

Problematika řízení oběžného majetku ve firmě XY s důrazem na pohledávky a zásoby

Jana Kutrová

Bakalářská práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana KUTROVÁ**
Osobní číslo: **M080159**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Finanční řízení podniku**

Téma práce: **Problematika řízení oběžného majetku ve firmě XY
s důrazem na pohledávky a zásoby**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- **Prostudujte literaturu na téma řízení zásob a řízení pohledávek.**
- **Popište efektivní možnosti řízení zásob a pohledávek.**

II. Praktická část

- **Charakterizujte firmu XY.**
- **Na základě odborné literatury popište a analyzujte současný stav pohledávek a zásob ve firmě XY s uvedením stávajících problémů, které souvisejí s danou tematikou.**
- **Vypracujte návrhy vedoucí ke zlepšení řízení pohledávek a zásob ve firmě XY.**

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- [1] BAŘINOVÁ, D., VOŽŇÁKOVÁ, I. Pohledávky vzory smluv a podání. 2. aktualizované vydání. Praha : GRADA Publishing, 2003. 128 s. ISBN 80-247-0581-8.
- [2] KISSLINGEROVÁ, E. a kol. Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2008. 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.
- [3] KISSLINGEROVÁ, E. a kol. Manažerské finance. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2004. 714 s. ISBN 80-7179-802-9.
- [4] LUKOSZOVÁ, X. Nákup a jeho řízení. Brno : Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6.
- [5] SCHOLLEOVÁ, H. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Petra Brázdilová

Vyšší odborná škola ekonomická

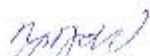
Datum zadání bakalářské práce:

25. února 2011

Termín odevzdání bakalářské práce:

26. dubna 2011

Ve Zlíně dne 22. března 2011


PaedDr. Josef Rydlo
zast. děkanka




Ing. Eva Heczková, Ph.D.
zast. ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
 - bez omezení;
 - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 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 nevydělečně 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 – bakalářskou 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 bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

.....

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

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou řízení oběžného majetku se zaměřením na pohledávky a zásoby. V teoretické části je charakteristika oběžného majetku. Pozornost je věnována zejména efektivním možnostem řízení zásob a pohledávek.

Praktická část bakalářské práce znázorňuje současný stav zásob a pohledávek ve firmě XY s uvedením stávajících problémů, jež souvisejí s oběžným majetkem. Dále jsou zde analyzovány zásoby a pohledávky s využitím ukazatelů finanční analýzy. V závěrečné části jsou obsaženy návrhy vedoucí ke zlepšení řízení zásob a pohledávek ve firmě XY.

Klíčová slova: oběžný majetek, zásoby, pohledávky, řízení zásob, řízení pohledávek, analýza zásob, analýza pohledávek

ABSTRACT

This bachelor thesis deals with the issue of management of current assets with an emphasis on receivables and inventory. In the theoretical part the characteristics of current assets is described. The attention is paid especially to the effective possibilities of management of inventory and receivables.

The practical part of the bachelor thesis represents the current situation of inventory and receivables in the firm XY with description of actual problems relating to current assets. Further inventory and receivables are analyzed here by using financial analysis indicators. In the final part suggestions leading to the improvement of the management of inventory and receivables in the firm XY are included.

Keywords: current assets, inventory, receivables, management of inventory, management of receivables, inventory analysis, receivables analysis

Za cenné rady a vstřícnost bych chtěla poděkovat vedoucí mé bakalářské práce Ing. Petře Brázdilové z Vyšší odborné školy ekonomické, Ing. Monice Schillingové z firmy Daně a účto s. r. o. a zaměstnancům firmy XY, s. r. o., kteří svou ochotou přispěli ke zdárnému vytvoření této práce.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 OBĚŽNÝ MAJETEK	13
1.1 ZÁSoby	14
1.1.1 Zásoby materiálu	14
1.1.2 Zásoby nedokončené výroby a polotovarů.....	14
1.1.3 Výrobky.....	14
1.1.4 Zvířata	15
1.1.5 Zboží.....	15
1.1.6 Poskytnuté zálohy na zásoby.....	15
1.1.7 Specifické problémy z titulu zásob	15
1.2 POHLEDÁVKY	16
2 ŘÍZENÍ OBĚŽNÉHO MAJETKU	18
2.1 ŘÍZENÍ ZÁSOb	18
2.1.1 Nezávislá poptávka.....	18
2.1.2 Závislá poptávka.....	20
2.1.3 Ukazatelé efektivity zásob	21
2.1.4 Řízení zásob pomocí norem	22
2.1.5 Metoda ABC.....	23
2.1.6 Metoda Just in Time (JIT).....	24
2.2 ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK	26
2.2.1 Způsoby řízení pohledávek	27
II PRAKTICKÁ ČÁST	31
3 PROFIL SPOLEČNOSTI	32
3.1 VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ XY, S. R. O.....	33
3.2 CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ TÝKAJÍCÍ SE FIRMY XY, S. R. O.....	33
3.3 SWOT ANALÝZA FIRMY XY, S. R. O.....	34
4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ZÁSOb VE FIRMĚ XY, S. R. O.	37
4.1 OCEŇOVÁNÍ ZÁSOb VE FIRMĚ XY, S. R. O.	38
4.2 UKAZATELÉ FINANČNÍ ANALÝZY U ZÁSOb	39
4.3 VERTIKÁLNÍ ANALÝZA OBĚŽNÉHO MAJETKU	41
5 ANALÝZA DODAVATELŮ VE FIRMĚ XY, S. R. O.	43
5.1 ANALÝZA DODAVATELŮ DLE METODY ABC	44
6 SOUČASNÝ STAV POHLEDÁVEK VE FIRMĚ XY, S. R. O.	49
6.1 PREVENCE POHLEDÁVEK	49
6.1.1 Smluvní zajištění	49
6.1.2 Zálohové platby.....	50
6.1.3 Bankovní záruka.....	50
6.1.4 Směnky.....	50
6.2 VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK.....	51
6.2.1 Mimosoudní řešení	51
6.2.2 Soudní řešení	52

6.3	ANALÝZA POHLEDÁVEK	53
6.3.1	Hodnocení aktivity	53
6.3.2	Rozbor pohledávek dle rozmezí splatnosti.....	55
7	NÁVRHY VEDOUcí KE ZLEPŠENí ŘÍZENí ZÁSOb A POHLEDÁVEK VE FIRMĚ XY, S. R. O.....	58
7.1	NÁVRHY VEDOUcí KE ZLEPŠENí ŘÍZENí ZÁSOb	58
7.1.1	Snížení administrativní náročnosti	58
7.1.2	Stanovení odpovědných pracovníků v oblasti nedokončené výroby.....	58
7.1.3	Vyvodit opatření při selhání lidského faktoru.....	59
7.1.4	Finanční motivace zaměstnanců z titulu snížení pořizovací ceny zásob	59
7.2	NÁVRHY VEDOUcí KE ZLEPŠENí ŘÍZENí POHLEDÁVEK	60
7.2.1	Vytvořit koordinovanou evidenci pohledávek	60
7.2.2	Outsourcing v oblasti řízení pohledávek	61
7.2.3	Faktoring	61
	ZÁVĚR	62
	RESUMÉ	63
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	64
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	66
	SEZNAM TABULEK.....	67
	SEZNAM PŘÍLOH.....	68

ÚVOD

Oběžný majetek představuje významnou část aktiv každého podniku bez ohledu na jeho organizační strukturu, velikost, právní formu podnikání, druh ekonomické činnosti, finanční podmínky aj. předpoklady hospodaření. Avšak tyto faktory mají vliv na strukturu, velikost a jiné stránky oběžného majetku.

Pro správný chod firmy je důležité udržovat zásoby v takové výši, aby zajistily plynulý chod firmy a zbytečně nevázaly finanční prostředky, které jsou potřeba i v jiných činnostech daného podniku. Celková velikost potřebného oběžného majetku souvisí i s potřebou kapitálu pro jeho krytí. Proto se v každé firmě musí provádět činnosti zabezpečující optimální hospodaření s oběžným majetkem. Tyto činnosti se souhrnně označují jako řízení oběžného majetku.

Ve své bakalářské práci se zabývám problematikou řízení oběžného majetku se zaměřením na zásoby a pohledávky. Teoretická část charakterizuje oběžný majetek v podniku s důrazem na zásoby a pohledávky. Větší pozornost je zde věnována zejména efektivním možnostem řízení zásob a pohledávek.

Řízení zásob obsahuje vysvětlení, které čtenáři poskytne důvody řízení zásob. Je zde popsána nezávislá a závislá poptávka, ukazatelé obrátky zásob a doba obratu zásob. Následně je popisováno řízení zásob pomocí norem, jsou zde naznačeny globální normy a příčiny vzniku nadnormativních zásob. K efektivním metodám řízení zásob jsou uvedeny metoda ABC a metoda Just in Time.

Řízení pohledávek obsahuje hlavní účely řízení pohledávek. Je zde poukázáno na dva rozměry řízení pohledávek, jako je prevence a vymáhání. Následují způsoby řízení pohledávek, mezi které patří zejména volba podmínek prodeje, využívání skonta, zajištění pohledávek, obstarávání informací o odběratelích, analýza pohledávek, inkasní politika a soudní řízení pohledávek.

Praktická část vychází z teoretické části, charakterizuje stavební firmu XY, s. r. o. a popisuje současný stav zásob a pohledávek v této firmě. Na základě analýzy současného stavu zásob a pohledávek ve firmě XY, s. r. o. jsou zde uvedeny problémy související s touto tematikou. V souvislosti s řízením zásob jsou zde použity ukazatelé finanční analýzy, jako ukazatelé aktivity, likvidity, a také vertikální analýza oběžného majetku. Dále je zde analyzováno hodnocení zásob a dodavatelů zásob, kde je použito i metody

ABC. Řízení pohledávek ve firmě XY, s. r. o. je zaměřeno na prevenci a vymáhání s uvedením konkrétních případů, které se ve firmě vyskytují. Následně je provedeno hodnocení aktivity v souvislosti s pohledávkami a rozbor pohledávek dle rozmezí splatnosti. V závěru mé práce jsou uvedeny návrhy vedoucí ke zlepšení řízení zásob a pohledávek ve firmě XY, s. r. o.

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

I TEORETICKÁ ČÁST

1 OBĚŽNÝ MAJETEK

Oběžný majetek je přítomen v každém podniku v různých podobách. Ve věcné podobě jako zásoby materiálu, zásoby rozpracované výroby a zásoby hotových výrobků. V peněžní podobě se setkáme s oběžným majetkem ve formě peněz v pokladně a na účtech v bance, ve formě pohledávek (převážně z obchodního styku, tj. dosud neuhrazené faktury, které podnik vystavil svým odběratelům, dále se jedná o ostatní pohledávky, např. vůči finančnímu úřadu, vůči svým zaměstnancům nebo jiným osobám), krátkodobého finančního majetku (např. majetkové cenné papíry splatné nebo určené k prodeji do jednoho roku, dlužné cenné papíry držené za účelem obchodování s nimi) aj.

Oběžný majetek mění své složení v různých časových intervalech. Složení oběžného majetku se nazývá struktura oběžného majetku, která vyjadřuje kvantitativní poměry mezi jednotlivými složkami oběžného majetku. Tato struktura oběžného majetku se měří procentními podíly jednotlivých složek oběžného majetku na jeho celkové hodnotě.

Oběžný majetek je neustále v pohybu. Jedna forma oběžného majetku přechází v jinou (za peníze jsou nakoupeny suroviny, ty se změny v nedokončené výrobky, ty v hotové výrobky, hotové výrobky v pohledávky, pohledávky v peníze na bankovních účtech nebo na hotové peníze). Oběžný majetek se obrací velmi rychle. Doba jednoho oběhu je kratší než jeden rok. Zpravidla je uskutečněno více oběhových cyklů v rámci jednoho roku. Oproti tomu dlouhodobý majetek má velice pomalý obrat (např. budovy se „obráť“ jednou za dvacet, padesát i více let). [1]

Oběžný majetek má tyto všeobecné funkce:

- **vnitřní funkce** – zabezpečuje hladký koloběh majetku a kapitálu podniku
- **vnější funkce** – díky oběžnému majetku podniky uskutečňují finanční a ekonomické vztahy vůči svému okolí (odběratelé, dodavatelé, společníci, zaměstnanci, věřitelé, stát)
- **likvidní funkce** – zabezpečuje potřebnou platební schopnost podniku
- **rezervní funkce** – část oběžného majetku můžeme použít jako rezervu na krytí potenciálních rizik (např. selhání dodavatele materiálu)
- **záruční funkce** – oběžný majetek slouží jako zdroj krytí [2]

1.1 Zásoby

Jednotlivé složky zásob a jejich náplň jsou uvedeny v § 9 vyhlášky č. 500/2002 Sb. v členění rozvahové položky C. I Zásoby na materiál, na nedokončenou výrobu a polotovary, výrobky, zvířata, zboží, a také zde patří poskytnuté zálohy na zásoby. [3], [4]

1.1.1 Zásoby materiálu

Zásoby materiálu jsou v odstavci 1 výše uvedeného paragrafu dále členěny na jednotlivé složky. Do materiálu se zahrnují všechny předměty, které jsou určeny k jednorázové spotřebě jak ve výrobní, tak i v nevýrobní činnosti a další movité věci s dobou použitelnosti kratší než jeden rok bez ohledu na jejich pořizovací cenu. Jedná se zejména o suroviny, pomocné látky, provozní látky, náhradní díly, obaly, samostatné movité věci a soubory movitých věcí s dobou použitelnosti delší než jeden rok, jejichž cena, dle ustanovení § 7, odst. 3, písm. b) vyhlášky č. 500/2002 Sb. nepřekračuje výši ocenění pro dlouhodobý hmotný majetek, kterou si účetní jednotka předem sama stanoví ve své vnitropodnikové směrnici.

1.1.2 Zásoby nedokončené výroby a polotovarů

Nedokončená výroba a polotovary jsou definovány v § 9 odstavce 2 vyhlášky č. 500/2002 Sb. Nedokončená výroba může vznikat téměř ve všech oborech ekonomické činnosti. Velmi často se zapomíná účtovat o nedokončené výrobě např. ve stavebnictví, v opravárenské činnosti, při vytváření softwarových produktů, v projekční činnosti apod. Nedokončená výroba totiž vzniká i v těch oborech, ve kterých nevznikají hmotné statky. Polotovary jsou odděleně evidované produkty, které ještě neprošly všemi výrobními stupni výroby a budou dokončeny do fáze hotových výrobků až v dalším výrobním procesu. I když jsou polotovary zatím ve fázi rozpracování, tak by bylo možné je i prodat. Například různé odlitky, desky ze dřeva apod.

1.1.3 Výrobky

Výrobky jsou věci vlastní výroby, které už firma dokončila do konečné podoby a připravuje je k prodeji. Firma, která vyrobila výrobky, tak je může využít i k vlastní spotřebě.

1.1.4 Zvířata

Zvířata jsou další složkou zásob. Vyhláška č. 500/2002 Sb. v § 9, odst. 4. upravuje, která zvířata mohou být evidována jako zásoby. Dle ustanovení § 7 odst. 5 vyhlášky č. 500/2002 Sb., se může účetní jednotka rozhodnout, zda zařadí do dlouhodobého majetku základní stádo jiných hospodářsky využitelných chovů, například muflonů, daňků, pštrosů, nutrií či jiných, v předchozích ustanoveních této vyhlášky nevyjmenovaných zvířat. Pokud se tak nerozhodne, tak jsou zvířata považována za zásobu.

1.1.5 Zboží

Zbožím jsou movité věci, které jsou vlastníkem pořizovány za účelem jejich dalšího prodeje. Dále jsou zbožím vlastní výrobky, které byly aktivovány a předány do vlastních prodejen. Pokud účetní jednotka nakupuje zvířata za účelem jejich dalšího prodeje, tak i tyto zvířata jsou považovány za zboží. V účetních jednotkách, jejichž předmětem činnosti je nákup a prodej nemovitostí, mohou být zbožím také nemovitosti, které jsou nakupovány za účelem jejich dalšího prodeje a nejsou touto účetní jednotkou používány pro její vlastní potřeby, pronajímány či technicky zhodnocovány. Příkladem těchto účetních jednotek jsou realitní kanceláře.

1.1.6 Poskytnuté zálohy na zásoby

Poskytnuté zálohy na zásoby obsahují stav záloh poskytnutých dodavatelům materiálu, zboží nebo zvířat. Poskytnuté zálohy se považují za pohledávky až do doby jejich vyúčtování na základě daňového dokladu.

1.1.7 Specifické problémy z titulu zásob

Do zásob se nesmí řadit pozemky a stavby, pokud nejsou považovány za zboží, ale jsou hmotným majetkem. Dále sem nepatří předměty z drahých kovů, umělecká díla, která nejsou součástí stavby, kromě toho i sbírky, movité kulturní památky, předměty kulturní hodnoty a podobné movité věci stanovené zvláštními právními předpisy, případně jejich soubory, pěstitelské celky trvalých porostů a základní stádo či tažná zvířata. To vše bez ohledu na jejich výši ocenění. Dále nejsou do zásob zahrnuty náhradní díly pořízené jako první vybavení dohromady se strojem či zařízením, pokud při pořízení nebyly známy jejich ceny, jak je stanoveno v § 61 odst. 1, písm. a) vyhlášky č. 500/2002 Sb. [4]

Mnohdy se setkáváme s problémem, jak nejlépe určit, zda se jedná o samostatný předmět, náhradní díl, nebo příslušenství věci. Příslušenstvím věci jsou předměty vymezené v občanském zákoníku a v postupech účtování pro podnikatele, náhradní díly jsou vymezeny v postupech účtování pro podnikatele. Pokud na předmětu vyměňujeme příslušenství, jedná se o náhradní díl. Příkladem může být například barva do kopírovacího stroje. Pokud se příslušenství pořizuje dodatečně, je jeho připojení k dlouhodobému majetku technickým zhodnocením. Vhodným příkladem může být dodatečné pořízení klimatizace do auta zařazeného v obchodním majetku firmy. To platí pouze v případě, že je překročena příslušná předepsaná finanční částka, kterou stanovuje zákon o daních z příjmů. [5], [6]

1.2 Pohledávky

Pohledávky představují obchodní úvěr, který je poskytován dodavatelem odběrateli. Pohledávky jsou významnou složkou aktiv v každém podniku. Jsou zahrnuty v oběžném majetku firmy a jejich výše a rychlost splacení má vliv na likviditu podniku. Řádné a včasné plnění je jednou ze zásad poctivého obchodního vztahu. Avšak kvůli druhotné platební neschopnosti, kdy firmy nemohou splácet své závazky kvůli velkému objemu nezaplacených pohledávek, se tato zásada vždy nepodaří realizovat.

Pohledávka je právo na zaplacení určité peněžité sumy. Jsou mimořádně důležitou složkou oběžného majetku podnikatelského subjektu. Výše a rychlost jejich úhrady má vliv na likviditu dodavatele. Každá firma má svůj systém řízení pohledávek podle svých zkušeností, rozsahu, druhu činnosti, kterou se zabývá, a také dle trhů, na kterých firma obchoduje. Ne vždy však mají firmy tento systém přehledný a ne vždy je lehké se v něm vyznat. Naopak některé firmy mají propracované systémy, ale zaměstnanci v něm neumí správně pracovat a využívat jeho funkce.

V současném tržním prostředí představuje platební neschopnost jeden z vážných ekonomických ukazatelů, který velice ovlivňuje finanční zdraví podniku. V době hospodářské krize nabírá tato záležitost na velikosti. Mnoho firem ukončuje svou podnikatelskou činnost, protože nemá finanční prostředky na zaplacení svých dluhů, a to převážně z důvodu velkého počtu neuhrazených pohledávek, které jim způsobily krizi likvidity. Je potřeba se zabývat pohledávkou již v okamžiku jejího vzniku a pokusit se zabránit potenciálním problémům, které mohou vzniknout. Každá firma by měla mít

pohledávky pod nepřetržitou kontrolou a realizovat příslušné postupy v okamžiku, kdy dlužník neuhradí svůj dluh.

Zásadní předpoklad pro vznik pohledávky je uzavření smlouvy, neboť zjednodušený postup na základě ústní domluvy s sebou přináší řadu problémů, jako například selhání lidského faktoru, nebo nemožnost vymáhání ústně vzniklé pohledávky. V mnoha obchodních případech dříve chyběly jakékoli písemné záznamy. Což není nic neobvyklého ani v dnešní době. Způsob uzavírání smluvních vztahů bez písemné dokumentace by mohl být možný pouze v prostředí s vyspělou právní a podnikatelskou etikou.

Fáze zajištění pohledávek bývá mnohdy podceňována. Avšak nejúčinnější ochranou před vznikem problémových pohledávek je zabezpečit pohledávky už před jejich vznikem nebo v době, kdy vznikají. Metod pro zabezpečení pohledávek je nepřehledné množství. Počínaje zjišťováním informací o budoucích či současných obchodních partnerech, přes důsledné zpracování obchodních smluv, které jsou pro vznik pohledávky rozhodujícím předpokladem, konče jištěním pohledávek tzv. zajišťovacími instrumenty, jako jsou především dokumentární inkaso, dokumentární akreditiv, směnka, zajišťovací převod práva, výhrada vlastnického práva, zástavní právo, smluvní pokuta, ručení, bankovní záruka, pojištění pohledávek apod.

Každá společnost by si měla vytvořit srozumitelný systém řízení pohledávek podle svých potřeb. Je vhodné vytvořit si přehledný systém, kde budou odběratelé rozděleni do několika skupin podle jejich dosavadní platební disciplíny, podle velikosti a opakovanosti dodávek a přiřadit jednotlivým skupinám podle toho platební podmínky. Tento systém může zabránit možným chybným rozhodnutím firmy v budoucnosti. Mnoho rozhodnutí je totiž učiněno pod tlakem a bez přehledného systému by mohlo být uskutečněno mnoho chybných kroků. [7]

2 ŘÍZENÍ OBĚŽNÉHO MAJETKU

Řízení oběžného majetku představuje vědomou činnost podniků, která zahrnuje analýzu, stanovení a udržování optimální výše, struktury a míry využívání oběžného majetku odpovídající potřebám, možnostem a cílům podniku.

2.1 Řízení zásob

Primárním cílem řízení zásob je nalezení rovnováhy mezi náklady na skladování a cenou za poskytování požadované služby na úrovni, kterou si žádá odběratel. Při řízení zásob se tedy střetávají podniky s konfrontací dvou zájmů. Na jedné straně je to snaha obsloužit co nejlépe a nejrychleji odběratele, na druhé straně je naše snaha snížit náklady spojené se zásobováním na minimum. Proto by měly podniky zásobovat sklad takovým způsobem, aby vyhověly zákazníkům lépe nebo alespoň na stejné úrovni jako konkurence, ale nepřezásobovat se, protože to má negativní vliv na hotovost a rentabilitu společnosti.

Ideální situací je, když podnik vyrábí na zakázku, například stavební firmy. Odběratel si určí materiál a jiné konkrétní požadavky týkající se jeho zakázky stavebních prací. Podnik potom doplňuje zásoby na základě požadavků zákazníka a díky tomu nemusí riskovat, že by si vytvářel přebytečné zásoby.

Jde-li o nezávislou poptávku, tak hodně firem sestavuje svůj výrobní program na základě předpovědi poptávky po konkrétních výrobcích nebo po konkrétní službě. Platí zde zásada, že čím přesněji podnik zná budoucí poptávku, tím nižší zásoby musí skladovat. Od této nezávislé poptávky se odvíjí i závislá poptávka. To znamená, že podnik pak odvozuje poptávku po materiálech a polotovarech potřebných pro výrobu poptávaného výrobku nebo služby. Závislá poptávka se pak zjišťuje na základě výrobních norem. Existuje zde však problém s odpadem při výrobě a jiných potenciálních nedostatků, které nejsou možné předem stanovit. [1], [2], [8], [9]

2.1.1 Nezávislá poptávka

Nezávislá neboli nahodilá poptávka nezávisí na poptávce po jiném výrobku nebo službě. Podnik ji musí předpovědět. Jde o spotřebitelem řízenou poptávku výrobků nebo služeb pro konečné použití. Tudíž je tato poptávka nahodilejší s jistým znakem nejistoty.

Jednou z metod, jak postupovat při odhadu nezávislé poptávky, je analýza minulé poptávky. Při zhodnocování údajů o minulé spotřebě je třeba vzít v úvahu výskyt trendů, cyklů, sezónnosti nebo mimořádných událostí. [8]

Trend může být buď pozitivní, nebo negativní. Pozitivní trend značí dlouhodobý růst, negativní trend naopak pokles. Pozitivním trendem může být například reklamní kampaň, kdy poptávka roste. Negativním trendem je například pokles poptávky při konečné životní fázi nějakého výrobku. Důvodem je například uvedení nového výrobku na trh, proto u starých výrobků poptávka klesá.

Cyklus znázorňuje periodicky se opakující krátkodobé růsty a poklesy poptávky. Perioda může být týdenní, měsíční, roční aj.

Sezónnost je případ cyklu většinou s periodou jednoho roku. Sezónnost vzniká tam, kde se průměrná poptávka v průběhu roku opakuje, jako je období Velikonoc, Vánoc aj.

Mimořádné události představují nahodilé jednorázové, velké výkyvy v poptávce. [9]

Poptávku můžeme rozdělit na základě uvedených skutečností na tyto základní typy:

- **ustálenou poptávku** – poptávka bez cyklu, střední hodnota poptávky se časem nemění
- **poptávku s trendem** – poptávka bez cyklu, střední hodnota poptávky se časem zvětšuje nebo zmenšuje
- **cyklickou nebo sezónní poptávku** – střední hodnota poptávky se mění podle období v rámci jedné periody

Řízení zásob se bude odlišovat podle časového vývoje poptávky. Např. v případě cyklické poptávky budeme zásoby doplňovat „cyklicky“. V období očekávaného nárůstu poptávky budou zásoby vyšší než v období jejího poklesu. Současně, pokud nestačí výrobní kapacita v období cyklického nárůstu uspokojit poptávku, firma se musí dostatečně předzásobit. To můžeme vidět například u výrobců velikonočního a vánočního zboží, kdy výroba tohoto zboží začíná se značným předstihem a dochází tak k předzásobením. Příkladem u stavební firmy může být znakem očekávaného nárůstu poptávky například fakt, že se má zvýšit sazba DPH.

Firma může tedy na základě sledování předchozího vývoje poptávky zjistit, jaký byl průběh poptávky v minulých letech. Následně za pomoci různých statistických metod odhadne průběh budoucí poptávky. Mezi tyto metody řadíme např. vážený průměr za

jednotlivé měsíce, nebo to můžou být i jiná časová období. Na základě těchto odhadů může firma zjistit odpovědi na dvě nejdůležitější otázky při řízení zásob – kdy a kolik by měla firma objednávat. Nejjednodušší okolnosti jsou při stejnoměrné nezávislé poptávce.

Řízení zásob při stejnoměrné nezávislé poptávce

Stejněměrná nezávislá poptávka po našich výrobcích nebo službách je situace, kdy prodáváme stále stejné množství výrobků nebo služeb a přitom nedochází v průběhu času k výrazným a pravidelně se opakující výkyvům. Taková situace není pro firmu velmi žádoucí, protože nedochází k reálnému růstu organizace. Při stejnoměrné nezávislé poptávce platí, že zboží prodáváme rovnoměrně, a proto je vhodné vždy v určitém období stav zásob doplnit na předem stanovenou optimální úroveň. [8]

S tvorbou a využíváním zásob jsou spojeny následující tři druhy nákladů:

1. **Náklady na doplnění zásob** – jedná se o náklady vyvolané aktivitami souvisejícími s pořízením a doplněním zásob. Příkladem je komunikace s dodavateli, aktivity spojené s dopravními náklady, s náklady na přejímku a uskladnění dodávky atd.
2. **Náklady na držení zásob** – jedná se o náklady kapitálu použitého k profinancování zásob (např. úroky z úvěru na zásoby), náklady na skladový prostor (např. spotřeba energií), na správu zásob (mzdy skladových pracovníků) a náklady z rizika, které vznikají kvůli budoucí nemožnosti prodeje zásob (např. z důvodu zničení, znehodnocení stářím apod.).
3. **Náklady z deficitu** – vznikají v případě vyčerpání zásob a nemožnosti uspokojení objednávky zákazníka v předem sjednané dodací lhůtě a v předem sjednaném množství. Jelikož lze tyto náklady velmi špatně odhadnout, mělo by se s nimi počítat prostřednictvím požadované úrovně služeb při vypočítávání pojistné zásoby. [1]

2.1.2 Závislá poptávka

Mnohem jednodušší je řízení zásob pro poptávku závislou neboli předvídatelnou. Na základě očekávané poptávky po našich výrobcích nebo službách si stanovíme, jaké potřebujeme zásoby pro zabezpečení výroby. Závislá poptávka je odvozena z poptávky po jiném hotovém výrobku, polotovaru, službě atd. Umožňuje větší míru očekávání a existuje tu i větší jistota, než při nákupu konečného výrobku spotřebitelem. [8], [9]

2.1.3 Ukazatelé efektivnosti zásob

Výše zásob má vliv na finanční hotovost a zisk podniku. Proto by se měl podnik snažit o to, aby neměl nadměrné zásoby, které by zbytečně snižovaly jeho finanční hotovost a zároveň i zisk. Za tímto účelem by měl podnik pravidelně monitorovat a kontrolovat stav zásob a sledovat míru jejich efektivnosti, kterou měříme pomocí dvou ukazatelů, kterými jsou ukazatel obrátky zásob a ukazatel doby obratu zásob.

Ukazatel obrátky zásob

$$\text{ukazatel obrátky zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{Ø zásoby}} \quad (1)$$

Výsledek vyjadřuje, kolikrát se zásoby obrátí během určitého časového období, neboli kolikrát se zásoby přemění v ostatní formy oběžného majetku až po prodej hotových výrobků a opětovný nákup zásob. Je nutné tento ukazatel sledovat v určité relaci, např. jeho vývoj v určitém čase, srovnání s konkurencí ve stejném oboru apod. Sníží-li se nám doba obrátky, pak to znamená zhoršení „likvidity“ zásob, tzn., že doba spotřeby zásob se prodlužuje, zásoby váží delší dobu finanční prostředky. [10]

Pokud budeme počítat tento ukazatel pro jednotlivé úrovně zásob, budeme moci přesněji určit příčiny problémů v řízení zásob. Dále budeme moci posoudit kvalitu kooperace mezi nákupy, výrobou a prodeji.

$$\text{obrátko materiálu} = \frac{\text{spotřeba materiálu}}{\text{Ø hodnota zásob materiálu}} \quad (2)$$

$$\text{obrátko nedokončené výroby} = \frac{\text{náklady výroby}}{\text{Ø hodnota nedokončené výroby}} \quad (3)$$

$$\text{obrátko dokončené výroby} = \frac{\text{náklady na prodané výrobky}}{\text{Ø hodnota dokončené výroby}} \quad (4)$$

Velikost tohoto ukazatele se používá také jako kritérium při rozdělování skladových položek do jednotlivých kategorií A, B a C. Tím zjistíme, že zásoby v rámci těchto kategorií vykazují odlišné chování, potom pomocí ukazatele obrátek zásob rozdělíme položky v rámci jednotlivých kategorií do podskupin. [8]

Ukazatel doby obratu zásob

$$\text{ukazatel doby obratu zásob} = \frac{\text{Ø zásoby}}{\text{Ø tržby za 1 den}} * \text{počet dní časové periody} \quad (5)$$

nebo

$$\text{ukazatel doby obratu zásob} = \frac{360}{\text{obrátko zásob vypočtená pro roční období}} \quad (6)$$

Ukazatel doby obratu zásob můžeme využít ke kontrole efektivnosti zásob. Za předpokladu, že známe plánované náklady na prodané zboží a současnou nebo plánovanou dobu obratu zásob, můžeme stanovit hodnotu zásob na konci plánovacího období. Dále můžeme pomocí doby obratu zásob vypočítat plánovanou změnu zásob. [8], [10]

2.1.4 Řízení zásob pomocí norem

Normy udávají maximální úroveň zásob v různém členění:

- po jednotlivých položkách
- po skupinách položek
- v rozdělení na suroviny, materiál, polotovary a hotové výrobky

Zásoby by měly být zachovávány na uspokojivé úrovni tak, aby dokázaly uspokojit výrobu (v případě surovin, materiálu a polotovarů) a zákazníky (v případě hotových výrobků, provedených prací apod.), ale zároveň by zásoby měly být co nejnižší z důvodu finančních nákladů.

Globální normy

Firmy si často stanoví normovanou velikost zásob jako procento z tržeb nebo v některých případech jako procento určitých nákladů. Takto stanovené normy však mohou sloužit jen k velmi obecnému řízení zásob v základních skupinách. Je možno tak stanovit, že například:

- průměrná hodnota zásob hotových výrobků může být maximálně 14% z tržeb
- průměrná hodnota zásob polotovarů může činit maximálně 6% z tržeb
- průměrná hodnota zásob surovin a materiálu může být nejvýše 14% z celkových výrobních náklad

Stanovení těchto hodnot záleží na současných hodnotách. Platí, že by manažeři měli klást postupné cíle s tím, že bude docházet k neustálému zlepšování. Je ale důležité stanovit reálné cíle.

Příčiny vzniku nadnormativních zásob

Firmy by měli zjišťovat důvody překročení požadované úrovně zásob. Chyby mohou být následující:

- 1. Výrobní** – výroba nespotřebuje tolik suroviny a materiálu, kolik se plánovalo. Příčinou mohou být například prostoje nebo jiné poruchy ve výrobě. Dalším důvodem může být změněné složení výrobku nebo dodatečná změna parametrů u stavebních zakázek nebo jiných poskytovaných služeb.
- 2. Finanční** – vysoké množstevní rabaty mohou vést k závěru, že je výhodnější normy překročit, protože úspora rabatu vynahradí vyšší náklady na skladování.
- 3. Chyby v plánování** – nereálnost očekávané poptávky. Chyby v plánování samozřejmě jsou prvotním důvodem pro vyšší zásoby, než určují normy. Dalším důvodem může být chyba ve zpracování výrobního plánu.
- 4. Dodavatelské** – dodavatel občas požaduje minimální velikost dodávky.
- 5. Marketingové** – zbytky po výrobku, jehož výroba byla ukončena (ať už z důvodu inovace nebo z úplného ukončení výroby). Jinou možností marketingových chyb jsou zbytky z různých sezónních výrobků (Valentýnské dárky apod.).
- 6. Legislativní** – nutné legislativní změny (například v obalu, složení výrobku, ale také to může být i zákaz prodeje výrobku apod.). [8]

2.1.5 Metoda ABC

Metoda ABC je moderním přístupem k řízení zásob a patří mezi efektivní možnosti řízení zásob. Metoda je velice snadno použitelná i pro menší podniky a používá se obecně při stanovení priorit. Podle zkušeností platí v zásobování podniku stejně jako v mnoha jiných odvětvích lidské činnosti tzv. Paretův princip, který pochází od italského ekonoma, sociologa a politologa, jež se jmenoval Vilfredo Frederico Damaso Pareto a žil v letech 1848–1923. [11]

Podobně jako je 80% světového bohatství v rukou 20% obyvatel světa, je i 80% zásob firmy většinou tvořeno jen 20% položek. Podstatou metody ABC je skutečnost, že malá množství z celkového objemu mohou tvořit významnou a rozhodující hodnotu. Z toho

plyne, že když se zaměří podnikatel na pouhých 20% položek, tak má pod kontrolou většinu zásob. Tyto klíčové zásoby se označují jako A a měla by jim být věnována největší pozornost. Skupinu B tvoří zásoby, jejichž hodnota je 10–15% celkové hodnoty – jde také o malé množství druhů, nemusí jim již být věnována taková pozornost. Skupinu C tvoří velké množství položek, jejichž hodnota je dohromady velmi malá a na jejich řízení není třeba se soustředit. Podle diferenciací do skupin se metoda jmenuje ABC. [12], [13]

Ačkoli je popsán systém velmi jednoduchý, firmy často řídí a sledují spotřebu nepodstatných zásob, místo aby se soustředily na zásoby klíčové. Ve firmách, které používají vlastní sklad nebo mezisklady je běžným postupem skladovat tisíce položek jednotlivých kategorií zásob. Proto je vhodné metodu ABC zapojit jak do skladového softwaru, tak do celkového účetního a informačního systému dané firmy. Ideální situace je, když se navrhne jeden komplexní informační systém pro všechny možné využitelné činnosti dané firmy. Tímto se sníží náklady na software na rozdíl od situace, kdy by se dodatečně dokupovaly další informační systémy podle požadavků firmy. [14]

2.1.6 Metoda Just in Time (JIT)

Metoda Just in Time (dále jen JIT) byla vyvinuta v Japonsku po 2. světové válce a řadí se mezi efektivní možnosti řízení zásob. JIT byl zaveden ve firmě Toyota a je mu přisuzován hlavní vliv na mezinárodní úspěch japonské výrobní produkce především ve strojírenském a elektrotechnickém průmyslu. Až po 2. ropné krizi v roce 1976 se tato filozofie začala prudce rozšiřovat i v jiných japonských firmách. V USA se JIT začala uplatňovat po roce 1980 a brzy přijaly tuto filozofii i první významné evropské firmy.

Systém JIT funguje na principu výroby, který pracuje s požadavkem výborné kvality, absolutní časové koordinace, tržní orientace a minimalizace nákladů. Výroba s využitím principů metody JIT, znamená vyrábět určité druhy výrobků v požadovaném množství, v požadovaném čase, při současném zajištění 100procentní kvality tak, aby bylo možné odstranit příčiny, kvůli kterým musí být udržovány zásoby. JIT napomáhá výrobní strategii orientované na trh a zákazníka.

Hlavní předpoklady pro uplatnění metody JIT jsou:

- přísná kontrola kvality
- blízkost výroby
- pravidelné a spolehlivé dodávky

- spolehlivé telekomunikace
- princip jediného zdroje
- poskytování bezprostředních plánových informací
- společná kooperace s využitím metod hodnotové analýzy
- úzké vztahy mezi dodavatelem a odběratelem
- plánování a výroba na zakázku
- výroba v malých sériích, tzn., že každý výrobek je považován za speciální objednávku
- eliminace ztrát
- plynulé toky ve výrobě
- zajištění kvality ve výrobě
- respektování a motivace pracovníků
- udržování dlouhodobé a jasné strategické linie

Metoda JIT je zásadně odlišná od klasických postupů výroby, které jsou rozvinuté převážně v Evropě. Zde je vyráběna velkoobjemová produkce, která mnohdy dlouho čeká na prodej na skladě. Základním rozdílem je, že výroba probíhá zcela plynule a přímo se realizuje. Což znamená, že se přímo prodává a neblokuje vložený kapitál ani v zásobách materiálu, ani v zásobách hotových výrobků.

JIT sleduje v podniku následující všeobecné zásady:

- krátký přípravný a zaváděcí cyklus výroby
- standardizace výrobních součástí i jednotlivých dílů a jejich univerzální použitelnost v rámci firemních aktivit
- zaměření na kvalitní a přesně načasované dodávky interních a externích vstupů
- stálé snižování objemu úrovně zásob a nedokončené výroby až na nulový stav
- nalezení, rozbor a eliminace činností, které nepřinášejí firmě přidanou hodnotu
- striktní orientace výroby na trh a jeho požadavky
- vysoký stupeň zapojení moderních technologií a procesní flexibilita

Metoda JIT má i své nevýhody, mezi které patří zejména snižování komplexnosti výroby, výrobce konečného produktu opouští výrobu komponent a přenechává ji dodavatelům. Použití této metody vede ke zvyšování nároků na přepravu se všemi jejími nepříznivými ekologickými efekty. Přepravují se stále menší zásilky stále větším

množstvím nákladních automobilů. Na pozemních komunikacích často dochází k neprůjezdnosti a v mezinárodních logistických řetězcích je způsobena časová náročnost spedičního a celního odbavení na hranicích. [14], [15]

2.2 Řízení pohledávek

Řízení pohledávek představuje činnosti podniků směřující k optimálnímu regulování jejich pohledávek. Pro firmu je řízení pohledávek velmi důležitou činností. Pohledávky totiž představují poskytnutí úvěru zákazníkům, ze kterého nemá firma žádný úrok. To je hlavní důvod, proč je pro firmu nejlepší mít co nejnižší hladinu pohledávek. Avšak měli bychom mít na paměti, že cílem řízení pohledávek není minimalizace pohledávek po splatnosti, ale je to maximalizace zisku ve firmě.

Pro firmu je důležité najít určitou rovnovážnou situaci mezi prodeji a finančními náklady. Bez poskytování obchodního úvěru by prodeje ve firmě byly velice nízké a firma by tak dosahovala nižšího zisku. Každá firma by se měla snažit prodat co nejvíce výrobků nebo služeb, získat co nejvíce kvalitních zákazníků a prostřednictvím toho maximalizovat svůj zisk a podíl na trhu. [8]

Hlavním účelem efektivního řízení pohledávek je:

1. ochránit firmu před vysokým podílem vystavených faktur, které zákazníci platí po splatnosti
2. omezit podíl nedobytných pohledávek, na jejichž úhradu firma mnohdy vynakládá vysoké náklady

Záměrem efektivního řízení pohledávek je umožnit růst prodeje výrobků nebo služeb, aniž by se zvětšovalo riziko vzniku nekvalitních pohledávek a nepříznivých dopadů do cash flow. U přísné politiky řízení pohledávek není jednoduché dosáhnout vysokých prodejů. Na druhou stranu se sníží počet pozdě platících zákazníků na minimum. Pravým opakem by byla benevolentní úvěrová politika, která by způsobila vysoký podíl nedobytných pohledávek, ale zároveň by přinesla vysoký objem prodeje výrobků nebo služeb.

Řízení pohledávek má dva rozměry:

- prevence
- vymáhání

Řízení pohledávek je často chybně redukováno jen na samotné vymáhání pohledávek, avšak prevence je důležitá hlavně proto, aby vymáhání nebylo tak často zapotřebí. Pravidla prevence bývají zaměřena na platební podmínky, limity poskytování dodavatelských úvěrů, přístupy k novým zákazníkům a na doklady potvrzující skutečnost pohledávek. [13], [16]

Proces řízení pohledávek bývá někdy označováno anglickým názvem credit risk. Tento termín obsahuje soubor preventivních opatření, která si kladou za cíl minimalizovat rizika vzniku nekvalitních pohledávek nebo pohledávek po lhůtě splatnosti včetně specifikace nástrojů sloužících k účelnému a efektivnímu vymáhání těchto pohledávek, pokud takové pohledávky vzniknou. Nejedná se tedy jen o nastavování platebních podmínek, popř. skonta, vymáhání pohledávek apod., nýbrž o ucelené systémové řešení. Záměrem tohoto řešení je zajištění finančního zdraví a růst hodnoty firmy. Credit risk je každodenní a trvalý proces práce se zákazníky firem, který v případě, že není kvalitně uskutečňován, přináší potíže v řízení cash flow. [17]

Vymáhání pohledávek přichází na řadu v okamžiku, kdy nebyla zajištěna včasná úhrada pohledávky.

2.2.1 Způsoby řízení pohledávek

- volba podmínek prodeje
- využívání skonta
- zajištění pohledávek
- obstarávání informací o odběratelích
- analýza pohledávek
- inkasní politika
- soudní řízení pohledávek [7], [10], [13]

Volba podmínek prodeje

Mezi nejběžnější podmínky prodeje patří placení předem, placení při dodávce a obchodní úvěr.

Placení předem je uskutečněno formou zálohy, kdy bývá placena část nebo i celá hodnota smlouvané ceny dodávky za zboží nebo službu. Výše zálohy závisí na dohodě mezi dodavatelem a odběratelem. Nevýhodou zálohových plateb je zkreslování stavu pohledávek a závazků, kdy není v účetní jednotce zachycen věrohodný obraz skutečnosti.

Tento způsob placení je běžný u zakázkové výroby (například ve stavebnictví), u drahého zboží, nebo pokud se jedná o zákazníka, u kterého hrozí riziko nezaplacení pohledávky.

Placení při dodávce je obvyklé u maloobchodní sítě (např. kadeřnice platí za šampony přímo při dodávce zboží). Tato forma placení je běžná i u nepravidelných zákazníků, pokud si objednávají větší množství zboží.

Obchodní úvěr poskytují firmy svým zákazníkům odkladem splatnosti pohledávek. Tento úvěr mívá nejčastěji splatnost od 14 do 90 dnů. Za tento úvěr zákazník neplatí žádný úrok. Firma by měla stanovit hranici úvěru, která určuje maximální hodnotu všech faktur vystavených na jednoho zákazníka, kterou je daná firma ochotna financovat zákazníka. Tato hranice úvěru funguje obdobně jako kontokorentní úvěr, kdy se při platbě části faktur uvolní část úvěrového rámce a zákazník tak může znovu odkoupit další zboží nebo služby na úvěr.

Využívání skonta

Skontem se rozumí motivace zákazníka za účelem rychlejší úhrady svého závazku. Skonto poskytuje slevu při platbě závazku v určitém časovém intervalu. Je to svým způsobem diskont. Používání skonta představuje menší riziko vzniku nedobytných nebo pozdě hrazených pohledávek a snížení nákladů spojených s vymáháním pohledávek. Pro dodavatele však skonto znamená snížení tržby za prodej zboží nebo služeb. V podstatě systém skont je realizován tak, že na faktuře nebo ve smlouvě je uvedena platební podmínka např. 4/14, netto 70. Odběratel tak ví, že má nárok na skonto ve výši 4% z celkové ceny na faktuře, pokud ji uhradí do 14 dnů od jejího vystavení. Jinak platí plnou cenu (netto) do 70 dnů, což je standardní odklad splatnosti. Nejlepším způsobem na vypořádání skont je situace, kdy odběratel uhradí celou částku faktury nebo smlouvy a dodavatel následně vystaví zákazníkovi dobropis ve výši skont ke všem včas uhrazeným fakturám nebo smlouvám.

Zajištění pohledávek

V některých odvětvích ještě není běžné, aby se poskytovaly záruky za dodavatelský úvěr. Avšak v jiných odvětvích je poskytování těchto záruk zcela obvyklou situací – stavebnictví, dodávky investičních celků, většina exportů apod. Dodavatelský úvěr má stejný charakter jako úvěr od banky, proto bychom měli zajištění pohledávek brát jako samozřejmost i v obchodní sféře. Zajištění pohledávek může být formou bankovní záruky,

akreditivu, zajištění majitelem nebo jiným subjektem, popř. zajištěním hmotným majetkem.

Obstarávání informací o odběratelích

Informace o obchodních partnerech můžeme získat z různých zdrojů. Důležitým zdrojem jsou poznatky o dosavadní platební morálce našeho zákazníka, informace z médií, informace z obchodního a živnostenského rejstříku. Spoustu důležitých informací můžeme také získat například v Obchodním rejstříku, kde jsou veřejně přístupné výkazy. Dále to mohou být bankovní informace, které banka může poskytnout třetí osobě jen se souhlasem svého klienta. Jinou možností může být využití specializovaných informačních kanceláří, které se zabývají správou pohledávek, inkasem pohledávek a shromažďováním informací o společnostech.

Analýza pohledávek

Tento nástroj řízení pohledávek využívá výpočty a rozborů za pomoci ukazatelů pohledávek. Nejčastějším ukazatelem je doba obratu pohledávek, kterou lze vypočítat na základě veřejně dostupných finančních výkazů společnosti.

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{\textit{\textcircled{O}} krátkodobé pohledávky}}{\text{tržba za 1 den}} \quad (7)$$

Problémem tohoto ukazatele je skutečnost, že pohledávky obsahují daň z přidané hodnoty, zatímco tržby za 1 den jsou uvedeny bez daně. Kromě toho stav pohledávek zjišťujeme ke konkrétnímu dni a hodnota může být ovlivněna fakturací velké dodávky úzce před okamžikem hodnocení.

Dalším ukazatelem je obrátka pohledávek, která udává počet obrátek pohledávek za daný časový interval.

$$\text{obrátky pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{\textit{\textcircled{O}} krátkodobé pohledávky}} \quad (8)$$

Inkasní politika

Inkasní politika obnáší nutnost vedení evidence pohledávek dle různých možností. Například vedení pohledávek dle odběratelů z hlediska spolehlivosti a včasnosti úhrad, evidence platebních zvyklostí odběratelů, evidence pohledávek dle stavu k určitému datu aj. Inkasní politika zahrnuje i postupy vůči neplatičům, mezi které patří zejména urgování, využívání inkasních agentur, faktoringových společností, právních zástupců aj.

Soudní řízení pohledávek

Soudním vymáháním rozumíme vymáhání pohledávek způsobem státního donucení, tj. uskutečněním úkonů od podání žaloby až po výkon soudního rozhodnutí. Také zde zahrnujeme přihlášení pohledávky do konkurzního řízení a podání návrhu na prohlášení konkurzu na majetek dlužníka. Soudní řízení je zahájeno doručením žaloby soudu. Ukončení soudního řízení je ukončeno jednou z těchto tří možností: rozsudkem, usnesením nebo platebním rozkazem.

Zahájení soudního řízení znamená možnost uplatnění zákonné opravné položky podle § 8a zákona č. 593/1992 Sb., o rezervách, ve znění pozdějších předpisů. Opravná položka se postupně uplatní až do výše 100% hodnoty pohledávky, je-li pohledávka více než 36 měsíců po splatnosti. [18]

II PRAKTICKÁ ČÁST

3 PROFIL SPOLEČNOSTI

Společnost XY, s. r. o. byla založena roku 2001. Od počátku je činnost společnosti XY, s. r. o. zaměřená na komplexní realizace staveb v oboru pozemního stavitelství. Z důvodu komplexnosti služeb zákazníkovi vzniklo hned v prvním roce činnosti středisko vnitřních instalací, které má na starosti elektro a vodo-topo-plyn, dále bylo založeno středisko se zaměřením na lešení a bednění. Před dvěma lety vzniklo také středisko pro stolařské práce. Převážná část zakázek je uskutečňována formou dodávek staveb na klíč, případně formou generálních subdodávek.

V počátcích svého vzniku se firma zabývala z velké části výstavbou rodinných domů, avšak později byla zahrnuta i výstavba budov občanské vybavenosti, výstavba sportovních hřišť, průmyslových staveb, rekonstrukce a novostavby bytových domů, rekonstrukce památkově chráněných objektů a v neposlední řadě inženýrské stavby.

Firma svým klientům nabízí kompletní služby týkající se předprojektové a projektové přípravy, inženýrské činnosti, poradenské činnosti, realizace stavby na zakázku, záručního a pozáručního servisu. Firma též zajišťuje územní rozhodnutí, stavební povolení a kolaudační souhlas.

Kvalita a operativnost je nejvýznamnějším faktorem dlouhodobé stability firmy na trhu se stavebnictvím. Na základě dosavadního vývoje lze konstatovat, že základním posláním společnosti je poskytovat své služby v kvalitě vyšší než konkurence, ke spokojenosti všech zákazníků, s minimálním dopadem na životní prostředí a s maximální bezpečností a ochranou zdraví při práci.

Vizí firmy je udržet si pevnou pozici na trhu ve stavebnictví v České republice, jako firma schopná uspokojit potřeby zákazníků prvotřídními službami. Za tímto účelem byl ve firmě postupně implementován systém managementu jakosti dle požadavků normy ISO 9001, systém environmentálního managementu dle normy ISO 14001 a systém managementu BOZP dle standardu OHSAS 18001.

V prvních letech činnosti firmy byl velmi dynamický nárůst obchodního obrátu. Každým rokem se násobně zvyšoval. V současné době je firma schopna kapacitně absorbovat objem stavební výroby ve výši až 250 milionů Kč. Dlouhodobým cílem firmy je zefektivňování výroby v objemu 250 až 300 milionů Kč při zachování vysoké kvality prováděných prací.

Firma se v roce 2007 rozhodla, že jejím účetním obdobím nebude kalendářní rok, ale hospodářský rok, který začíná vždy 1. 4. příslušného roku a končí 31. 3. následujícího roku. Například hospodářský rok 2011 začal 1. 4. 2010 a skončil 31. 3. 2011.

3.1 Vývoj počtu zaměstnanců ve firmě XY, s. r. o.

Společnost XY, s. r. o. na svém počátku zaměstnávala jen 25 zaměstnanců. S postupným nárůstem zakázek firma přibírala čím dál víc pracovníků, a to jak manuálních, tak i administrativních. Zvýšil se i počet společníků firmy. Původně byli ve firmě 3 společníci, nyní jsou 4 společníci. Průměrný počet zaměstnanců se ustálil na čísle 98, z nichž 23 pracovníků se zabývá řízením staveb. V následující tabulce je zaznamenán vývoj počtu zaměstnanců v letech 2007–2010. Mezi administrativní zaměstnance nepatří účetní, neboť společnost XY, s. r. o. využívá outsourcingových služeb v souvislosti se zpracováním účetnictví, mzdové agendy a daňového poradenství. K těmto všem outsourcingovým službám má k dispozici jednu firmu, která se zabývá kompletně všemi těmito činnostmi. Tento systém firma využívá již od svého vzniku a je s ním velmi spokojená.

Tab. 1. Vývoj počtu zaměstnanců [vlastní zpracování]

Rok	Počet pracovníků			
	společníci firmy	administrativní pracovníci	ostatní pracovníci	celkem
2007	3	31	40	74
2008	4	34	50	88
2009	4	36	54	94
2010	4	37	57	98

Zdroj: personální agenda firmy

3.2 Charakteristika odvětví týkající se firmy XY, s. r. o.

Společnost XY, s. r. o. patří dle Odvětvové klasifikace ekonomických činností (OKEČ) do sekce F – STAVEBNICTVÍ, oddíl 45 – Stavebnictví. Do tohoto oddílu náleží všeobecné stavitelství, speciální stavební práce, instalace v budovách a dokončovací stavební práce. Celý tento oddíl obsahuje široké spektrum nabídky stavebních činností, které jsou rozděleny do několika oborů. Z hlediska analyzované firmy je nejdůležitější obor 45.2 – pozemní a inženýrské stavitelství.

3.3 SWOT analýza firmy XY, s. r. o.

SWOT analýza podniku je považována za metodu, která pomáhá identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Silné a slabé stránky jsou chápány jako interní analýza současné situace v podniku. Příležitosti a hrozby jsou chápány jako externí analýza dalšího možného růstu a rozvoje podniku. Poznáním hrozeb podniku eliminujeme nedostatky a chybné kroky, které ohrožují slabé stránky podniku.

Silné stránky – STRENGTHS:

- certifikace systémů řízení ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001
- komplexnost poskytovaných služeb
- dobrá pověst u odběratelů
- individuální přístup ke klientům
- flexibilita a rychlost
- vlastní střediska ve firmě založená z důvodu komplexnosti služeb zákazníkovi
- odborný personál, neustálé zvyšování kvalifikace zaměstnanců
- spolupráce s prověřenými subdodavateli

Firma disponuje mimořádně výkonným, profesionálně zdatným, přátelským, loajálním, týmově zaměřeným kolektivem zaměstnanců. Firma dbá nejen o jejich odborný růst, ale i o podporu týmového ducha. Zaměstnanci jsou vnímáni jako klíčový zdroj bohatství firmy.

Ve firmě je všemi velmi dobře přejímaná idea poskytování kvalitnějších služeb než má konkurence s důrazem na komplexní přístup k zákazníkovi. Kvalitně neznamená jen dobře a včas, ale zahrnuje vstřícný postoj a přátelské ovzduší.

Ve firmě panuje kolektivní duch. Pocit sounáležitosti s firmou je upevňován mimo jiné pravidelnými akcemi.

V souvislosti s řízením zásob v této firmě jsem na základě analýzy uvedené v následujících kapitolách číslo 4 a 5 zjistila tyto silné stránky:

1. Ve firmě je předností vysoká obrátkovost u zásob a nízká hodnota zásob na skladě.
2. Firma dle provedené finanční analýzy u zásob nemá problém s obrátkovostí zásob. Můžeme to vidět hlavně na ukazatelích aktivity, které jsou provedeny v hospodářských letech 2008–2010.

Slabé stránky – WEAKNESSES:

- silná konkurence v ČR
- špatně propojený informační systém související se zásobami
- závislost na finančních úvěrech od bankovních institucí
- klesající zdraví firmy z důvodu riskantních investic do nemovitosti v r. 2010
- jistá míra závislosti na zakázkách veřejného sektoru, vzhledem k velikosti firmy
- zhoršující se platební morálka odběratelů, nesystematické řízení pohledávek
- nedostatečná technická vybavenost, nutnost pronajímání stavební mechanizace

V souvislosti s řízením zásob v této firmě jsem na základě analýzy uvedené v kapitole 4 a 5 zjistila tyto slabé stránky:

1. Administrativní náročnost z důvodu ručně vypisovaných skladových karet a kvůli tomu i neaktuální stav nákladů na jednotlivé zakázky, protože tento stav je zjišťován z účetního programu Pohoda, kde mnohdy náklady na zakázku jsou zaevidovány s velkou časovou prodlevou.
2. Jinou slabinou této firmy je, že nejsou stanoveni odpovědní pracovníci za včasnou a důslednou fakturaci, čímž je mnohdy zkreslená nedokončená výroba z důvodu pozdní fakturace.
3. Ve firmě občas nastává problém, kdy se špatně odhadne množství nakoupených zásob nebo se v objednávce chybně uvede množství z důvodu překlepu aj. V tomto případě může nastat situace, kdy se objedná větší množství zásoby, která se nedá použít na žádnou jinou zakázku, a tak materiál leží na skladě firmy. Firma následně prodá materiál pod cenou, nebo ho zlikviduje.
4. Dále jsem na základě finanční analýzy zjistila, že ve firmě není úplně příznivá hodnota celkové likvidity. Tato hodnota v letech 2008 a 2010 nesplňuje optimální rozmezí 1,5 – 2,5 a je mírně pod hodnotou 1,5.

V souvislosti s řízením pohledávek v této firmě jsem na základě analýzy uvedené v kapitole 6 zjistila tuto slabou stránku: pohledávky nejsou firmou řešeny systematicky. Situace řízení pohledávek je nekoordinovaná.

Příležitosti – OPPORTUNITIES

- rozšíření stavební činnosti v ČR i v zahraničí
- využití dotací z fondů Evropské unie
- možnost využití nových moderních technologií ve stavebnictví
- vznik nových výrobků ve středisku pro stolařské práce
- bankroty konkurenčních firem

Hrozby – THREATS:

- růst cen vstupních surovin a materiálů
- zvýšení snížené sazby DPH 10% pro bytovou výstavbu
- vstup zahraničních stavebních firem na trh v ČR
- vstup nových členů do EU a otevření se trhu pro firmy z těchto zemí
- důsledky hospodářské recese – snižující se objem zakázek veřejného sektoru a stále se zvyšující tlak na snížení ceny

4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ZÁSOb VE FIRMĚ XY, S. R. O.

Firma XY s. r. o. účtuje o zásobách způsobem B., tudíž o nákupu zásob se v účetnictví účtuje přímo do nákladů. Na rozvahových účtech zásob firma účtuje pouze koncem účetního období při roční účetní uzávěrce. Zároveň firma musí během roku vést skladovou evidenci zásob jak s uvedením množství, tak i v peněžním ocenění.

V okamžiku nákupu firma mnohdy ještě neví, jak budou zásoby použity, zda na nějakou zakázku nebo zda se bude jednat o režijní náklad. Jediné, co je zřejmé je, zda se jedná o zásoby patřící do střediska vnitřních instalací, do střediska se zaměřením na lešení a bednění nebo do střediska pro stolařské zakázky. Firma má tak 3 různé druhy skladových karet rozdělené dle středisek. Tyto zásoby týkající se tří různých středisek představují asi 30% z celkových nakupovaných zásob (u zbylých 70% zásob firma ihned ví, na kterou zakázku jsou nakupované zásoby). Každé středisko má na starosti jiná zodpovědná osoba. Tato osoba je zodpovědná za správné vyplnění skladové karty, kde musí být uvedeno číslo skladové karty, datum příjmu zásoby na sklad, částka bez DPH, přijaté množství, měrná jednotka, název dodavatele, číslo daňového dokladu a jeho datum zdanitelného plnění, datum výdeje zásoby, vydané množství v měrných a peněžních jednotkách. Velmi důležitou poznámkou u výdeje je uvedení čísla zakázky nebo přidělení výdeje na režii. U každé ručně vyplněné skladové karty je přiložena kopie faktury, které se skladová karta týká. V okamžiku, kdy na skladové kartě zbývá k výdeji již nula, tak skladová karta musí být doručena účetní, která na tomto podkladě přiřadí v účetním programu Pohoda náklady z již zaúčtované faktury na uvedené zakázky nebo na režii.

Problém nastává na konci účetního období, kdy se účetní musí doručit i skladové karty se zásobami, které ještě nebyly kompletně vydány do spotřeby. Účetní na základě těchto skladových karet přeúčtuje z nákladů nevydané zásoby na rozvahové účty zásob. Slabou stránku firmy bych viděla i v administrativní náročnosti, která mimo jiné způsobuje i neaktuální přehled nákladů u zakázek, neboť než se vydá materiál z jedné skladové karty na zakázku, tak to může trvat i půl roku a k účetní se dostane ručně vyplněná skladová karta až po výdeji posledního kusu materiálu z dané skladové karty. Tudíž některý materiál byl vydán na danou zakázku již dříve, ale účetní o tom účtuje až po vydání veškerého materiálu. Proto zde nefunguje aktuální přehled nákladů na zakázky, který je mnohdy důležitý jako jeden z podkladů pro fakturaci.

Dalších 70% z celkových pořizovaných zásob je nakupováno na konkrétní zakázky metodou JIT. Použití metody JIT ve firmě XY, s. r. o. vychází z charakteru její hlavní činnosti. Tato převážná většina zásob musí být doručena přímo na místo, kde se uskutečňují stavební práce.

Ve firmě občas nastává problém, kdy se špatně odhadne množství nakoupených zásob nebo se v objednávce chybně uvede množství z důvodu překlepu aj. V případě menšího objemu není problém, protože se zásoba může dokoupit bez nějakých časových prodlev. Horší situace nastává v opačném případě, kdy se objedná větší množství zásoby, která se nedá použít na žádnou jinou zakázku, a tak materiál leží na skladě firmy. Firma následně prodá materiál pod cenou, nebo ho zlikviduje.

4.1 Oceňování zásob ve firmě XY, s. r. o.

Firma XY, s. r. o. oceňuje zásoby na základě ustanovení § 25 Zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví. Ve firmě jsou evidovány zásoby materiálu, nedokončené výroby.

Materiál na skladě – firma oceňuje v pořizovacích cenách, neboli v cenách, za které byl majetek pořízen včetně nákladů na jeho pořízení. Jedná se zejména o pojistné, provize a přepravu vyúčtovanou dodavatelem nebo provedenou firmou XY, s. r. o.

Nedokončená výroba – jedná se zde o rozpracované a nedokončené zakázky stavebních prací. Tento majetek se oceňuje v položkách přímý materiál, přímé mzdy, subdodávky od jiných stavebních organizací a ostatní přímé náklady.

Polotovary vlastní výroby a výrobky – tento způsob oceňování je stejný jako u nedokončené výroby.

Zboží – firma nenakupuje zboží.

4.2 Ukazatelé finanční analýzy u zásob

- Ukazatel aktivity (obratovosti, obratu)

Tab. 2. Vybrané položky z výkazů zisku a ztráty [vlastní zpracování]

Ukazatel	Jednotka	Hospodářský rok		
		2008	2009	2010
Tržby celkem	tis. Kč	231 368	180 401	253 599
Průměrné zásoby celkem	tis. Kč	8 010	9 457	4 390

Zdroj: výkazy zisku a ztráty za hospodářské roky 2008, 2009 a 2010

Průměrnou výši zásob za sledovaný hospodářský rok jsem vypočítala součtem stavu zásob na začátku účetního období a stavu na konci účetního období, který jsem vydělila dvěma.

$$\text{rychlost obratu v HR 2008} = \frac{231368}{8010} = 28,88$$

$$\text{rychlost obratu v HR 2009} = \frac{180401}{9457} = 19,08$$

$$\text{rychlost obratu v HR 2010} = \frac{253599}{4390} = 55,78$$

Ukazatel rychlost obratu zásob neboli obrátka zásob nám ukazuje, kolikrát za příslušné období se přemění zásoby v ostatní formy oběžného majetku až po prodej hotových výrobků a opakovaný nákup zásob.

$$\text{doba obratu} = \frac{360}{28,88} = 12,47$$

$$\text{doba obratu} = \frac{360}{19,08} = 18,87$$

$$\text{doba obratu} = \frac{360}{55,78} = 6,45$$

Ukazatel doby obratu je přehlednější než rychlost obratu, neboť nám ukazuje výsledek ve dnech. Pomocí doby obratu tudíž vypočítáme počet dnů, za který se zásoba jednou obrátí. Jak můžeme vidět na vypočtených číslech, firma nemá s obrátkovostí zásob problémy.

- Ukazatel celkové likvidity

Tab. 3. Vybrané položky z výkazů zisku a ztráty [vlastní zpracování]

Ukazatel	Jednotka	Hospodářský rok		
		2008	2009	2010
Celkový oběžný majetek	tis. Kč	47 781	58 707	57 921
Krátkodobé závazky	tis. Kč	39 538	31 947	39 622

Zdroj: výkazy zisku a ztráty za hospodářské roky 2008, 2009 a 2010

Ukazatel celkové (běžné) likvidity je nazýván též likviditou III. stupně. Ukazuje nám, kolikrát oběžný majetek pokrývá krátkodobé závazky firmy. Díky tomuto ukazateli firma zjistí, kolikrát je schopna uspokojit své věřitele, kdyby všechn svůj oběžný majetek přeměnila na peněžní prostředky.

$$\text{celková likvidita v HR 2008} = \frac{47\,781}{39\,538} = 1,21$$

$$\text{celková likvidita v HR 2009} = \frac{58\,707}{31\,947} = 1,84$$

$$\text{celková likvidita v HR 2010} = \frac{57\,921}{39\,622} = 1,46$$

Optimální hodnota ukazatele celkové likvidity je v rozmezí 1,5 – 2,5. Ale pokud by měla firma zastaralé zásoby, které jsou jen těžko prodejné, tak likvidnost oběžného majetku je menší, než ukazuje vypočtená hodnota. Dle výsledků vidíme, že v hospodářském roce 2008 a 2010 byla firma pod tímto limitem, což není zrovna příznivé. Pokud by totiž výsledek vyšel menší než 1, tak by to signalizovalo, že firma by nebyla schopna uhradit všechny své krátkodobé dluhy, i kdyby zpeněžila veškerý svůj oběžný majetek. V tomto případě by musela firma zpeněžit i svůj dlouhodobý majetek, aby uspokojila své dodavatele.

4.3 Vertikální analýza oběžného majetku

Pro vertikální analýzu oběžného majetku je zde jako základna zvolena celková hodnota oběžného majetku. V následující tabulce je uveden procentuální rozbor jednotlivých položek oběžného majetku firmy XY, s. r. o. Cílem této analýzy je zjistit, jak velký podíl na celkovém oběžném majetku mají jednotlivé složky oběžného majetku.

Tab. 4. Rozbor položek oběžných aktiv v tis Kč [vlastní zpracování]

Položka rozvahy	HR 2008		HR 2009		HR 2010	
Oběžný majetek celkem	47 781	100%	58 707	100%	57 921	100%
Zásoby	12 508	26,2%	6 405	10,9%	2 374	4,1%
Materiál	884	1,9%	162	0,3%	798	1,4%
Nedokončená výroba a polotovary	11 624	24,3%	6 243	10,6%	1 576	2,7%
Krátkodobé pohledávky	34 953	73,1%	46 139	78,6%	44 256	76,4%
Pohledávky z obchodních vztahů – netto	31 692	66,3%	43 532	74,2%	39 358	67,8%
Stát – daňové pohledávky	2 228	4,7%	815	1,4%	478	0,8%
Krátkodobé poskytnuté zálohy	619	1,3%	1 022	1,7%	3 108	5,4%
Dohadné účty aktivní	274	0,6%	4	6,8%	1 177	2,0%
Jiné pohledávky	140	0,3%	766	1,3%	135	0,2%
Krátkodobý fin. majetek	320	0,7%	6 163	10,5%	11 291	19,5%
Peníze	313	0,7%	3 663	6,2%	10 443	18,0%
Účty v bankách	7	0,01%	2 500	4,3%	848	1,5%

Zdroj: rozvaha za hospodářské roky 2008, 2009 a 2010

Z provedené vertikální analýzy oběžného majetku je patrné, že ve sledovaných letech se nejvíce na oběžných aktivech podílely krátkodobé pohledávky, a to zejména pohledávky z obchodních vztahů.

Ze struktury zásob můžeme vidět, že největší podíl na nich má nedokončená výroba a polotovary, což je dáno charakterem hlavní činnosti firmy. Avšak někdy je nedokončená výroba zkreslená kvůli selhání lidského faktoru. Konkrétně se jedná o problém, kdy omylem nebyla provedena fakturace již dokončené dílčí části stavební zakázky a nedokončená výroba tak vykazuje větší hodnotu. Tento problém je dán hlavně tím, že ve firmě nejsou stanoveni odpovědní pracovníci za včasnou a důslednou fakturaci.

Nelze zde ani přehlédnout, že v tomto oběžném majetku nejsou zahrnuty výrobky. Je to hlavně proto, že firma na majetkový účet výrobků vůbec neúčtuje. Mezi výrobky patří jen stolařské výrobky na zakázku, které jsou po dokončení ihned prodány odběrateli. Dosud se nestalo, že by výrobky na konci účetního období vykazovaly nějaký zůstatek.

Co se týká struktury finančního majetku, vykazuje firma velký nárůst finančních prostředků v posledních dvou letech. Je to dáno skutečností, že firma zažádala o bankovní úvěry na různé účely týkající se její ekonomické činnosti.

V HR 2010 je zajímavá výše v položce Peníze, kde je uvedena částka 10 443 tisíc Kč. Zatímco Účty v bankách vykazují jen 848 tisíc Kč. Bylo to způsobeno tím, že firma poslední den svého účetního období převedla několik milionů Kč z jednoho svého účtu u České spořitelny na svůj druhý účet u ČSOB. Proto na účtu České spořitelny dne 31. 3. byl zaznamenán úbytek finančních prostředků, zatímco na účtu u ČSOB byly připsány finanční prostředky až o 3 dny později, tudíž v následujícím hospodářském roce. V průběhu této doby byl převod těchto peněz zaznamenán na účtu Peníze na cestě.

5 ANALÝZA DODAVATELŮ VE FIRMĚ XY, S. R. O.

Hodnocení dodavatelů je ve firmě XY, s. r. o. nedílnou součástí pro úspěšné plnění strategických cílů organizace. Na nákupním rozhodování se ve firmě podílí pracovníci nákupu, ale i ostatní pracovníci, kteří budou přímo užívat nakoupený materiál nebo služby, dále pracovníci, kteří vznášejí technické, množství a termínové požadavky. V případech pořizování materiálu nebo majetku vyšší hodnoty rozhodují majitelé firmy.

Pracovníci nákupu zvažují tyto základní znaky týkající se výběru dodavatelů, přičemž zcela zásadními parametry včetně pořadí jsou tyto tři položky:

- kvalita dodaného materiálu nebo služeb
- spolehlivost
- cena, slevy za množství (rabat)

S ohledem na strategii firmy, konkurovat na trhu především kvalitou, je největší důraz při analýze dodavatelů kladen na kvalitu jejich dodávek.

Další hlediska, která při rozhodování o dodavateli pracovník dále posuzuje, jsou také:

- úroveň poskytovaných služeb
- schopnost dodání co do množství a provedení
- pověst firmy
- postoj ke kupujícím
- způsob komunikace
- kvalita balení
- finanční situace dodavatele
- poradenství
- technická pomoc

Úkolem pracovníka nákupu, po zvolení vhodného dodavatele, je vypracovat závaznou objednávku. Mezi nejdůležitější náležitosti této objednávky patří technická specifikace materiálu, určení požadované kvality, dodacích a platebních podmínek, termínu dodávek, ceny, daňových a finančních záležitostí.

Firma má uzavřeno s mnoha dodavateli velké množství smluv, které zavazují dodavatele zásobovat firmu podle její potřeby za dohodnutou cenu po dobu vymezenou ve smlouvě. Pracovník nákupu mnohdy rozhoduje o velikosti objednávky v návaznosti na další

podmínky dodávek, např. množstevní slevy. Pracovník nákupu musí zvážit, zda je výhodnější získat slevu za cenu zvýšení zásob nebo se držet optimální výše zásob bez uznání slevy.

Aby firma získala výhodné nabídky z titulu platebních lhůt, změn dodacích lhůt či parametrů materiálu, tak se snaží dbát o svou dobrou pověst, platební morálku a image, tedy dbát o své renomé. Každý pracovník nákupu, který odpovídá za určitý nakupovaný materiál, si musí osvojit marketingové myšlení. Při jednání s dodavateli musí pracovník nákupu dbát na to, aby dodavateli jasně sděloval své nákupní požadavky. Úkolem pracovníka nákupu je po srovnání různých dodavatelů, vybrat nejvhodnějšího z nich.

Firma má rozpracováno několik zakázek stavebních prací, které mají delší průběžnou dobu realizace a vyžadují tentýž vstupní materiál. Proto je velmi významnou částí hodnocení dodavatele i hodnocení jeho životaschopnosti. Je tedy nutné zjistit, zda dodavatel bude v průběhu plnění smluvních podmínek schopen splnit své závazky po celou předpokládanou dobu. Při možné nejistotě je nutné v předstihu zkoumat šance náhradních dodávek nebo substituce daného materiálu.

5.1 Analýza dodavatelů dle metody ABC

Pomocí metody ABC můžeme určit a analyzovat nejdůležitější dodavatele, kteří se podílejí na větší části dodávaných zásob. Nejprve však provedu analýzu zásob, abych zjistila, které zásoby jsou nejčetnější, dále u některých z nich následně provedu analýzu dodavatelů.

Největší podíl dodávaných zásob tvoří: instalační materiál, beton a cement, cihly, omítky, fošny, podlahové krytiny, polystyren, kari sítě, dlažba a obklady, elektromateriál, kamenivo, barvy a ostatní. V následující tabulce jsem provedla analýzu těchto nejčetnějších zásob podle metody ABC.

Tab. 5. Vyhodnocení skupin zásob metodou ABC [vlastní zpracování]

Druh zásoby	Kč v tis. bez DPH	Kumulativně v tis. Kč bez DPH	Kumulativní % z celkového objemu zásob	Zařazení do skupiny
Instalační mat.	8 200	8 200	19,10%	A
Beton a cement	7 300	15 500	36,11%	A
Cihly	6 100	21 600	50,32%	A
Omítky	4 290	25 890	60,31%	A
Fošny	3 100	28 990	67,53%	A
Podlahové krytiny	2 880	31 870	74,24%	A
Polystyren	2 500	34 370	80,06%	B
Kari sítě	1 500	35 870	83,56%	B
Dlažba a obklady	1 420	37 290	86,87%	B
Elektromateriál	1 290	38 580	89,87%	B
Kamenivo	850	39 430	91,85%	C
Barvy	720	40 150	93,53%	C
Ostatní zásoby	2 777	42 927	100,00%	C

Zdroj: účetní deník a kniha závazků za hospodářský rok 2010

Po položku, kde kumulativní součet dosáhne 80%, se jedná o zásoby skupiny A. V tomto případě jde o šest položek, kterým by firma XY, s. r. o. měla při nákupu věnovat největší pozornost.

Další zásoby až do kumulativního podílu 90% jsou zásoby skupiny B, kterým není třeba věnovat zbytečnou pozornost, neboť jejich objem činí jen 10% z celkového objemu zásob. Dle tabulky se jedná o čtyři položky zásob.

Ostatní položky zásob pak tvoří jen 10% z objemu zásob a ty patří do skupiny C. Nemá velký význam se těmito položkami z hlediska řízení zásob zabývat.

V ostatních zásobách, které spadají do skupiny C, jsou zahrnuty všechny ostatní nakupované zásoby materiálu včetně jednorázových drahých celků. V hospodářském roce 2010 firma nakoupila speciální umělý trávnik pro sportovní účely dle specifického přání zákazníka. Tento trávnik měl hodnotu 560 tisíc Kč bez DPH a firma měla v tomto případě

omezený výběr dodavatelů, neboť zákazník měl specifické požadavky, které splňovala jen jedna firma.

V následujících třech tabulkách je analýza dodavatelů, kteří se podílí na největším procentu zásob, které byly analyzovány v předchozí tabulce. Zaměřím se na analýzu dodavatelů prvních třech nejdůležitějších zásob, jako je instalační materiál, beton a cement a zásoby cihel.

Tab. 6. Analýza dodavatelů instalačního materiálu [vlastní zpracování]

Dodavatel zásob	Nákup zásob v tis. Kč bez DPH	Kumulativně nákup zásob v Kč bez DPH	Kumulativní % z celkového objemu zásob instal. mat.	Zařazení do kategorie
GIENGER	4 256	4 256	51,90%	A
PTÁČEK – VELKOVBCHOD	2 524	6 780	82,68%	B
STOFI	680	7 460	90,98%	C
BETAMO PROFESIONAL	320	7 780	94,88%	C
UNIVERSA	310	8 090	98,66%	C
GLASSPOL	73	8 163	99,55%	C
EKOSOLARIS	37	8 200	100,00%	C

Zdroj: kniha závazků za hospodářský rok 2010

Po položku, kde kumulativní součet dosáhne 80%, se jedná o dodavatele zásob skupiny A. V tomto případě jde o jednoho dodavatele, kterému by firma XY, s. r. o. měla při nákupu zásob instalačního materiálu věnovat největší pozornost.

Další dodavatelé až do kumulativního podílu 90% jsou dodavatelé zásob skupiny B, kterým není třeba věnovat zbytečnou pozornost, neboť jejich objem činí jen 10% z celkového objemu zásob instalačního materiálu. Dle tabulky se jedná o jednoho dodavatele těchto zásob.

Ostatní dodavatelé pak tvoří jen 10% z objemu dodavatelů zásob instalačního materiálu a tito dodavatelé náleží do skupiny C. V podstatě nemá velký význam se těmito dodavateli z hlediska řízení zásob zabývat.

Tab. 7. Analýza dodavatelů betonu a cementu [vlastní zpracování]

Dodavatel zásob	Nákup zásob v tis. Kč	Kumulativně nákup zásob v tis. Kč	Kumulativní % z celkového objemu zásob	Zařazení do kategorie
CEMEX Czech Republic	2 105	2 105	28,84%	A
ZAPA BETON	1 932	4 037	55,30%	A
ČESKOMORAVSKÝ BETON	1 628	5 665	77,60%	A
SKANSKA TRANSBETON	821	6 486	88,85%	B
TAŠ STAPPA BETON	250	6 736	92,27%	C
STAV CONSULT	197	6 933	94,97%	C
PROFIDACH	185	7 118	97,51%	C
TRADIX UH	152	7 270	99,59%	C
TBG BETONMIX	30	7300	100,00%	C

Zdroj: kniha závazků za hospodářský rok 2010

V případě nákupu betonu a cementu vidíme, že firma má tři dodavatele, kteří spadají do skupiny A. Těmto třem dodavatelům by firma měla připisovat největší pozornost v oblasti nákupu betonu a cementu a pokusit se vyjednat s těmito dodavateli co možná nejvíce výhod, které by firmě snížily cenu za beton a cement. Firma by měla s dodavateli hlavně sjednávat různé finanční bonusy a množstevní slevy, dále skonta za včasné úhrady faktur apod.

Mezi dodavatele betonu a cementu skupiny B patří jen jedna firma, kterou se není potřeba zabývat. Stejně tak není třeba řešit dodavatele skupiny C. Spíše bych navrhla firmě, aby omezila odběr betonu a cementu od dodavatelů patřícím do skupiny C. Nákup od těchto firem by se měl uskutečnit jen v nutných případech, kdy by to pro firmu XY, s. r. o. bylo výhodné.

Tab. 8. Analýza dodavatelů cihel [vlastní zpracování]

Dodavatel zásob	Nákup zásob v tis. Kč	Kumulativně nákup zásob v tis. Kč	Kumulativní % z celkového objemu zásob	Zařazení do kategorie
DEKTRADE	1 700	1 700	27,87%	A
STAV CONSULT	1 680	3 380	55,41%	A
TRADIX UH	890	4 270	70,00%	A
RADEK SUCHOMEL	400	4 670	76,56%	A
PREFA W	380	5 050	82,79%	B
PROFIDACH	270	5 320	87,21%	B
STAVEBNINY WACHAL	250	5 570	91,31%	C
SYNER MORAVA	235	5 805	95,16%	C
PROFI AM BAU	150	5 955	97,62%	C
KM BETA	145	6 100	100,00%	C

Zdroj: kniha závazků za hospodářský rok 2010

Firma XY s. r. o. pořizuje cihly od deseti dodavatelů. Dle získaných informací od zaměstnanců, kteří mají na starosti zásobování, jsem zjistila, že cihly nakupují převážně od firem, které jsou nejbližší k místu zakázky stavebních prací a vůbec neřeší možné výhody, které by plynuly z případného nákupu cihel od jiné firmy. Do skupiny A v oblasti dodavatelů cihel patří čtyři dodavatelé, do skupiny B patří dva dodavatelé a ve skupině C jsou zahrnuti čtyři dodavatelé.

Myslím si, že cihly od dodavatelů patřících do skupiny B a C by měly být nakupovány jen v případě specifických požadavků na tuto zásobu. Například pokud by tyto speciální cihly nebyly k dispozici u dodavatelů náležících do skupiny A.

6 SOUČASNÝ STAV POHLEDÁVEK VE FIRMĚ XY, S. R. O.

V teoretické části mé bakalářské práce v kapitole 2.2 jsem řízení pohledávek rozčlenila do dvou dimenzí – prevence a vymáhání. V praktické části mé bakalářské práce rozvedu obsah těchto dimenzí v rámci zkoumané firmy XY, s. r. o.

6.1 Prevence pohledávek

Firma se snaží předcházet vzniku pohledávek po datu splatnosti. V poslední době si na prevenci pohledávek dává firma velký pozor, protože má špatné zkušenosti z předchozích let a stále eviduje pohledávky po splatnosti nad 360 dnů ve výši skoro 4 milionů Kč. Z této velké sumy však převážnou část tvoří jedna faktura na odběratele, který dluží 3,5 milionů Kč. Tato pohledávka je řešena soudní cestou, zatím však bez konkrétního výsledku. Tato skutečnost dala firmě impuls na vytvoření lepší politiky v rámci prevence pohledávek.

6.1.1 Smluvní zajištění

Ve firmě XY, s. r. o. je základním preventivním opatřením z titulu prevence pohledávek především smluvní zajištění pohledávky. Firma má striktní postupy při uzavírání smluv. Je to dáno hlavně tím, že se z velké části jedná o mnohamilionové finanční sumy. Velké hodnoty u smluv o dílo jsou dány převážně kvůli charakteru ekonomické činnosti firmy.

Při jednání s odběratelem, který je právnickou osobou, je nutné prověřit, zda osoba, se kterou chce firma uzavřít smlouvu, je oprávněna k tomuto úkonu. Firma XY, s. r. o. tak nahlíží do obchodního rejstříku, kde zjišťuje způsob jednání statutárních orgánů. Firma dále nahlíží na dostupné internetové zdroje, jako je sbírka listin na internetové adrese <http://www.justice.cz/>, kde si firma zjišťuje základní finanční údaje o potenciálním odběrateli. Zde nahlíží převážně na uvedené rozvahy a výkazy zisku a ztráty za předchozí již uzavřená účetní období.

Při vytváření smlouvy o dílo je důležité označení smluvních stran. Označení právní formy u odběratelů jako právnické osoby je důležité hlavně kvůli skutečnosti, že firma XY, s. r. o. tak ví, jakým způsobem odběratel ručí za své závazky. Dalšími náležitostmi smlouvy jsou přesně vymezené údaje o předmětu smlouvy, o ceně bez DPH a uvedení sazby DPH. Platební podmínky zde musí být dohodnuty jasně a srozumitelně, stejně jako termín plnění smlouvy. Firma ve smlouvě uvádí i ostatní ujednání, které se liší v závislosti na tom, kdo je odběratelem. Mezi ostatními ujednání patří například výhrada vlastnictví, délka záruční

doby, odkazy na právní předpisy, prohlášení o tom, zda předmět koupě je či není zatížen právy třetích osob aj.

Ve smluvních vztazích se často stává, že dochází ke změnám a odchýlkám od smlouvy. Proto firma tyto změny řeší dodatkem ke smlouvě, který musí být odsouhlasen všemi zúčastněnými stranami.

Součástí smluvního ujednání je i způsob řešení rozporů. Firma upřednostňuje řešení případných neshod soudní cestou nikoli formou smírčí doložky. Prvotní snahou firmy je však předejít neshodám a případné vzniklé rozpory řešit dohodou.

6.1.2 Zálohové platby

Z charakteru činnosti firmy vyplývá, že pro firmu je vhodné používat zálohové platby. Firma však tento způsob prevence využívá jen velmi málo. Nejvíce záloh firma přijímala v období, kdy se zvyšovala sazba DPH. Bylo to prováděno hlavně kvůli odběratelům, kteří tak zaplatili původní nižší sazbu DPH z plnění, které ještě nebylo uskutečněno. V době uskutečnění by bez předchozí zaplacené zálohy zaplatili vyšší sazbu DPH. Takže toto opatření bylo výhodné pro obě smluvní strany.

6.1.3 Bankovní záruka

Dalším ze zajišťovacích prostředků, které firma využívá, je bankovní záruka. Banka tak ručí za uspokojení pohledávky firmy XY s. r. o. v případě, že určitá třetí osoba nesplní určitý závazek vůči firmě XY, s. r. o. Plnění banka poskytuje v peněžní formě. Ručící banka tak při uplatnění bankovní záruky po firmě vyžaduje dokumentaci o tom, že služba třetí osobě byla opravdu uskutečněna a že za ni odběratel nezaplatil. Za poskytnutí záruky si banka účtuje závazkovou odměnu, která je oceněna podle délky platnosti záruky, a taky podle míry rizika.

6.1.4 Směnky

Praktické využití směnky přesvědčilo firmu o jejím používání v rámci zajištění svých pohledávek. Směnka firmě zaručuje návratnost peněz. Firma dá riskantnímu odběrateli možnost výběru mezi platbou v hotovosti, nebo přistoupení na jištění budoucích závazků vůči firmě formou směnky.

Firma také směnku někdy vystavuje i po splatnosti pohledávek, čímž si zajišťuje zaplacení pohledávky a zároveň oddaluje soudní vymáhání dlužné částky.

6.2 Vymáhání pohledávek

Firma nemá specializovaný úsek pro vymáhání pohledávek. Tuto činnost vykonává asistentka ředitele nebo v závažných případech přímo ředitel firmy.

Firma si sama nehlídá pohledávky po splatnosti a nevede žádnou evidenci nezaplacených vystavených faktur. Přibližně jednou za měsíc asistentka ředitele kontaktuje externí účetní firmu, po které si vyžádá seznam neuhrazených vystavených faktur dle rozmezí splatnosti. Asistentka ředitele projedná pohledávky po splatnosti s ředitelem firmy a dle jeho pokynů řeší další postup.

6.2.1 Mimosoudní řešení

Telefonické upomínky

Telefonická upomínka je ve firmě prvotní forma vymáhání pohledávky. Tuto upomínku provádí asistentka ředitele u pohledávek po splatnosti více než 30 dnů. Při této upomínce se asistentka ředitele snaží zjistit důvody, proč daná pohledávka nebyla zaplacená a snaží se s dlužníkem domluvit na dalším termínu zaplacení nebo nabízí dlužníkům splátkový kalendář s dílčími splátkami.

Zápočet pohledávek

V případě, že asistentka ředitele zjistí, že vůči dlužníkovi pohledávky má firma i dosud nezaplacené závazky, tak uzavírá dohody o vzájemném vyrovnání pohledávek a závazků. Tato dohoda musí být podepsána statutárními zástupci oprávněnými jednat za oba subjekty. V případě, že dlužník nechce komunikovat, případně nemá o započtení zájem, tak se zápočet provádí tzv. jednostranným úkonem, který tkví v tom, že firma učiní vůči dlužníkovi projev vůle směřující k započtení.

Osobní kontakt

Pokud dlužník po předchozí telefonické upomínce stále nereaguje na zaplacení jeho závazku, tak přichází na řadu osobní kontakt, který uskuteční ředitel firmy. Provádí ho tak, že si první domluví telefonicky termín schůzky, na které chce dále řešit průběh vymáhání pohledávky po splatnosti. Osobní kontakt je mnohdy velmi účinným prostředkem, po kterém se většinou dlužník snaží lépe spolupracovat z titulu úhrad jeho závazku.

Písemné upomínky

Jakmile asistentka ředitele nedokáže zastihnout dlužníka formou telefonátu, tak provádí písemnou upomínku, kterou zašle doporučeně dlužníkovi. Tento způsob se však nevystihuje až tak často. Spíše se provádí u rizikových dlužníků a významných částek u vystavených faktur. Zároveň tato písemná upomínka slouží jako dokumentace pro možné soudní řízení.

6.2.2 Soudní řešení

Soudní vymáhání firma využívá jen ve výjimečných případech. Za celou dobu existence firmy byl tento způsob uplatněn jen jedenkrát a firma uvažuje o další žalobě týkající se dalšího dlužníka. Z titulu první žaloby firma předala veškeré doklady související s dlužníkem svému právníkovi, který učinil veškeré úkony v rámci soudního vymáhání. Účetní kancelář vytváří postupně opravné položky na hodnotu této soudně vymáhané pohledávky, o které snižuje základ daně z příjmů dle § 8a zákona č. 593/1992 Sb., o rezervách, ve znění pozdějších předpisů. [18]

Informace o první žalobě

Firma XY, s. r. o. uzavřela v režimu zák. č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku, v platném znění v roce 2006 smlouvu o dílo na výstavbu stavebního díla nazvaného „Penzion ABC“ ve znění pozdějších změn a dodatků. Smluvené dílo firma XY, s. r. o. provedla a podle předávacího protokolu z roku 2008 předala odběrateli. Odběratel dílo převzal spolu s daňovým dokladem znějícím na částku 3 500 000,- Kč týkajícího se vyúčtování doplatku ceny tohoto díla, se splatností v březnu 2008. V době splatnosti však odběratel nezaplatil a firma XY, s. r. o. se opakovaně snažila upomínat odběratele o zaplacení. Asi půl roku po splatnosti faktury právní zástupce firmy XY, s. r. o. vydal předžalobní upomínku, která byla předložena odběrateli.

Vedle nároku na zaplacení vydané faktury vznikl firmě XY, s. r. o. i nárok na zaplacení smluvní pokuty dle smlouvy o dílo určené sazbou 0,05% denně z dlužné částky, dále to jsou zákonné úroky z prodlení podle § 369 obchodního zákoníku ve výši vládního nařízení číslo. 142/1994 Sb. ve znění účinném od 1. 4. 2006, tj ve výši 10,5% ročně z dlužné částky za dobu do 30. 6. 2008 a 10,75% ročně z dlužné částky za následující dobu. Žalovaný je povinen zaplatit i náhradu soudního poplatku a náklady právního zastoupení. K dnešnímu dni však firma XY, s. r. o. neobdržela vůbec žádnou finanční náhradu a nezbývá jí nic

jiného než čekat. Obžalovaný k dnešnímu dni dluží včetně smluvních pokut a zákonných úroků z prodlení již přes 4 miliony Kč.

6.3 Analýza pohledávek

6.3.1 Hodnocení aktivity

Ukazatele aktivity vyjadřují vázanost kapitálu v různých položkách. Jsou to tzv. mezivýkazové ukazatele, z čehož vyplývá, že podklady pro výpočet těchto ukazatelů nenajdeme jen v jednom účetním výkazu, ale ve více účetních výkazech. V případě obratovosti musíme podklady hledat jak v rozvaze, tak ve výkazu zisku a ztráty. [10]

Tito ukazatelé mají 2 podoby – obrátka pohledávek a doba obratu pohledávek. Obrátka pohledávek nám udává počet obrátek pohledávek za daný časový interval. Tento ukazatel je méně používaný v praxi. Doba obratu nám ukazuje výsledek ve dnech, takže je pro nás názornější a v praxi je také více používaný. Nevýhodou však je, že pohledávky obsahují daň z přidané hodnoty, zatímco tržby za 1 den jsou uvedeny bez daně.

Vzhledem k tomu, že chci zjistit, zda firma financuje své obchodní partnery ze svých zdrojů, tak spočítám dobu obratu i u závazků. Pokud vyjde doba obratu závazků delší než doba obratu pohledávek, znamená to, že firma nefinancuje své obchodní partnery ze svých zdrojů.

Tab. 9. Vybrané položky z účetnictví [vlastní zpracování]

Ukazatel	Jednotka	Hospodářský rok		
		2008	2009	2010
Tržby	tis. Kč	231 368	180 401	253 599
Průměrné tržby za 1 den	tis. Kč	634	494	695
Průměrné kr. pohledávky	tis. Kč	30 521	40 546	45 198
Průměrné kr. závazky	tis. Kč	36 540	35 743	35 785

Zdroj: *Kniha pohledávek, kniha závazků, výkaz zisku a ztráty*

Průměrnou výši krátkodobých pohledávek za sledovaný hospodářský rok jsem vypočítala součtem stavu krátkodobých pohledávek na začátku účetního období a stavu na konci účetního období, který jsem vydělila dvěma. Obdobný postup jsem použila u průměrné výše krátkodobých závazků.

Obrátka pohledávek v jednotlivých letech

$$\text{obrátka pohledávek v HR 2008} = \frac{231368}{30521} = 8$$

$$\text{obrátka pohledávek v HR 2009} = \frac{180401}{40546} = 4$$

$$\text{obrátka pohledávek v HR 2010} = \frac{253599}{45198} = 6$$

Doba obratu pohledávek v jednotlivých letech

$$\text{doba obratu pohledávek v HR 2008} = \frac{30521}{634} = 48$$

$$\text{doba obratu pohledávek v HR 2009} = \frac{40546}{494} = 82$$

$$\text{doba obratu pohledávek v HR 2010} = \frac{45198}{695} = 65$$

Doba obratu závazků v jednotlivých letech

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{Ø krátkodobé závazky}}{\text{tržby za 1 den}} \quad (9)$$

Ukazatel doby obratu závazků vypovídá o tom, do jaké míry je firma solidní vůči svým dodavatelům. Jinými slovy tento ukazatel udává průměrnou dobu splatnosti závazků.

$$\text{doba obratu závazků v HR 2008} = \frac{36540}{634} = 58$$

$$\text{doba obratu závazků v HR 2009} = \frac{35743}{494} = 72$$

$$\text{doba obratu závazků v HR 2010} = \frac{35785}{695} = 51$$

V hospodářském roce 2008 byla průměrná splatnost pohledávek 48 dnů. Z toho plyne, že firma musela 48 dnů čekat, než její odběratelé zaplatili své závazky vůči firmě XY, s. r. o. Naopak průměrná splatnost závazků byla 58 dnů, z čehož plyne, že firma nemusela financovat své obchodní partnery ze svých zdrojů.

V hospodářském roce 2009 byla průměrná splatnost pohledávek 82 dnů. Závazky firma splatila v průměru za 72 dnů. Z tohoto plyne, že firma několik dnů financuje své obchodní partnery ze svých zdrojů.

V hospodářském roce 2010 se průměrná splatnost pohledávek snížila na 65 dnů a průměrná splatnost závazků se snížila na 51 dnů. Z této situace vidíme, že firma opět několik dnů financuje své obchodní partnery ze svých zdrojů.

6.3.2 Rozbor pohledávek dle rozmezí splatnosti

V následujících třech tabulkách je uveden rozbor neuhrazených pohledávek k datu 31. 3. 2008, 31. 3. 2009 a 31. 3. 2010, tudíž stav ke konci účetních období – hospodářských roků 2008, 2009 a 2010.

Tab. 10. Pohledávky dle rozmezí splatnosti ke dni 31. 3. 2008 [vlastní zpracování]

Rozmezí splatnosti	Částka včetně DPH	% z celkových pohledávek
Před splatností	21 038 tisíc Kč	66,4%
Po splatnosti do 30 dnů	5 441 tisíc Kč	17,2%
Po splatnosti 30 – 90 dnů	4 647 tisíc Kč	14,7%
Po splatnosti 90 – 180 dnů	55 tisíc Kč	0,1%
Po splatnosti 180 – 360 dnů	79 tisíc Kč	0,2%
Po splatnosti nad 360 dnů	432 tisíc Kč	1,4%
Celkem	31 692 tisíc Kč	100,0%
Z toho po splatnosti	10 654 tisíc Kč	33,6%

Zdroj: Kniha pohledávek z HR 2008

Ke dni 31. 3. 2008 byly celkové neuhrazené pohledávky ve výši 31 692 tisíc Kč. Neuhrazené pohledávky před jejich splatností činily 66,4%. Největší část pohledávek po splatnosti tvořily pohledávky po splatnosti do 30 dnů.

Celková částka po splatnosti 10 654 tisíc Kč se skládá jak z dlužníků ze soukromého sektoru, tak ze sektoru veřejného. V tomto případě dlužníků po splatnosti převažuje zejména veřejný sektor. Zadavatelé veřejného sektoru zde tvoří převážnou část, neboť z dlužné částky 10 654 tisíc Kč připadá na veřejnou sféru 7 253 tisíc Kč. Na soukromou sféru připadá 3 401 tisíc Kč. Nutno podotknout, že veřejný sektor má v tomto HR 2008 horší platební morálku, avšak nakonec své dluhy zaplatí.

Tab. 11. Pohledávky dle rozmezí splatnosti ke dni 31. 3. 2009 [vlastní zpracování]

Rozmezí splatnosti	Částka včetně DPH	% z celkových pohledávek
Před splatností	29 492 tisíc Kč	66,0%
Po splatnosti do 30 dnů	567 tisíc Kč	1,3%
Po splatnosti 30 – 90 dnů	7 261 tisíc Kč	16,2%
Po splatnosti 90 – 180 dnů	3 493 tisíc Kč	7,8%
Po splatnosti 180 – 360 dnů	327 tisíc Kč	0,7%
Po splatnosti nad 360 dnů	3 571 tisíc Kč	8,0%
Celkem	44 711 tisíc Kč	100,0%
Z toho po splatnosti	15 219 tisíc Kč	34,0%

Zdroj: Kniha pohledávek z HR 2009

Ke dni 31. 3. 2009 byly celkové neuhrazené pohledávky ve výši 44 711 tisíc Kč. Neuhrazené pohledávky před jejich splatností činily 66,0%. Největší část pohledávek po splatnosti tvořily pohledávky po splatnosti od 30 do 90 dnů.

Celková částka po splatnosti se oproti předešlému roku navýšila na 15 219 tisíc Kč. I v tomto roce se tato částka skládá jak z dlužníků ze soukromého sektoru, tak ze sektoru veřejného. V tomto případě u dlužníků po splatnosti převažuje zejména soukromý sektor, neboť z dlužné částky 15 219 tisíc Kč připadá na soukromou sféru 9 253 tisíc Kč. Na veřejné zadavatele připadá 5 966 tisíc Kč. V tomto roce vznikla velmi nepříznivá situace, kdy dlužník ze soukromého sektoru je po splatnosti nad 360 dnů s jednou fakturou znějící na částku 3 500 tisíc Kč. Informace k tomuto dlužníkovi jsou uvedeny v kapitole 6.2.2., kde jsou uvedeny i informace týkající se podané žaloby na tohoto dlužníka.

Tab. 12. Pohledávky dle rozmezí splatnosti ke dni 31. 3. 2010 [vlastní zpracování]

Rozmezí splatnosti	Částka včetně DPH	% z celkových pohledávek
Před splatností	22 564 tisíc Kč	54,0%
Po splatnosti do 30 dnů	6 926 tisíc Kč	16,6%
Po splatnosti 30 – 90 dnů	1 306 tisíc Kč	3,1%
Po splatnosti 90 – 180 dnů	5 148 tisíc Kč	12,3%
Po splatnosti 180 – 360 dnů	1 877 tisíc Kč	4,5%
Po splatnosti nad 360 dnů	3 960 tisíc Kč	9,5%
Celkem	41 781 tisíc Kč	100,0%
Z toho po splatnosti	19 217 tisíc Kč	46,0%

Zdroj: Kniha pohledávek z HR 2010

Ke dni 31. 3. 2010 byly celkové neuhrazené pohledávky ve výši 41 781 tisíc Kč. Ovšem pouze 54% z celkových neuhrazených pohledávek byly neuhrazené pohledávky před datem jejich splatnosti. Největší část pohledávek po splatnosti tvořily pohledávky po splatnosti do 30 dnů.

Celková suma pohledávek po splatnosti se na rozdíl od předchozích let opět navýšila, a to na částku 19 217 tisíc Kč. V tomto roce převažují faktury po splatnosti vztahující se k soukromé sféře, jejichž suma činí 11 512 tisíc Kč. Faktury po splatnosti u veřejných zadavatelů činí 7 705 tisíc Kč.

Velkým problémem jsou pohledávky po splatnosti nad 360 dnů. Z částky 3 960 tisíc Kč je 3 500 tisíc Kč řešeno v rámci soudního řízení, jak jsem již uvedla v kapitole 6.2.2., avšak zatím bez konkrétního výsledku. Zbývajících 460 tisíc Kč je v řešení a uvažuje se o další žalobě.

7 NÁVRHY VEDOUcí KE ZLEPŠENí ŘíZENí ZÁSOb A POHLEDÁVEK VE FIRMĚ XY, S. R. O.

7.1 Návrhy vedoucí ke zlepšení řízení zásob

Firma nemá s řízením zásob zásadní problémy, tudíž doporučuji firmě, aby udržovala tento systém na současné úrovni a zabránila tak jeho zhoršení. Tento pozitivní stav je vidět hlavně na skutečnosti, že ve firmě je předností vysoká obrátkovost u zásob a nízká hodnota zásob na skladě. Ukazatelé aktivity (obratovosti), které jsou analyzovány v hospodářských letech 2008–2010, jsou tomu důkazem. Přes dobré výsledky firmy v uvedených parametrech, které jsou následkem uplatňované metody zásobování JIT, se firma dostatečně nevěnuje práci s dodavateli, jejich vyhodnocování, vyjednávání výhodnějších platebních podmínek či jinému způsobu snižování nákladů na spotřebu materiálu – zásob. Dále uvádím možné návrhy vedoucí ke zlepšení řízení zásob.

7.1.1 Snížení administrativní náročnosti

Doporučuji snížit administrativní náročnost z titulu ruční skladové evidence. Proto navrhuji, aby si firma zakoupila licenci na základní variantu účetního softwaru POHODA Jazz. Jedná se o obchodní variantu pro firmy, které samostatně nevedou účetnictví, což je přímo situace firmy XY, s. r. o. V této verzi je obsaženo kompletní skladové hospodářství, které by firma mohla využít a mimo jiné je tu mnoho dalších funkcí, které jsou pro firmu využitelné. Hlavní přínos vidím v tom, že veškeré změny ve skladové evidenci se mohou ihned zasílat elektronicky externí účetní kanceláři, která používá také účetní program POHODA pro zpracování účetnictví. Účetní firma by si data ze skladového hospodářství jednoduše stáhla do svého programu a firma XY, s. r. o. by měla k dispozici aktuální náklady na jednotlivé zakázky, které jsou součástí podkladů k fakturaci. Zároveň by tento systém ušetřil práci jak zaměstnancům firmy XY, s. r. o, tak účetní z externí kanceláře.

7.1.2 Stanovení odpovědných pracovníků v oblasti nedokončené výroby

Doporučuji stanovit odpovědné pracovníky za včasnou a důslednou kontrolu podkladů k fakturaci ke konci každého měsíce, čímž by mělo dojít ke skutečnému zobrazení nedokončené výroby. Ve firmě musí být jednoznačně definovaná odpovědnost za včasné dodání podkladů k fakturaci a všichni zainteresovaní zaměstnanci, kteří mají k dispozici tyto podklady, musí být seznámeni s postupy a termíny souvisejícími s oběhem dokladů ve

firmě. Odpovědný pracovník musí mít zkušenosti s problematikou nedokončené výroby a musí znát své povinnosti, pravomoci, termíny a míru odpovědnosti.

7.1.3 Vyvodit opatření při selhání lidského faktoru

Ve firmě občas nastává problém, kdy se špatně odhadne množství nakoupených zásob nebo se v objednávce chybně uvede množství z důvodu překlepu aj. V tomto případě může nastat situace, kdy se objedná větší množství zásoby, která se nedá použít na žádnou jinou zakázku a materiál tak leží na skladě firmy. Firma následně prodá materiál pod cenou, nebo ho zlikviduje. Tím vznikají firmě další zbytečné náklady. Proto navrhuji, aby firma písemnou formou stanovila pravidla pro „bezpečný“ nákup a jasně určila zásady odměňování, případně postihů při splnění požadovaných limitů u zásob či jejich překročení. Vzhledem ke vstřícné atmosféře ve firmě doporučuji motivaci zaměstnanců spíše formou soutěže např. „o nejlepšího zásobovače roku“. Tímto by měli být zaměstnanci vedeni k tomu, že nebude docházet k chybným údajům na objednávkách.

7.1.4 Finanční motivace zaměstnanců z titulu snížení pořizovací ceny zásob

Navrhuji, aby majitelé firmy vhodným způsobem motivovali zaměstnance za účelem snížení pořizovací ceny zásob při zachování kvality a termínů dodávek. Dále doporučuji motivaci zaměstnanců za účelem prodloužení splatnosti u dodavatelských faktur.

Tato motivace by měla být spojena s konkrétním personálem a majitelé firmy by měli stanovit jasná pravidla a postupy. Následně se musí zajistit, aby zaměstnanci měli k dispozici příslušné informace potřebné k vykonání firemních požadavků. Zaměstnanci musí vědět, jakým způsobem lze snížit pořizovací ceny zásob při zachování kvality a termínů dodávek s použitím legálních postupů. Zaměstnanci musí také znát, jaké jsou možné prostředky směřující k tomuto cíli. V případě nutnosti by měla firma tyto zaměstnance vyslat na školení, kde získají vědomosti a dovednosti v rámci tohoto opatření týkajícího se snížení nákladů.

Majitelé firmy by měli být dostupní, ptát se a naslouchat zaměstnancům, aby se jim dostalo zpětné vazby. Dále musí být prováděna kontrola, zda zaměstnanci skutečně plní tyto požadavky. V případě negativních odchylek je nutné vytvořit plán pro uskutečnění nápravných opatření za účelem odstranění těchto nežádoucích odchylek.

Jako motivace za splnění těchto cílů by mohla sloužit finanční odměna, služební postup nebo i osobní loajalita. Možnost podílet se na řízení nákupu vychází také z potřeby

seberealizace a pocitu, že splnění cílů nákupu pomůže i ke splnění osobních cílů zaměstnance.

Dle analýzy dodavatelů u nejčtetnějších zásob dle provedené metody ABC bych doporučila, aby se zaměstnanci v rámci snížení pořizovací ceny zásob zaměřili na menší okruh jednotlivých dodavatelů, a to hlavně na skupiny A a B.

7.2 Návrhy vedoucí ke zlepšení řízení pohledávek

Oblast řízení pohledávek ve firmě XY, s. r. o. již nevypadá tak pozitivně jako oblast řízení zásob. Největším problémem je, že pohledávky nejsou firmou řešeny systematicky. Situace řízení pohledávek je nekoordinovaná.

7.2.1 Vytvořit koordinovanou evidenci pohledávek

Majitelé firmy většinu času věnují obchodování či hledání nových zákazníků, proto je důležité, aby se někdo zabýval již uskutečněnými obchodními záležitostmi. Z tohoto důvodu doporučuji firmě XY, s. r. o., aby nejdříve změnila organizační opatření uvnitř firmy a určila zodpovědnou osobu, která se bude zabývat pohledávkami a veškerými záležitostmi s nimi spojenými. Tento pracovník musí mít znalosti této problematiky a nejlépe i zkušenosti v této záležitosti. Hlavním smyslem této změny je ochránit firmu před vysokým podílem faktur, které zákazníci platí se zpožděním a následně zabránit vzniku nedobytných pohledávek, na jejichž inkasování je zapotřebí vynaložení vysokých finančních prostředků a mnohdy nejsou vymoženy vůbec. Zodpovědný pracovník by se měl spíše zaměřit na prevenci, než na následné kroky, jako je vymáhání.

Zodpovědná osoba za stav pohledávek by měla provádět tyto hlavní činnosti:

- kontrolovat správnosti podkladů k fakturaci
- nejisté záležitosti řešit s externím právníkem firmy, nebo s externí účetní
- na základě zkontrolovaných podkladů k fakturaci vystavit faktury se všemi náležitostmi, aby z právního pohledu nebyl problém při vymáhání
- jednou týdně ověřovat s externí účetní stav nezaplacených pohledávek a v případě pohledávek po splatnosti učinit další vhodná opatření s odběratelem

Dále navrhuji firmě, aby vytvořila politiku řízení pohledávek, kterou zakotví do svého vnitřního předpisu. Tato politika by měla upravovat základní principy, které firma uplatňuje vůči zákazníkům v rámci pohledávek. Politika musí stanovovat pravidla, která je

nutno respektovat ve styku se zákazníky, a také musí přidělovat zodpovědnosti a pravomoci.

Následně navrhuji, aby firma po roce od zavedení odpovědného pracovníka vyhodnotila stav pohledávek po splatnosti. Tak firma zjistí, zda nápravná opatření fungují správným směrem, či je zapotřebí provést ještě nějaké změny.

7.2.2 Outsourcing v oblasti řízení pohledávek

V případě že organizační opatření uvnitř firmy selžou a nebudou mít pozitivní účinky na snížení pohledávek po splatnosti, tak navrhuji využít outsourcingových služeb v oblasti řízení pohledávek. Firma by tak předala záležitosti spojené s řízením pohledávek do rukou specializované organizace, které by platila měsíčně paušální poplatky za služby na základě mandátní smlouvy.

Outsourcingové firmy většinou nabízejí tyto služby týkající se řízení pohledávek:

- komplexní převzetí pohledávek
- vyhodnocení bonity pohledávek
- vedení agendy pohledávek
- zastupování klienta v soudním řízení
- zpracování návrhů na řešení pohledávek
- realizace inkasa dle dohody s klientem
- maximální využití všech dostupných prostředků v rámci správy pohledávek

7.2.3 Faktoring

Další neopomenutelnou možností v rámci řízení pohledávek je faktoring. Je to forma krátkodobého financování, která je založena na odkupu krátkodobých pohledávek z obchodního styku před dobou jejich splatnosti. Firma XY, s. r. o. by tak mohla prodat pohledávky znějící na významné částky faktoringové společnosti.

Nevýhodou by byla faktoringová provize, která činí až 3% z pohledávky. Avšak při tomto financování by pro firmu plynulo plno výhod, jako například zajištění flexibilního financování obchodů, zvýšení konkurenceschopnosti díky možnosti prodloužení splatnosti vůči zákazníkům, získání příznivějších nákupních podmínek z titulu rychlejšího placení dodavatelům, snížení objemu pohledávek po splatnosti, profesionální servis v oblasti upomínkování aj.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo nalezení problémů souvisejících s řízením zásob a pohledávek ve firmě XY, s. r. o. a vytvoření návrhů vedoucích ke zlepšením týkajících se řízení zásob a pohledávek v této firmě.

V teoretické části své bakalářské práce bylo mojí snahou shromáždit za pomoci odborné literatury teoretické a metodické poznatky týkající se problematiky oběžného majetku se zaměřením na zásoby a pohledávky. Větší pozornost jsem věnovala zejména efektivním možnostem řízení zásob a pohledávek. Snažila jsem se poukázat na to, že řízení zásob a pohledávek jsou činnosti, které si zaslouží velkou pozornost v každém podniku.

V praktické části bakalářské práce jsem charakterizovala stavební firmu XY, s. r. o. s uvedením SWOT analýzy, ve které jsem zakotvila i mé poznatky z následné analýzy zásob a pohledávek. V souvislosti s řízením zásob a pohledávek jsem pracovala i s ukazateli finanční analýzy, jako jsou ukazatelé aktivity, likvidity a také jsem provedla vertikální analýzu oběžného majetku. Dále jsem pracovala i s metodou ABC, kde jsem analyzovala zásoby a následně dodavatele zásob. V souvislosti s řízením pohledávek jsem uvedla konkrétní případy týkající se prevence a vymáhání pohledávek ve firmě XY, s. r. o., dále jsem udělala rozbor pohledávek dle rozmezí splatnosti ke konci hospodářských roků 2008–2010, kde jsem i srovnávala platební morálku odběratelů ze soukromého a veřejného sektoru.

V závěru své práce jsem uvedla návrhy vedoucí ke zlepšení řízení zásob a pohledávek ve firmě XY, s. r. o. Podkladem pro tato doporučení byla analýza stávajících problémů v souvislosti s řízením zásob a pohledávek ve firmě XY, s. r. o. Mezi návrhy vedoucí ke zlepšení řízení zásob jsem uvedla snížení administrativní náročnosti, stanovení odpovědných pracovníků v oblasti řízení nedokončené výroby, vznik opatření při selhání lidského faktoru v oblasti nakupování zásob, finanční motivace zaměstnanců za účelem snížení pořizovací ceny zásob.

Mezi návrhy vedoucí ke zlepšení řízení pohledávek jsem uvedla nutnost vytvoření koordinované evidence pohledávek uvnitř firmy, případně využít služeb outsourcingových nebo faktoringových společností v oblasti řízení pohledávek.

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

RESUMÉ

The main goal of this bachelor thesis is to identify the problems, issues and proposal of improvements in regards with inventory levels and receivables management in the company XY, s. r. o.

The first theoretical part is focused on theory and methodology of inventory and receivables management where I draw from literature and special publications. I am focusing on various options and the ways of effectiveness management of inventory and receivables and also demonstrating that inventory and receivables management plays the key roles in order to cash process.

In the second practical part I have briefly introduced construction company XY, s. r. o. then I have described strength, weaknesses, opportunities and threats using SWOT analysis based also on the findings from the practical part. I have analysed current situation of inventory and receivables management based also on the financial analysis results – mainly on liquidity, activity indicators. I have carried out vertical analysis of current assets and analysed its structure. I have also identified the inventory and the suppliers using ABC method. In regards with accounts receivables management I have pointed out specific cases of prevention of aging receivables and more efficient collection of receivables in the company XY, s. r. o. followed by analysis of receivables aging based on due dates for various customer's sectors between 2008 – 2010.

In the conclusion of my thesis I am suggesting improvements leading to better inventory and receivables management in the company XY, s. r. o. based on examination of current problems and issues. My proposals leading to improvement of current situation are reduction of administrative demands within the company, identifying and appointing employees responsible for particular unfinished stages management, examination and preparation of scenarios in case of human factor error in regards with buying process, monetary motivation of employees responsible for buying in order to bring the cost of input down and motivate people to negotiate longer payment terms, creating systematic evidence of receivables or possibly sell the debt to factor or completely outsource this activity to external company in order to collect the receivables more efficiently.

I would be very glad to see the results of my work being beneficiary for the company XY, s. r. o. providing information, findings and recommendations which could be applied in further grow and development.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] SYNEK, M. a kol. Manažerská ekonomika. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-211-5.
- [2] VALACH, J. a kol. Finanční řízení podniku. 2. aktualizované vydání. Praha : EKOPRESS, 2003. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.
- [3] LOUŠA, F. Zásoby, komplexní průvodce účtováním a oceňováním. Praha : GRADA Publishing, 2003. 168 s. ISBN 80-247-0595-8.
- [4] Vyhláška č. 500/2002 Sb. ze dne 6. listopadu 2002, ve znění pozdějších předpisů.
- [5] Zákon č. 40/1964 Sb. ze dne 26. února 1964 Občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů.
- [6] Zákon č. 586/1992 Sb. ze dne 20. listopadu 1992 o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů.
- [7] BAŘINOVÁ, D. VOZŇÁKOVÁ, I. Pohledávky vzory smluv a podání. 2. aktualizované vydání. Praha : GRADA Publishing, 2003. 128 s. ISBN 80-247-0581-8.
- [8] PAVLÍKOVÁ, A. a kol. Finanční řízení v praxi. 1. vydání. Praha : Alena Pavlíková, 3x3, 1998. 467 s.
- [9] EMMETT, S. Řízení zásob. 1. Vydání. Brno : Computer Press, 2008. 298 s. ISBN 978-80-251-1828-3.
- [10] VRÁNOVÁ, Š. Finanční analýza. Zlín : Obchodní akademie Tomáše Bati a Vyšší odborná škola ekonomická Zlín, 2008.
- [11] Otevřená encyklopedie: Vilfredo Pareto [online]. [cit. 2011-04-19]. Dostupný z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Vilfredo_Pareto>
- [12] SCHOLLEOVÁ, H. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.
- [13] KISSLINGEROVÁ, E. a kol. Manažerské finance. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2004. 714 s. ISBN 80-7179-802-9.
- [14] PETŘÍK, T. Ekonomické a finanční řízení firmy. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2005. 372 s. ISBN 80-247-1046-3.
- [15] LUKOSZOVÁ, X. Nákup a jeho řízení. Brno : Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6.

- [16] Měšec: průvodce finančním světem [online]. [cit. 2011-04-19]. Dostupný z WWW: <<http://www.mesec.cz/specialy/pohledavky/>>.
- [17] KISSLINGEROVÁ, E. a kol. Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2008. 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.
- [18] Zákon č. 593/1992 Sb. ze dne 20. listopadu 1992 o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů ve znění pozdějších předpisů.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

JIT Just in Time

HR Hospodářský rok

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Vývoj počtu zaměstnanců [vlastní zpracování]	33
Tab. 2. Vybrané položky z výkazů zisku a ztráty [vlastní zpracování]	39
Tab. 3. Vybrané položky z výkazů zisku a ztráty [vlastní zpracování]	40
Tab. 4. Rozbor položek oběžných aktiv v tis Kč [vlastní zpracování]	41
Tab. 5. Vyhodnocení skupin zásob metodou ABC [vlastní zpracování]	45
Tab. 6. Analýza dodavatelů instalačního materiálu [vlastní zpracování]	46
Tab. 7. Analýza dodavatelů betonu a cementu [vlastní zpracování]	47
Tab. 8. Analýza dodavatelů cihel [vlastní zpracování]	48
Tab. 9. Vybrané položky z účetnictví [vlastní zpracování]	53
Tab. 10. Pohledávky dle rozmezí splatnosti ke dni 31. 3. 2008 [vlastní zpracování]	55
Tab. 11. Pohledávky dle rozmezí splatnosti ke dni 31. 3. 2009 [vlastní zpracování]	56
Tab. 12. Pohledávky dle rozmezí splatnosti ke dni 31. 3. 2010 [vlastní zpracování]	57

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Rozvaha k 31. 3. 2008
- P II Výkaz zisku a ztráty k 31. 3. 2008
- P III Rozvaha k 31. 3. 2009
- P IV Výkaz zisku a ztráty k 31. 3. 2009
- P V Rozvaha k 31. 3. 2010
- P VI Výkaz zisku a ztráty k 31. 3. 2010

PŘÍLOHA P I: ROZVAHA K 31. 3. 2008

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

ROZVAHA
(BILANCE)

ke dni 31. 3. 2008
(v celých tisících Kč)

IČ

99 99 99 99

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

XY, s. r. o.

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

označ a	AKTIVA b	řad c	Běžné účetní období			Min.ú. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	56 090	-509	55 581	44 785
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	6 453	-509	5 944	2 957
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)	004	75	-27	48	0
B. I. 1	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
	2 Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
	3 Software	007	75	-27	48	0
	4 Ocenitelná práva	008	0	0	0	0
	5 Goodwill	009	0	0	0	0
	6 Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
	7 Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0
	8 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)	013	6 378	-482	5 896	2 957
B. II. 1	Pozemky	014	32	0	32	32
	2 Stavby	015	1 681	-127	1 554	1 537
	3 Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	1 469	-355	1 114	498
	4 Pěstitelské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0
	5 Základní stádo a tažná zvířata	018	0	0	0	0
	6 Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0	0
	7 Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	3 198	0	3 198	890
	8 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0	0
	9 Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	0	0	0	0
B. III. 1	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	0	0	0	0
	2 Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0
	3 Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0
	4 Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0
	5 Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0
	6 Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0
	7 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, Bělohorská 39, Praha 6-Břevnov, www.aspekt-hm.cz

oznac a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Min.úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	47 781	0	47 781	40 729
C. I.	Zásoby (ř.33 až 38)	032	12 508	0	12 508	3 512
C. I. 1	Materiál	033	884	0	884	296
2	Nedokončená výroba a polotovary	034	11 624	0	11 624	3 216
3	Výrobky	035	0	0	0	0
4	Zvířata	036	0	0	0	0
5	Zboží	037	0	0	0	0
6	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	0	0	0	0
C. II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0
2	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041	0	0	0	0
3	Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043	0	0	0	0
5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0
6	Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0
7	Jiné pohledávky	046	0	0	0	0
8	Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	34 953	0	34 953	26 088
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	049	31 692	0	31 692	20 380
2	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050	0	0	0	0
3	Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052	0	0	0	0
5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0
6	Stát - daňové pohledávky	054	2 228	0	2 228	957
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	619	0	619	4 705
8	Dohadné účty aktivní	056	274	0	274	0
9	Jiné pohledávky	057	140	0	140	46
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	320	0	320	11 129
C. IV. 1	Peníze	059	313	0	313	512
2	Účty v bankách	060	7	0	7	10 617
3	Krátkodobý cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0
4	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	1 856	0	1 856	1 099
D. I. 1	Náklady příštích období	064	1 856	0	1 856	1 099
2	Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0
3	Příjmy příštích období	066	0	0	0	0

označ	PASIVA	řád	Běžné úč. období	Min.úč. období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 85 + 118)	067	55 581	44 785
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 78 + 81 + 84)	068	9 889	7 646
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	400	200
1	Základní kapitál	070	400	200
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0
3	Změny základního kapitálu	072	0	0
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)	073	0	0
A. II. 1	Emisní ážio	074	0	0
2	Ostatní kapitálové fondy	075	0	0
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 79 + 80)	078	40	20
A. III. 1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	40	20
2	Statutární a ostatní fondy	080	0	0
A. IV.	Výsledek hospodářství minulých let (ř. 82 + 83)	081	7 407	-1 811
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	082	7 407	370
2	Neuhrazená ztráta minulých let	083	0	-2 181
A. V.	Výsledek hospodářství běžného účetního období (+/-) <i>ř.01 - (+ 69 + 73 + 78 + 81 + 85 + 118)</i>	084	2 042	9 237
B.	Cizí zdroje (ř. 86 + 91 + 102 + 114)	085	45 613	37 009
B. I.	Rezervy (ř. 87 až 90)	086	0	0
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087	0	0
2	Rezerva na důchody a podobné závazky	088	0	0
3	Rezerva na daň z příjmů	089	0	0
4	Ostatní rezervy	090	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)	091	0	5
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů	092	0	0
2	Závazky - ovládací a řídicí osoba	093	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	094	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095	0	0
5	Dlouhodobé přijaté zálohy	096	0	0
6	Vydané dluhopisy	097	0	0
7	Dlouhodobé směnky k úhradě	098	0	0
8	Dohadné účty pasívní	099	0	0
9	Jiné závazky	100	0	5
10	Odložený daňový závazek	101	0	0

označ	PASIVA	řád	Bežné úč. období	Min.úč. období
a	b	c	5	6
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	102	39 538	33 542
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	103	20 722	24 306
2	Závazky - ovládací a řídicí osoba	104	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	105	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	6 293	3 617
5	Závazky k zaměstnancům	107	1 332	807
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	606	411
7	Stát - daňové závazky a dotace	109	29	2 238
8	Krátkodobé přijaté zálohy	110	10 439	1 749
9	Vydané dluhopisy	111	0	0
10	Dohadné účty pasivní	112	105	402
11	Jiné závazky	113	12	12
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)	114	6 075	3 462
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	91	3 462
2	Krátkodobé bankovní úvěry	116	5 984	0
3	Krátkodobé finanční výpomoci	117	0	0
C. I.	Časové rozlišení (ř. 119 + 120)	118	79	130
C. I. 1	Výdaje příštích období	119	79	130
2	Výnosy příštích období	120	0	0

Právní forma účetní jednotky :	
Předmět podnikání nebo jiné činnosti :	

Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
30.09.08		

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, Bělohorská 39, Praha 6-Břevnov, www.aspekthm.cz

PŘÍLOHA P II: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY K 31. 3. 2008

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

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

ke dni 31. 3. 2008

(v celých tisících Kč)

IČ

99 99 99 99

Obchodní firma nebo jiný název
účetní jednotky

XY, s. r. o.

Sídlo, bydliště nebo místo podnikání
účetní jednotky

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	0	0
+	Obchodní marže (ř. 01-02)	03	0	0
II.	Výkony (ř. 05+06+07)	04	239 790	154 265
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	231 368	154 029
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	8 408	236
3	Aktivace	07	14	0
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09+10)	08	207 698	127 153
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	09	54 984	38 448
B. 2	Služby	10	152 714	88 705
+	Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)	11	32 092	27 112
C.	Osobní náklady	12	27 568	15 094
C. 1	Mzdové náklady	13	20 225	11 168
C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	0	0
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	7 138	3 829
C. 4	Sociální náklady	16	205	97
D.	Daně a poplatky	17	275	223
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	323	107
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20+21)	19	885	295
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	20	207
2	Tržby z prodeje materiálu	21	865	88
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23+24)	22	830	7
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	7
F. 2	Prodaný materiál	24	830	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	481	216
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 144	458
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
.	Provozní výsledek hospodaření (ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29))	30	3 318	11 734

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, Bělohorská 39, Praha 6-Břevnov, www.aspekthm.cz

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 + 35 + 36)	33	0	0
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
VII. 2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
VII. 3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	7	10
N.	Nákladové úroky	43	369	270
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	0	22
O.	Ostatní finanční náklady	45	317	60
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření /(ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45-(-46))+(-47)/	48	-679	-298
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	597	2 199
Q. 1	-splatná	50	597	2 199
Q. 2	-odložená	51	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	2 042	9 237
XIII.	Mimořádné výnosy	53		0
R.	Mimořádné náklady	54		0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0
S. 1	-splatná	56	0	0
S. 2	-odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	0	0
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	2 042	9 237
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	2 639	11 436
Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou		
30.09.08				

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, Bělohorská 39, Praha 6-Břevnov, www.aspektihm.cz

PŘÍLOHA P III: ROZVAHA K 31. 3. 2009

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

ROZVAHA
(BILANCE)

ke dni 31. 3. 2009
(v celých tisících Kč)

IČ

99 99 99 99

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

XY, s. r. o.

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

označ a	AKTIVA b	řad c	Běžné účetní období			Min.úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	70 983	-2 269	68 714	55 581
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	9 892	-1 090	8 802	5 944
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)	004	75	-52	23	48
B. I. 1	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
3	Software	007	75	-52	23	48
4	Ocenitelná práva	008	0	0	0	0
5	Goodwill	009	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)	013	9 817	-1 038	8 779	5 896
B. II. 1	Pozemky	014	32	0	32	32
2	Stavby	015	1 681	-192	1 489	1 554
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	3 426	-846	2 580	1 114
4	Pěstitelské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0
5	Základní stádo a tažná zvířata	018	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0	0
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	4 678	0	4 678	3 196
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0	0
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	0	0	0	0
B. III. 1	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	0	0	0	0
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0
4	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0
6	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, Bělohorská 39, Praha 6-Břevnov, www.aspekt-hm.cz

oznac a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Min.úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	59 886	-1 179	58 707	47 781
C. I.	Zásoby (ř.33 až 38)	032	6 405	0	6 405	12 508
C. I. 1	Materiál	033	162	0	162	884
2	Nedokončená výroba a polotovary	034	6 243	0	6 243	11 624
3	Výrobky	035	0	0	0	0
4	Zvířata	036	0	0	0	0
5	Zboží	037	0	0	0	0
6	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	0	0	0	0
C. II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0
2	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041	0	0	0	0
3	Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043	0	0	0	0
5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0
6	Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0
7	Jiné pohledávky	046	0	0	0	0
8	Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	47 318	-1 179	46 139	34 953
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	049	44 711	-1 179	43 532	31 682
2	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050	0	0	0	0
3	Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052	0	0	0	0
5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0
6	Stát - daňové pohledávky	054	815	0	815	2 228
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	1 022	0	1 022	619
8	Dohadné účty aktivní	056	4	0	4	274
9	Jiné pohledávky	057	766	0	766	140
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	6 163	0	6 163	320
C. IV. 1	Peníze	059	3 663	0	3 663	313
2	Účty v bankách	060	2 500	0	2 500	7
3	Krátkodobý cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0
4	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	1 205	0	1 205	1 856
D. I. 1	Náklady příštích období	064	1 205	0	1 205	1 856
2	Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0
3	Příjmy příštích období	066	0	0	0	0

označ	PASIVA	řád	Běžné úč. období	Min.úč. období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 85 + 118)	067	68 714	55 581
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 78 + 81 + 84)	068	12 663	9 889
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	400	400
	1 Základní kapitál	070	400	400
	2 Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0
	3 Změny základního kapitálu	072	0	0
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)	073	0	0
A. II. 1	Emisní ážio	074		0
	2 Ostatní kapitálové fondy	075		0
	3 Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0
	4 Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 79 + 80)	078	40	40
A. III. 1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	40	40
	2 Statutární a ostatní fondy	080	0	0
A. IV.	Výsledek hospodářství minulých let (ř. 82 + 83)	081	9 449	7 407
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	082	9 449	7 407
	2 Neuhrzená ztráta minulých let	083	0	0
A. V.	Výsledek hospodářství běžného účetního období (+/-) <i>ř.01 - (+ 69 + 73 + 78 + 81 + 85 + 118)</i>	084	2 774	2 042
B.	Cizí zdroje (ř. 86 + 91 + 102 + 114)	085	55 906	45 613
B. I.	Rezervy (ř. 87 až 90)	086	0	0
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087	0	0
	2 Rezerva na důchody a podobné závazky	088	0	0
	3 Rezerva na daň z příjmů	089	0	0
	4 Ostatní rezervy	090	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)	091	253	0
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů	092	0	0
	2 Závazky - ovládací a řídicí osoba	093	0	0
	3 Závazky - podstatný vliv	094	0	0
	4 Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095	0	0
	5 Dlouhodobé přijaté zálohy	096	0	0
	6 Vydané dluhopisy	097	0	0
	7 Dlouhodobé směnky k úhradě	098	0	0
	8 Dohadné účty pasívní	099	0	0
	9 Jiné závazky	100	253	0
	10 Odložený daňový závazek	101	0	0

označ	PASIVA	řád	Bežné úč. období	Min.úč. období
a	b	c	5	6
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	102	31 947	39 538
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	103	23 119	20 722
2	Závazky - ovládací a řídicí osoba	104	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	105	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	5 048	6 293
5	Závazky k zaměstnancům	107	1 625	1 332
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	716	606
7	Stát - daňové závazky a dotace	109	498	29
8	Krátkodobé přijaté zálohy	110	800	10 439
9	Vydané dluhopisy	111	0	0
10	Dohadné účty pasivní	112	121	105
11	Jiné závazky	113	20	12
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)	114	23 708	6 075
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	0	91
2	Krátkodobé bankovní úvěry	116	20 208	5 984
3	Krátkodobé finanční výpomoci	117	3 500	0
C. I.	Časové rozlišení (ř. 119 + 120)	118	145	79
C. I. 1	Výdaje příštích období	119	145	79
2	Výnosy příštích období	120	0	0

Právní forma účetní jednotky :	
Předmět podnikání nebo jiné činnosti :	

Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
30.09.09		

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, Bělohorská 39, Praha 6-Břevnov, www.aspekthm.cz

PŘÍLOHA P IV: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY K 31. 3. 2009

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

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

ke dni 31. 3. 2009

(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název
účetní jednotky

XY, s. r. o.

Sídlo, bydliště nebo místo podnikání
účetní jednotky

IČ

99 99 99 99

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	0	0
+	Obchodní marže (ř. 01-02)	03	0	0
II.	Výkony (ř. 05+06+07)	04	175 018	239 790
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	180 401	231 368
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-5 381	8 408
3	Aktivace	07	-2	14
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09+10)	08	142 846	207 698
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	09	40 859	54 984
B. 2	Služby	10	101 987	152 714
+	Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)	11	32 172	32 092
C.	Osobní náklady	12	25 185	27 588
C. 1	Mzdové náklady	13	18 451	20 225
C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	0	0
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	6 556	7 138
C. 4	Sociální náklady	16	178	205
D.	Daně a poplatky	17	397	275
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	581	323
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20+21)	19	636	885
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	105	20
2	Tržby z prodeje materiálu	21	531	865
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23+24)	22	0	830
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	0
F. 2	Prodaný materiál	24	0	830
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	1 178	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	99	481
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 028	1 144
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
.	Provozní výsledek hospodaření (ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29))	30	4 538	3 318

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, Bělohorská 39, Praha 6-Břevnov, www.aspekthm.cz

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 + 35 + 36)	33	0	0
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
VII. 2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
VII. 3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	10	7
N.	Nákladové úroky	43	900	368
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	50	0
O.	Ostatní finanční náklady	45	163	317
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření /(ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45-(-46))+(-47)/	48	-1 003	-879
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	781	597
Q. 1	-splatná	50	781	597
Q. 2	-odložená	51	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	2 774	2 042
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0
S. 1	-splatná	56	0	0
S. 2	-odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	0	0
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	2 774	2 042
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	3 535	2 839
Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou		
30.09.09				

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, Bělohorská 39, Praha 6-Břevnov, www.aspektihm.cz

PŘÍLOHA P V: ROZVAHA K 31. 3. 2010

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

ROZVAHA
(BILANCE)

ke dni 31. 3. 2010
(v celých tisících Kč)

IČ

99 99 99 99

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

XY, s. r. o.

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

označ a	AKTIVA b	řad c	Běžné účetní období			Min.úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	86 268	-4 824	81 442	68 714
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	25 340	-2 401	22 939	8 802
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)	004	415	-75	340	23
B. I. 1	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
	2 Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
	3 Software	007	75	-75	0	23
	4 Ocenitelná práva	008	0	0	0	0
	5 Goodwill	009	0	0	0	0
	6 Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	340	0	340	0
	7 Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0
	8 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)	013	24 925	-2 326	22 599	8 779
B. II. 1	Pozemky	014	32	0	32	32
	2 Stavby	015	8 383	-308	8 075	1 489
	3 Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	8 171	-2 018	6 153	2 580
	4 Pěstitelské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0
	5 Základní stádo a tažná zvířata	018	0	0	0	0
	6 Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0	0
	7 Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	8 339	0	8 339	4 678
	8 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0	0
	9 Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	0	0	0	0
B. III. 1	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	0	0	0	0
	2 Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0
	3 Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0
	4 Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0
	5 Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0
	6 Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0
	7 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, Bělohorská 39, Praha 6-Břevnov, www.aspekt-hm.cz

oznac a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Min.úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	60 344	-2 423	57 921	58 707
C. I.	Zásoby (ř.33 až 38)	032	2 374	0	2 374	6 405
C. I. 1	Materiál	033	798	0	798	162
	2 Nedokončená výroba a polotovary	034	1 576	0	1 576	6 243
	3 Výrobky	035	0	0	0	0
	4 Zvířata	036	0	0	0	0
	5 Zboží	037	0	0	0	0
	6 Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	0	0	0	0
C. II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0
	2 Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041	0	0	0	0
	3 Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0
	4 Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043	0	0	0	0
	5 Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0
	6 Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0
	7 Jiné pohledávky	046	0	0	0	0
	8 Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	46 679	-2 423	44 256	46 139
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	049	41 781	-2 423	39 358	43 532
	2 Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050	0	0	0	0
	3 Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0
	4 Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052	0	0	0	0
	5 Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0
	6 Stát - daňové pohledávky	054	478	0	478	815
	7 Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	3 108	0	3 108	1 022
	8 Dohadné účty aktivní	056	1 177	0	1 177	4
	9 Jiné pohledávky	057	135	0	135	766
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	11 291	0	11 291	6 163
C. IV. 1	Peníze	059	10 443	0	10 443	3 663
	2 Účty v bankách	060	848	0	848	2 500
	3 Krátkodobý cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0
	4 Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	582	0	582	1 205
D. I. 1	Náklady příštích období	064	582	0	582	1 205
	2 Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0
	3 Příjmy příštích období	066	0	0	0	0

označ	PASIVA	řád	Běžné úč. období	Min.úč. období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 85 + 118)	067	81 442	68 714
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 78 + 81 + 84)	068	41 352	12 663
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	400	400
	1 Základní kapitál	070	400	400
	2 Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0
	3 Změny základního kapitálu	072	0	0
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)	073	0	0
A. II. 1	Emisní ážio	074	0	0
	2 Ostatní kapitálové fondy	075	0	0
	3 Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0
	4 Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 79 + 80)	078	40	40
A. III. 1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	40	40
	2 Statutární a ostatní fondy	080	0	0
A. IV.	Výsledek hospodářství minulých let (ř. 82 + 83)	081	12 165	9 449
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	082	12 165	9 449
	2 Neuhrzená ztráta minulých let	083	0	0
A. V.	Výsledek hospodářství běžného účetního období (+/-) <i>ř.01 - (+ 69 + 73 + 78 + 81 + 85 + 118)</i>	084	28 747	2 774
B.	Cizí zdroje (ř. 86 + 91 + 102 + 114)	085	40 090	55 906
B. I.	Rezervy (ř. 87 až 90)	086	0	0
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087	0	0
	2 Rezerva na důchody a podobné závazky	088	0	0
	3 Rezerva na daň z příjmů	089	0	0
	4 Ostatní rezervy	090	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)	091	468	253
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů	092	378	0
	2 Závazky - ovládací a řídicí osoba	093	0	0
	3 Závazky - podstatný vliv	094	0	0
	4 Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095	80	0
	5 Dlouhodobé přijaté zálohy	096	0	0
	6 Vydané dluhopisy	097	0	0
	7 Dlouhodobé směnky k úhradě	098	0	0
	8 Dohadné účty pasívní	099	0	0
	9 Jiné závazky	100	10	253
	10 Odložený daňový závazek	101	0	0

označ	PASIVA	řád	Běžné úč. období	Min.úč. období
a	b	c	5	6
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	102	39 622	31 947
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	103	28 894	23 119
2	Závazky - ovládací a řídicí osoba	104	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	105	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	0	5 048
5	Závazky k zaměstnancům	107	1 757	1 625
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	815	716
7	Stát - daňové závazky a dotace	109	6 532	498
8	Krátkodobé přijaté zálohy	110	800	800
9	Vydané dluhopisy	111	0	0
10	Dohadné účty pasivní	112	824	121
11	Jiné závazky	113	0	20
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)	114	0	23 706
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	0	0
2	Krátkodobé bankovní úvěry	116	0	20 206
3	Krátkodobé finanční výpomoci	117	0	3 500
C. I.	Časové rozlišení (ř. 119 + 120)	118	0	145
C. I. 1	Výdaje příštích období	119	0	145
2	Výnosy příštích období	120	0	0

Právní forma účetní jednotky :	
Předmět podnikání nebo jiné činnosti :	

Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
30.09.10		

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, Bělohorská 39, Praha 6-Břevnov, www.aspekthm.cz

PŘÍLOHA P VI: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY K 31. 3. 2010

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

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

ke dni 31. 3. 2010

(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název
účetní jednotky

XY, s. r. o.

Sídlo, bydliště nebo místo podnikání
účetní jednotky

IČ

99 99 99 99

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	0	0
+	Obchodní marže (ř. 01-02)	03	0	0
II.	Výkony (ř. 05+06+07)	04	250 304	175 018
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	253 599	180 401
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-4 867	-5 381
3	Aktivace	07	1 372	-2
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09+10)	08	182 167	142 848
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	09	43 112	40 859
B. 2	Služby	10	139 055	101 987
+	Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)	11	68 137	32 172
C.	Osobní náklady	12	29 367	25 185
C. 1	Mzdové náklady	13	21 802	18 451
C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	0	0
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	7 291	6 556
C. 4	Sociální náklady	16	274	178
D.	Daně a poplatky	17	269	397
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	1 333	581
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20+21)	19	106	636
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	0	105
2	Tržby z prodeje materiálu	21	106	531
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23+24)	22	0	0
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	0
F. 2	Prodaný materiál	24	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	1 244	1 178
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1 523	99
H.	Ostatní provozní náklady	27	989	1 028
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
.	Provozní výsledek hospodaření (ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29))	30	36 564	4 538

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, Bělohorská 39, Praha 6-Břevnov, www.aspekthm.cz

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 + 35 + 36)	33	0	0
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
VII. 2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
VII. 3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	27	10
N.	Nákladové úroky	43	391	900
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	1	50
O.	Ostatní finanční náklady	45	324	163
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření /(ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45-(-46))+(-47)/	48	-887	-1 003
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	7 332	781
Q. 1	-splatná	50	7 189	781
Q. 2	-odložená	51	143	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	28 545	2 774
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0
S. 1	-splatná	56	0	0
S. 2	-odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	0	0
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	28 545	2 774
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	35 877	3 535
Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou		
30.09.10				

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, Bělohorská 39, Praha 6-Břevnov, www.aspektihm.cz