bude skladový pracovník převádět materiál z hlavního skladu.



Obr. 16 Systém podskladů

Podsklady budou rozděleny na základě okruhu prací, které podnik provádí. Na sklad Metalika bude převáděn materiál, který bude potřebný při zhotovování metalických sítí, sklad Optika se bude týkat materiálu používaného na zhotovování optických sítí. Na sklad JEF bude převáděn materiál, týkající se prací prováděných v systému „Jednotná elektronická fronta“ – tedy JEF. U skladu JEF je možné určit konkrétní pracovníky, protože tyto práce jsou velmi specifické a v podniku je provádí 23 montážních pracovníků, kteří mají speciál-

ní školení. Zbýlých 15 montážních pracovníků bude používat oba sklady, tedy Metaliku a Optiku, zároveň. Tito pracovníci totiž zhotovují jak metalické, tak optické sítě.

Bude svolána pracovní schůze, na které vedení podniku oznámí a vysvětlí stavbyvedoucím, pracovníku skladu a skladové účetní nový systém podskladů.

Bude provedena inventura materiálu. Na základě výsledků této inventury, bude převeden veškerý skutečně spotřebovaný materiál z jednotlivých podskladů do spotřeby a zůstatky podskladů budou převedeny na hlavní sklad.

Po tomto převodu budou v ekonomickém systému nastaveny nové podsklady – metalika, optika, JEF. Podnik člení své náklady na střediska, aby měl lepší kontrolu o hospodaření. Budou určena střediska pro nové sklady a zároveň budou přidělena jednotlivým podskladům nákladová střediska. Tato střediska jsou již v podniku využívána, ale byla přidělována dle jednotlivých staveb.

Tab. 22 Nákladová střediska skladů

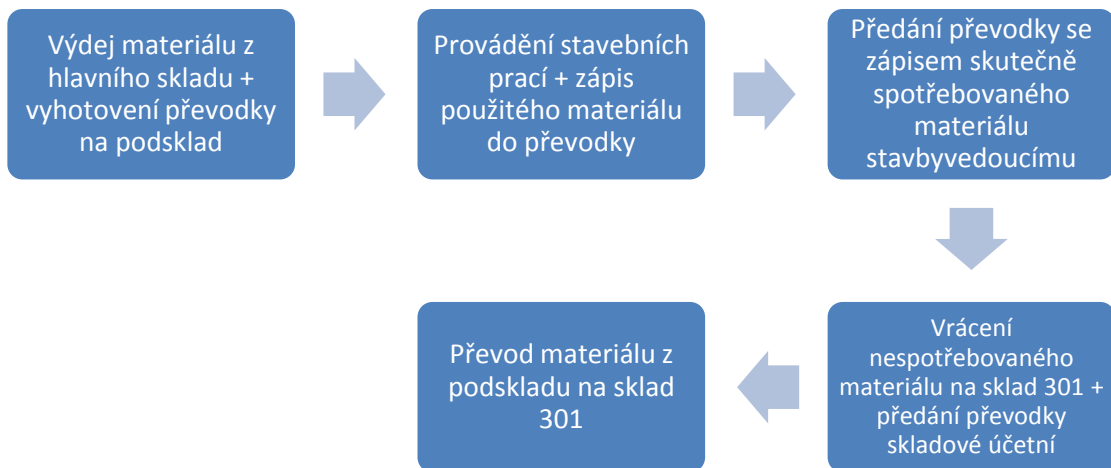
sklad	číslo skladu	nákladové středisko
hlavní sklad	301	
metalika	1100	102 - TCZ metalické práce 107 - TCZ provoz
optika	1101	122 - TCZ optické práce
JEF	1102	101 - TCZ JEF

Po přijetí objednávky od TCZ na provedení stavby, připraví pracovník skladu požadovaný materiál. Stavbyvedoucí sdělí pracovníkovi skladu, zda jde o materiál na zhotovení metalické nebo optické sítě a nebo zda jde o materiál na práce v systému JEF.

K odstranění problému s odepisováním materiálu z jednotlivých podskladů do spotřeby nestačí pouze zjednodušení tohoto systému na 3 podsklady. Problém se vyřeší pouze částečně a to tak, že skladová účetní nebude muset hledat ve velkém množství podskladů, ale při převzetí soupisu materiálu se zaměří pouze na konkrétní podsklad. Zůstává ovšem problém s neúplnými soupisy spotřebovaného materiálu. Aby byl tento problém eliminován, bude materiál ze skladu vydáván montážním pracovníkům včetně převodky.

Pracovník skladu zadá výdej materiálu přímo do programu FIS 3000 a vytvoří převodku na konkrétní podsklad. Jedno vyhotovení této převodky předá montážnímu pracovníkovi, který bude materiál ze skladu přebírat. Každý montážní pracovník bude mít tedy písemný

přehled o tom, jaký druh materiálu převzal a v jakém počtu. Na základě této převodky pak bude montážní pracovník kontrolovat spotřebu použitého materiálu. Do převodky vyplní k jednotlivým skladovým položkám skutečnou spotřebu. Tuto převodku pak předá stavbyvedoucímu, který překontroluje spotřebovaný materiál s projektovou dokumentací na konkrétní stavbu. Nespotebovaný materiál se pak vrátí do hlavního skladu a pracovník skladu provede převod tohoto materiálu z konkrétního podskladu na hlavní sklad.



Obr. 17 Koloběh převodky materiálu v podniku

Aby bylo možné lépe řídit NV je nedostačující, aby montážní pracovníci předávali soupisy spotřebovaného materiálu až po dokončení stavby. Toto je možné u staveb, jejichž počátek i konec jsou v rámci jednoho měsíce. Proto bude navrženo, aby montážní pracovníci u staveb, jejichž průběh překračuje do dalšího měsíce, odevzdávali stavbyvedoucímu soupisy spotřebovaného materiálu vždy ke konci měsíce. Tímto bude zajištěno, že se do nákladů podniku dostane materiál skutečně spotřebovaný v určitém měsíci. Skladová účetní na základě opravené převodky vyhotoví výdejku z konkrétního podskladu.

Budou stanoveny termíny odevzdávání soupisu spotřebovaného materiálu takto:

montážní pracovník  stavbyvedoucí

- 2 pracovní dny po ukončení stavby během měsíce
- 2 pracovní dny po skončení měsíce v případě neukončené stavby

stavbyvedoucí  skladová účetní

- do 3 pracovních dnů

5.3.2 Přínosy

Zavedením systému tří podskladů přinese podniku zejména časovou úsporu pro skladového pracovníka a skladovou účetní, kteří mohou využít tuto časovou úsporu ke kvalitnějšímu plnění svých pracovních úkolů. Časová úspora se projeví zároveň při provádění inventury materiálu na konci roku, kdy bude prováděna inventura hlavního skladu a tří podskladů. Zavedením předávání materiálu včetně převodky se soupisem jednotlivých skladových položek, dojde k eliminaci chyb ve vykazování spotřebovaného materiálu, jelikož montážní pracovník bude mít přehled o veškerém převzatém materiálu. Také stanovení termínů pro odevzdání soupisu spotřebovaného materiálu pomůže podniku při sestavování měsíčních přehledů o nedokončené výrobě, jelikož podnik bude mít informaci o skutečně spotřebovaném materiálu nejpozději v polovině následujícího měsíce.

5.3.3 Omezení

Předpokladem správného fungování systému tří podskladů je předání pracovníkovi skladu kompletní informace o tom, na jaké práce bude materiál použit. Pokud by montážní pracovník požadoval materiál „do zásoby“ a neuvedl práce, ke kterým bude materiál použit, nebude možné tento materiál převést z hlavního skladu na podsklad. Další omezení by mohlo nastat při odevzdávání soupisů spotřebovaného materiálu na konci měsíce, kdy bude nutné pořídit kopii soupisu, protože nebude spotřebován veškerý materiál uvedený v soupisu. V tomto případě musí být montážní pracovník velmi pečlivý, aby ze soupisu materiálu na další měsíc, vyčlenil veškerý materiál, který předal na soupisu stavbyvedoucímu, aby nevznikla chyba při převádění materiálu do spotřeby.

5.3.3.1 Finanční hledisko

Nekompletní soupisy spotřebovaného materiálu musela skladová účetní komplikovaně doplňovat, jelikož náplní její práce je také vedení pokladny a objednávání materiálu, prováděla tuto činnost v přesčasových hodinách. Z údajů mzdového programu podniku bylo zjištěno, že tato pracovnice měla v průměru 3 přesčasové hodiny denně, což způsobilo podniku měsíční náklady ve výši 11,5 tis. Kč. V této částce je obsažena hodinová mzda, příplatek za práci přesčas, osobní ohodnocení zaměstnankyně, sociální a zdravotní pojištění placené podnikem. Podnik ušetří tyto náklady, jelikož při dodržování navrženého systému, nebude nutné proplácet přesčasové hodiny.

Vzhledem k tomu, že k odstranění problému při účtování materiálu do spotřeby, je nutné zapojit zaměstnance podniku, vzniknou podniku náklady v podobě mezd jednotlivých zúčastněných zaměstnanců.

Tab. 23 Mzdové náklady – I. část projektu

Zaměstnanec	Náklady podniku na 1 hod práce	Počet hodin	Náklad podniku
Ředitelé	402 Kč	19	7 638 Kč
Hlavní účetní	241 Kč	14	3 374 Kč
Ostatní	193 Kč	476	91 868 Kč
Celkem		509	102 880 Kč

Náklady na hodinu práce ostatních zaměstnanců byly zjištěny ze mzdového programu podniku a jsou stanoveny jako průměr mzdových nákladů všech ostatních zaměstnanců.

Provedení operací, které povedou k odstranění problému s účtováním materiálu do spotřeby, vyvolá podniku náklady ve výši 102.880,- Kč.

5.4 Úprava evidence skladových položek

V podniku je používáno asi 700 skladových položek materiálu. Při analýze skladu a s pomocí inventur skladů provedené k 31.12.2013 bylo zjištěno, že se na skladech nacházejí položky, u kterých nebyl zaznamenán během roku 2013 žádný pohyb, dá se tedy předpokládat, že tento materiál zůstane nevyužit. Tento materiál není zastaralý, ale společnost TCZ, v případě nové technologie, mění seznam materiálu, který může být používán. V případě, že má podnik nakoupen materiál do zásoby, se může stát, že tento materiál již na stavby pro TCZ nemůže použít. Tato změna materiálu ze strany TCZ probíhá většinou s půlročním předstihem.

Analýzou zásob bylo zjištěno, že se konečné stavy zásob materiálu na skladě v Hradci Králové neustále zvyšují. I přes snahu podniku objednávat materiál co nejpozději a dle projektové dokumentace, byl na konci roku 2013 konečný stav materiálu na skladě v Hradci Králové ve výši 7,2 mil Kč. Podnik má v tomto materiálu vázány nemalé finance, ke kterým je nutné připočítat také nájem skladu.

Objednání materiálu obstarává skladová účetní, která za pomoci výrobního ředitele objedná materiál dle potřeby. Vzhledem k velkému množství položek chybí v tomto objednávání systém. Úkolem stavbyvedoucího je oznámit pracovníkovi skladu, jaký materiál a v jakém

množství je nutné připravit. Skladový pracovník zjistí, zda má tento materiál na skladě a v případě, že materiál chybí, oznámí toto skladové účetní, která materiál objedná. Vzhledem k množství podskladů a špatně evidované spotřebě materiálu, vznikaly problémy při zjištění skutečného stavu na skladě. Proto musela skladová účetní před objednáním materiálu komplikovaně zjišťovat, zda je konkrétní položka materiálu skutečně spotřebována nebo zda bude vrácena na sklad. Tento problém bude eliminován zavedením opatření v oblasti podskladů, převodek materiálu a zejména včasným odevzdáním přehledu o spotřebovaném materiálu. Dalším problémem je neexistence minimálních (pojistných) zásob, které by v případě náhlé potřeby, zajistily plynulý chod výroby. Velmi často se totiž stává, že je nutné provést stavbu v řádu hodin a montážní pracovníci se až na místě stavby při obhlídce staveniště dozví, jaký materiál je potřeba. Proto musí pracovník skladu v takovém případě použít materiál připravený na jinou zakázku a vzniká problém a chaos při objednání materiálu.

Podnik neprovádí při objednání materiálu výběr dodavatele, jelikož jsou sepsány rámcové smlouvy mezi společností Michlovský – stavební s. r. o., TCZ a dodavatelem materiálu. Těchto smluv je 9, čili podnik objednává materiál od 9ti dodavatelů materiálu. Přílohou smlouvy je soupis veškerých položek, takže podnik má určeno touto smlouvou, od kterého dodavatele bude konkrétní položku materiálu objednávat. Ve smlouvách jsou sjednány zejména ceny materiálu, platební podmínky a také podmínky dodání zboží bez účtování dopravy. Podniku zpravidla doprava není účtována, jelikož cena objednávky překračuje minimální limity pro objednání, ale stává se, že je nutné doobjednat materiál, u kterého se vinou špatné evidence zjistilo, že chybí, a v tomto případě je doprava účtována. Dodací lhůty některých druhů materiálu jsou až 8 týdnů, ale na základě úzké spolupráce s TCZ, dodavatelé materiálu mají představu o množství realizovaných zakázek, a proto probíhá dodání materiálu do jednoho týdne.

V podniku je nutné vytvořit přehlednější systém materiálových položek, který zefektivní nákup materiálu a sníží náklady na dopravu.

5.4.1 Návrh řešení

Na základě analýzy materiálu bylo zjištěno, že u 50ti položek materiálu nebyl zaznamenán v roce 2013 žádný pohyb. Součet hodnoty tohoto materiálu je ve výši 316 tis Kč. Tento materiál je v podniku nevyužit, jelikož společnost TCZ změnila technologické podmínky a materiál již nemohl být využit při výstavbě. Bude vytvořena OP k tomuto materiálu, jeli-

kož tento nevyužitý materiál ovlivňuje DO zásob a podnik tak získává zkreslené výsledky. Jelikož tento materiál není zastaralý, pouze nemůže být použit při výstavbě pro TCZ, bude podniku doporučeno, aby materiál prodal. Pro podnik bude nejvýhodnější odprodat tento materiál zpět dodavateli. Po rozhodnutí, jakým způsobem bude s nevyužitým materiálem naloženo, bude vypořádána OP. Při prodeji materiálu se sníží stav zásob na skladě a zvýší se KFM nebo pohledávky. Pokud nebude podnik při prodeji úspěšný, bude provedena likvidace tohoto materiálu.

Dalším krokem návrhu řešení řízení zásob je rozčlenění skladových položek na základě jejich podílu na spotřebě. Jelikož skladové hospodářství podniku obnáší velké množství položek, není možné věnovat všem položkám stejnou pozornost. Podniku bylo navrženo použití metody ABC, která umožní podniku vybrat ty položky materiálu, ve kterých má podnik vázáno nejvíce finančních prostředků a na základě tohoto rozdělení pak bude možné lépe řídit zásoby. Podstata metody ABC spočívá v uplatnění Paretova pravidla 20/80. Aby bylo možné správně určit položky, na které se má podnik zaměřit, bude zjištěn procentuální podíl jednotlivých položek na spotřebě materiálu. V příloze IV této práce je návrh rozdělení položek materiálu dle metody ABC. Na základě analýzy spotřeby materiálových položek za rok 2013, budou jednotlivé položky rozděleny následovně:

Tab. 24 Rozdělení položek dle ABC

kategorie zásob	% podílu na spotřebě	Hodnota spotřeby (v tis. Kč)	Počet položek
A	80	40 333	35
B	15	7 578	128
C	5	2 286	523
součet	100	50 197	686

5.4.1.1 Materiál skupiny A

Skupině A bude podnik věnovat největší pozornost. V této skupině se nachází kapitálově náročný materiál, takže nejefektivnější metodou řízení těchto položek materiálu je metoda JIT. Znamená to tedy, že materiál skupiny A bude objednávan až v okamžiku potřeby. Na základě zkušeností z praxe není na straně dodavatele problém s termínem dodání. Při správné a zejména včasné evidenci potřeby položek materiálu na základě projektové dokumentace, nebude podnik vykazovat u této skupiny materiálu zůstatky na skladě. Skupina

A obsahuje položku materiálu: Kabel optický DuctSaver 144, jehož spotřeba se na celkové spotřebě materiálu podílí 50%. Proto je pro podnik stěžejní, aby se zaměřil právě na tuto položku materiálu, jelikož v ní má vázáno nejvíce finančních prostředků. Je proto nutné sladit termín objednání s výrobním plánem, aby byl materiál dodán až v okamžiku zpracování.

Z 35ti položek tohoto materiálu je 9 položek, které jsou využívány při poruchách. Znamená to tedy, že tento materiál musí být na skladě k dispozici, jelikož porucha musí být provedena v řádu hodin. Z toho důvodu budou pro tyto položky stanoveny minimální zásoby tak, aby nedocházelo k narušení chodu výroby. Minimální zásoba bude stanovena ve výši 1/12 roční spotřeby za předcházející rok. Při stanovení průměrné spotřeby, bude brána spotřeba materiálu použitého pouze k provedení poruch.

Tab. 25 Stanovení minimální zásoby

Položka	∅ roční spotřeba (v ks)	minimální zásoba
Mini Marker 1401 3M Ball	279	23 ks
Trubka vrap. 110/94 s lankem	389	32,4 m
Sloup dřev.6,5m-imp.Korasit CK	171	14,3 m
Kabel TCEKFLES 1x4x0,6 samonosný	8867	739 m
Plena samovulk. 57GO 150mmx10m NITTO	32,79	3 ks
Vodič sděl. nf U 2x0,5 rudozelený	1092	91 ks
Skříň rozv.SIS 1-QT 50p-sloupek	23	2 ks
Patka stožár.EZP 16x20x290 cm	182	15 ks
Kabel vnitř.SYKFY 2x2x0,5 mm	6705	559 m

Pokud klesne zásoba na skladě pod minimální úroveň, bude pracovník skladu upozorněn a o požadované množství bude navýšena nejbližší objednávka materiálu.

Hodnota zásob na skladě ke konci roku 2013 je 7,2 mil Kč. Z této sumy tvoří hodnota zůstatků materiálu ze skupiny A částku 3,1 mil Kč. Zavedením systému odevzdávání soupisu použitého materiálu každý měsíc a současně objednáváním položek materiálu metodou JIT se vázanost financí v materiálových položkách sníží.

5.4.1.2 Materiál skupiny B

Pro položky ve skupině B, kterých je dle rozdělení 128, bude stanovena předpokládaná spotřeba odhadem, jelikož těmto položkám není potřeba věnovat velkou pozornost. U po-

ložek v této skupině, které jsou využívány k poruchám, bude stanovena minimální zásoba, která upozorní pracovníka skladu na potřebu nákupu. Minimální zásoba u těchto položek bude stanovena stejným způsobem jako u materiálu skupiny A, tzn. na základě průměrné měsíční spotřeby za předcházející rok. Kabely, trubky a HDPE trubičky zařazené ve skupině B budou objednávány metodou JIT na základě požadavků stavbyvedoucích, jelikož tento sortiment je velmi rozmanitý a při objednání nadměrného množství by se stal tento materiál nevyužitou skladovou zásobou. Ostatní materiál zařazený v této skupině má velmi malý podíl na spotřebě a bude objednáván na základě požadavků projektové dokumentace.

5.4.1.3 Materiál skupiny C

Položkám ve skupině C bude věnována minimální pozornost. Tyto položky se vyznačují velkou rozmanitostí. Jedná se o položky, které mají na spotřebě zanedbatelný podíl a nákup u těchto položek bude probíhat až v okamžiku potřeby.

Výhodou pro podnik je fakt, že její ekonomický systém FIS 3000 je na zavedení řízení materiálu metodou ABC připraven. Proto nebude muset podnik vynakládat další investice. Jelikož nebyla tato část ekonomického programu využívána je nutné, aby pracovníci (pracovník skladu, skladová účetní) prošly školením pro tuto oblast softwaru.

5.4.1.4 Optimální dodávka

Položky materiálu skupiny A obsahují 4 položky materiálu, který je v podniku využíván při všech stavbách – tzn. při optických, metalický i stavbách JEF. U těchto položek byly stanoveny minimální zásoby pro případ poruch. Tyto položky jsou využívány při každodenní činnosti, proto je účelné stanovit jejich optimální dodávky, aby náklady spojené s těmito položkami byly co nejnižší a zároveň, aby byl zajištěn plynulý chod výroby. Potřeba nákupu těchto položek bude stanovena pomocí vzorce pro výpočet nákupu (5).

Tab. 26 Výpočet nákupu vybraných položek materiálu

Položka	Předpokládaná spotřeba	KS = minimální zásoba	PS	Nákup
Mini Marker 1401 3M Ball	1 245	23	106	1 162
Trubka vrap. 110/94 s lankem	12 689	32	2 462	10 259
Vodič sděl. nf U 2x0,5 rudozelený	271 650	91	39 783	231 958
Kabel vnitř.SYKFY 2x2x0,5 mm	48 752	559	35 091	14 220

Předpokládaná spotřeba byla stanovena na základě spotřeby materiálu v roce 2013. KS je stavem minimálním, který musí být dodržen vzhledem k provádění prací zvaných „poruchy“. Počáteční stav zásob materiálu byl zjištěn při inventuře provedené k 31.12.2013.

Pro stanovení optimální dodávky je nutné určit pořizovací náklady na jednu dodávku a náklady skladovací. Tyto náklady byly stanoveny následovně:

Náklady na jednu dodávku – $\frac{1}{2}$ nákladů podniku na mzdu skladové účetní, $\frac{1}{3}$ nákladů podniku na mzdu skladového pracovníka, náklady na dopravu nebudou brány v potaz, jelikož podniku bude dále doporučeno, jakým způsobem bude probíhat objednání materiálu, aby nebyly placeny náklady na dopravu. Náklady na dodávku byly stanoveny ve výši 321,- Kč.

Náklady na skladování – $\frac{2}{3}$ nákladů podniku na mzdu skladového pracovníka, náklady za pronájem skladu v Hradci Králové. Náklady na skladování budou určeny na základě poměru spotřeby konkrétní položky materiálu na celkové spotřebě materiálu podniku. Náklady na skladování materiálu byly stanoveny ve výši 6,24 Kč.

Na základě těchto údajů bude proveden výpočet optimální dodávky pro tyto položky materiálu. Optimální dodávka bude vypočtena podle vzorce 6. Na základě výpočtu optimální dodávky získá podnik informaci, jaké množství jednotlivých druhů materiálu musí podnik objednat, aby nebyl narušen plynulý chod výroby a zároveň, aby náklady na pořízení a skladování byly co nejnižší. Na základě optimální dodávky bude dále vypočítán optimální dodávkový cyklus (vzorec 7).

Tab. 27 Optimální dodávka a dodávkový cyklus

Položka	Q_{opt}	c
Mini Marker 1401 3M Ball	346	107
Trubka vrap. 110/94 s lankem	1027	36
Vodič sděl. nf U 2x0,5 rudozelený	4885	8
Kabel vnitř.SYKFY 2x2x0,5 mm	1210	31

Na základě výpočtu bude podnik objednávat Mimi Marker 3x do roka, vrapovanou trubku a kabel SYKFY každý měsíc a vodič každý týden. Aby podnik neplatil náklady na dopravu materiálu, bude každá tato objednávka připojena k nejbližší objednávce materiálu.

Obsahem rámcových smluv s dodavateli jsou určeny objemy množství, při jejichž dodržení není účtována doprava. Jelikož podnik provádí v průměru 20 objednávek týdně, bude dbáno na dodržování těchto limitů. Tabulka s určením limitů je obsahem přílohy PV.

Vzhledem k velkým objemům, které podnik objednává, je reálné dodržet tyto minimální výše objednávek. Pro lepší plánování nákupu budou stavbyvedoucí na konci každého měsíce podávat informaci o stavbách, ke kterým již byl zhotoven projekt, ale nebyly schváleny TCZ. Na základě těchto informací bude mít podnik lepší přehled o předpokládaném nákupu v následujícím měsíci. Na základě těchto informací přizpůsobí podnik objednávku, která by nedosahovala minimální hodnoty. U staveb, ke kterým je již vyhotoven projekt a čekají na schválení, je totiž velký předpoklad, že realizovány budou. V praxi se stává velmi zřídka, že je taková stavba zrušena.

5.4.2 Přínosy

Prodejem nevyužitého materiálu získá podnik finanční zdroje, které budou použity k dalšímu financování chodu podniku. Vytvořením OP k tomuto materiálu budou údaje v podnikovém účetnictví odpovídat skutečnosti a budou mít lepší vypovídací hodnotu. Zavedením systému ABC, na základě kterého budou členěny skladové položky, bude zpřehledněno celé skladové hospodářství. Podnik se zaměří zejména na položky ve skupině A a částečně B a toto přinese výhodu v efektivnějším plánování nákupu. Stanovením minimálních zásob u vybraných položek podnik předejde případným prostojům při výkonu stavebních činností. Stanovením optimálních dodávek a dodávkových cyklů pro vybrané položky, je eliminováno případné riziko z nedostatku materiálu a podniku také vznikne úspora nákladů v podobě nákladů na pořízení dodávky a skladovacích nákladů. Při dodržení minimálních limitů objednávky, vznikne další úspora nákladů, jelikož nebude dodavateli účtována doprava materiálu.

5.4.3 Omezení

Ke členění materiálu do jednotlivých skupin dle metody ABC byl použit poměr, v jakém se jednotlivé položky materiálu podílely na spotřebě v roce 2013. Ve skupině C, které nebude podnik věnovat přílišnou pozornost, se může vyskytnout položka materiálu, která se v roce 2013 podílela na spotřebě minimálně, ale nedostatek tohoto materiálu by mohl mít vliv na bezproblémový průběh výroby.

5.4.3.1 Finanční hledisko

Podáří-li se podniku prodat nevyužitý materiál, zvýší se peněžní prostředky nebo pohledávky. Celkový objem OM se nezmění, jelikož je předpoklad, že podnik prodá materiál zpět svému dodavateli a tento za něj zaplatí maximálně částku, za kterou byl materiál do podniku pořízen. Zavedení systému ABC bude v podniku spojeno pouze s náklady na mzdy pracovníků, jelikož podnik nebude muset investovat do softwarového vybavení. Program FIS 3000 umožňuje členění materiálových položek pomocí tohoto systému. Školení pro skladové pracovníky bude provedeno dodavatelem ekonomického systému a toto školení proběhne v rámci technické podpory, kterou podnik platí za každý rok používání ekonomického systému. Důsledným dodržováním minimálních limitů objednávek, vznikne podniku úspora nákladů ve výši 80 tis Kč. Tato částka byla zaplacená v roce 2013 za dopravu materiálu, který byl objednán pod limit.

Úprava evidence skladových položek si vyžádá náklady na mzdy pracovníků, kteří se budou na těchto činnostech podílet.

Tab. 28 Mzdové náklady – II. část projektu

Zaměstnanec	Náklady podniku na 1 hod práce	Počet hodin	Náklad podniku
Ředitelé	402 Kč	8	3 216 Kč
Hlavní účetní	241 Kč	73	17 593 Kč
Ostatní	193 Kč	34	6 562 Kč
Celkem		115	27 371 Kč

Tyto činnosti zabezpečí zejména hlavní účetní. Náklady podniku vzniknou ve výši 27.371,- Kč.

5.5 Pohledávky a závazky

Pohledávky obsahují velkou část nedobytných pohledávek, jejichž neřešení váže v této položce OM nemalé finance. Podnik by měl řešit tyto nedobytné pohledávky formou opravných položek, případně odpisem pohledávky. Jelikož je velká část nedobytných pohledávek 5 let po splatnosti, měl by podnik tento problém řešit také na daňové úrovni. Podobný problém je také v oblasti závazků, kde se nacházejí závazky, které jsou neřešeny a zřejmě již promlčeny. Závazky, které jsou po splatnosti déle jak tři roky, je nutné také dořadit v přiznání k dani z příjmů právnických osob a proto jejich neřešením podnik při-

chází o další peníze. Podnik může při řešení nedobytných pohledávek využít také služeb agentur, které pomohou také při soudním řízení.

Společnost Michlovský – stavební s. r. o. má se svými odběrateli sepsány smlouvy o dílo. V některých smlouvách je sjednána podmínka, že odběratel uhradí určitou část z ceny díla až po splnění daných podmínek. Tato částka, která bude hrazena za 5, resp. 10 let, je nazvána pozastávka. Podnik eviduje tyto pozastávky jako krátkodobé pohledávky, což zkresluje účetní výkazy a zároveň komplikuje sestavování cash-flow, jelikož je nutné tyto pozastávky odečítat.

5.5.1 Návrh řešení

Aby nebyly údaje o krátkodobých pohledávkách zkresleny, je nutné na základě provedené analýzy struktury pohledávek po splatnosti, přeúčtovat pozastávky se splatností delší jak 1 rok do pohledávek dlouhodobých. Na základě rozpisu pohledávek bylo zjištěno, že pohledávky, které budou evidovány jako pozastávky se splatností nejdříve v roce 2015, jsou ve výši 826 tis. Kč. Pozastávky vzniklé v roce 2013 budou taktéž přeúčtovány do pohledávek dlouhodobých. Tyto pozastávky jsou ve výši 462 tis. Kč. Veškeré pozastávky budou vykazovány jako dlouhodobé pohledávky a na konci každého roku bude soupis těchto pohledávek kontrolován a pohledávky, které budou splatné v následujícím roce, budou přeúčtovány a vykazovány v pohledávkách krátkodobých. Od roku 2014 budou již veškeré pozastávky účtovány jako pohledávky dlouhodobé.

Dalším krokem ke zlepšení řízení pohledávek je vytvoření opravných položek k nedobytným pohledávkám. Analýzou struktury pohledávek po splatnosti déle jak 1 rok bylo zjištěno, že po této splatnosti jsou pohledávky v hodnotě 5.565 tis Kč. Z této sumy bylo označeno 826 tis Kč jako pozastávky se splatností nejdříve v roce 2015 a 1.390 tis Kč jsou pozastávky, jejichž úhrada proběhne v roce 2014. Zbylá část těchto pohledávek jsou pohledávky nedobytné a bude k nim vytvořena opravná položka ve výši 2.604 tis Kč, jelikož opravná položka k pohledávce ve výši 692 tis již byla vytvořena v roce 2008.

Vytvoření opravných položek k pohledávkám je pouze účetní pohled. Jelikož nedobytné pohledávky tvoří sumu 2,6 mil., je nutné řešit tyto pohledávky také po daňové stránce. Vedení ekonomického oddělení bude předán soupis dlužníků, ke kterým budou vyhledány údaje v obchodním rejstříku a na základě těchto údajů podnik rozhodne o dalším postupu.

V podniku se objevují závazky po splatnosti déle než 1 rok. Analýzou závazků bylo zjištěno, že velká část těchto závazků je promlčena a organizace již neexistují. Proto bude proveden odpis těchto závazků. Odpis závazků bude proveden ve výši 702 tis Kč. Tento odpis nebude zvyšovat základ daně, jelikož se jedná o závazky, které již byly v rámci daňového přiznání dodaněny.

Současný kontrolní systém pohledávek po splatnosti, tedy kontrola těchto pohledávek každých 14 dnů, podává včasné informace o dlužnících. Po provedení výše uvedených úprav starých pohledávek a závazků, se již v podniku nebudou vyskytovat dlouhodobě neuhrazené pohledávky nebo závazky. V případě, že bude v budoucnu pohledávka po splatnosti déle jak půl roku, bude k ní vytvořena opravná položka ve výši 50 % a dlužník bude podléhat pravidelné měsíční kontrole, aby se v případě insolvenčního řízení, stihl podnik včas přihlásit.

5.5.2 Přínosy

Evidencí pozastávek, jejichž splatnost proběhne za více než 1 rok, získá podnik lepší přehled o finančních tocích. Vytvoření OP k pohledávkám způsobí lepší vypovídací schopnost výkazů podniku. Stejný efekt bude mít odpis závazků. Vzhledem k tomu, že tyto závazky již byly dodaněny v daňových přiznáních předcházejících let, nebude mít odpis závazků žádný daňový dopad. Nastavením systému vytváření OP k pohledávkám bude mít podnik lepší přehled o dlouhodobých dlužnících a může se lépe připravit na případné soudní řízení.

5.5.3 Finanční hledisko

Řešení pohledávek a závazků bude prováděno ekonomickým oddělením a podniku vzniknou náklady v podobě mezd těchto ekonomických pracovníků.

Tab. 29 Mzdové náklady – III. část projektu

Zaměstnanec	Náklady podniku na 1 hod práce	Počet hodin	Náklad podniku
Ekonomický ředitel	402 Kč	8	3 216 Kč
Hlavní účetní	241 Kč	74	17 834 Kč
Celkem		82	21 050 Kč

Operace spojené s řešením pohledávek a závazků bude provádět hlavní účetní. Ekonomickému řediteli budou předány výsledky práce hlavní účetní ke schválení. Podniku vzniknou náklady ve výši 21.050,- Kč.

5.6 Souhrn provedených změn

Jelikož má podnik povinnost mít účetní závěrku ověřenou auditorem, odevzdává přiznání k dani z příjmů právnických osob za rok 2013 k 30.6.2014. Proto bude možné některé navržené změny zavést do účetnictví za rok 2013.

Tab. 30 Provedené účetní změny

Změna	Částka v tis. Kč	Co ovlivní
OP k nevyužitému materiálu	316	ukazatel DO materiálu, L3, ČPK, OCP
Přeúčtování pozastávek	1288	DO krát. pohledávek, L3 a L2, ČPK, OCP
OP k pohledávkám	2604	DO pohledávek, L3 a L2, ČPK, OCP
Odpis závazků	702	DO krát. záv., L3, L2 a L1, ČPK, OCP

Na základě navržených úprav v řízení OM vzniknou změny ve výkazech za rok 2013 a tyto změny budou mít vliv na jednotlivé ukazatele OM, jejichž výpočty budou lépe zobrazovat skutečnost.

Tab. 31 DO materiálu po provedení úprav

	Před úpravou	Po úpravě
Ø zásoby	10 800	10 642
Tržby za služby	191 463	191 463
DO zásob z tržeb	20	20
Ø stav mat. sklad HK	7 148	6 990
Tržby za služby TCZ	118 757	118 757
spotřeba materiálu	49 959	49 959
DO materiálu z tržeb	22	21
DO materiálu ze spotřeby	52	50

Vytvoření OP k materiálu se týká skladu v Hradci Králové. Tímto opatřením se sníží DO materiálu počítaná na základě nákladů o 2 dny. Pokud se podniku podaří nevyužitý materiál prodat, zvýší se tímto prodejem buď pohledávky nebo přímo KFM.

Tab. 32 DO pohledávek a závazků po provedení úprav

	Před úpravou	Po úpravě
Tržby za služby	191 463	191 463
Ø stav pohledávek	45 110	43 808
DO pohledávek	85	82
Ø stav pohl. z obchod. vztahů	31 706	29 760
DO pohledávek z obch. vztahů	60	56
Ø krátkodobé závazky	52 726	52 375
DO krátkodobých závazků	99	98
Ø stav závazků z obch. vztahů	40 669	40 310
DO závazků z obch. vztahů	76	76

Úpravy v oblasti pohledávek a závazků, tedy přeúčtování pozastávek, vytvoření OP k nedobytným pohledávkám a odpisem promlčených závazků, docílí podnik přesnějších výsledků v DO. DO závazků z obchodních vztahů se sníží o 1 den, přičemž DO pohledávek z obchodních vztahů se sníží o 4 dny. Tyto výpočty ukazují, že podnik díky faktoringu využívá 42 dnů dodavatelský úvěr.

Tab. 33 Ukazatele likvidity po provedení úprav

	Před úpravou	Po úpravě
KCZ	64 721	64 019
OA	85 460	82 541
Běžná likvidita	1,32	1,29
Krátkodobé pohledávky	60 260	56 368
KFM	13 258	13 258
pohotová likvidita	1,14	1,09
hotovostní likvidita	0,20	0,21

Ukazatele likvidity se až na hotovostní likviditu realizací změn sníží. Nepatrné zvýšení hotovostní likvidity způsobí snížení závazků, které podnik nebude platit. Snížení běžné a pohotové likvidity bude způsobeno vytvořením opravných položek k pohledávkám a k materiálu. Toto snížení bude lépe odpovídat realitě, jelikož pohledávky, které má podnik v evidenci, pravděpodobně nikdy neobdrží a tyto pohledávky zkreslují ukazatele likvidity.

Tab. 34 Kapitálová potřeba po provedení úprav

	Před úpravou	Po úpravě
ČPK	20 739	18 522
DO zásob z tržeb	20	20
DO pohledávek	85	82
DO krátkodobých závazků	99	98
OCP	6	4
jednodenní náklady	540	540
Kapitálová potřeba	3 240	2 160

Výše uvedené úpravy způsobí snížení OCP o 2 dny a tím také snížení kapitálové potřeby o 1 mil Kč, jelikož jednodenní provozní náklady zůstávají na hodnotě 540 tis. Kč. Pokud podnik provede výše uvedené úpravy, budou finanční výkazy podniku lépe odpovídat skutečnosti a podnik tak získá reálnější představu o svém hospodaření.

Analýzou bylo ovšem zjištěno, že pro dosažení kvalitnějších výsledků, je nutné počítat DO zásob na bázi nákladů.

Tab. 35 Kapitálová potřeba – DO zásob na bázi nákladů

	Po úpravě
ČPK	18 522
DO zásob z nákladů	50
DO pohledávek	82
DO krátkodobých závazků	98
OCP	34
jednodenní náklady	540
Kapitálová potřeba	18 360

Při porovnání OCP je znatelný rozdíl v kapitálové potřebě. Pokud bude při výpočtu použita DO zásob na bázi tržeb, dostane podnik informaci, že jeho OCP je pouze 4 dny a kapitálová potřeba ve výši 2.160 tis Kč. Zároveň by bylo podniku doporučeno snížení ČPK. Při výpočtu kapitálové potřeby s použitím DO zásob na bázi nákladů, dostane podnik zcela opačnou informaci a to, že jeho ČPK je v odpovídající výši. Výpočet kapitálové potřeby s použitím DO zásob na bázi nákladů dává podniku přesnější informace. Aby se podniku podařilo snížit OCP, musel by snížit DO zásob nebo pohledávek a nebo snížit DO krátkodobých závazků. Další možnou cestou je zvýšení tržeb.

Jednotlivá navrhovaná řešení řízení OM přinesou podniku finanční úsporu v podobě úspory nákladů za přesčasovou práci skladové účetní a úsporu nákladů na dopravu. Za rok 2013 činily náklady na přesčasové hodiny skladové účetní 138 tis Kč, náklady na dopravu materiálu činily 80 tis. Kč. Provedení navrhovaných změn si vyžádá náklady podniku v podobě mzdových nákladů zaměstnanců, kteří se budou podílet na provedení jednotlivých navrhovaných opatření. Tyto náklady byly stanoveny ve výši 150 tis Kč. Z celkových nákladů na provedení navrhovaných opatření připadá 43 tis Kč jako náklady na mzdy montážních pracovníků, kterým bude provedeno jednodenní školení z oblasti skladového hospodářství podniku.

5.7 Výhled na rok 2014

Ekonomické oddělení předpokládá, že se tržby podniku v roce 2014 sníží o 15 %. Tento předpoklad je založen na předběžných informacích ze společnosti TCZ. Je tedy předpoklad, že tržby budou ve výši 162.743 tis Kč a snížením tržeb se úměrně sníží také jednodenní náklady. Pokud podnik nevytvoří snahu na úpravu DO jednotlivých položek ČPK, bude předpokládána kapitálová potřeba v roce 2014 ve výši 15.606 tis Kč.

Tab. 36 Výhled na rok 2014, úpravy DO

	Výhled na rok 2014	Navržené úpravy	
DO zásob z nákladů	50	-10	40
DO pohledávek	82		82
DO krátkodobých závazků	98	7	105
OCP	34	-17	17
jednodenní náklady	459		459
Kapitálová potřeba	15606		7803

Vzhledem k navrženým úpravám, tedy objednávání materiálu pomocí metody JIT, včasné odevzdávání kompletního soupisu spotřebovaného materiálu a zpřehlednění skladového hospodářství, by se mělo podniku podařit snížit DO zásob. Předpokládané snížení je ve výši 1/5 současné DO zásob. Pokud se zároveň podniku podaří vyjednat s dodavateli prodloužení doby splatnosti o týden, sníží se OCP o polovinu a kapitálová potřeba bude ve výši 7.803 tis Kč. Podnik tímto výrazně ušetří, jelikož ČPK je financován z dlouhodobých zdrojů a ty jsou pro podnik dražší než krátkodobé cizí zdroje.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo zjistit, jak podnik hospodaří se svým oběžným majetkem a zejména, jaké jsou příčiny neustálých problémů v oblasti skladového hospodářství. Při zpracování této práce se ukázalo, že je velmi důležité, na základě jakých vstupních činitelů je analýza jednotlivých složek oběžného majetku prováděna. V teoretické části této práce byly popsány metody a postupy používané v oblasti řízení oběžného majetku. Tyto poznatky byly aplikovány do oblasti praktické, kde byla provedena analýza jednotlivých složek oběžného majetku za pomoci ukazatelů aktivity a likvidity. Pro získání kvalitnějších výsledků doby obratu zásob musely být vypočítány ukazatele aktivity na bázi nákladů. Při podrobnější analýze zásob, kdy byly analyzovány jednotlivé složky, bylo zjištěno, že systém skladového vykazuje nedostatky v oblasti nákupu a spotřeby materiálu. Proto byl podniku navržen systém zpřehlednění materiálových položek metodou ABC, nový systém podskladů a zároveň interní pravidla pro předávání informací o spotřebovaném materiálu.

Na základě provedené analýzy pohledávek a závazků lze konstatovat, že podniku se v posledních dvou letech daří snižovat dobu obratu pohledávek a dosahuje lepších výsledků než je běžné v odvětví. V roce 2013 je doba obratu pohledávek z obchodních vztahů o 16 dnů nižší než doba obratu závazků z obchodních vztahů, což pro podnik znamená, že se z pozice poskytovatele obchodního úvěru dostal do pozice příjemce. Pokud podnik udrží tento trend i do budoucna, bude využívat výhody levného financování svého oběžného majetku. Při podrobnější analýze pohledávek a závazků bylo ovšem zjištěno, že podnik má ve své evidenci dlouhodobě neřešené pohledávky a závazky. Proto bylo podniku navrženo vytvoření opravných položek k pohledávkám a odpis závazků, které byly promlčeny.

S pomocí ukazatelů likvidity byla provedena analýza platební schopnosti. V této oblasti nemá podnik problémy, přestože ukazatel běžné likvidity je pod doporučenou úroveň. Analýzou cash-flow bylo zjištěno, že podnik v každém ze sledovaných let investoval, a proto je nízká úroveň ukazatele běžné likvidity akceptovatelná.

Podniku se daří řídit jeho oběžný majetek, zejména v posledních dvou letech, úspěšně. Problémy v oblasti skladového hospodářství jsou způsobeny zejména nekvalitně vytvořeným systémem. Doporučení, která byla podniku navržena, by měla pomoci ke zkvalitnění řízení skladového hospodářství a k lepší vypovídací schopnosti finančních výkazů podniku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace

- [1] BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOZŇÁKOVÁ, 2007. *Pohledávky: právně, daňově, účetně*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 135 s. ISBN 978-80-247-1816-3.
- [2] BREALEY, Richard A a Stewart C MYERS, 2000. *Teorie a praxe firemních financí*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 1064 s. ISBN 80-7226-189-4.
- [3] KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ, 2010. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 205 s. ISBN 978-80-247-3349-4.
- [4] KOCH, Jiří, 2013. *Účetní závěrka podnikatelů za rok 2013*. Český Těšín: Poradce, 167 s. ISSN 978-80-7365-345-3.
- [5] LOUŠA, František, 2007. *Zásoby: komplexní průvodce účtováním i oceňováním*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 170 s. ISBN 978-80-247-2117-0.
- [6] LUKOSZOVÁ, Xenie, 2004. *Nákup a jeho řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 170 s. ISBN 80-251-0174-6.
- [7] MARTINOVIČOVÁ, Dana, 2006. *Základy ekonomiky podniku*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 178 s. ISBN 80-86851-50-8.
- [8] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2009. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
- [9] PETŘÍK, Tomáš, 2005. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 371 s. ISBN 8024710463.
- [10] PRUDKÝ, Pavel a Milan LOŠŤÁK, 2009. *Hmotný a nehmotný majetek v praxi: komentář, příklady, výklad změn*. 11. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 269 s. ISBN 978-80-7263-515-3.
- [21] REŽŇÁKOVÁ, Mária, 2010. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 191 s. ISBN 978-80-247-3441-5.
- [32] SCHOLLEOVÁ, Hana, 2008. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada, 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.
- [43] SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

- [54] VEBER, Jaromír, 2000. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

Elektronická kniha

- [65] McGUINNESS, Bill. *Cash rules: learn* [online]. 1st ed. Washington, DC: Kiplinger, c2000, xiii, 216 p. [cit. 2014-04-22]. ISBN 0-938721-75-5. Dostupné z: <http://web.b.ebscohost.com.proxy.k.utb.cz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=98f1d9d3-6590-48a1-9a88-b74f846e2bd4%40sessionmgr113&hid=121>
- [76] RACHLIN, Robert a Allen SWEENY. *Accounting and financial fundamentals for nonfinancial executives* [online]. 2nd ed. New York: AMACOM, c1996, ix, 240 p. [cit. 2014-04-22]. ISBN 08-144-0310-7. Dostupné z: <http://web.b.ebscohost.com.proxy.k.utb.cz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=c6ec742a-9864-46dc-bc24-00a12309fc30%40sessionmgr110&hid=121>

Internetové zdroje

- [87] Analýzy vývoje ekonomiky ČR a odvětví v působnosti MPO, © 2005. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument141978.html>
- [98] Paretovo pravidlo, © 2011-2013. *Management Mania* [online]. 02.05.2013 [cit. 2014-02-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/paretovo-pravidlo>
- [109] STERLY, Roman. Model teorie zásob, © 2008-2012. *Roman Sterly* [online]. [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: <http://www.romansterly.com/model-teorie-zasob>
- [20] Vyhláška č. 500/2002 Sb., © 1998 – 2014. *Business.center.cz* [online]. [cit. 2014-02-22]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/ucto-v2002-500/cast2h2.aspx#par9>
- [21] Zákon o omezení plateb v hotovosti, © 1998 – 2014. *Business.center.cz* [online]. [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/omezeniplateb/cast1.aspx>

Ostatní zdroje

- [22] PREISLEROVÁ, Dagmar, 1995. *Ekonomická učebnice*. První. Brno: MC, 159 s.
- [23] Interní zdroje společnosti Michlovský – stavební s. r. o.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CF	Cash - flow
ČPK	Čistý pracovní kapitál
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
DO	Doba obratu
JEF	Jednotná elektronická fronta
JIT	Just – in – Time
KCZ	Krátkodobé cizí zdroje
KFM	Krátkodobý finanční majetek
L1	Hotovostní likvidita
L2	Pohotová likvidita
L3	Běžná likvidita
NV	Nedokončená výroba
OA	Oběžná aktiva
OCP	Obratový cyklus peněz
OM	Oběžný majetek
OP	Opravná položka
PK	Pracovní kapitál
PPD	Předpis projektové dokumentace
SMV	Samostatné movité věci
SN	Skladovací náklady
TCZ	Telefónica Czech Republic, a.s.
VH	Výsledek hospodaření
ZC	Zůstatková cena

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Koloběh OM (Synek, 2011, s. 50, upraveno autorem)</i>	16
<i>Obr. 2 Rozložení zásob do skupin podle objemu zadržovaných prostředků a podle počtu druhových položek (Scholleová, 2008, s. 84, upraveno autorem)</i>	28
<i>Obr. 3 Druhy pracovního kapitálu (Scholleová, 2008, s. 81, upraveno autorem)</i>	41
<i>Obr. 4 Podíl tržeb TCZ na celkových tržbách (interní zdroje)</i>	44
<i>Obr. 5 Vývoj počtu zaměstnanců (interní zdroje)</i>	45
<i>Obr. 6 Vývoj dlouhodobého majetku (interní zdroje)</i>	46
<i>Obr. 7 Poměr NV a materiálu na zásobách (interní zdroj)</i>	56
<i>Obr. 8 Znárodnění průběhu nákupu, spotřeby a zůstatku skladu v Hradci Králové v letech 2012 - 2013 (interní zdroj)</i>	58
<i>Obr. 9 Zůstatky položek materiálu na skladě (interní zdroj)</i>	60
<i>Obr. 10 Vývoj nákupu, spotřeby a KZ optického kabelu DuctSaver 144 v roce 2013 (interní zdroj)</i>	60
<i>Obr. 11 Podíl odběratelů na tržbách podniku (interní zdroj)</i>	64
<i>Obr. 12 Struktura pohledávek dle splatností (interní zdroj)</i>	65
<i>Obr. 13 Struktura krátkodobých závazků dle splatností (interní zdroj)</i>	66
<i>Obr. 14 Vývoj ukazatelů likvidity</i>	69
<i>Obr. 15 Poměr kapitálové potřeby a ČPK podniku</i>	73
<i>Obr. 16 Systém podskladů</i>	81
<i>Obr. 17 Koloběh převodky materiálu v podniku</i>	83

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Horizontální a vertikální analýza aktiv podniku (interní zdroje)</i>	48
<i>Tab. 2 Horizontální a vertikální analýza aktiv odvětví (zdroj: MPO, © 2005, vlastní zpracování)</i>	49
<i>Tab. 3 Horizontální a vertikální analýza pasiv podniku (interní zdroje)</i>	50
<i>Tab. 4 Horizontální a vertikální analýza pasiv odvětví (zdroj: MPO, © 2005, vlastní zpracování)</i>	51
<i>Tab. 5 DO a obratovost zásob – tržby (interní zdroj)</i>	55
<i>Tab. 6 DO a obratovost zásob – odvětví (zdroj: MPO, © 2005, vlastní zpracování)</i>	55
<i>Tab. 7 Přehled položek zásob v letech 2008 – 2013 (interní zdroj)</i>	56
<i>Tab. 8 DO NV z tržeb a z nákladů (interní zdroj)</i>	57
<i>Tab. 9 DO a obratovost materiálu z tržeb a z nákladů (interní zdroj)</i>	59
<i>Tab. 10 DO a obratovost pohledávek a závazků v letech 2008 – 2013 (interní zdroj)</i>	62
<i>Tab. 11 DO a obratovost pohledávek a závazků – odvětví (Zdroj: MPO, © 2005, vlastní zpracování)</i>	63
<i>Tab. 12 DO pohledávek a závazků z obchodních vztahů (interní zdroj)</i>	63
<i>Tab. 13 Ukazatele likvidity podniku (interní zdroj)</i>	69
<i>Tab. 14 Ukazatele likvidity v odvětví (zdroj: MPO, © 2005, vlastní zpracování)</i>	70
<i>Tab. 15 Vývoj cash-flow v podniku (interní zdroj)</i>	70
<i>Tab. 16 Výpočet ČPK podniku (interní zdroj)</i>	71
<i>Tab. 17 Výpočet ČPK v odvětví (zdroj: MPO, © 2005, vlastní zpracování)</i>	72
<i>Tab. 18 Obratový cyklus peněz podniku</i>	72
<i>Tab. 19 Kapitálová potřeba podniku</i>	73
<i>Tab. 20 Rozdíl ČPK a kapitálové potřeby podniku</i>	73
<i>Tab. 21 Časový harmonogram projektu</i>	79
<i>Tab. 22 Nákladová střediska skladů</i>	82
<i>Tab. 23 Mzdové náklady – I. část projektu</i>	85
<i>Tab. 24 Rozdělení položek dle ABC</i>	87
<i>Tab. 25 Stanovení minimální zásoby</i>	88
<i>Tab. 26 Výpočet nákupu vybraných položek materiálu</i>	89
<i>Tab. 27 Optimální dodávka a dodávkový cyklus</i>	90
<i>Tab. 28 Mzdové náklady – II. část projektu</i>	92
<i>Tab. 29 Mzdové náklady – III. část projektu</i>	94

<i>Tab. 30 Provedené účetní změny</i>	<i>95</i>
<i>Tab. 31 DO materiálu po provedení úprav.....</i>	<i>95</i>
<i>Tab. 32 DO pohledávek a závazků po provedení úprav</i>	<i>96</i>
<i>Tab. 33 Ukazatele likvidity po provedení úprav</i>	<i>96</i>
<i>Tab. 34 Kapitálová potřeba po provedení úprav.....</i>	<i>97</i>
<i>Tab. 35 Kapitálová potřeba – DO zásob na bázi nákladů.....</i>	<i>97</i>
<i>Tab. 36 Výhled na rok 2014, úpravy DO</i>	<i>98</i>
<i>Tab. 37 Údaje z rozvahy podniku za jednotlivé sledované roky - aktiva (interní zdroje).....</i>	<i>107</i>
<i>Tab. 38 Údaje z rozvahy podniku za jednotlivé sledované roky – pasiva (interní zdroje).....</i>	<i>108</i>
<i>Tab. 39 Údaje o nákupu, spotřebě a KZ skladu v letech 2012 – 2013 (interní zdroj).....</i>	<i>113</i>
<i>Tab. 40 Měsíční zůstatky položek materiálu na skladě (interní zdroj)</i>	<i>113</i>
<i>Tab. 41 Hodnota pohledávek ke konci roku – dle splatností (interní zdroj)</i>	<i>113</i>
<i>Tab. 42 Hodnota krátkodobých závazků ke konci roku – dle splatností (interní zdroj)</i>	<i>114</i>
<i>Tab. 43 Výpočet jednodenních nákladů podniku (interní zdroj)</i>	<i>114</i>
<i>Tab. 44 Členění materiálových položek dle podílu na spotřebě (interní zdroj)</i>	<i>115</i>
<i>Tab. 45 Minimální výše objednávky materiálu (interní zdroj)</i>	<i>120</i>

SEZNAM PŘÍLOH

- PI Rozvaha (2008 – 2011, 2013)
- PII Rozvaha 2012
- PIII Pomocné tabulky pro výpočty
- PIV Rozdělení materiálu dle ABC
- PV Limity dodavatelů

PŘÍLOHA P I: ROZVAHA (2007-2011,2013)

Tab. 37 Údaje z rozvahy podniku za jednotlivé sledované roky - aktiva (interní zdroje)

	AKTIVA	Netto stav ke konci účetního období					
	(v tis. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011	2013
	AKTIVA CELKEM	46 423	59 045	152 215	121 402	100 570	93240
B.	Dlouhodobý majetek	1 538	891	2 625	3 554	7 744	7 699
B. I.	DNM	51	39	89	55	21	41
B. I. 3.	Software	0	0	63	41	20	0
B. I. 6.	Jiný DNM	51	39	26	14	1	0
B. II.	DHM	1 486	852	2 536	3 499	7 723	7 658
B. II. 3.	SMV a soubory	1 486	852	2 536	3 499	7 122	7 658
B. II. 7.	Nedokončený DHM	0	0	0	0	601	0
C.	Oběžná aktiva	44 265	57 641	149 310	117 802	92 753	85 460
C. I.	Zásoby	1 083	6 328	2 706	30 928	8 687	11 942
C. I. 1.	Materiál	232	239	304	2 537	4 727	7 521
C. I. 2.	NV a polotovary	851	6 089	2 402	28 391	3 960	4 421
C. III.	Krátkodobé pohledávky	40 114	47 972	141 102	75 302	71 155	60 260
C. III. 1.	Pohl. z obch. vztahů	40 070	47 891	139 864	70 494	69 921	35 240
C. III. 6.	Stát - daňové pohledávky	30	12	0	2 938	0	5 713
C. III. 7.	Krát. poskytnuté zálohy	3	29	1 207	1 840	920	628
C. III. 8.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	296	18 335
C. III. 9.	Jiné pohledávky	11	41	31	30	17	344
C. IV.	KFM	3 068	3 340	5 502	11 572	12 912	13 258
C. IV. 1.	Peníze	79	65	69	295	239	114
C. IV. 2.	Účty v bankách	2 989	3 276	5 433	11 277	12 672	13 144
D. I.	Časové rozlišení	620	513	280	46	73	81
D. I. 1.	Náklady příštích období	620	513	280	46	73	81

Tab. 38 Údaje z rozvahy podniku za jednotlivé sledované roky – pasiva (interní zdroje)

PASIVA		Netto stav ke konci účetního období					
		2007	2008	2009	2010	2011	2013
PASIVA CELKEM		46 423	59 045	152 215	121 402	100 570	93 240
A.	Vlastní kapitál	18 234	20 038	27 466	28 964	37 489	27 703
A. I.	Základní kapitál	16 000	16 000	16 000	16 000	16 000	16 000
A. I. 1.	Základní kapitál	16 000	16 000	16 000	16 000	16 000	16 000
A. III.	Fondy	0	223	404	1 147	1 297	1 600
A. III. 1.	Zákonný rez. Fond	0	223	404	1 147	1 297	1 600
A. IV.	VH minulých let	0	2 010	3 634	10 320	11 668	5 988
A. IV. 1.	Nerozd. zisk min. let	0	2 010	3 634	10 320	11 668	5 988
A. V.	VH běžného období	2 234	1 804	7 429	1 498	8 524	4 115
B.	Cizí zdroje	28 129	38 988	124 333	91 944	60 812	64 721
B. II.	Dlouhodobé závazky	10 300	11 350	8 223	4 862	1 970	0
B. II. 9.	Jiné závazky	10 300	11 350	8 223	4 862	1 970	0
B. III.	Krátk. závazky	17 829	26 638	115 110	87 082	58 842	64 721
B. III. 1.	Záv. z obch. vztahů	15 854	25 488	107 756	83 636	53 143	52 352
B. III. 4.	Závazky ke společníkům	0	0	0	0	0	8 158
B. III. 5.	Záv. k zaměstnancům	411	416	1 142	1 843	1 568	1 393
B. III. 6.	Záv. ze soc. zab.	236	237	623	873	882	795
B. III. 7.	Stát - daňové závazky	1 089	445	5 036	286	2 778	181
B. III. 8.	Krátk. přijaté zálohy	0	0	0	0	0	109
B. III. 10.	Dohadné účty pasivní	4	52	39	26	229	1 363
B. III. 11.	Jiné závazky	236	0	514	418	240	370
B. IV.	Bankovní úvěry	0	1 000	1 000	0	0	0
B. IV. 2.	Krátk. bank. úvěry	0	1 000	1 000	0	0	0
C. I.	Časové rozlišení	60	19	416	494	2 269	816
C. I. 1.	Výdaje příštích období	60	19	416	494	2 269	816

PŘÍLOHA P II: ROZVAHA 2012

Minimální závazný výčet informací
uvedený ve Vyhlášce
MF 500 ú 2002

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

1 x příslušnému finančnímu
úřadu

ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni 31.12.2012

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2012	12	27714080

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Michlovský - stavební s.r.o.

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

Salaš 99



Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02+03+31+63) = ř.67	001	75 386	-8 912	66 473	100 570
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	18 029	-8 220	9 809	7 744
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	128	- 128		21
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007	65	-65		20
4.	Ocenitelná práva	008				
5.	Goodwill	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	63	-63		1
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	17 902	-8 093	9 809	7 723
B. II. 1.	Pozemky	014				
2.	Stavby	015				
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	17 833	-8 093	9 740	7 122
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	69		69	601
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	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, podstatný vliv	027				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				



Označení a	A K T I V A b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 +48 +58)	031	57 278	- 692	56 586	92 753
C. I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	032	9 658		9 658	8 687
C. I. 1.	Materiál	033	7 441		7 441	4 727
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034	2 213		2 213	3 960
	3. Výrobky	035				
	4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036				
	5. Zboží	037	3		3	
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	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 sdružení	043				
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
	6. Dohadné účty aktivní	045				
	7. Jiné pohledávky	046				
	8. Odložená daňová pohledávka	047				
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	30 345	- 692	29 653	71 155
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	28 863	- 692	28 171	69 921
	2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	050				
	3. Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem	051				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052				
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
	6. Stát - daňové pohledávky	054	1 349		1 349	
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	133		133	920
	8. Dohadné účty aktivní	056				296
	9. Jiné pohledávky	057	1		1	17
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	17 275		17 275	12 912
C. IV. 1.	Peníze	059	248		248	239
	2. Účty v bankách	060	17 027		17 027	12 672
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	78		78	73
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	78		78	73
	2. Komplexní náklady příštích období	065				
	3. Příjmy příštích období	066				

IČ : 27714080

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 88 + 121) = ř. 001	067	66 473	100 570
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 80 + 83 + 87)	068	23 282	37 489
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	16 000	16 000
A. I. 1.	Základní kapitál	070	16 000	16 000
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
3.	Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 79)	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.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 81 + 82)	080	1 600	1 297
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	081	1 600	1 297
2.	Statutární a ostatní fondy	082		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 84 až 86)	083	3 884	11 668
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	084	3 884	11 668
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	085		
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	086		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ / -) ř. 1 - (69 + 73 + 79 + 83 + 88 + 121)	087	1 798	8 524
B.	Cizí zdroje (ř. 89 + 94 + 105 + 117)	088	40 730	60 812
B. I.	Rezervy (ř. 90 až 93)	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.	Dlouhodobé závazky (ř. 95 až 104)	094		1 970
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		1 970
10.	Odložený daňový závazek	104		

IČ : 27714080

Označení a	P A S I V A b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
			5	6
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 106 až 116)	105	40 730	58 842
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	106	28 986	53 143
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	107		
3.	Závazky - podstatný vliv	108		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	109	8 158	
5.	Závazky k zaměstnancům	110	2 461	2 450
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	111		
7.	Stát - daňové závazky a dotace	112	207	2 778
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	113		229
9.	Vydané dluhopisy	114		
10.	Dohadné účty pasivní	115		
11.	Jiné závazky	116	917	240
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 118 až 120)	117		
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	118		
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	119		
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	120		
C. I.	Časové rozlišení (ř. 122 a 123)	121	2 462	2 269
C. I. 1.	Vydaje příštích období	122	2 462	2 269
2.	Výnosy příštích období	123		

Sestaveno dne:		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání Zemní práce Inženýrská činnost	Pozn.

© COMPEX, Zlín 2012



Kadučka

PŘÍLOHA P III: POMOCNÉ TABULKY PRO VÝPOČTY

Tab. 39 Údaje o nákupu, spotřebě a KZ skladu v letech 2012 – 2013 (interní zdroj)

(v tis. Kč)	PS	1/12	2/12	3/12	4/12	5/12	6/12	7/12	8/12	9/12	10/12	11/12	12/12
Ná		639	505	898	1067	825	927	917	1038	1062	1425	2329	1017
S		834	687	359	667	424	751	1314	293	942	687	1356	1636
KZ	4434	4239	4057	4596	4996	5397	5573	5176	5921	6041	6779	7752	7133
		1/13	2/13	3/13	4/13	5/13	6/13	7/13	8/13	9/13	10/13	11/13	12/13
Ná		658	523	3937	1869	4351	6497	3646	5606	3512	7479	8675	3234
S		1481	629	697	1432	5717	3613	3571	6797	2420	3136	3183	17282
KZ	7133	6310	6204	9444	9881	8515	11399	11474	10283	11375	15718	21210	7162

Tab. 40 Měsíční zůstatky položek materiálu na skladě (interní zdroj)

(v tis. Kč)	9/12	10/12	11/12	12/12									
kabel opt. DuctSaver 144	0	0	555	362									
mikrokabel opt. 48vl.	0	122	122	176									
kabel opt. MIDIA Cu48f	0	42	109	64									
	1/13	2/13	3/13	4/13	5/13	6/13	7/13	8/13	9/13	10/13	11/13	12/13	
kabel opt. DuctSaver 144	362	362	2580	2580	1976	3599	2985	1545	1476	6612	8831	676	
mikrokabel opt. 48vl.	278	254	221	305	172	111	314	369	414	508	610	452	
kabel opt. MIDIA Cu48f	22	13	175	175	162	456	491	274	920	215	173	129	

Tab. 41 Hodnota pohledávek ke konci roku – dle splatností (interní zdroj)

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011	2012	2013
do lhůty splatnosti	30 596	24 844	21 841	44 161	18 929	26 556
po spl. 1-60 dnů	2 031	1 265	1 712	878	1 201	630
po spl. 61-120 dnů	594	712	551	638	240	694
po spl. 121-180 dnů	808	636	59	327	220	82
po spl. 181-365 dnů	530	639	245	142	560	404
po spl. déle než rok	13 873	14 022	12 972	12 584	5 710	5 565

Tab. 42 Hodnota krátkodobých závazků ke konci roku – dle splatností (interní zdroj)

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011	2012	2013
do lhůty splatnosti	14 880	12 583	60 796	47 585	27 557	46 989
po spl. 1-60 dnů	8 952	5 632	2 888	2 340	116	4 114
po spl. 61-120 dnů	382	1 666	638	10	18	1
po spl. 121-180 dnů	9	1	0	457	0	0
po spl. 181-365 dnů	11	115	12	1 051	273	19
po spl. déle než rok	1 253	875	1 557	755	977	1 097

Tab. 43 Výpočet jednodenních nákladů podniku (interní zdroj)

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Výkonová spotřeba	95 587	157 974	166 628	159 397	97 376	160 067
Osobní náklady	8 685	10 185	21 629	30 036	29 705	27 491
Daně a poplatky	107	127	663	543	434	565
Odpisy	624	1 076	2 446	2 415	2 393	2 846
ZC prodaného DM	0	0	0	0	314	0
Změna stavu rezerv a OP	692	0	0	0	0	0
Ostatní provozní náklady	701	5 043	6 848	1 570	1 161	1 033
Nákladové úroky	33	171	1 457	1 864	932	1 626
Ostatní finanční náklady	132	127	6 019	1 583	786	202
Daň z příjmů za běžnou činnost	632	2 046	294	1 787	368	454
Mimořádné náklady	23	0	0	1	8	128
Náklady celkem	107 216	176 749	205 984	199 196	133 477	194 412
Jednodenní náklady	298	491	572	553	371	540

PŘÍLOHA P IV: ROZDĚLENÍ MATERIÁLU DLE ABC

Tab. 44 Členění materiálových položek dle podílu na spotřebě (interní zdroj)

Materiálová položka	Hodnota spotřeby	Hodnota spotřeby - kumulovaně	Podíl na spotřebě
Kabel opt. DuctSaver 144, OFS 12xrb...	26 199 841,89	26 199 841,89 Kč	52%
Multimodul FOB-AWF-12xE2000/...	1 411 455,00	27 611 296,89 Kč	55%
Kabel opt. MIDIA Cu48f AWFLEX...	1 096 200,00	28 707 496,89 Kč	57%
Kryt optospojky OKOS 1 102x82 cm	1 075 960,00	29 783 456,89 Kč	59%
Mikrokabel opt.48vl.AW 8 ribb. OFS...	851 779,56	30 635 236,45 Kč	61%
Rám základní 2200x1200x600mm	620 000,00	31 255 236,45 Kč	62%
Adaptér E2000/APC červený/oranž.	577 488,00	31 832 724,45 Kč	63%
Adaptér E2000/ APC žlutý/modrý	577 488,00	32 410 212,45 Kč	65%
Vodič sděl. nf U 2x0,5 rudozelený	507 057,44	32 917 269,89 Kč	66%
Rozváděč opto ODF LSC1U-144/21	480 654,00	33 397 923,89 Kč	67%
Trubka HDPE 40/33 oranž. - 2x bílé...	389 864,70	33 787 788,59 Kč	67%
Trubka HDPE 40/33 černá - 2x bílé...	383 560,36	34 171 348,95 Kč	68%
Kabel opt.DuctSaver FX 96f AWFLEX...	379 254,50	34 550 603,45 Kč	69%
Multimodul...	359 854,00	34 910 457,45 Kč	70%
Kabel opt. AccuFlex 144, OFS 12xrb...	338 260,52	35 248 717,97 Kč	70%
Patka stožár.EZP 16x20x290 cm	333 785,14	35 582 503,11 Kč	71%
Sloup dřev.6,5m-imp.Korasit CK	330 550,76	35 913 053,87 Kč	72%
Optická spojka COYOTE Dome...	325 680,00	36 238 733,87 Kč	72%
Trubka vrap. 110/94 s lankem	322 497,55	36 561 231,42 Kč	73%
Mini Marker 1401 3M Ball	319 344,30	36 880 575,72 Kč	73%
Plena samovulk. 57GO 150mmx10m...	314 235,36	37 194 811,08 Kč	74%
Kabel plast. 150x4x0,8 TCEKPFLE	305 261,06	37 500 072,14 Kč	75%
Skříň rozv.MRS 3-QT 100p-na sloup	275 455,81	37 775 527,95 Kč	75%
Kryt oprospojky OKOS zvýšený...	271 260,00	38 046 787,95 Kč	76%
Kabel TCEKFLES 1x4x0,6 samonosný	262 072,57	38 308 860,52 Kč	76%
Modul kazet se sváry levý ORS 1	258 440,00	38 567 300,52 Kč	77%
Mikrokabel opt.24vl.AW 4xribb.OFS...	232 789,35	38 800 089,87 Kč	77%
Kabelová komora 2436/760	227 253,25	39 027 343,12 Kč	78%
Skříň rozv.SIS 1-QT 50p-sloupek	224 831,59	39 252 174,71 Kč	78%
Kazeta opto pro ribbon vlákna...	201 078,05	39 453 252,76 Kč	79%
Kabel plast. 100x4x0,6 TCEKPFLE	190 157,07	39 643 409,83 Kč	79%
Kabel vnitř.SYKFY 2x2x0,5 mm	187 064,14	39 830 473,97 Kč	79%
Zámek trubky HDPE D40mm (spojka...	172 270,00	40 002 743,97 Kč	80%
Kabel plast. 300x4x0,6 TCEKPFLE	165 364,94	40 168 108,91 Kč	80%
Kabel plast. 50x4x0,6 TCEKPFLE	164 820,85	40 332 929,76 Kč	80%
Multimodul FOB-AWF-6xE2000/...	154 077,00	40 487 006,76 Kč	81%
Skříň LST1U - 144/9 Shelf se sadou...	143 000,00	40 630 006,76 Kč	81%
Deska krycí plast. 150x1000 mm	126 617,62	40 756 624,38 Kč	81%
Ochrana přepět'ová PO-02-215	123 900,00	40 880 524,38 Kč	81%

Svorkovnice zář.rozp.SID-C...	122 690,78	41 003 215,16 Kč	82%
Skříň rozváděče SIS 300-QT...	122 067,00	41 125 282,16 Kč	82%
Sloup dřev.7m-imp.Korasit CK	119 042,38	41 244 324,54 Kč	82%
Kabel plast. 200x4x0,6 TCEPKPFLE	118 975,54	41 363 300,08 Kč	82%
Zásuvka jednod. RJ12 s RD na stěnu...	114 385,01	41 477 685,09 Kč	83%
Kabel opt.AcuuFlex 72 12xrb interní	110 168,12	41 587 853,21 Kč	83%
Trubička HDPE 10/8mm-barva č.1...	109 547,41	41 697 400,62 Kč	83%
Trubička HDPE 10/8 mm - barva č.2...	108 419,93	41 805 820,55 Kč	83%
Trubička HDPE 10/8mm - barva č.3...	107 340,40	41 913 160,95 Kč	83%
Rozváděč opto ODF LSC1U-072/12	104 959,80	42 018 120,75 Kč	84%
Víko ocelové kabelové komory 2436	104 386,67	42 122 507,42 Kč	84%
Kabel opt. LT MiDia...	104 334,59	42 226 842,01 Kč	84%
Spojka trubky HDPE 40mm RD rovná...	104 055,24	42 330 897,25 Kč	84%
Kabel TCEKFLES 3x4x0,6 samonosný	101 057,69	42 431 954,94 Kč	85%
Mikrokabel opt.12vl. AW 2xribb. OFS...	100 682,40	42 532 637,34 Kč	85%
Kazeta pro 12 RibbonCoyoteRunt...	98 880,00	42 631 517,34 Kč	85%
Optická spojka COYOTE Dome...	96 600,00	42 728 117,34 Kč	85%
Šňůra optická 2xE2000/APC...	95 313,75	42 823 431,09 Kč	85%
Zásuvka jedn.RJ12 s RD na stěnu Tesla	94 372,22	42 917 803,31 Kč	85%
Skříň provařovací LSS1U - 144/9 se...	94 250,00	43 012 053,31 Kč	86%
Kabel plast. 50x4x0,8 TCEPKPFLE	91 069,87	43 103 123,18 Kč	86%
Spojka optokab. 2550SC 107762684	90 935,41	43 194 058,59 Kč	86%
Kabel plast. 25x4x0,6 TCEPKPFLE	86 968,28	43 281 026,87 Kč	86%
Vodič prop. SMclip-autok. C1...	84 430,46	43 365 457,33 Kč	86%
Průchodka spojky Coyote 2x vstup...	84 212,00	43 449 669,33 Kč	87%
Žlab kabelový 120x16x14 cm KZ 13	83 815,04	43 533 484,37 Kč	87%
Modul konektor. 9700-10p	83 295,43	43 616 779,80 Kč	87%
Kabel opt.LT MIDIA DryCore 24vl....	82 215,00	43 698 994,80 Kč	87%
Skříň rozváděče SIS 200-QT...	76 275,50	43 775 270,30 Kč	87%
Kabel pl. 400x4x0,4 TCEPKPFLE	74 572,88	43 849 843,18 Kč	87%
Kabel plast. 100x4x0,8 TCEPKPFLE	73 359,15	43 923 202,33 Kč	88%
Konektor UY2 přímý-plněný	71 916,81	43 995 119,14 Kč	88%
Spojka trubky HDPE T 40-40-40mm...	71 480,63	44 066 599,77 Kč	88%
Adaptér E2000/APC 0,1dB žlutý modrý	70 200,00	44 136 799,77 Kč	88%
Adaptér E2000/APC 0,1dB červený...	70 200,00	44 206 999,77 Kč	88%
Páska PVC 38mmx10m NITTO...	70 103,19	44 277 102,96 Kč	88%
Spojka trubky HDPE 40mm Plasson	66 777,05	44 343 880,01 Kč	88%
Trubička HDPE 7/5,5mm-barva č.1...	66 552,61	44 410 432,62 Kč	88%
Rozváděč optický 600B2 Z-935-103-020	66 347,37	44 476 779,99 Kč	89%
Trubička HDPE 7/5,5mm barva č.2...	65 605,64	44 542 385,63 Kč	89%
Kabel plast. 25x4x0,4 TCEPKPFLE	65 544,77	44 607 930,40 Kč	89%
Trubička HDPE 7/5,5mm - barva č.3...	65 439,69	44 673 370,09 Kč	89%
Trubička HDPE 7/5,5mm barva č.4...	64 121,47	44 737 491,56 Kč	89%
Kabel TCEPKPFLE 10x4x0,6 plastový	62 544,32	44 800 035,88 Kč	89%

Spojka kabelová HSU univ. hrncová	61 708,15	44 861 744,03 Kč	89%
Kabel TCEKFLES 5x4x0,6 samonosný	60 709,43	44 922 453,46 Kč	89%
Pružina k adaptéru E2000/APS	59 862,00	44 982 315,46 Kč	90%
Skříň stojan. 19" MSS 27U 600x600	58 926,00	45 041 241,46 Kč	90%
Dveře rámu ORS 1	58 000,00	45 099 241,46 Kč	90%
Panel konektorový 1000SC1-8 pro 8SC	57 832,20	45 157 073,66 Kč	90%
Trubka PE 110/6,3/6000 mm	57 792,89	45 214 866,55 Kč	90%
Trubka vrapovaná 75/61 s lankem	56 639,12	45 271 505,67 Kč	90%
Svorka kabelová SH2 pro...	55 407,07	45 326 912,74 Kč	90%
Průchodka těsnící D40mm Jackmoon	54 264,00	45 381 176,74 Kč	90%
Spojka kab. SCXCZ 43/8-300	54 174,78	45 435 351,52 Kč	91%
Zásuvka dvojitá RJ12 s RD na stěnu...	53 647,20	45 488 998,72 Kč	91%
Kabel plast. 25x4x0,8 TCEPKPFLE	53 590,78	45 542 589,50 Kč	91%
Fólie výstr. 220mm PE oranžová s...	53 236,09	45 595 825,59 Kč	91%
Spojka opt. univerzál. Coyote RUNT...	52 494,00	45 648 319,59 Kč	91%
Kabel plast. 25x4x0,8 TCEPKPFLEZE	52 432,38	45 700 751,97 Kč	91%
Vodič prop. SM-clip-volný B5...	50 764,25	45 751 516,22 Kč	91%
Kabel TCEKFLES 15x4x0,6...	50 245,25	45 801 761,47 Kč	91%
Kabel TCEPKPFLE 3x4x0,4 plastový	49 541,38	45 851 302,85 Kč	91%
Páska PVC 25mmx10m NITTO...	49 173,82	45 900 476,67 Kč	91%
Žlab kab. bet. TK1 100x17x14 cm	48 785,03	45 949 261,70 Kč	92%
Multimodul...	47 799,00	45 997 060,70 Kč	92%
Spojka optokab. OCEF1-288/22...	47 291,00	46 044 351,70 Kč	92%
Kabel plast. 15x4x0,8 TCEPKPFLE	47 168,82	46 091 520,52 Kč	92%
Skříň rozv. MIS 1b-QT 50p-pod omítku	46 452,97	46 137 973,49 Kč	92%
Trubka PE 110/3,5/6000mm	45 307,46	46 183 280,95 Kč	92%
Kříž kovové rezervy velký + kryt kříže...	45 260,00	46 228 540,95 Kč	92%
Spojka kab. SCXCZ 43/8-130	45 153,32	46 273 694,27 Kč	92%
Kabel 50x4x0,8 TCEPKPFLEZE	44 970,20	46 318 664,47 Kč	92%
Kabel plast. 100x4x0,4 TCEPKPFLE	44 267,01	46 362 931,48 Kč	92%
Ochrana ribbon. sváru RFPS4012 2-12F	43 674,00	46 406 605,48 Kč	92%
Bleskojistka třípólová 230V 10A/10kA	43 234,95	46 449 840,43 Kč	93%
Kabel TCEKFLES 10x4x0,6 samonosný	42 892,70	46 492 733,13 Kč	93%
Spojka kab. SCX 43/8-130	41 469,47	46 534 202,60 Kč	93%
Spojka kabelová SCXCZ 75/15-300...	41 182,35	46 575 384,95 Kč	93%
Kabel TCEPKPFLE 15x4x0,6 plastový	40 482,56	46 615 867,51 Kč	93%
Skříň kab. InCa 7/8 2400P (SID-C)	40 185,15	46 656 052,66 Kč	93%
Buben kabelový AŽD 1200mm VM	39 600,00	46 695 652,66 Kč	93%
Trubka HDPE 40/33 černá	39 536,22	46 735 188,88 Kč	93%
Vodič propojení SABK 450mm NITTO	39 334,04	46 774 522,92 Kč	93%
Rozváděč opto MICOS ORM-48-5-T1...	39 000,00	46 813 522,92 Kč	93%
Kabel 100x4x0,8 TCEPKPFLEZE	38 806,95	46 852 329,87 Kč	93%
Kabel plastový TCEPKPFLE 300x4x0,4	37 102,08	46 889 431,95 Kč	93%
Modul kazet se sváry pravý ORS 1	36 920,00	46 926 351,95 Kč	93%

Trubka HDPE 40/33 oranž. -2x...	36 056,09	46 962 408,04 Kč	94%
Buben kabelový kovový AŽD 3450 Kč	34 500,00	46 996 908,04 Kč	94%
Skříň rozv.MRS 200-QT 200p-na sloup	33 905,70	47 030 813,74 Kč	94%
Kabel plast. 3x4x0,6 TCEPKPFLEZE	32 765,52	47 063 579,26 Kč	94%
Panel 1200SC 1 -12	32 704,00	47 096 283,26 Kč	94%
Buben kab. 1000 mm AŽD	31 050,00	47 127 333,26 Kč	94%
Držák kabelu 12A2 dielektrický	30 641,58	47 157 974,84 Kč	94%
Průchodka těsnící HDPE 40mm - 2x...	30 559,80	47 188 534,64 Kč	94%
Rozváděč opto ODF LSC2U-024/5	30 164,40	47 218 699,04 Kč	94%
Spojka kab.SCXCZ 93/25-430	30 151,17	47 248 850,21 Kč	94%
Spojka kab.SCX 43/8-300	29 947,80	47 278 798,01 Kč	94%
Svorník M 20x410x90x25	29 752,93	47 308 550,94 Kč	94%
Spojka kab.SCX 75/15-300 (68/15)	28 934,10	47 337 485,04 Kč	94%
Optický modul s Fan Out boxem...	28 665,00	47 366 150,04 Kč	94%
Trubka vrapovaná 40/32 s lankem	28 303,22	47 394 453,26 Kč	94%
Kabel samonos. 10x4x0,8 TCEKFLES	28 008,20	47 422 461,46 Kč	94%
Kabel plastový 25x4x0,6...	27 216,09	47 449 677,55 Kč	95%
Kabel TCEPKPFLE 10x4x0,4 plastový	27 079,05	47 476 756,60 Kč	95%
Svorka lanová D 9-12mm	26 781,04	47 503 537,64 Kč	95%
Kabel TCEPKPFLE 3x4x0,6 plastový	25 994,73	47 529 532,37 Kč	95%
Napínač šroub. oko-hák M12	25 929,20	47 555 461,57 Kč	95%
Skříň provažovací LSS1U-072/5 se...	25 750,00	47 581 211,57 Kč	95%
Buben kabelový AŽD 1500 Kč	25 500,00	47 606 711,57 Kč	95%
Trubička HDPE nehof.8/5,5mm č.1...	25 480,70	47 632 192,27 Kč	95%
Panel konektor. 1000 SC1 pro 6 SC	25 195,90	47 657 388,17 Kč	95%
Kabel 25x4x0,4 TCEPKPFLEZE	24 160,70	47 681 548,87 Kč	95%
Kabel plast. 50x4x0,4 TCEPKPFLE	23 863,87	47 705 412,74 Kč	95%
Trubka HDPE 40/33 oranžová	23 737,50	47 729 150,24 Kč	95%
Kabel plast. 200x4x0,4 TCEPKPFLE	23 510,40	47 752 660,64 Kč	95%
Kabel TCEPKPFLE 75x4x0,8	23 349,69	47 776 010,33 Kč	95%
Zámek skříně 1370 L2 Sever - 31423	22 973,12	47 798 983,45 Kč	95%
Spojka trubičky 7mm neprůhledná...	22 911,60	47 821 895,05 Kč	95%
Lano ocelové 42x1 mm Zn130...	22 776,00	47 844 671,05 Kč	95%
Spojka trubičky 10mm neprůhledná...	22 285,60	47 866 956,65 Kč	95%
Trubička HDPE nehof.8/5,5mm č.2...	22 082,95	47 889 039,60 Kč	95%
Spojka nadzemní opt. MICOS SIS...	22 000,00	47 911 039,60 Kč	95%
Buben kabelový kovový AŽD 4400 Kč	22 000,00	47 933 039,60 Kč	95%
Podstavec skříně InCa 7/8 44003-70425	21 665,45	47 954 705,05 Kč	96%
Kabelová komora 2460 760	21 594,00	47 976 299,05 Kč	96%
Kabel LT MiDia DryCore,48vl. AW...	20 648,00	47 996 947,05 Kč	96%
Modul konektor. 4000-25P	20 418,79	48 017 365,84 Kč	96%
Kabel vnitř. SYKFY 5x2x0,5 mm	20 255,33	48 037 621,17 Kč	96%
Skříň rozv.MIS 200-QT 200p-na om.	20 250,00	48 057 871,17 Kč	96%
Kazeta FIST-GPST 12-ES6E9-2pro ...	19 704,00	48 077 575,17 Kč	96%

Spojka optická COYOTE DOME...	19 488,00	48 097 063,17 Kč	96%
Kabel plast. 10x4x0,4 TCEPKPFLEZE	19 300,45	48 116 363,62 Kč	96%
Kabel TCEPKPFLE 15x4x0,4 plastový	19 147,76	48 135 511,38 Kč	96%
Víko betonové kabelové komory 2436	19 069,03	48 154 580,41 Kč	96%
Spojka optokab. 3000	18 977,20	48 173 557,61 Kč	96%
Kabel sam. 20x4x0,6 TCEKFLES	18 755,71	48 192 313,32 Kč	96%
Skříň rozv.MRK 10-QT 10p-na omítku	18 590,89	48 210 904,21 Kč	96%
Trubka vrapovaná 125/107 s lankem	18 361,18	48 229 265,39 Kč	96%
Skříň rozv.MRS 20-QT 20p-na sloup	18 312,00	48 247 577,39 Kč	96%
Kabel TCEPKPFLE 5x4x0,6 plastový	18 255,52	48 265 832,91 Kč	96%
Kabel TCEPKPFLE 3x4x0,8 plastový	18 213,23	48 284 046,14 Kč	96%
Zásobník blesk.SID-C 3...	18 011,79	48 302 057,93 Kč	96%
Skříň rozv.MRS 10-QT 10p-na sloup	17 809,64	48 319 867,57 Kč	96%
Kazeta pro 24 svárů Coyote Runt...	17 220,00	48 337 087,57 Kč	96%
Objímka stožár.D 140 rozvodná	17 181,19	48 354 268,76 Kč	96%
Koncovka trubky 40mm Plasson	16 955,00	48 371 223,76 Kč	96%
Kabel Midia FX 12vl.	16 864,93	48 388 088,69 Kč	96%
Páska TEMFLEX 19mm x 20m černá...	16 723,36	48 404 812,05 Kč	96%
Zemnič tyčový 1000 mm UDS 1523	16 717,15	48 421 529,20 Kč	96%
Rozbočovač...	16 459,00	48 437 988,20 Kč	96%
Trubka HDPE 40/33 oranž. - 2x zelené...	16 364,80	48 454 353,00 Kč	97%
Skříň stojan. 19" MSS 22U 600x600	16 078,00	48 470 431,00 Kč	97%
Průchodka spojky Coyote s 6 vstupy...	15 932,00	48 486 363,00 Kč	97%
Trubka el. 1432 MONOFLEX EN 320 N...	15 861,33	48 502 224,33 Kč	97%
Skříň rozv.MIS 1b-QT 100p-na omítku	15 840,00	48 518 064,33 Kč	97%
Sloup dřev.8m-imp.Korasit CK	15 363,94	48 533 428,27 Kč	97%
Oko kabelové 50mm s vrutem	15 350,00	48 548 778,27 Kč	97%

PŘÍLOHA P V: LIMITY DODAVATELŮ

Tab. 45 Minimální výše objednávky materiálu (interní zdroj)

Dodavatel	min. výše objednávky	Podmínka
Dodavatel 1	500 000,00 Kč	současně alespoň 4 bubny v případě kabelů
	100 000,00 Kč	ostatní zboží
Dodavatel 2	1 500,00 Kč	
Dodavatel 3	80 000,00 Kč	
Dodavatel 4		bez dopravy
Dodavatel 5	20 000,00 Kč	
Dodavatel 6		bez dopravy
Dodavatel 7	20 000,00 Kč	
Dodavatel 8	250 EUR	
Dodavatel 9	30 000,00 Kč	