

Řešení problémů spojených s oběžným majetkem ve společnosti MPL Trading, spol. s r. o.

Petra Tomešková

Bakalářská práce
2009

 **Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně**
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra TOMEŠKOVÁ**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Finanční řízení podniku**

Téma práce: **Řešení problémů spojených s oběžným majetkem ve společnosti MPL Trading, spol. s r. o.**

Zásady pro vypracování:

1. Prostudujte uvedenou literaturu se vztahem ke zvolenému tématu.
2. Provedte analýzu teoretických a metodologických východisek řešení zadaného úkolu.
3. Analyzujte problémy spojené s řízením oběžného majetku ve společnosti MPL Trading, spol. s r. o.
4. Navrhněte řešení daných problémů.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

[1] GRÜNWARD, R., HOLEČKOVÁ, J. Finanční analýza a plánování podniku. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1997. 197 s. ISBN 80-7079-257-4.

[2] KOLEKTIV AUTORŮ. Podvojný účetnictví 2007. 7. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 568 s. ISBN 80-7169-211-5.

[3] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ A. Podnikové finance. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2006. 293 s. ISBN 80-7318-457-5.

[4] SYNEK, M. a kol. Podniková ekonomika. 2. vyd. Praha: C. H. BECK, 2000. 456 s. ISBN 80-7179-388-4.

[5] VALACH, J. a kol. Finanční řízení podniku. 2. vyd. Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Vojtěch Hejč**
EXT.

Datum zadání bakalářské práce: **10. října 2008**

Termín odevzdání bakalářské práce: **12. prosince 2008**

Ve Zlíně dne 31. října 2008


PaedDr. Josef Rydlo
v zást. děkanka




Ing. Eva Heczková, Ph.D.
v zást. vedoucí katedry

ABSTRAKT

Svou bakalářskou práci jsem vypracovala ve společnosti MPL Trading, spol. s r. o. Cílem této práce bylo navrhnout určitá opatření pro zlepšení řízení oběžného majetku společnosti. Celá práce je rozdělena do dvou hlavních částí. V teoretické jsem se zabývala popisem oběžného majetku a jeho složek. V praktické části jsem provedla řadu výpočtů pro zjištění možných problémů v řízení oběžného majetku s následným vyhodnocením, které vedlo k návrhům na zlepšení situace.

Klíčová slova: oběžný majetek, zásoby, pohledávky, Just in time, opravné položky

ABSTRACT

I worked out my bachelor thesis in company MPL Trading. The aim of this thesis was to suggest specific steps for improvement controlling of company's short-term assets. The whole thesis is divided into two parts. In the theoretic one I dealt with description of the short-term assets and its items. In the practical part I made lot of calculations for finding out possible problems in controlling of short-term assets and it was leading to evaluation and suggestions for improvement of the company's situation.

Keywords: short-term assets, inventory, receivables, finances, Just in time, rectifying items

Poděkování

Touto cestou bych chtěla poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. Vojtěchu Hejčovi za cenné rady, které mi poskytl k vypracování mé práce.

Dále pak děkuji paní Ing. Radaně Janáčové za užitečné rady a připomínky, firmě MPL Trading, spol. s r. o. za poskytnuté informace a samozřejmě všem, kteří se jakýmkoliv způsobem podíleli na vzniku této práce.

OBSAH

ÚVOD.....	8
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 OBĚŽNÝ MAJETEK A JEHO ŘÍZENÍ	11
1.1 CHARAKTERISTIKA OBĚŽNÉHO MAJETKU	11
1.2 STRUKTURA OBĚŽNÉHO MAJETKU	12
1.3 CELKOVÁ POTŘEBA OBĚŽNÉHO MAJETKU.....	12
1.4 URČENÍ VÝŠE OBĚŽNÝCH AKTIV	13
1.5 PROBLÉMY ŘÍZENÍ OBĚŽNÉHO MAJETKU.....	14
1.5.1 Přezásobenost.....	14
1.5.2 Příliš dlouhá splatnost pohledávek.....	15
1.5.3 Nakupování drahého majetku	15
1.5.4 Přeobchodování.....	15
2 ŘÍZENÍ ZÁSOB	16
2.1 VYMEZENÍ ZÁSOB.....	16
2.2 HLAVNÍ POZITIVNÍ EFEKTY DRŽBY ZÁSOB	17
2.3 PŘÍČINY VZNIKU NADNORMATIVNÍCH ZÁSOB	17
2.4 OPTIMALIZACE ZÁSOB.....	18
2.5 HODNOCENÍ ÚROVNĚ ŘÍZENÍ ZÁSOB	18
3 ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK	19
3.1 INKASNÍ POLITIKA	21
3.2 OPATŘENÍ PROTI NEPLAČÍCŮM.....	21
3.3 OPRAVNÉ POLOŽKY	21
3.3.1 Sazby opravných položek	22
3.4 ODPIS POHLEDÁVEK	22
3.4.1 Důvody pro zákonný odpis pohledávky.....	23
3.5 MONITOROVÁNÍ POHLEDÁVEK	23
3.6 OBRÁTKA POHLEDÁVEK	24
3.7 DOBA OBRATU POHLEDÁVEK	24
II ANALYTICKÁ ČÁST	25
4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	26
4.1 ZAMĚSTNANCI.....	27
4.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	28
5 STRUKTURA OBĚŽNÉHO MAJETKU SPOLEČNOSTI	29
6 ŘÍZENÍ ZÁSOB VE SPOLEČNOSTI	30
7 ANALÝZA VYBRANÝCH DRUHŮ ZÁSOB ZBOŽÍ	32

7.1	ÚVODNÍ INFORMACE	32
7.2	ANALÝZA PRODEJE VYBRANÝCH ZÁSOb	33
7.3	OPTIMALIZACE ZÁSOb ZBOŽÍ.....	34
7.4	CELKOVÉ HODNOCENÍ	37
7.5	MOŽNOST ZMĚN V ŘÍZENÍ ZÁSOb	38
7.5.1	Stanovení výše minimální zásoby	38
7.5.2	Zavedení systému Just in time (JIT)	39
8	ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK	41
8.1	OBRÁTKA POHLEDÁVEK	42
8.2	DOBA OBRATU POHLEDÁVEK	43
8.3	SPLATNOST POHLEDÁVEK	44
8.3.1	Návrhy preventivního zajištění pohledávek.....	45
8.3.2	Návrh - inkasní agentury	46
8.4	TVORBA OPRAVNÝCH POLOŽEK.....	47
8.4.1	Návrh – zákonné opravné položky.....	47
	ZÁVĚR.....	50
	RESUMÉ	51
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	52
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	54
	SEZNAM OBRÁZKŮ	55
	SEZNAM TABULEK.....	56

ÚVOD

Současná situace na trhu je velmi složitá pro každý podnik. Téměř v každém oboru existuje silná konkurence, která nutí společnosti snižovat náklady a hledat nové zdroje financování, podnik musí bez přestání sledovat svou pozici na trhu a přání svých zákazníků. Proto by každý manažer měl vědět, že při dosahování vyšší efektivity je důležité, aby se nezaměřovali jen na příjmy a výdaje, ale měli by vzít v úvahu i kapitálovou strukturu, protože právě její vylepšení může uvolnit velmi cenné finanční zdroje.

Aktivní řízení oběžného majetku je účinný způsob, jak zvýšit hodnotu společnosti. Přináší rychlé uvolnění likvidních prostředků, přispívá ke zlepšení cash flow a k trvalému snížení zásob a kapitálových výdajů, čímž zvyšuje likviditu pro strategické investování a snižování zadluženosti. Zefektivnění procesů pak pomáhá zvyšovat ziskovost. Na druhé straně je to také velmi složitý proces, ve kterém se podnik musí snažit dát do souladu požadavky zákazníků a zároveň své vlastní cíle podnikání.

Při užití pracovního kapitálu má podnik relativně volnou ruku. Je samozřejmě důležité, aby aktiva, která se skrývají pod výslednou částkou, byla dobře likvidní, což znamená rychle směnitelná za peníze.

Pokud má podnik oběžných aktiv méně, než je pro něj stanovené optimální množství, dochází k nevhodnému nakládání s investičním majetkem podniku, díky čemuž se brzdí jeho celkový rozvoj. Pokud je množství oběžného majetku naopak vyšší, musí podnik vynaložit nadbytečné náklady (především úrokové platby z vázaného majetku), což zhoršuje jeho hospodaření. Pro firmu je důležité, aby měla právě tolik oběžného majetku, kolik její obchodní aktivity vyžadují.

Tato bakalářská práce se zabývá řízením oběžného majetku ve společnosti MPL Trading, spol. s r. o, kde jsem strávila svou praxi. Pro posuzování jsem si vybrala zástupce z dané oblasti zásob, u pohledávek to byl komplexní pohled na ně a z toho vyplývající následné možné postupy. I když do oběžného majetku patří samozřejmě i finanční majetek, vzhledem k nezájmu ze strany společnosti MPL Trading jsem se jím ve své práci nezaobírala.

Cílem byla analýza stavu oběžného majetku ve firmě a snaha navrhnout možná opatření pro zlepšení jeho řízení. Tímto se zabývám v analytické části bakalářské práce. Té předchází část teoretická, která je zaměřena na charakteristiku oběžného majetku a jeho jednotlivých složek a nastínění vhodných ukazatelů pro výpočty.

Na závěr je uveden seznam literatury, ze které jsem čerpala nutné teoretické informace, bez kterých by tato práce nemohla být zpracována.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 OBĚŽNÝ MAJETEK A JEHO ŘÍZENÍ

Potřeba řízení oběžného majetku a její kapitálové krytí je předmětem řízení, a to i finančního. Řízením oběžného majetku rozumíme vědomou činnost podniků, zahrnující analýzu, stanovení a udržování optimální výše, struktury a míry využívání oběžného majetku odpovídající potřebám, možnostem a cílům podniku.

Řízení oběžného majetku věcně zahrnuje řízení jeho celkové potřeby, řízení zásob, pohledávek, peněžních prostředků a financování oběžného majetku.[1]

1.1 Charakteristika oběžného majetku

Oběžný majetek je součástí majetku podniku. Setkáváme se s ním u všech podniků, bez ohledu na jejich právní formu, velikost, druh činnosti a podmínky hospodaření.

Z hlediska časového se oběžný majetek vymezuje jako majetek, který svým charakterem má krátkou dobu použití. Touto dobou se rozumí zpravidla doba do jednoho roku. Rozumí se jí doba od použití peněz na opatření nepeněžních složek oběžného majetku do doby jejich zpětného „návratu“ do peněžní formy po ukončení koloběhu prostředků přijetím tržby. [2]

Z funkčního hlediska můžeme oběžný majetek vymezit funkcemi, které může plnit v ekonomice podniku. Ke společným funkcím oběžného majetku patří:

- a) zabezpečování hladkého, bezporuchového koloběhu majetku a kapitálu,
- b) zabezpečuje potřebnou platební schopnost podniku,
- c) slouží jako rezerva pro krytí nejrůznějších rizik,
- d) slouží jako „krytí“, záruka závazků podniků,
- e) podniky prostřednictvím oběžného majetku realizují ekonomické a finanční vztahy ke svému okolí.

Vyšší objemy pracovního kapitálu mohou činit život podniku pohodlnějším, avšak zároveň mohou představovat dosti drahý a často zbytečný luxus. Je třeba si uvědomit, že nízké objemy pracovního kapitálu vedou sice na jedné straně k úsporám, avšak na straně druhé zvyšují nároky na jeho řízení, vedou k vyšší zranitelnosti a nižší pružnosti podniku. Proto je nutné hledat odpověď na otázku, jak najít určitou hladinu zásob, pohledávek

a finančního majetku, kterou lze považovat za optimální z hlediska zisku, rizika jeho dosažení a jiných hodnotících faktorů. [3]

1.2 Struktura oběžného majetku

Strukturou oběžného majetku rozumíme složení oběžného majetku. Přehled o struktuře OM k určitému datu je obsažen v aktivech rozvahy podniků a současná praxe uvádí oběžný majetek v tomto složení: [2]

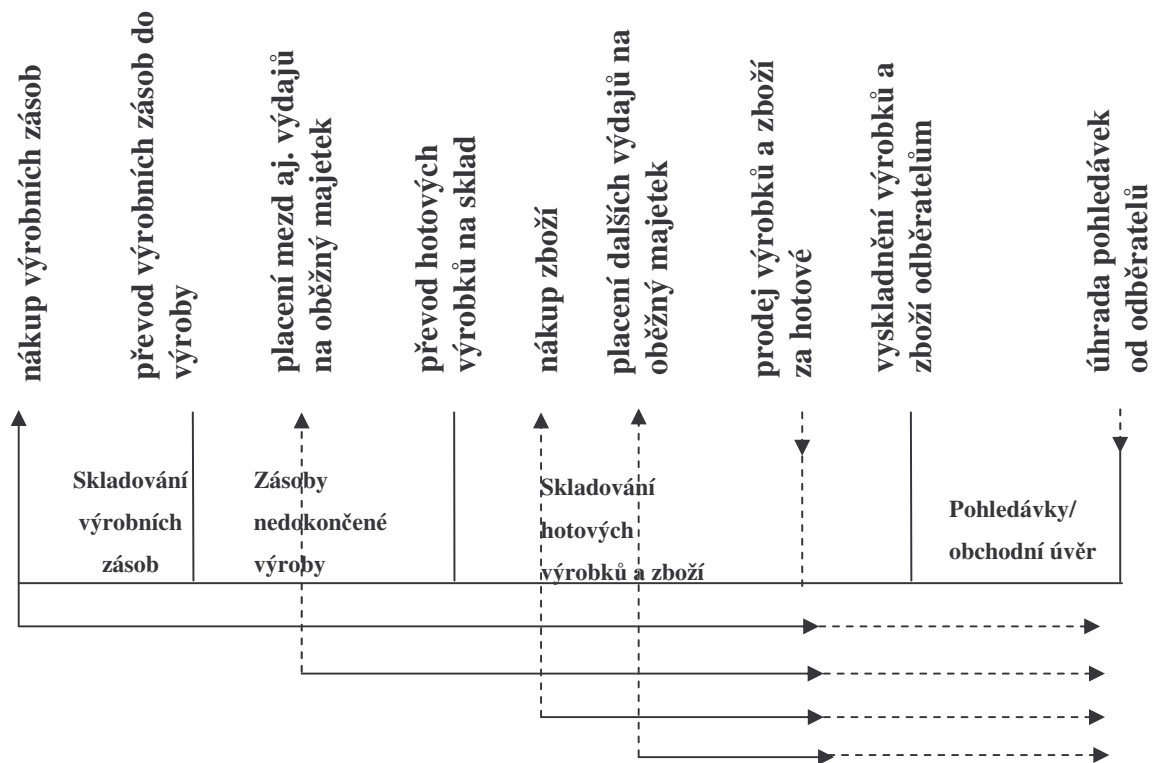
- 1) Zásoby
 - a) Materiál
 - b) Nedokončená výroba a polotovary
 - c) Výrobky
 - d) Zvířata
 - e) Zboží
 - f) Zálohy (poskytnuté dodavatelům na nákup zásob aj.)
- 2) Pohledávky dlouhodobé a krátkodobé
 - a) Pohledávky z obchodního styku
 - b) Pohledávky ke společníkům a účastníkům sdružení
 - c) Pohledávky v podnicích s rozhodujícím vlivem
 - d) Pohledávky v podnicích s podstatným vlivem
 - e) Sociální zabezpečení
 - f) Daňové pohledávky a dotace
 - g) Ostatní pohledávky
- 3) Finanční majetek
 - a) Peníze (hotovost, šeky, poukázky k zúčtování, ceniny)
 - b) Bankovní účty
 - c) Krátkodobý finanční majetek

1.3 Celková potřeba oběžného majetku

Celkovou potřebou oběžného majetku se rozumí výše OM, potřebná pro zajištění předpokládaného rozsahu výkonů podniku. Označuje se také jako kapitálová potřeba. Vzniká okamžikem placení výdajů podniků na oběžný majetek a trvá po dobu skladování

výrobních zásob, hotových výrobků a zboží, trvání pohledávek, až do okamžiku, kdy se vynaložené prostředky (peníze) opět vrátí. [2]

Schematicky to lze vyjádřit takto:



Obr. 1. Průběh kapitálové potřeby – Zdroj: Valach, J. Finanční řízení podniku

Doba vázanosti (trvání kapitálové potřeby) příslušných výdajů:

- od uskutečnění výdajů do realizace za hotové
- - - - -→ od uskutečnění výdajů do úhrady pohledávek od odběratele

1.4 Určení výše oběžných aktiv

Jedním z úkolů finančního řízení je stanovení optimální výše oběžného majetku, která by zabezpečila normální chod podniku s co nejnižšími náklady. Při stanovení výše oběžného majetku lze postupovat:

- Globálním postupem, zde se vychází z délky obrátového cyklu peněz a výše jednodenních nákladů.

- Analytickým postupem, zde se vychází z dílčích položek oběžného majetku (zásob, rozpracované výroby, pohledávek atd.). [4]

Podle přístupu podnikového managementu ke způsobu financování OM se rozlišují výše uvedené tři přístupy k financování pracovního kapitálu (oběžných aktiv):

- **Umírněný přístup** dává do souladu životnost aktiv s „životností“ pasiv, tj. dobou jejich splatnosti. Znamená to, že trvalá aktiva jsou financována dlouhodobými zdroji (vlastním kapitálem, dlouhodobým úvěrem, stálými pasivy), kolísající aktiva krátkodobými závazky.
- **Agresivní přístup** k financování trvale vázaného oběžného majetku využívá krátkodobý kapitál. Protože krátkodobý kapitál je obvykle levnější než kapitál dlouhodobý, je toto financování levnější, avšak podstatně rizikovější. Krátkodobé financování dlouhodobých potřeb (aktiv) může být nebezpečné i pro ziskový podnik. [4]
- **Konzervativní přístup** využívá dlouhodobý kapitál nejen k financování trvalých aktiv (stálých a trvale vázaných oběžných aktiv), ale i pro dočasná (sezónní) oběžná aktiva. Tento způsob financování je dražší, ale na druhou stranu nejméně rizikový.

1.5 Problémy řízení oběžného majetku

Firmy bývají obvykle podkapitalizované. Mnohé se dostanou kvůli peněžním tokům do problémů, a to i v případě, že mají hodně objednávek. Následující seznam načrtává některé z příčin. [5]

1.5.1 Přezásobenost

Vždy, když se nakupují zásoby, ukládá se část pracovního kapitálu do regálu. Čím déle tam zůstává, tím déle je neschopný „pracovat“, tj. vytvářet zisky. Na druhou stranu je potřeba mít také dostatek zásob na to, aby se překlenuly dodací lhůty dodavatelů a udržoval si určitou pojistku. Musí ovšem umět odhadnout, jaká výše zásob už je nadbytečná.

1.5.2 Příliš dlouhá splatnost pohledávek

Jestliže dlužníkům trvá příliš dlouho, než zaplatí, výsledkem je, že společnost financuje podnikání svého zákazníka tím, že ukládá svůj pracovní kapitál do jeho polic. Současně s tím stoupají náklady na provozní kapitál, a tím pádem jsou ohroženy marže z prodeje

1.5.3 Nakupování drahého majetku

První pravidlo zní: nikdy nepoužívat nutný provozní kapitál na nákup stálých aktiv. Aby se pokryly náklady, měla by se udělat zvláštní opatření, například formou dlouhodobého úvěru, navýšením základního kapitálu nebo plánovaným využitím zisků.

1.5.4 Přeobchodování

Zvětšování s sebou obvykle nese nárůst prodejních činností. Kniha objednávek vypadá zdravě a organizace se angažuje v rozšiřování provozoven, strojového parku, počtu zaměstnanců apod. Přijímá se více objednávek, než na které stačí zdroje společnosti. Nakupují se zásoby navíc, zaměstnanci jsou přetíženi, nedodržují se časové lhůty, nabírá se další personál, platí se přesčasy. Nedostatek místa a strojů způsobuje naléhavé problémy.

2 ŘÍZENÍ ZÁSOb

Řízení zásob spočívá v jejich udržování na úrovni potřebné ke kvalitnímu vyrovnání časového nebo množství nesouladu mezi procesem výroby u dodavatele a spotřeby u odběratele a k tlumení nebo úplnému zachycení důsledků náhodných výkyvů těchto dvou navazujících procesů včetně jejich logistických propojení. [4]

Při řízení zásob se střetávají podniky s konfrontací dvou zájmů. Na jedné straně je to snaha obsloužit co nejlépe a nejrychleji zákazníka (tzn. mít zásoby vysoké). Na druhé straně je zde finanční oddělení, které se snaží stlačit náklady spojené se zásobováním na minimum.

Podniky proto musí najít kompromis: zásobovat sklad tak, aby vyhověli zákazníkům lépe nebo alespoň stejně jako konkurence, ale nepřezásobovat se, protože to špatně ovlivňuje hotovost a rentabilitu společnosti. [6]

2.1 Vymezení zásob

Zásoby jsou složky oběžného majetku získané nákupem anebo vlastní výrobou a určené k jednorázové spotřebě. Představují nejméně likvidní složku v oběžných aktivech. [7]

Zásoby se vyskytují v podniku ve trojí formě:

- výrobní zásoby (suroviny, materiál, palivo),
- zásoby nedokončené výroby (vše co opustilo sklad výrobních zásob a nebylo dosud převzato skladem hotových výrobků),
- zásoby hotových výrobků (byly převzaty skladem hotových výrobků a nebyly dosud prodány).

Zásoby můžeme dělit také podle toho, odkud byly získány:

- nakupované zásoby (zboží nakoupené, dále nezpracované a prodávané, jednak výrobní zásoby určené k dalšímu zpracování),
- zásoby vyrobené vlastní hospodářskou činností (nedokončená výroba a hotové výrobky).

2.2 Hlavní pozitivní efekty držby zásob

- možnost snížit nákupní ceny materiálu využíváním množstevních slev,
- možnost snížit náklady vyvolané objednáváním a přijímáním nakupovaného materiálu díky velkým hromadným objednávkám,
- možnost snížit rizika pomocí držby pojistných zásob (čím větší jsou pojistné zásoby, tím menší je pravděpodobnost vyčerpání zásob),
- možnost absorbovat nesoulad v objemu aktivit jednotlivých na sebe navazujících fází obrátového procesu podniku,
- možnost dosažení rovnoměrnějšího využití kapacit. [3]

2.3 Příčiny vzniku nadnormativních zásob

Pro společnost je důležité zjistit i důvody, proč dochází k překročení požadované úrovně zásob. Chyby mohou být například následujícího charakteru:

- a) Výrobní – výroba nespotřebuje tolik suroviny a materiálu, kolik se plánovalo. Důvodem mohou být například prostoje nebo jiné poruchy ve výrobě.
- b) Chyby v plánování – nereálnost očekávané poptávky. Chyby v plánování samozřejmě jsou prvotním důvodem pro vyšší zásoby, než určují normy.
- c) Finanční – vysoké množstevní rabaty mohou vést k závěru, že je výhodnější normy překročit, protože úspora na rabatu vykompenzuje vyšší náklady na skladování.
- d) Dodavatelské – dodavatel požaduje minimální velikost dodávky.
- e) Marketingové – zbytky po výrobku, jehož výroba byla ukončena nebo zbytky z různých promočních a sezónních výrobků.
- f) Legislativní – nutné legislativní změny (například v obalu, složení výrobku, v nejhorším případě i zákaz prodeje výrobku apod.) [6]

2.4 Optimalizace zásob

Cílem řízení zásob je určit jejich výši, dobu jejich objednání a velikost objednávky. Náklad na držení zásob jsou vysoké, proto jejich řízení je velmi důležité. Náklady na zásoby zahrnují náklady na jejich pořízení, náklady na jejich držení a náklady na jejich vyskladnění. Projevují se zde dvě protichůdné tendence:

- vysoké zásoby = minimální riziko jejich nedostatku a tím i omezení resp. zastavení výroby, ale vysoké náklady na zásoby,
- nízké zásoby = vyšší riziko jejich nedostatku nebo zastavení výroby a tím i vznik ztráty, ale nižší náklady na zásoby. [4]

Z těchto tendencí vyplývá již výše zmíněná nutnost optimalizace zásob.

2.5 Hodnocení úrovně řízení zásob

Základní ukazatele, pomocí kterých hodnotím efektivitu hospodaření se zásobami jsou:

- doba obratu
- rychlost obratu
- rentabilita obratu
- koeficient vázanosti zásob

3 ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK

Pohledávky představují práva, resp. nároky podniků vůči jiným subjektům na příjem peněžních prostředků, popř. věcná plnění od těchto subjektů. Mají úvěrový charakter. Uvádějí se v aktivech rozvahy.

Je zřejmé, že pohledávky jsou velmi různorodé, proto je účelné je pro potřeby finančního řízení třídit. Lze je dělit podle subjektů (platících, neplatících, apod.), podle místa dlužníka (tuzemské a zahraniční), podle času (krátkodobé a dlouhodobé), rozlišovat pravidelné či náhodné pohledávky, třídit je podle míry jejich rizikovosti apod.

Řízením pohledávek lze chápat činnosti podniku směřující k optimálnímu usměrňování jeho pohledávek. Jeho předmětem jsou objem pohledávek a jejich vývoj, struktura pohledávek podle různých kritérií, rentabilita (jejich výnosnost posuzovaná jako přínos k čistému zisku), rovnoměrnost či nerovnoměrnost, doba splácení, likvidnost pohledávek, subjekt pohledávek, rizika spojená s pohledávkami apod.

Rozhodující místo mezi pohledávkami mají pohledávky z obchodního styku. „Investováním“ do pohledávek se podnik zbavuje možnosti investovat kapitál jinak, a tudíž i výnosu z případné alternativní investice. Se zvyšováním pohledávek se tato „ztráta“ zvyšuje. Současně ale stoupají šance na růst zisku z růstu prodeje, ale také rizika z pravděpodobného růstu počtu – i méně spolehlivých – odběratelů.

Proto je významné sledování a využívání podmínek prodeje. Patří k nim volba okamžiku úhrady. Pohledávky nevznikají při placení předem (vznikají naopak závazky) a při hotovém placení při dodávce, ale jen při prodeji s odkladem placení, tj. na úvěr. Dále sem patří výše realizačních cen, poskytování slev, zvyklosti při prodeji v daném oboru, záruky na obchodní úvěry, získávání a využívání informací o tržních podmínkách (cenách, konkurenci, nabídce, poptávce), vážení rizika prodeje na úvěr apod.

Realizace podmínek prodeje závisí na postavení dodavatele, odběratele i na existujících tržních podmínkách.

Pohledávky vznikají při prodeji na úvěr, proto jejich řízení řízením poskytování úvěru (obchodního). Obchodní úvěr se mohou poskytovat jako nezajištěné nebo dodavatel požaduje speciální jištění pohledávky.

Obecnými formami zajišťování pohledávek jsou právní instituty jako např. zástavní právo, zastavení pohledávky, postoupení pohledávky, zadržovací právo, různé formy ručení apod. pohledávky se jistí i opatřením v platebním styku (placení akreditivem, dokumentárními platbami, směnkami, šeky apod.). K formám zajištění pohledávek lze přiřadit i faktoring a forfaiting, z jistého hlediska i zapojení do systému zápočtů pohledávek a závazků.

Součástí řízení pohledávek je evidence pohledávek, resp. odběratelů, zejména z hlediska spolehlivosti a včasnosti úhrady pohledávek, upomínání, vymáhání pohledávek apod. tyto činnosti lze přenést (za úhradu) na faktoringové organizace. [1]

Řízení pohledávek je, stejně jako řízení všech součástí pracovního kapitálu, pro společnost velmi důležité. Pohledávky v podstatě představují poskytnutý úvěr zákazníkům, ze kterého nemá společnost žádný úrok. Z tohoto pohledu by bylo nejlepší mít úroveň pohledávek co nejnižší.

Na druhé straně bez poskytování odkladu splatností – obchodního úvěru – by prodeje společnosti byly velmi nízké a společnost by dosahovala nižší zisk. Je proto nutné najít určitou rovnovážnou situaci, podobně jako tomu bylo u zásob, mezi prodeji a finančními náklady.

Každý podnik se snaží prodat co nejvíce výrobků, získat co možná nejvíce kvalitních zákazníků a prostřednictvím toho maximalizovat svůj zisk a tržní podíl. Z tohoto důvodu se musí snažit vytvářet pro zákazníky co nejvýhodnější podmínky, aby byl lepší než konkurence.

Mezi tyto podmínky patří i podmínky prodejní. Podnik se může se zákazníkem dohodnout na jedné z těchto čtyř prodejních podmínek:

- placení předem,
- placení při dodávce,
- poskytnutí obchodního úvěru,
- kombinace předcházejících typů. [6]

3.1 Inkasní politika

Každý pracovník úvěrového oddělení by si měl vést evidenci pohledávek. Pomocí této evidence by získal přehled:

- o platebních zvyklostech jednotlivých zákazníků – který ze zákazníků využívá možnost slevy, který platí své účty až po dni splatnosti s určitým zpožděním atd.,
- o tzv. stáří pohledávek – pohledávky do doby splatnosti, pohledávky s měsíčním zpožděním, s dvouměsíčním zpožděním atd.,
- o stavu pohledávek k určitému datu bez ohledu na datum splatnosti nebo s ohledem na datum splatnosti.

3.2 Opatření proti neplatičům

V případě, že:

- někteří zákazníci nechtějí zaplatit ani po několikáté upomínce,
- společnost se chce pojistit proti neplacení zákazníků,
- společnost potřebuje rychle hotovost,

se firma může rozhodnout pro některou z těchto následujících možností:

- obrátit se na některou z inkasních agentur nebo na právního zástupce,
- obrátit se na některou pojišťovací společnost a nechat si u ní úvěr pojistit,
- obrátit se na faktoringovou společnost. Faktoringová společnost přebere pohledávky a vyplatí za ně částku sníženou o úrok a odměnu za převzetí odpovědnosti za vymáhání pohledávek a rizika z toho plynoucí. [6]

3.3 Opravné položky

Opravné položky umožňují promítnout do účetnictví očekávané snížení hodnoty majetku podniku tak, aby jeho ocenění lépe odpovídalo věrnému a pravdivému zobrazení skutečnosti. Vytvářejí se při uzavírání účetních knih jen v případech, kdy snížení hodnoty konkrétního aktiva není trvalého charakteru a převádějí se z roku na rok. Neprokáže-li se při inventarizaci opodstatnění výše OP, opravné položky se sníží, popř. zruší. [7]

Problematiku opravných položek k pohledávkám je možné rozdělit do dvou oblastí:

- tvorba účetních opravných položek,
- tvorba zákonných opravných položek.

Zatímco tvorba účetních OP je zpravidla stanovena vnitřní účetní směrnicí a po určité době, která uplyne od splatnosti pohledávky, bude výše opravné položky činit 100% hodnoty pohledávky, tvorba zákonné OP se musí řídit ustanoveními zákona o rezervách, který často tvorbu 100% zákonné opravné položky ani neumožní.

3.3.1 Sazby opravných položek

- 6 měsíců, až do výše 20 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky,
- 12 měsíců, až do výše 33 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky,
- 18 měsíců, až do výše 50 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky,
- 24 měsíců, až do výše 66 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky,
- 30 měsíců, až do výše 80 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky,
- 36 měsíců, až do výše 100 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky.

Od 1. ledna 2008 je stanoven maximální limit rozvahové hodnoty pohledávek ve výši 200 000 Kč. U pohledávek, které překračují tento limit, není možno zákonnou položku ve výši 20 % vytvářet.

Ke skupině pohledávek nad 200 000 Kč mohou poplatníci vytvářet daňové opravné položky za stejných podmínek u skupiny do 200 000 Kč, ale navíc i pro první úroveň opravných položek ve výši 20 % musí platit podmínka probíhajícího rozhodčího, soudního nebo správního řízení, jehož se poplatník řádně účastní a řádně a včas činí úkony potřebné k uplatnění svého práva. Bez existence probíhajícího řízení nelze tvořit vůbec žádné opravné položky, které by byly daňově účinné.

Dále dlužníci budou muset nově po uplynutí 36 měsíců svůj dosud neuhrazený závazek dodanit. Toto opatření by mělo tlačit české firmy k lepší platební morálce.

3.4 Odpis pohledávek

Odpis nedobytných pohledávek do nákladů bez diskuze patří k metodám daňové optimalizace. Představuje přímé snížení hodnoty pohledávky s promítnutím odepsané částky do nákladů.

Odpisy pohledávek souvisí s jejich oceněním, neboť právě výše ocenění je základnou pro uplatnění odpisu. Vlastní pohledávky jsou oceněny jmenovitou hodnotou, pohledávky nabyté postoupením či vkladem při přeměně společnosti pak pořizovací cenou. [8]

Problémem při uplatnění odpisu pohledávek, ať přímého či nepřímého, který má i daňově účinný charakter, bývá nedostatečná dokladová připravenost poplatníka v případě, kdy odpis pohledávky váže na uskutečnění takového právního úkonu, který nelze nahradit. Zpravidla se jedná o pravomocná rozhodnutí soudu či jiných orgánů, která zákon o daních z příjmu a zákon o rezervách stanoví. [9]

3.4.1 Důvody pro zákonný odpis pohledávky

- soud zamítl návrh na prohlášení konkurzu, kam dlužník přihlásil svou pohledávku,
- na základě výsledku konkurzního řízení,
- jde o pohledávku za dlužníkem, který zemřel,
- jde o pohledávku za právnickou osobou, která zanikla bez právního zástupce.

Novinkou od 1. ledna 2008 je, že není možné odepsat pohledávku splatnou do konce roku 1994.

3.5 Monitorování pohledávek

Monitorování pohledávek představuje controllingovou aktivitu zaměřenou primárně na

- evidenci a kontrolou objemu pohledávek,
- „produkčnost“ pohledávek,
- lhůty splatnosti pohledávek.

V podnikové praxi se celkem běžné monitorují pohledávky pomocí ukazatelů obrátky a doby obratu pohledávek. [3]

3.6 Obrátka pohledávek

Obrátka pohledávek je ukazatel, který měří počet obrátek pohledávek během uvažovaného období.

$$\text{ObrP} = \frac{T}{P}$$

kde:

ObrP obrátka pohledávek

T tržby

P stav pohledávek na konci období

Jestliže má tento ukazatel rostoucí tendenci, svědčí to o zlepšujícím se řízení pohledávek podniku.

3.7 Doba obratu pohledávek

Ukazatel udává průměrný počet dnů mezi vystavením a uhrazením faktury.

$$\text{DOP} = \frac{P \times 360}{T}$$

kde:

DOP doba obratu pohledávek

T tržby

P stav pohledávek na konci období

II. ANALYTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Společnost MPL TRADING, s.r. o. se sídlem ve Zlíně – Přílukách, byla založena 15. 3. 1993 jako společnost s ručením omezeným zápisem v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Brně. Obchodní společnost je zaměřená na prodej stavebního materiálu, ale především na materiály v oblasti suché výstavby. Společnost MPL je v současné době lídrem trhu v oblasti prodeje a výrobků speciálních materiálů v oblasti suché výstavby, a to sádrokartonů a jeho příslušenství. Tuto pozici zastává již delší dobu cca 7 – 10 let. V ostatních materiálech se řadí mezi 4 největší hráče na stavebním trhu.

K dosažení optimalizace poměru cena/kvalita má společnost zabezpečenu dlouhodobou spolupráci s mnoha tuzemskými i zahraničními obchodními partnery. V současnosti nabízí široký sortiment stavebních materiálů a při jeho výběru klade důraz na kvalitu, ekologickou nezávadnost a certifikaci výrobků. Zákazníkům může společnost nabídnout celé řešení pro jejich stavby, např. sádrokartonové desky, izolace, zdící materiály, okna, podlahy, dveře, malty, omítky, barvy, nářadí atd.

Odběrateli jsou hlavně velké a střední firmy, ale taktéž maloodběratelé, kterým může společnost nabídnout tyto služby:

- odborné poradenství
- servis v zajištění dopravy zboží
- provádění cenových návrhů
- míchání barev a omítkových směsí
- zhotovení barevných návrhů fasád na počítači
- zajištění techniků od výrobců na stavbě
- pronájem školící místnosti

Ve snaze nabídnout zákazníkům kvalitní služby, prochází všichni pracovníci MPL pravidelným školením, týkající se nových stavebních materiálů, aby mohli informovat zákazníky o technických novinkách v této oblasti. Firma disponuje certifikátem jakosti ISO 9001.

Hlavní předností společnosti MPL Trading je dobrá komunikace s obchodními partnery a servis všech prodávaných materiálů. V současné době jsou pro zákazníky otevřeny prodejní sklady MPL v důležitých městech naší republiky, a to v Praze, Brně, Olomouci, Ostravě, Prostějově, Liberci, Mladé Boleslavi, Hradci Králové, Pardubicích, Kolíně, Otrokovcích a především centrální sklad ve Zlíně o rozloze 6 000 m² skladových ploch. Každá z těchto poboček má svého vedoucího střediska, který podléhá a je řízen obchodním ředitelem a tento ředitel je řízen jednatelem a prokuristou.

Základní údaje společnosti:

- vznik společnosti v r. 1993
- právní forma: společnost s ručením omezeným
- počet poboček v ČR: 11 poboček
- obrat: r. 2007 = 1,2 mld. Kč
- certifikát jakosti ISO 9001

4.1 Zaměstnanci

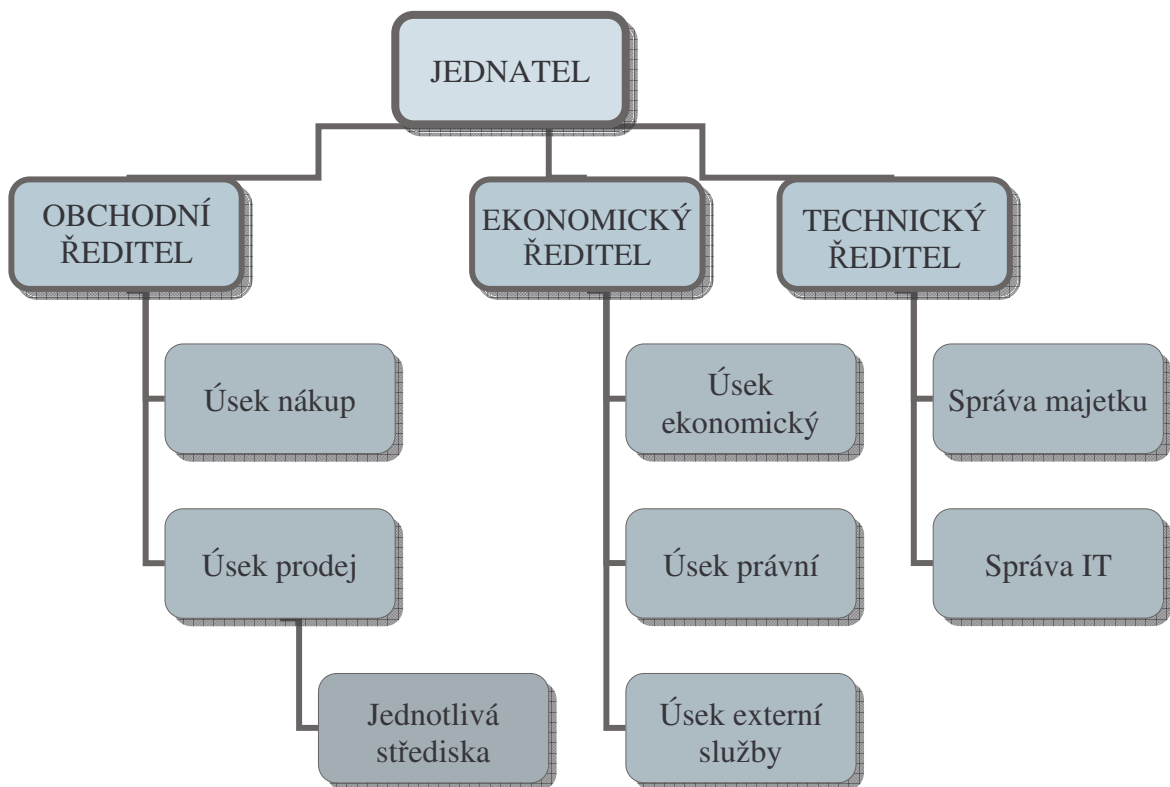
Společnost měla k 30. listopadu 2008 100 stálých zaměstnanců. Z toho 69 mužů a 31 žen. Ve společnosti není zaměstnán nikdo se změněnou pracovní schopností. Věkové rozdělení zaměstnanců ukazuje tabulka č. 1.

Tab. 1. Věková struktura zaměstnanců

Pohlaví	Věk (v letech)			
	do 18	18 - 40	41 – 65	nad 65
Muži	0	43	26	0
Ženy	0	20	11	0

Zdroj: vlastní

4.2 Organizační struktura společnosti



Obr. 2. Organizační struktura společnosti

Jednatel společnosti představuje první úroveň řízení podniku. Kromě výše uvedených má dále zodpovědnost za úsek sekretariát a úsek marketing.

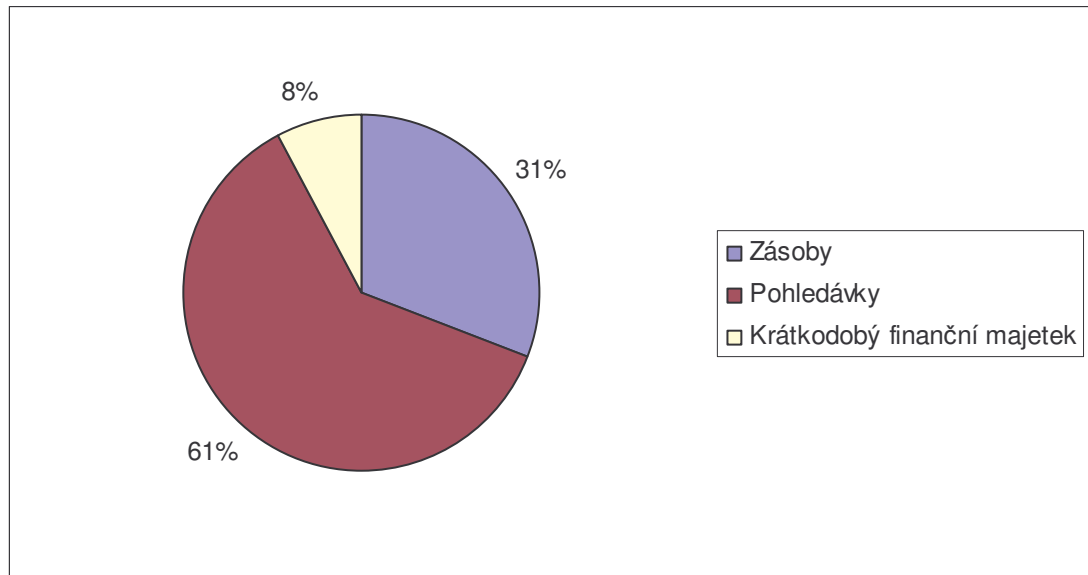
Ředitelé jsou potom zástupci druhé úrovně řízení.

Obchodní ředitel spravuje všechna střediska po celé republice a zároveň má pod sebou jednotlivé vedoucí středisek a obchodní zástupce.

Ekonomický ředitel je kromě toho i prokuristou a představitelem vedení pro jakost. Na starosti má veškerou ekonomickou a právní činnost podniku a také účtárnu, která se skládá z 5 účetních.

5 STRUKTURA OBĚŽNÉHO MAJETKU SPOLEČNOSTI

Graf 1. Struktura oběžného majetku ve společnosti MPL Trading



Zdroj: vlastní

Na první pohled je z grafu patrné, že největší částí oběžného majetku společnosti jsou pohledávky. Jedná se o pohledávky krátkodobé, z nichž celých 96 % tvoří pohledávky z obchodních vztahů, tedy poskytnuté obchodní úvěry odběratelům. Oproti nim zanedbatelnou část zaujímají krátkodobé poskytnuté zálohy a pohledávky v podnicích s podstatným vlivem, které se týkají společnosti MPL Kauf v Ostravě, jejíž část MPL Trading odkoupila.

Co se týče zásob, ty se skládají jen a pouze ze zboží, protože MPL Trading se zabývá uspokojováním přání svých zákazníků tím, že jimi požadované stavební materiály nakoupí u svých velkých dodavatelů.

Krátkodobý finanční majetek je sestaven z hotovosti a peněz na bankovních účtech. Firma nevlastní žádné krátkodobé cenné papíry.

6 ŘÍZENÍ ZÁSOb VE SPOLEČNOSTI

Jak jsem již výše zmínila, MPL Trading je obchodní společností, která je mezičlánkem mezi požadavky zákazníků a prodejci stavebních materiálů. Proto veškeré jejich zásoby jsou tvořeny zbožím.

Vzhledem k tomu společnost nepoužívá způsob zásobování Just in time, i pro zboží je potřeba obrovský sklad. Pro zásobování je využívána kombinace nákupu na základě požadavků odběratelů a potřeby zboží vyplývající ze stavu skladových zásob, protože ve Zlíně existuje i prodejna pro okamžitý odběr zboží. Proto je v dobrém zájmu firmy, aby měla pro příchozí menší zákazníky připraveno jimi žádané zboží. Na skladě je tedy umístěno jednak zboží, které je vyexpedováno okamžitě po jeho přijetí, a stejně tak zboží, které je tam uloženo po dobu, než na něj přijde objednávka.

Skladníci si musí hlídat, zda nedochází k vyčerpání zásob často poptávaného zboží, případně na tuto situaci okamžitě zareagovat podáním objednávky na doplnění stavu zásoby. Na druhou stranu také musí sledovat, jestli některý druh zboží neleží na skladu již dlouhou dobu, čímž zbytečně zabírá místo. Pak se toto zboží nabízí za sníženou cenu nebo výprodejem, a dále se objednává pouze na přímý požadavek zákazníka. Tato kontrola je velmi důležitá, protože jedině tak nebude docházet k nadměrným zásobám a neefektivnímu a drahému využívání skladových prostor.

Objednat zboží si zákazníci mohou přes telefon, fax, e-maily nebo osobní návštěvou na nejbližším středisku. Dopravu si mohou zajistit sami nebo za poplatek jim společnost zboží doveze na předem smluvené místo.

Pokud není zaplacená faktura přímo na prodejně hotově, lhůta splatnosti je obvykle nastavena na 14 dnů ode dne vystavení faktury. Existují obchodní partneři, kteří tuto dobu mají delší, splatnost faktur pro odběratele může být stanovena až na 90 dní. Žádné pravidlo pro stanovení délky doby splatnosti společnost nemá, záleží na příslušném obchodním zástupci firmy, aby dostatečně vyhodnotil obchodního partnera a jeho požadavky.

Společnost má uzavřeny smlouvy s dodavateli, ale existuje velká volnost jednotlivých středisek při nákupu, to znamená, že nákup není centralizován - každé středisko ví, od koho může nakoupit a objedná si potřebné zboží samo. Pro tento způsob je ale

připravovaná ve společnosti velká změna. Od ledna 2009 vznikne ve Zlíně úsek nákupu, kdy by střediska veškeré své požadavky na nákup směřovala na centrálu, zde dojde k sumarizaci objednávek a hromadnému objednávání. Společnost si od této novinky slibuje, že dojde ke sjednocení dodavatelů s podobnými druhy zboží, tím se bude objednávat ve velkém od jednoho vybraného, který bude vyhodnocen jako nejvhodnější a z toho vyplývají možnosti nižších cen a zisku množstevních bonusů. Současně se tím zajistí i centrální kontrola došlých faktur a tedy lepší dodržování sjednaných nákupních podmínek

7 ANALÝZA VYBRANÝCH DRUHŮ ZÁSOb ZBOŽÍ

7.1 Úvodní informace

Protože společnost MPL Trading má širokou škálu nabízeného zboží, od cihel až po různé šroubky, provádět analýzu u všech typů by bylo zcela nemožné. Z toho důvodu jsem se zaměřila pouze na jeden okruh stavebních materiálů, a to sádrokartonové desky, na kterých budu demonstrovat své výpočty a návrhy. Vybrala jsem si je z toho důvodu, že jsou jakýmsi představitelem odvětví stavebnictví, jsou využívány u každé stavby. Používají se pro obklady stěn a stropů.

Veškeré hodnoty, které používám, jsou za rok 2007 a týkají se pouze střediska Zlín, kde jsem trávila svou praxi, protože počítat hodnoty za všechny střediska dohromady by bylo nepřesné vzhledem k různé výkonnosti jednotlivých středisek.

Přehled zvolených druhů zboží:

RB 12,5x1250x2600

protipožární sádrokarton

Dodavatel: Rigips, s. r. o.

Roční spotřeba: 1 373 ks

RF 12,5x1250x2000

protipožární sádrokarton

Dodavatel: Rigips, s. r. o.

Roční spotřeba: 1 783 ks

GKF 12,5x1250x2000

obklad stěn a stropů, protipožární

Dodavatel: Knauf, s. r. o.

Roční spotřeba: 3 293 ks

GKB 12,5x1250x2000

obklad stěn a stropů

Dodavatel: Knauf, s. r. o.

Roční spotřeba: 555 ks

GKBI 12,5x1250x2600

obklad stěn a stropů v místnostech se zvýšenou vlhkostí

Dodavatel: Knauf, s. r. o.

Roční spotřeba: 473 ks

GKFI 12,5x1250x2000

obklad stěn a stropů v místnostech se zvýšenou vlhkostí, protipožární

Dodavatel: Knauf, s. r. o.

Roční spotřeba: 399 ks

Z účetního programu SAP, jsem si stáhla všechny údaje, které budou důležité pro zjištění stavu zásob na skladě a návrhy, jak by bylo možno danou situaci zlepšit. Proto tedy ty nejpotřebnější údaje byly tyto:

- a) data veškerých pohybů na kartě zásob
- b) druh operace
- c) přírůstky a úbytky v měrných i peněžních jednotkách
- d) konečný zůstatek

Z těchto informací jsem již schopná vypočítat dodávkový cyklus, tedy dobu od jedné dodávky zboží ke druhé, průměrnou dobu vázanosti zásob, průměrnou výši zásob a analýzu vázanosti prostředků v zásobách. A samozřejmě také velmi důležité ukazatele obrátky zásob a dobu obratu dané zásoby.

7.2 Analýza prodeje vybraných zásob

Tab. 2. Prodej zásob za rok 2007

Zboží	Prodáno		Prodáno za den	
	v ks	v Kč	v ks	v Kč
RB	1 373	171 472,02	3,81	476,31
RF	1 783	205 271,59	4,95	570,20
GKB	555	51 555,52	1,54	143,21
GKBI	473	105 315,26	1,31	292,54
GKF	3 293	313 380,18	9,15	870,50
GKFI	399	73 941,27	1,11	205,39

Zdroj: vlastní

Sloupec **Prodáno v ks** nám ukazuje, jaké množství daného zboží se prodalo za celý rok 2007, ve vedlejším sloupci najdeme totéž vyjádřeno v korunách.

Čtvrtý a pátý sloupec jsou výsledkem mých výpočtů. Hodnoty **Prodáno za den v ks** vycházejí ze sloupce prvního, jehož údaje jsem podělila počtem dní v období, zvolila jsem klasickou hodnotu 360 dní. Stejně se počítal sloupec **Prodáno za den v Kč** s tím rozdílem, že jsem použila údaje ze sloupce třetího.

Tato tabulka nám ukazuje, jak se vybrané sádrokartonové desky prodávaly ve zvoleném období. Mezi prodejnostmi desek jsou značné rozdíly – od necelých 400 ks po více než 3 000 ks za rok, ale to je dáno širokou nabídkou a stejně tak rozdílnými možnostmi využití daného stavebního materiálu. Je vidět, že desky základního typu jsou více prodávané než desky speciální protipožární nebo jinak upravené.

Prodejnost za den není příliš vysoká, ovšem to vyplývá z nárazové potřeby tohoto zboží, což znamená, že pokud sádrokartonové desky zákazníci chtějí, nakoupí je najednou ve větším množství podle svých potřeb. A toto se samozřejmě neděje každý den. A proto, pokud je průměrný denní prodej větší než 1 kus, je to hodnota dostačující pro další pokračování v prodeji tohoto zboží.

7.3 Optimalizace zásob zboží

Tab. 3. Stanovení průměrné výše zásob

Zboží	Dodávkový cyklus (dny)	Průměrná doba vázanosti (dny)	Průměrná zásoba	
			v ks	v Kč
RB	33	17	65	8 097
RF	24	12	59	6 842
GKB	50	25	39	3 580
GKBI	51	26	34	7 606
GKF	12	6	55	5 223
GKFI	52	26	29	5 340

Zdroj: vlastní

Ve druhém sloupci jsou zobrazeny údaje o dodávkovém cyklu daného zboží, tedy jak dlouhá je doba mezi jednotlivými dodávkami. Její délka závisí na spoustě faktorů, jako např. druh zboží, vzdálenost dodavatele, náklady, způsob dopravy atd.

Čím je delší dodávkový cyklus, tím větší zásobu je nutno tvořit. To je známo z literatury, ovšem platí pro spíše pro výrobní podniky. U MPL Trading je prodejnost závislá na mnoha vnějších i vnitřních faktorech, a proto má každé zboží jinou délku dodávkového cyklu, protože každý druh se prodává jiným tempem.

Sloupec **Průměrná doba vázanosti** nám ukazuje, jak dlouho jsou zásoby zboží uloženy na skladě od jeho přijetí na sklad až po jeho vyskladnění.

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

kde

PDVZ	průměrná doba vázanosti ve dnech,
DC	průměrný dodávkový cyklus ve dnech,
PZ	pojistná zásoba ve dnech. [2]

U všech položek byla pojistná zásoba nulová. O tomto typu zásoby MPL Trading vůbec neuvažuje, vše záleží na vůli, zkušenostech a odhadu skladníků.

Hodnota ukazatele průměrná doba vázanosti by měla být co nejkratší, protože zboží ležící dlouho na skladě zbytečně zadržuje peněžní prostředky, které by mohly být použity na jiné účely.

Sloupec **Průměrná zásoba** vyjadřuje průměrný trvalý stav zásoby za zvolené období. Používá se pro financování, rozbory apod. V tabulce ji najdeme v měrných jednotkách, tedy v kusech, a také v peněžním vyjádření, tzn. v korunách českých.

$$PVZ = PDSZ \times PDVZ$$

kde:

PVZ	průměrná výše zásob,
PDSZ	průměrná denní spotřeba zásob,
PDVZ	průměrná doba vázanosti zásob. [2]

Jako průměrnou denní spotřeba zásob jsem použila hodnoty z tabulky č. 2 Prodáno za den v ks i korunách.

Tab. 4. Využití zásob

Zboží	Rychlost obratu	Doba obratu (dny)
RB	21	17
RF	30	12
GKB	14	26
GKBI	14	26
GKF	60	6
GKFI	14	26

Sloupec **Rychlost obratu (obrátky)** vyjadřuje počet obrátek zásob za určité období, to znamená, že měří rychlost přeměny zboží do prodejů. Nízká hodnota ukazatele upozorňuje na vyšší zásoby a tím spojené vyšší náklady držby těchto zásob. Vysoká hodnota obrátek je výsledkem nízké hladiny zásob, což je sice pozitivní, ale jen v případě, že není ohrožen prodej.

Rychlost obratu určíme dle vztahu:

$$ROZ = \frac{T}{PZ}$$

kde:

ROZ	obrátky zásob
T	tržby
PZ	průměrný stav zásoby

Do čitatele jsem dosazovala hodnoty z tabulky č. 2 Prodáno v Kč. Průměrný stav zásoby vychází z propočtů v tabulce č. 3. Je dáno, že podnik by se měl snažit, aby rychlost obratu byla co nejvyšší. Důležité jsou také informace o vývoji v časové řadě, kdy by ukazatel rychlosti obratu měl růst. Bohužel u tohoto zboží nejsem schopná srovnání provést, jelikož se jedná o zásoby nakupované od poloviny roku 2006.

Doba obratu vyjadřuje čas ve dnech, ve kterém průměrná zásoba postačuje krýt průměrnou spotřebu. Ukazuje nám čas jedné obrátky. Můžeme ji také vyjádřit jako dobu, za kterou se zásoby přemění na peníze. Tento ukazatel určíme podle vztahu:

$$DOZ = \frac{PZ \times 360}{T}$$

kde:

DOZ	doba obratu zásob
PZ	průměrný stav zásoby
T	tržby (prodáno v Kč)

Doba obratu by měla být vždy kratší než obrátka zásob a zároveň je v zájmu firmy, aby byla co nejkratší. Pokud je doba obratu delší než rychlost obratu, je to způsobeno výší pojistné zásoby, která ji může prodlužovat. Ale vzhledem k tomu, že v této společnosti se s pojistnou zásobou vůbec nepracuje, tento ukazatel nic nezkrusluje.

7.4 Celkové hodnocení

Vzhledem k tomu, že jsem analyzovala pouze zanedbatelnou část celkového sortimentu firmy, výsledky prodeje za den jsou dostačující. Jak již bylo řečeno, rozdílnost je dána v jejich rozdílech v použitelnosti. Dodávkový cyklus je u některých druhů zboží až 50 dní, což je poměrně dlouhé období a zboží tak zbytečně leží dlouho na skladě, váže peněžní prostředky a vytváří další náklady.

Nejlepších výsledků dosáhlo zboží GKF, které má největší prodejnost za období i za den, na skladu zůstává ležet nejkratší dobu a jeho obrátka trvá proběhne nejčastěji za rok. Pro podnik je tedy toto zboží výhodné a určitě by měl nadále pokračovat v jeho prodeji.

Zboží typu RB a RF vyšlo jako průměrné ve srovnání s ostatními typy desek, jejich denní prodej je v pořádku, ovšem oba mají nejvyšší průměrnou zásobu. Jejich obrátky jsou poměrně vysoké, i když doby obratu by mohly být ještě nižší. Toho by mohlo být dosaženo např. zvýšením rychlosti obratu, tedy snížením právě těch vyšších průměrných zásob na menší úroveň.

U zboží GKB, GKBI, GKFI jsou nejnižší prodeje, nejdelší dodávkové cykly a z toho vyplývající nejdelší doba, kdy toto zboží leží na skladě. U těchto tří typů zboží je také doba obratu vyšší než jejich obrátka, což by být nemělo. Bez existence pojistné zásoby to svědčí o tom, že jejich prodej není příliš efektivní a podniku nepřináší takové zisky. Právě tomuto zboží by mohlo pomoci zavedení změn v řízení zásob.

7.5 Možnost změn v řízení zásob

Veškeré problémy z předchozí části se točily kolem výše vázané zásoby na skladě. Proto mé doporučení budou vycházet z možností, jak tyto zásoby snížit. Jsou ovšem jen teoretické, protože vše samozřejmě závisí na mnoha dalších faktorech, jako např. přístup pracovníků, ochota dodavatelů ke spolupráci, jejich vzdálenost, celková situace ve společnosti apod.

- a) stanovení výše minimální zásoby
- b) zavedení systému Just in time

7.5.1 Stanovení výše minimální zásoby

Tento návrh zcela závisí na rozhodnutí manažerů o doplnění směrnic novými nařízeními týkajícími se stavu zásob na skladě. Pokud by byla stanovena minimální zásoba, nemohlo by se stát, že by zákazník nedostal jím požadované zboží hned. Vedlo by to k plynulému prodeji, ke spokojeným zákazníkům a taky k pravidelným nákupům. Výše minimální zásoby by vycházela z poptávek v minulých letech.

Jak jsem již popisovala výše, tato minimální zásoba by vedla ke zvýšení doby obratu, tudíž zboží by na skladě leželo delší dobu. Proto se podnik musí rozhodnout, zda je pro něj výhodnější mít dostatečné zásoby a očekávat příchod zákazníka nebo raději objednávat „právě včas“. Pokud má firma dostatečně velký kapitál, může si dovolit variantu první, což jí zabezpečí větší prodejnost, protože zákazníci budou vědět, že své zboží dostanou okamžitě. Na druhou stranu se může stát, že minimální zásoba bude nastavená na špatné úrovni a posléze se přebytečné zboží, ležící na skladě už dlouho, bude muset prodávat se ztrátou.

Proto bych doporučovala tuto minimální zásobu stanovit pouze na období, kdy dochází k růstu produktivity ve stavebním odvětví, tzn. jaro a léto. Zákazníci v této době chodí

častěji, a díky minimální zásobě budou spokojeně odcházet se svým zbožím hned. V zimě se může pojistná zásoba snížit nebo dokonce úplně odstranit, odbyt již není takový, a proto bude snazší sledovat stav zásob na skladě a následně využívat metodu Just in time.

7.5.2 Zavedení systému Just in time (JIT)

Just in time je strategie držení zásob, která pomáhá zlepšit návratnost investic tím, že snižuje nadbytečné zásoby, které by podnik musel skladovat. Tím jsou snižovány i náklady, které jsou s držením zásob spojené. Umožňuje značně snížit požadavky na skladovací prostory a zaměstnance. Ovšem jeho hlavní nevýhodou je snížená odolnost vůči vnějším zásahům (přírodním katastrofám, dopravním zácpám atd.).

Jak by změny vypadaly je zřejmé z následující tabulky, která se týká všech druhů zboží analyzovaných v předešle kapitole mé práce.

Tab. 5. Změny při využití metody JIT

Zboží	Dodávkový cyklus (dny)	Průměrná doba vázanosti (dny)	Průměrná zásoba		Rychlost obratu	Doba obratu (dny)
			v ks	v Kč		
RB	3	1,5	5,72	714,47	240	1,5
RF	2	1	4,95	570,20	360	1
GKF	1	0,5	4,58	435,25	720	0,5
GKB	5	2,5	3,85	358,02	144	2,5
GKBI	10	5	6,55	1 462,70	72	5
GKFI	15	7,5	8,33	1 540,43	48	7,5

U zboží, které v původním hodnocení vyšlo jako dobře prodejné, jsem stanovila kratší dodávkové cykly, u ostatního dodávkové cykly o něco vyšší.

Hned na první pohled je patrné, jak rapidně se snížily doby vázanosti zboží na skladě i jak se zvýšil počet obrátek u každého z druhů zboží. U všech je teď doba obratu kratší než rychlost obratu, což přispívá k efektivnímu podnikání.

Nové zboží je objednáváno ve chvíli, kdy množství zboží na skladě dosáhne předem stanovené hladiny. Tento přístup šetří prostory a peníze. Je ovšem nutné mít naprosto

dokonale dohodnuty podmínky s dodavatelem týkající se kvality a přesnosti dodávek. Problémy by mohly nastat v podobě přílišné vzdálenosti dodavatele, v jeho neochotě zapojit se do poměrně náročného systému JIT, v možnosti, že zboží se cestou poškodí. Na straně společnosti MPL by se potíže mohly objevit v souvislosti s nepřipraveností zaměstnanců na novou metodu zásobování, odmítáním učit se něco nového a především v souvislosti s precizností a vysokými nároky, které by byly na počátku na zaměstnance kladeny.

Toto všechno stojí proti zavedení systému JIT u zboží ve společnosti, stejně tak existence prodejny určené k okamžitému odběru zboží, které předpokládá, že zásoba je na skladě, ovšem u některých druhů zásob by se skutečně využít dal, natož když je vidět, jak velké jsou rozdíly v jednotlivých ukazatelích, což firmě přináší další zisky. Pro rozhodnutí, kterých konkrétních druhů zboží by se metoda JIT mohla týkat, by musely být provedeny důkladné analýzy všech druhů zboží. U některých by ovšem případně postačily jen dlouhodobé zkušenosti.

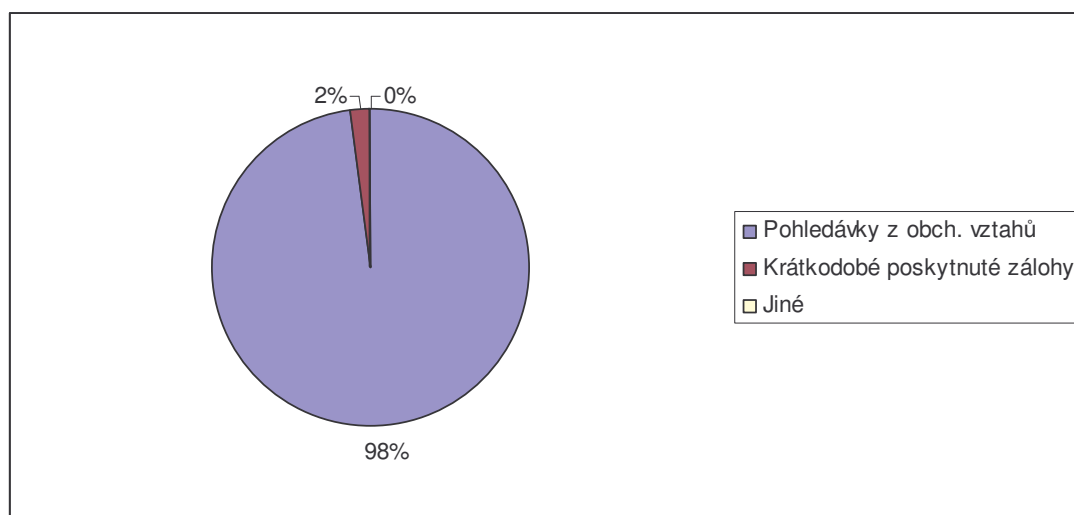
8 ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK

Tab. 6. Struktura pohledávek společnosti v roce 2007

Druh pohledávky	Objem pohledávek (tis.Kč)
Pohledávky z obch. vztahů	108 985
Krátkodobé poskytnuté zálohy	2 187
Jiné	1

Zdroj: vlastní

Graf 2. Struktura pohledávek za rok 2007



Zdroj: vlastní

Na první pohled je patrné, že obrovskou část celkových pohledávek společnosti tvoří pohledávky z obchodních vztahů neboli poskytnuté obchodní úvěry. Ostatní dvě části u položky Pohledávky jsou velmi zanedbatelné.

Celkový počet odběratelů v roce 2007 narostl na hodnotu přes 2 300 a největšími odběrateli za rok 2007 byli:

1. Fagus, a.s. (37 mil. Kč)
2. Algeco s.r.o. (23 mil. Kč)
3. Libor Kostlivý – Likost (13 mil. Kč)

4. Fčela s.r.o. (12 mil. Kč)
5. Pegas Container, spol. s r.o. (11 mil. Kč)

Ve většině případů není používáno žádné zajištění, výjimečně směnka. Není obvyklé, aby ve stavebnickém oboru byly firmy, které chtějí odebírat zboží, ochotné podepisovat směnky či jiné druhy zajištění. Vzhledem ke konkurenčním tlakům si v takovém případě vyberou jiného dodavatele, proto musí společnost bohužel počítat s rizikem. Většina smluvně vázaných odběratelů má stanoven tzv. kredit, tj. maximální výše závazků, které může odběratel mít vůči naší firmě.

Splatnost faktur pro odběratele může být stanovena až 90 dní. Žádné pravidlo pro stanovení doby splatnosti není, záleží na příslušném obchodním zástupci firmy, aby dostatečně vyhodnotil obchodního partnera a jeho požadavky a v první řadě také schopnost svým závazkům dostát.

Pochopitelně se stává, že odběratel nezaplatí fakturu včas. Existuje vnitropodnikový předpis, který řeší postup vymáhání. To je samozřejmě teorie, skutečnost je taková, že obchodník se „bojí“ vymáhat peníze, aby o zákazníka nepřišel, je benevolentní, to znamená, že se o dluh nezačíná zajímat ihned po splatnosti, ale až ve chvíli, kdy mu jde o mzdu, tj. když se blíží hranice 30 dnů po splatnosti, která je součástí pohyblivé složky mzdy. Přesto již díky předpisu společnost značně snížila poměr mezi pohledávkami po splatnosti a obratem.

8.1 Obrátka pohledávek

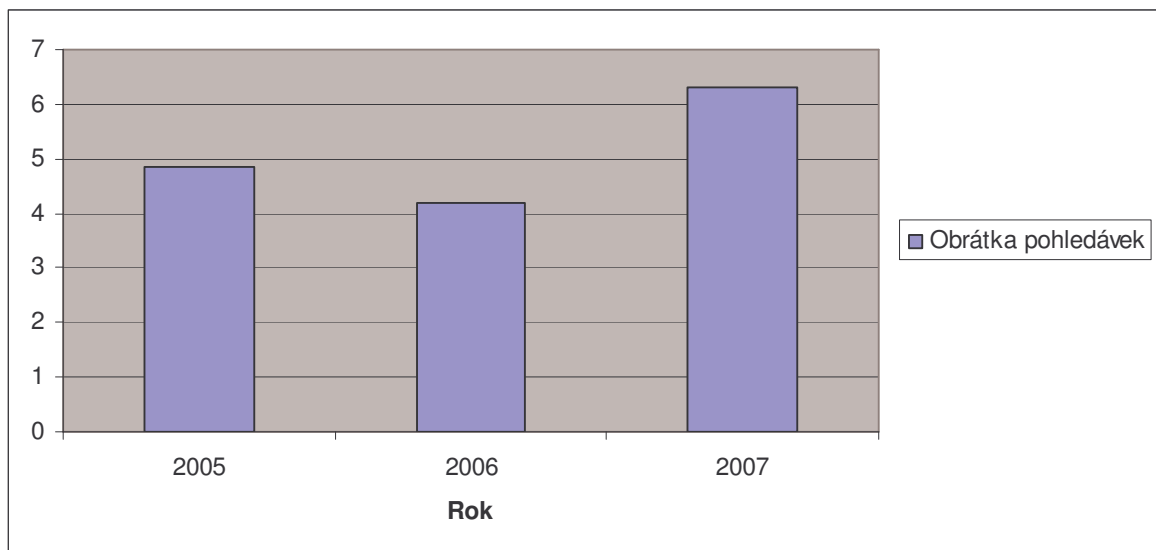
V teoretické části své práce je uveden popis a vzorec tohoto ukazatele, proto v této chvíli je zde ukázán již pouze výpočet.

$$\text{ObrP}_{2007} = \frac{711.421}{112.673} = 6,31$$

$$\text{ObrP}_{2006} = 4,19$$

$$\text{ObrP}_{2005} = 4,84$$

Graf 3. Vývoj obrátky pohledávek společnosti



Zdroj: vlastní

Jestliže má tento ukazatel rostoucí tendenci, ukazuje na pozitivní trend v oblasti pohledávek, tedy svědčí to o zlepšujícím se řízení pohledávek podniku.

8.2 Doba obrátu pohledávek

Ukazatel udává průměrný počet dnů mezi vystavením a uhrazením faktury.

$$DOP = \frac{P \times 360}{T}$$

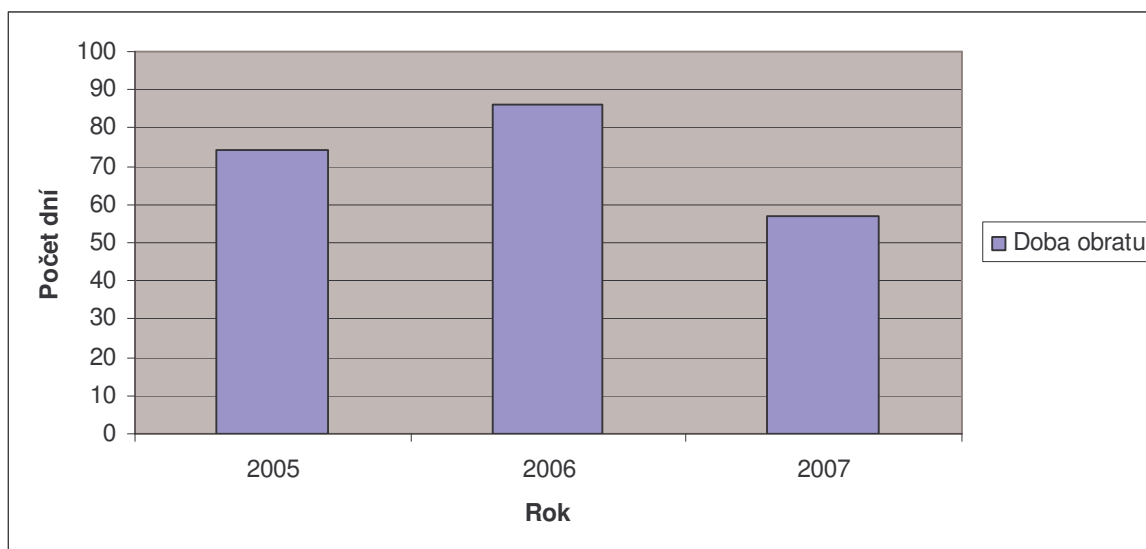
$$DOP_{2007} = \frac{112.673}{711.421} \times 360 = 57,02$$

$$DOP_{2006} = 85,90$$

$$DOP_{2005} = 74,30$$

Doba obrátu by měla v časové řadě klesat, což se u této společnosti děje.

Graf 4. Vývoj doby obratu pohledávek společnosti



Zdroj: vlastní

Po výpočtu těchto velmi důležitých ukazatelů obrátky a doby obratu pohledávek jsem zjistila, že tomto směru není potřeba nic zásadního měnit. Obrátka v časové řadě roste, i když byl výjimečný rok 2006, což bylo způsobeno nižší výší tržeb za celý rok. Objem pohledávek zůstává v posledních letech velmi podobný. Od toho se odráží i doba obratu, která kromě roku 2006 klesá. Přesto je doba obratu v současné době hodně vysoká, 57 dní pro průměrnou dobu od vzniku pohledávky do jejího zaplacení je opravdu dost. Ale díky klesající tendenci, navrhuji zatím vyčkávat a neprovádět žádné razantní změny.

8.3 Splatnost pohledávek

Po prozkoumání stavu pohledávek jsem zjistila, že společnost nemá žádné velké problémy se svými odběrateli, platí jim včas, nicméně se samozřejmě najdou i neplatiči, kteří ovšem představují spíše výjimky nebo se jedná o ojedinělé případy u jinak spolehlivých zákazníků. Jak jsem již uvedla v úvodu této kapitoly, společnost má prostředky pro vymáhání pohledávek po splatnosti – prvním z nich je rozhodčí řízení, což je dobrá volba. Pokud pohledávku již opravdu nelze dostat zpět, osvědčilo se společnosti rozhodčí řízení namísto klasického soudního řízení – v případě, že všechny zúčastněné strany spolupracují, je mnohem rychlejší (cca do 3 měsíců od podání žaloby je k dispozici pravomocný rozsudek a firma může dát dlužníka k exekuci).

Jedná se o alternativní způsob řešení sporů, který je velmi rychlý a průhledný, tudíž těžce napadnutelný. Se žalobou se pracuje okamžitě. Po zaplacení poplatku za rozhodčí řízení, to znamená je odeslána žalovanému, aby mohl podat svou odpověď. Ihned je jmenován i rozhodce, zatímco u klasického soudního řízení se může čekat i 2 roky. Je také levnější než řízení soudní (poplatek za rozhodčí řízení je 3% z hodnoty předmětu sporu, nejméně 7.000,- Kč, nejvýše však 1 mil. Kč, u soudu by společnost zaplatila 4 % z hodnoty předmětu řízení včetně úroků z prodlení).

Pokud se firma chce vyhnout soudnímu jednání, možností zajištění pohledávek je také vzájemný zápočet pohledávek a závazků. Toto společnost u vybraných partnerů na základě písemné smlouvy provádí.

Ale žádné další způsoby pro získání svých peněz zpět nebo čerpání „výhod“ z nezaplacených dluhů firma nevyužívá, proto jsem se zaměřila na návrhy, jak tuto oblast zdokonalit. Začít by se mohlo již u preventivního zajištění pohledávek. Je velké množství možností, jak si předem zajistit, že peníze z pohledávek se společnosti dostanou zpět. Ovšem vzhledem k tomu, že v této společnosti jsem strávila již poměrně dlouhou dobu, dovolila jsem si sama zhodnotit a z poměrně široké škály vybrat pouze ty, které by byly pro tuto firmu vhodné.

8.3.1 Návrhy preventivního zajištění pohledávek

I přes strach obchodníků, že díky požadavku na zajištění pohledávek by došlo ke ztrátě zákazníka, by u společností s pravidelným odběrem mohl nějaký požadavek být uplatněn. Prostředek, který firma MPL Trading u některých odběratelů využívá je přijímání záloh, velmi zřídka pak směnka.

Začínat by se mělo s dobrou informovaností o zákazníkovi. Jsou to informace z obchodního rejstříku, rozvahy, výkazu zisků a ztrát, se souhlasem odběratele může společnost získat i bankovní informace. Samozřejmě není možné takto analyzovat každého zákazníka, ale pokud by MPL Trading vědělo, že se chystá obchodovat dlouhodoběji s jedním klientem, určitě by jeho rozbor měl být proveden.

Jako nejpříjemnější se mi jeví smlouva se všemi potřebnými náležitostmi a důležitými dodatky. Lze ji doplnit o rozhodčí doložku, která v případě vzniku problému stanoví

způsob dalšího postupu, případně o dohodu o smluvní pokutě v případě jakéhokoli porušení závazku. Pokuta se pak dostává do nákladů, který pro zaplacené smluvní pokuty je daňově uznatelným nákladem, a proto snižuje společnosti základ daně. Pokud toto není předem akceptováno ze strany obchodního partnera, jedná se o určité varování.

Pokud by společnost zjistila ještě před splatností, že získání peněz z pohledávky zpět by bylo náročné nebo téměř nemožné, může využít služeb faktoringových společností, kterým tyto pohledávky může prodat. Okamžitě by dostala až 90% hodnoty pohledávky a navíc by ušetřila další náklady spojené s inkasem pohledávek, upomínáním atd. Nevýhodou bohužel jsou celkové vysoké náklady, proto by toto opatření mělo být uplatňováno jen ve výjimečných případech.

8.3.2 Návrh - inkasní agentury

Po uplynutí splatnosti využívá společnost možnost rozhodčího řízení. Vzhledem k tomu, že vymáhání pohledávek vlastními silami, aby to bylo účinné, je dost nákladné, variantou pro mimosoudní zajištění pohledávek jsou inkasní agentury. Kvalitní inkasní kancelář nabízí obvykle kromě inkasa pohledávek i jejich správu, jako např. vyplňování soudních formulářů, získávání informací pro exekuci, jednání s právníky atd.

Náklady, které vzniknou během činnosti inkasní agentury jsou podloženy daňovým dokladem, a to tedy znamená, že jsou nákladem daňově uznatelným.

Schopná inkasní agentura si naučtuje patřičnou provizi (nemělo by to být ovšem více než 20 %), protože samozřejmě platí specialisty. Můžou se také dojednat podmínky bez zpracovatelského poplatku (platba předem), která společnosti zajistí "nulové" náklady v případě neúspěšného řízení. Dále platí, že čím větší objem pohledávek se agentuře předá, tím by provize měla být menší (5 % nebo dokonce až 0 %). Vymožená jistina pak většinou připadne věřiteli, vymožené příslušenství agentuře.

Pro výběr inkasní agentury je také velmi důležité obstarat si o ní dostatek informací. V České republice existuje Asociace Inkasních Agentur, která sdružuje šest největších inkasních agentur: B4B INKASSO, Coface Czech Credit Management Services, Creditreform, EOS KSI Česká republika, Intrum Justitia, Profidebt a Transcom Worldwide Czech Republic. Velké inkasní agentury mohou být silné vzhledem ke svému finančnímu

zázemí, dobrým referencím či propracovanému know-how. Ty menší, lokální, zase mohou být pružnější a lépe se přizpůsobí požadavkům věřitele.

Nelze jednoznačně říci, zda je lepší vymáhat inkasní agenturou nebo využít rozhodčí řízení. Záleží na objektivních kritériích jako jsou tip pohledávky, výše jistiny (tedy pohledávky bez příslušenství – úroků, penále apod.), doba po splatnosti. Ale i na méně objektivních kritériích jako jsou věřitelův odhad dlužníka a postupy, které na něj zaberou, nebo to, jestli věřitel více důvěřuje právníkovi či inkasní agentuře.

8.4 Tvorba opravných položek

Pokud již dojde ke vzniku nezaplaceného dluhu, firma si může dočasně snížit hodnotu pohledávky pomocí opravných položek. Společnost MPL Trading OP využívá – ovšem pouze ty účetní.

Náklady vzniklé z titulu účetních opravných položek jsou daňově neúčinné a z daňového hlediska se jedná o připočitatelnou položku k výsledku hospodaření. Tvorba účetních opravných položek se účtuje na vrub účtu 559. Tvorba i čerpání účetních opravných položek se řídí vnitropodnikovou směrnicí. Přestože firma uplatňuje rozhodčí řízení proti neplatičům, zákonné opravné položky dosud netvořila.

8.4.1 Návrh – zákonné opravné položky

Tvorba zákonných opravných položek se řídí zákonem o rezervách. Je jí možno vytvořit k pohledávkám:

- a) za dlužníky v insolvenčním řízení,
- b) k nepromlčeným pohledávkám, které jsou zaúčtovány v účetnictví a jsou splatné po 31. 12. 1994.

Tvorba a čerpání zákonných opravných položek je daňově uznatelným nákladem. Daňovou uznatelnost opravných položek k pohledávkám upravuje zákon o dani z příjmu.

Je třeba dávat si pozor na změny, které jsou v zákoně od 1. ledna 2008. Týkají se toho, že na nevymáhané pohledávky v hodnotě nad 200.000,- Kč není možnost tvořit zákonné opravné položky.

Hlídaní podmínek pro tvorbu zákonných OP by mělo už být úkolem zodpovědného pracovníka. Výše opravné položky nesmí přesáhnout účetní hodnotu pohledávky na rozvahovém účtu, k níž je opravná položka tvořena. Proto je důležitá evidence pohledávek, bez které může dojít k tvorbě opravné položky v nesprávné výši a tím v konečném důsledku i k nesprávnému stanovení základu daně z příjmů. Ovšem tato práce navíc za následné snížení daně z příjmu rozhodně stojí.

Pro demonstraci jsem si zvolila hypotetický a velmi zjednodušený příklad pro srovnání, jaký je rozdíl mezi tvořením pouze účetních anebo tvořením zákonných OP ve vztahu k dani z příjmu.

Společnosti vznikne neuhrazená pohledávka ve výši 1 mil. Kč, která byla splatná do 2. 4. 2007. Firma zahájí soudní řízení v prosinci 2008. Ve vnitropodnikové směrnice je stanovena tvorba opravných položek ve výši 25 %. V tomto příkladě společnost nemá další daňově uznatelné nebo neuznatelné náklady.

a) společnost tvoří pouze účetní OP

2008: opravná položka 250.000,-

Výpočet daně z příjmu 2008

Výnosy celkem	20.000.000,-
Náklady celkem	15.000.000,-
z toho:	
prodané zboží	10.000.000,-
mzdové náklady	3.000.000,-
uhrazené SZP	1.050.000,-
ostatní náklady	700.000,-
opravné položky účetní	250.000,-
<hr/>	
Výsledek hospodaření	5.000.000,-
+ daňově neuznatelné náklady: OP	250.000,-
Základ daně (zaokrouhlený)	5.250.000,-
<hr/>	
Výsledná daň	1.102.500,-

b) společnost tvoří zákonné OP

2008: opravná položka 33 % 330.000,-

Výpočet daně z příjmu 2008

Výnosy celkem 20.000.000,-

Náklady celkem 15.000.000,-

z toho: prodané zboží 10.000.000,-

mzdové náklady 3.000.000,-

uhrazené SZP 1.050.000,-

ostatní náklady 700.000,-

opravné položky zákonné 330.000,-

Výsledek hospodaření 5.000.000,-

Výsledná daň 1.050.000,-

Jak je vidět, úspora na dani činí asi 52.000,-. Vzhledem k tomu, že skutečný výsledek hospodaření společnosti MPL Trading je desetkrát vyšší, skutečně ušetřené peníze jen na dani z příjmu díky zavedení zákonných opravných položek by byly mnohem zajímavější. Nad touto variantou by se odpovědní pracovníci měli opravdu zamyslet.

ZÁVĚR

Má bakalářská práce se zabývala problémy s řízením oběžného majetku ve společnosti MPL Trading, spol. s r. o. V teoretické části jsem po prostudování literatury shrnula své poznatky týkající se oběžného majetku, jeho jednotlivých částí a jejich řízení.

Analytická část mé práce začala představením společnosti, její činnosti a organizační struktury. Dále jsem se zaměřila na stav zásob a pohledávek ve firmě. Pro vypracování této práce jsem využila veškeré dostupné informace, které mi ve společnosti poskytli.

Při rozboru řízení zásob jsem z údajů, které jsem měla k dispozici, vypočetla ukazatele pro obrátku zásob, jejich dobu obratu, průměrnou výši zásob atd. Výsledky mi dopomohly k návrhům nových opatření. Ty se týkají zavedení systému Just in time a stanovení minimální zásoby. Veškeré úkony, které se v souvislosti se sklady v MPL provádějí, jsou závislé na vůli a zkušenostech jednotlivých skladníků. Neexistují tam pevně dané podmínky, které by představovaly příkazy pro chování skladníků, proto cesta k případným ztrátám díky zásobám je poměrně krátká. Samozřejmě obě dvě tyto možnosti zlepšení mají své záporné stránky, proto je již čistě na firmě, aby si zvolila variantu pro ně nejvhodnější.

U pohledávek jsem začala s výpočtem ukazatelů obrátky pohledávek a doby obratu. Tady jsem nezjistila žádné problémy, proto jsem pokročila k možnostem, jak si hlídat peníze v pohledávkách „utopené“. Tuto oblast nemá společnost zajištěnou příliš hluboce, proto jsem vytvořila několik návrhů, jak si pohledávky zajistit předem či jak postupovat při tvorbě zákonných opravných položek, které firma doposud nevyužívala. Pro nastínění výhod těchto opravných položek slouží demonstrativní příklad.

Podnikání v současné době opravdu není jednoduché, existuje spousta záležitostí, velkých i drobnějších, které musí být v souladu, aby vše perfektně fungovalo. Věřím, že tato práce alespoň trochou přispěje společnosti MPL Trading k dalšímu úspěšnému rozvoji.

RESUMÉ

My thesis was dealing with problems with managing of short-term assets in MPL Trading company. After reading through the literature, I brought up my knowledge and findings about the short-term assets, its parts and its management in theoretic part.

I started the analytical part of my thesis with introducing the company, in which area it operates in and its organizational structure. Then I focused on the level of the inventory and the receivables in the company. I used all available information, which gave me in the company for drawing up this thesis.

At analyzing of inventory management I figure out index of inventory turning, time of turning, average level of inventory etc. I used statements which I had at disposal. The solutions helped me to make suggestions of new actions. They were about implementation of Just in time system or setting of short on stock. All operations made in connection with stocks in MPL depend on volition and experiences of every stock keeper. There are not given conditions, which should represent direction for stock keeper's behavior. And that's why the way to losses due to inventory is quite short. Both of these options of improving have its negative sides of course, so it depends only on the company to choose the best option for them.

In area of receivables I started with figuring out index of receivables turning and time of turning. There were no problems, so I go on the options how to guard money drowned in receivables. This area isn't very secured, so I made several suggestions how to ensure in advance that the company get the money back or how to use rectifying items, which hasn't been used by the company yet. For showing the advantages I created a demonstrative example.

Carrying business isn't easy nowadays, there are lots of things, big or smaller, which must be harmonized for perfect working. I hope that this thesis helps company MPL Trading to another successful improvement.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ A. *Podnikové finance*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2006. 293 s. ISBN 80-7318-457-5.
- [2] VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 1997. 247 s. ISBN 80-901991-6-X.
- [3] FREIBERG, F. *Finanční controlling*. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 1996. 199 s. ISBN 80-85943-03-4.
- [4] ZÁMEČNÍK, R., TUČKOVÁ, Z., HROMKOVÁ, L. *Podniková ekonomika II*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2007. 194 s. ISBN 978-80-7318-624-1.
- [5] BENNETT, M. *Řízení růstu. Jak dosáhnout řízeného obchodního růstu podniku*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2005. 219 s. ISBN 80-7259-027-8.
- [6] KOLEKTIV AUTORŮ. *Finanční řízení v praxi*. 1. vyd. Praha: Alena Pavlíková, 3x3. 467 s. Nemá ISBN.
- [7] SEDLÁČEK, J. *Účetnictví podnikatelů po vstupu do Evropské unie*. 1. vyd. Praha: C.H.BECK, 2004. 273 s. ISBN 80-7179-859-2.
- [8] PILAŘOVÁ, I. *Účetní a daňové problémy právnických osob v praxi 2005*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 136 s. ISBN 80-247-1033-1.
- [9] BAŘINOVÁ, D., VOZŇÁKOVÁ I. *Pohledávky – právně – daňově – účetně*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 136 s. ISBN 978-80-247-1816-3.
- [10] PASEKOVÁ, M. *Finanční účetnictví*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2004. 297 s. ISBN 80-7318-197-5
- [11] GRÜNWARD, R., HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1997. 197 s. ISBN 80-7079-257-4.
- [12] KOLEKTIV AUTORŮ. *Podvojně účetnictví 2007*. 7. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 568 s. ISBN 80-7169-211-5.
- [13] SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 2.vyd. Praha: C.H.BECK, 2000. 456 s. ISBN 80-7179-388-4.

- [14] SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 466 s. ISBN 80-247-0515-X.
- [15] TOMEK, J., HOFMAN, J. *Moderní řízení nákupů podniku*. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 1999. 276 s. ISBN 80-85943-73-5.
- [16] JINDŘICHOVSKÁ, I., BLAHA Z. *Podnikové finance*. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2001. 316 s. ISBN 80-7261-025-2.
- [17] BENNETT, R. *Přežije Váš podnik?* 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2005. 236 s. ISBN 80-7259-003-0.
- [18] HŘIBOVÁ, Zuzana. *Návrh optimalizace řízení zásob zboží ve firmě SWS, a. s. ve Slušovicích*. Zlín, 2006. 54 s. Bakalářská práce.
- [19] SOUKUPOVÁ, Klára. *Odpis pohledávek je možný u prokazatelně nedobytných* [online]. c2007-2008 [cit. 2008-11-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/neuhrazene-pohledavky-v-ucetnictvi/>>.
- [20] SCHEJBAL, Jaroslav. *Odpis pohledávek bude komplikovanější* [online]. 2007 [cit. 2008-11-15]. Dostupný z WWW: <http://managerweb.ihned.cz/c6-10103300-21946300-T00000_d-odpis-pohledavek-bude-komplikovanejsi>.
- [21] *MPL Trading, spol. s r. o.* [online]. c2007 [cit. 2008-11-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.mpl.cz/cz/>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

OM	Oběžný majetek
OP	Opravné položky
JIT	Just in time
SZP	Sociální a zdravotní pojištění

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Průběh kapitálové potřeby – Zdroj: Valach, J. Finanční řízení podniku.....	11
Obr. 2. Organizační struktura společnosti	28
Graf 1. Struktura oběžného majetku ve společnosti MPL Trading	29
Graf 2. Struktura pohledávek za rok 2007	41
Graf 3. Vývoj obrátky pohledávek společnosti	43
Graf 4. Vývoj doby obratu pohledávek společnosti	44

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Věková struktura zaměstnanců.....	27
Tab. 2. Prodej zásob za rok 2007.....	33
Tab. 3. Stanovení průměrné výše zásob	34
Tab. 4. Využití zásob	36
Tab. 5. Změny při využití metody JIT	39
Tab. 6. Struktura pohledávek společnosti v roce 2007.....	41

